

# LES CLÉS D'UNE GESTION HYBRIDE RÉUSSIE

**Comment allier  
durablement efficacité  
économique et  
performance sociale  
et environnementale  
en entreprise**

PAR JULIE BATTILANA, ANNE-CLAIRE PACHE,  
METIN SENGUL ET MARISSA KIMSEY

ILLUSTRATIONS: JOHN W. TOMAC



**Les entreprises sont poussées à changer, à mettre en sourdine leur quête exclusive du profit et à s'intéresser davantage à leur impact sur leurs salariés, leurs clients, les collectivités et l'environnement. Pratiquer la responsabilité sociale de l'entreprise à la marge ne suffit plus, car les enjeux sont trop nombreux et importants: croissance intenable des inégalités, preuves de plus en plus nombreuses des effets dévastateurs du changement climatique, prise de conscience par les investisseurs du conflit entre la rentabilité à court terme et le développement durable. Pour ces raisons, de plus en plus de dirigeants comprennent à présent qu'ils doivent adopter des objectifs à la fois financiers et sociaux.**

#### L'IDÉE EN BREF

##### LE PROBLÈME

Les entreprises sont poussées à mettre en sourdine la quête exclusive du profit et à prêter plus d'attention à leur impact sur la société. Mais comment peuvent-elles équilibrer ces deux types d'objectifs?

##### LA RECHERCHE

Les auteurs ont étudié, dans le monde entier, diverses entreprises qui poursuivent simultanément des objectifs financiers et sociaux. Ils montrent que celles qui réussissent s'appuient sur une gestion hybride, mettant le double engagement de création de valeur économique et de valeur sociale au cœur de leur organisation.

##### LA SOLUTION

Les entreprises qui veulent allier efficacité économique et performance sociale devraient se concentrer sur quatre pratiques managériales clés: fixer des objectifs économiques et sociaux et évaluer régulièrement leur réalisation conjointe; structurer leur organisation autour de ces objectifs; recruter et socialiser leurs collaborateurs pour qu'ils adhèrent à ces objectifs; et incarner cette double mission dans l'exercice du leadership.

Toutefois, l'ADN d'une organisation est incroyablement difficile à changer. Comment une entreprise qui s'est toujours consacrée au profit peut-elle concilier des objectifs sociaux et financiers? Cela suppose pour elle de bouleverser son modèle économique. Sans surprise, les recherches sur le sujet ont montré que les entreprises sont promptes à abandonner leurs objectifs sociaux dans leur quête de rentabilité.

Pourtant, certaines réussissent à combiner les deux. Par exemple, l'entreprise américaine Patagonia, spécialiste du vêtement de plein air, s'est lancée en privilégiant les objectifs financiers avant de s'attacher davantage, au fil du temps, à servir aussi la protection de l'environnement. D'autres ont démarré avec des objectifs sociaux, tout en devant assurer une rentabilité suffisante pour survivre et se développer: la banque de microcrédit Grameen Bank au Bangladesh, fondée par le lauréat du prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, en est un exemple emblématique.

Pendant une décennie, nous avons étudié comment les entreprises mues par des objectifs à la fois financiers et sociaux parvenaient à réussir: ce que nous avons appris de nos études qualitatives approfondies et de nos analyses quantitatives pourra être utile aux entreprises désireuses de s'engager dans cette voie. Nos travaux montrent que les entreprises à double mission qui réussissent partagent un point commun: elles adoptent une approche, que nous qualifions de *gestion hybride*, qui s'articule autour de quatre leviers: fixer et suivre des objectifs sociaux parallèlement aux objectifs financiers; structurer l'entreprise de façon à coordonner

efficacement activités sociales et marchandes; recruter et socialiser ses salariés pour qu'ils adhèrent aux deux dimensions; et incarner la double mission de l'entreprise dans l'exercice du leadership. Quand ils sont activés ensemble, ces quatre leviers aident les entreprises à développer et à pérenniser une culture hybride, tout en donnant à leurs dirigeants des outils pour gérer efficacement les tensions entre objectifs sociaux et financiers, lorsqu'elles émergent.

#### SE FIXER DES OBJECTIFS À LA FOIS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX ET ÉVALUER RÉGULIÈREMENT LEUR RÉALISATION

Les entreprises à double mission doivent se fixer des objectifs aussi bien financiers que sociaux et évaluer, de manière régulière, leur réalisation.

**Se fixer des objectifs conjoints.** Des objectifs bien pensés sont un outil de management essentiel. Ils indiquent ce qui est important et révèlent ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ils doivent exprimer davantage qu'une ambition, afin de préciser la double mission de l'entreprise à ses salariés, clients, fournisseurs et investisseurs. Les entreprises à double mission doivent fixer des objectifs financiers et sociaux et faire évoluer régulièrement leurs activités en fonction des buts qu'elles se sont fixés—un défi qu'a relevé Grameen Veolia Water.

Ce fournisseur d'eau potable au Bangladesh a démarré son activité en 2008 sous la forme d'une joint-venture entre la Grameen Bank et le fournisseur de services collectifs Veolia. A l'époque, ce dernier, qui travaille généralement en délégation de service public,

avait constaté l'absence d'autorité compétente en matière d'eau dans les zones rurales. Le partenariat visait à combler cette lacune. Le conseil d'administration a fixé d'emblée un double objectif à la nouvelle entité : fournir durablement une eau potable bon marché aux habitants des villages de Goalhari et de Padua et financer cette activité de manière durable sans recourir aux subventions.

Au fil du temps, ces deux objectifs sont entrés en conflit. Quand les dirigeants ont compris qu'il serait difficile d'équilibrer les comptes s'ils se contentaient de fournir de l'eau à très bas prix aux foyers pauvres des zones rurales, ils ont lancé une nouvelle activité lucrative : commercialiser de l'eau en bouteilles auprès des écoles et des entreprises des zones urbaines environnantes. Il aurait été tentant alors de concentrer l'attention et les ressources de l'entreprise sur ce nouveau marché rentable au détriment du premier. Mais la direction n'a pas perdu son cap. Clairement affichée, la mission sociale de l'entreprise rappelait aux administrateurs et aux managers que la vente d'eau auprès des populations plus aisées des villes n'était pas une fin en soi, mais devait permettre de financer l'accès à l'eau des populations pauvres dans les villages. Les recettes issues de la vente d'eau en bouteilles ont fini par représenter la moitié des revenus de l'entreprise, aidant ainsi Grameen Veolia Water à atteindre son objectif social.

Il n'existe pas de méthode unique pour fixer efficacement des objectifs sociaux. Mais nos travaux permettent de dégager deux règles empiriques. Première règle, *connaître à fond son sujet*. Trop souvent, les dirigeants ont tendance à définir des objectifs sans avoir une compréhension fine des problèmes sociaux qu'ils entendent régler. Or, de la même manière qu'ils réalisent des études de marché pour repérer des segments d'activités lucratifs, ils devraient analyser finement les besoins sociaux, en impliquant les bénéficiaires potentiels de l'action aux côtés d'experts et d'autres parties prenantes.

Avant de se lancer, Grameen Veolia Water a mené une vaste étude pour comprendre les problèmes d'approvisionnement en eau au Bangladesh, rencontrant des fonctionnaires, des experts de la santé et de l'eau, ainsi que des associations locales. Les dirigeants ont ainsi découvert qu'une partie de la population rurale souffrait non seulement du fait de sa consommation d'eau de surface contaminée par des bactéries – l'hypothèse de départ des enquêteurs –, mais également de sa consommation d'eau de puits creusés dans les années 1980. Celle-ci, bien que claire et sans goût particulier, était naturellement contaminée à l'arsenic et à l'origine de nombreux cancers et déficiences intellectuelles chez les enfants. Ces informations ont conduit l'entreprise à centrer son activité sur Goalhari et Padua, deux villages exposés aux deux sources de contamination. Elle s'est ainsi donné pour objectif de garantir un accès permanent à l'eau potable aux habitants de ces deux villages.

Deuxième règle, *fixer des objectifs explicites et pérennes* (quitte à les actualiser si le contexte évolue). Pour

Grameen Veolia Water, l'impact serait en effet limité si les habitants ne buvaient de l'eau potable que durant quelques années. Pour que leur santé s'améliore vraiment et durablement, il est important qu'ils y aient accès sur le long terme.

**Évaluer ses progrès.** Tout aussi important que de fixer des objectifs financiers et sociaux précis, identifier et adapter des indicateurs clés de performance (KPI, «key performance indicators») permettra de suivre le degré de réalisation de ces objectifs. Cependant, alors qu'on sait mesurer les ventes, la croissance du chiffre d'affaires ou le rendement des actifs en portefeuille, la mesure des objectifs sociaux est souvent plus difficile (même si des progrès ont été faits pour mesurer les impacts environnementaux). Il est néanmoins possible de définir, avec succès, des KPI à la fois financiers et sociaux. Nos travaux montrent que les entreprises y parviennent en consacrant suffisamment de temps et d'efforts à la définition d'un nombre raisonnable d'indicateurs lors de l'élaboration des objectifs, mais aussi en les revisitant régulièrement pour vérifier leur pertinence et leur adéquation avec leurs activités sur la durée.

L'équipe de Grameen Veolia Water, en s'appuyant sur des échanges avec des experts et des bénéficiaires de Goalhari et Padua, a formalisé quatre KPI : le ratio d'autofinancement de l'entreprise (sa capacité à financer ses investissements sur ses ressources propres) ; le nombre de villageois ayant accès à ses services ; le taux de pénétration de ses services en zone rurale ; et enfin le taux de consommation régulière en zone rurale (qui reflète à la fois la performance financière et sociale). Les quatre indicateurs sont actualisés tous les mois afin de piloter l'activité et le conseil d'administration en discute tous les trimestres pour guider ses prises de décision stratégiques.

Un état d'esprit ouvert à l'apprentissage est essentiel pour concevoir et utiliser des KPI. Être prêt à expérimenter et à adapter ses pratiques, en s'appuyant sur sa propre expérience ou celle des autres, permet de mieux comprendre les problèmes sociaux et la manière de les traiter. La méthode de Dimagi pour établir des indicateurs de performance sociale illustre cet état d'esprit. Cofondée en 2002 et dirigée par Jonathan Jackson, Dimagi propose aux ONG et aux pouvoirs publics des logiciels de conception d'applications mobiles pour les professionnels de santé des pays en développement. Initialement, Jonathan Jackson avait choisi de mesurer

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GRAMEEN VEOLIA WATER S'ÉTAIT FIXÉ DEUX AMBITIONS : FOURNIR DE L'EAU POTABLE BON MARCHÉ AUX POPULATIONS RURALES ET FINANCER CETTE ACTIVITÉ SANS RECOURIR AUX SUBVENTIONS. MAIS CES DEUX OBJECTIFS SONT ENTRÉS EN CONFLIT.**

la performance sociale de Dimagi au travers de l'indicateur du nombre d'utilisateurs actifs, qui était supposé mesurer le nombre de personnes affectées positivement par la technologie. Constatant cependant que cet indice ne permettait pas de distinguer, parmi les professionnels de santé décomptés, ceux qui utilisaient les données pour optimiser le service apporté aux patients de ceux qui les recueillaient sans les exploiter, Jonathan Jackson a ensuite tenté de l'améliorer.

Pour cela, l'entreprise a constitué une équipe dédiée, qui, après avoir effectué des recherches, a mis au point un nouvel indicateur : l'«activité mensuelle du travailleur». Celui-ci mesurait le nombre de prestataires de santé qui, chaque mois, utilisaient réellement la technologie de Dimagi pour améliorer les services aux patients. L'entreprise a déployé un système interne pour suivre cet indicateur dans le cadre de tous ses projets. Mais Jonathan Jackson a vite relevé une nouvelle limite à cette approche. En effet, il s'est rendu compte que Dimagi n'avait pas de prise sur le résultat mesuré : l'usage que les professionnels faisaient des applications dépendait davantage des clients de Dimagi (ONG et pouvoirs publics) que de Dimagi elle-même.

## À CHAQUE FOIS QUE REVOLUTION FOODS VEND UN REPAS ÉQUILIBRÉ À UNE ÉCOLE, CELA A DEUX CONSÉQUENCES : LA SANTÉ D'UN ENFANT S'AMÉLIORE ET L'ENTREPRISE GAGNE DE L'ARGENT. L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE PRODUIT AINSI LES DEUX TYPES DE VALEUR.

Après avoir consulté d'autres entreprises sociales, Jonathan Jackson a finalement décidé de réutiliser le nombre d'utilisateurs actifs comme principal indicateur de suivi de sa performance, mais il l'a complété par des analyses qualitatives trimestrielles produites par une nouvelle équipe dédiée à l'évaluation de l'impact. Ces bilans garantissent que les équipes ne se concentrent pas exclusivement sur les aspects quantifiables d'un projet (revenus, coûts, échéances), mais qu'elles s'intéressent également à l'efficacité du service et à son amélioration pour les professionnels de santé sur le terrain.

Cette pratique stratégique de l'évaluation d'impact social, combinant mesures quantitatives et qualitatives, est courante chez les entreprises à double mission les plus performantes. Vox Capital, une société brésilienne d'investissement à impact social, a récemment embauché en tant que cadre, puis promue en tant qu'associée, Jéssica Silva Rios pour impulser et superviser la stratégie d'évaluation d'impact de l'entreprise. Certaines entreprises s'appuient également sur des indicateurs sociaux externes développés par des ONG indépendantes comme la Global Reporting Initiative, le Sustainability

Accounting Standards Board et B Lab. Par exemple, Vox Capital vérifie que la note que lui décerne le Global Impact Investing Rating System est au-dessus de la moyenne par rapport à d'autres fonds sur les marchés en développement, et s'engage à moduler sur cette base les honoraires qu'elle facture à ses investisseurs, liant ainsi de manière très concrète sa performance économique à sa performance sociale.

### STRUCTURER L'ENTREPRISE POUR COORDONNER ACTIVITÉS SOCIALES ET MARCHANDES

Pour atteindre des niveaux de performance économique et sociale élevés, une entreprise à double mission doit être organisée en interne pour poursuivre ses deux objectifs. Y parvenir nécessite d'identifier clairement les activités qui génèrent de la valeur économique et celles qui créent de la valeur sociale, puis de réfléchir à leurs liens et à la manière de les structurer.

**Aligner activités et structure.** Certaines activités produisent simultanément valeur économique et valeur sociale. D'autres créent davantage un type de valeur plutôt que l'autre. Une structure intégrée convient généralement aux premières ; on gère souvent mieux les secondes en les séparant au sein de l'organisation.

Fondée aux Etats-Unis en 2006 par Kristin Richmond et Kirsten Tobey, Revolution Foods fournit des repas équilibrés aux élèves américains à faibles revenus qui n'y ont encore trop souvent pas accès. Les deux entrepreneuses se sont orientées vers cette mission sociale après avoir constaté que les enfants mal alimentés subissaient un retard scolaire dans les écoles des quartiers pauvres. Chaque repas équilibré vendu dans ces écoles produit deux effets : une meilleure santé pour l'enfant et des revenus financiers raisonnables pour Revolution Foods. L'activité principale de l'entreprise produit donc les deux types de valeur simultanément. Par conséquent, les dirigeantes ont opté pour une structure intégrée, un seul manager coiffant l'efficacité opérationnelle, la croissance de l'activité et la promotion de la santé des enfants. Les chargés de clientèle proposent souvent des programmes nutritionnels aux élèves (soit directement, soit par l'intermédiaire d'associations locales) pour leur présenter de nouveaux menus et recueillir leurs avis sur les plats proposés.

En revanche, le réseau d'entreprises d'insertion français Envie a rapidement compris qu'il devait découpler ses activités économiques et sociales. Lancé en 1984, Envie a pour objectif de réinsérer des chômeurs de longue durée en les embauchant (pour deux ans maximum) pour réparer des appareils électroménagers usagés, en vue de les revendre en seconde main. Pour cela, Envie offre à ses salariés en insertion une formation technique à la réparation, mais également un accompagnement social et un soutien à la recherche d'emploi, à la rédaction de CV et aux entretiens d'embauche. La valeur économique de l'entreprise est produite par la revente des appareils reconditionnés. L'accompagnement social



et les formations, qui améliorent la capacité des salariés en insertion à retrouver un emploi hors d'Envie, créent de la valeur sociale, mais elles ne contribuent pas directement à la rentabilité de l'entreprise.

Les premières années, le personnel encadrant d'Envie avait deux missions : fournir aux salariés en insertion une aide technique à la réparation ou au démontage des appareils (valeur économique) et les accompagner socialement (valeur sociale). Toutefois, il était difficile de recruter des encadrants dotés d'une double expertise technique et sociale. Et même quand c'était le cas, ces derniers avaient du mal à trouver le bon équilibre entre les deux dimensions de leur travail. Les fondateurs d'Envie ont donc décidé de structurer l'entreprise autour de deux départements distincts, l'un centré sur la réparation des appareils,

l'autre centré sur l'accompagnement social, respectivement pilotés par des encadrants techniques et des travailleurs sociaux. L'entreprise a ainsi pu produire plus efficacement les deux types de valeur, tout en assurant la coordination entre les deux départements.

**Créer des espaces de négociation.** Les tensions entre les dimensions économiques et sociales d'une entreprise sont souvent inévitables, surtout lorsque cette dernière s'est structurée autour d'activités sociales et économiques distinctes. Lorsque ces tensions s'accumulent et sont ignorées, elles peuvent aller jusqu'à paralyser l'entreprise, comme le montre l'exemple de l'organisme de microcrédit bolivien Banco Solidario. Dans les années 1990, les conflits permanents et les rancœurs entre les banquiers (soucieux de faire du chiffre et d'être efficaces) et les travailleurs sociaux (soucieux de favori-

ser l'accès aux prêts et la capacité des micro-entrepreneurs à subsister) ont quasiment paralysé l'entreprise. Nos recherches ont montré que c'est en se dotant de processus permettant de faire remonter de tels problèmes et de les régler au sein d'espaces de négociation que les entreprises à double mission évitent ce genre de paralysie. Ces processus ne font pas disparaître les tensions, au contraire : ils les mettent en lumière en permettant aux salariés de discuter ouvertement des arbitrages entre création de valeur économique et création de valeur sociale. Ces discussions fournissent une bonne soupape de sécurité et accélèrent la résolution des problèmes.

Prenons l'exemple de Vivractiv, une autre entreprise d'insertion française. Créée en 1993, elle embauche et forme des chômeurs de longue durée dans des centres de tri. Les responsables des activités économiques et sociales de l'entreprise étaient rarement d'accord. Tandis que les encadrants techniques veillaient à ce que les salariés en insertion atteignent leurs objectifs de tri, les travailleurs sociaux sollicitaient ces mêmes salariés pour des séances de tutorat ou de formation à la recherche d'emploi, les détournant ainsi de leur activité de tri le temps de ces séances. L'entreprise a alors mis en place des espaces de négociation sous forme de réunions trimestrielles entre encadrants techniques et travailleurs sociaux pour qu'ils discutent des progrès des bénéficiaires et qu'ils puissent traiter de ces problèmes de coordination. Un planning commun leur a permis de s'informer mutuellement des échéances importantes (comme des exigences de clients ou des dates de formation) et de trouver des solutions communes aux conflits d'emploi du temps. Ces processus ont permis d'augmenter la productivité de l'entreprise et d'améliorer ses résultats sociaux.

## RECRECITER ET SOCIALISER SES COLLABORATEURS

Pour qu'une organisation intègre le principe de double objectif dans son ADN, il lui faut disposer d'une main-d'œuvre partageant des valeurs, des pratiques et des processus communs qui soient alignés avec la poursuite de ces objectifs. Les choix de recrutement et la socialisation des salariés sont essentiels pour y parvenir.

**Recruter.** Dans une entreprise à double mission, il est essentiel que les salariés comprennent les deux objectifs, économique et social, et se reconnaissent en eux. Pour cela, nos travaux suggèrent que trois types de profils peuvent être recrutés : les «hybrides», les «spécialistes» ou les «novices».

Les personnes au profil *hybride* sont déjà dotées de formations ou d'expériences leur ayant permis de développer des connaissances et une compréhension fine des pratiques économiques mais aussi des pratiques dans un ou plusieurs champs sociaux (environnement, médecine, travail social, etc.). Elles sont en mesure de comprendre les deux types d'enjeux, ainsi que de s'entendre et de travailler efficacement avec des salariés ou des parties prenantes de tous profils.

Jean-François Connan est un bon exemple de profil «hybride». Il a été recruté à la fin des années 1980 par Adecco, un des plus grands groupes mondiaux de travail temporaire, parce qu'il avait une double formation, en maintenance industrielle et en ressources humaines, ainsi qu'une expérience d'enseignant et de tuteur auprès de jeunes en difficulté. L'entreprise l'a initialement embauché pour travailler sur la formation des intérimaires, dont un nombre important était sans qualification. Mais Jean-François Connan est allé plus loin que cette mission initiale, puisqu'il a pris l'initiative de créer, pour Adecco, une filiale à double mission visant à réinsérer des chômeurs de longue durée sur le marché du travail en les embauchant sur des contrats d'intérim d'insertion. Son expérience lui a permis d'interagir sans heurts avec les dirigeants d'Adecco et ses clients, comme avec les partenaires locaux (les associations spécialisées dans le suivi des jeunes en difficulté, par exemple) et les intérimaires en insertion. Il est aujourd'hui en charge de la direction de la responsabilité et de l'innovation sociale du groupe.

Mais les salariés au profil hybride ne sont pas toujours disponibles, ni forcément les seuls à être adaptés. Les entreprises à double mission embauchent souvent des profils de *spécialistes* qui leur donnent accès à une expertise et à des réseaux, dans chacun des deux domaines. Le principal risque associé à cette approche est qu'elle est davantage susceptible de générer des conflits entre différents groupes de spécialistes qui ne comprendraient pas leurs normes, leur langage et leurs contraintes respectifs, surtout si l'entreprise sépare activités économiques et sociales.

Pour réduire ce risque chez Dimagi, Jonathan Jackson explique la primauté de la mission sociale de l'entreprise aux experts techniques (les développeurs de logiciels, par exemple) dès le premier entretien de recrutement. L'embauche faite, il crée les conditions pour qu'ils puissent en apprendre davantage sur l'activité sociale de l'entreprise au travers de conférences, d'échanges informels sur le lieu de travail, et de visites de terrain leur permettant d'être au contact des populations défavorisées pour lesquelles Dimagi travaille. Vox Capital a aussi recruté des managers à profil technique (en gestion de fonds, par exemple) qui n'ont pas d'expérience de l'entreprise à vocation sociale. Mais les dirigeants de Vox Capital sont clairs : ils sélectionnent les candidats sur leur motivation et leur capacité à embrasser sa double mission.

Quand les entreprises recrutent des *novices*, des personnes qui n'ont d'expérience significative ni de l'entreprise, ni du champ social, elles les affectent généralement à des fonctions relativement simples et les aident à acquérir progressivement principes et compétences dans les deux domaines. L'organisme de microcrédit bolivien Los Andes S.A. Caja de Ahorro y Préstamo, fondé en 1995, a suivi cette approche en embauchant des jeunes diplômés sans expérience professionnelle pour en faire des responsables de prêts. L'idée était qu'ils adopteraient plus volontiers une culture hybride que des

salariés plus expérimentés qui avaient été formés soit dans le secteur bancaire, soit dans le secteur social. Bien sûr, cette méthode connaît certaines limites. L'embauche de personnel inexpérimenté peut notamment freiner la productivité. Elle nécessite également un investissement considérable en formation.

Les stratégies de recrutement doivent bien sûr être adaptées aux besoins spécifiques en ressources humaines de chaque entreprise. Nous avons cependant observé que les profils «hybrides» sont particulièrement pertinents pour des fonctions de management et de coordination ; les profils «spécialistes» apportent une expertise utile au niveau de l'encadrement intermédiaire, notamment lorsque les activités économiques et sociales sont différenciées ; et les profils de «novices» sont particulièrement adaptés aux fonctions plus juniors.

**Socialiser.** Une fois les collaborateurs embauchés, les socialiser dans la culture hybride de l'entreprise est un enjeu important. Tous les salariés doivent comprendre les objectifs économiques et sociaux de l'organisation, en reconnaître l'importance et être capables d'y contribuer.

Les événements annuels qui mobilisent toute l'entreprise, tels les séminaires ou les assemblées générales au cours desquels la double mission et ses objectifs sont expliqués, discutés et évalués sont l'une des méthodes de socialisation utilisées par les entreprises à double mission. Les formations ciblées jouent aussi un rôle important pour rappeler aux salariés, notamment les spécialistes de l'un ou l'autre domaine, la relation étroite qui existe entre les activités génératrices de revenus et celles créatrices de valeur sociale. Les formations expérientielles (sous forme de périodes d'observation/«shadowing» ou de rencontres ciblées) peuvent aussi favoriser la compréhension entre différents groupes. Chez Vivractiv, les travailleurs sociaux passent au moins un jour par an aux côtés de leurs collègues responsables du tri, et vice versa, afin que chacun découvre et redécouvre l'entreprise sous un autre angle.

Un autre exemple intéressant nous est fourni par Oftalmología salauno, une société mexicaine fondée en 2011 par Javier Okhuysen et Carlos Orellana, et dont l'objectif est d'apporter des soins d'ophtalmologie de qualité à moindre coût à des personnes qui n'en auraient sinon pas les moyens. Les cofondateurs considéraient les objectifs économiques et sociaux de leur entreprise comme étroitement liés, mais ils ont observé que certains médecins ne s'intéressaient qu'aux soins, alors que certains managers se focalisaient sur les coûts. Les deux fondateurs ont alors formulé un ensemble de principes clés, mettant en exergue le lien entre mission économique et mission sociale, qu'ils ont communiqué à leurs salariés lors de journées de formation. Cela a permis de clarifier ce lien pour tous les membres de l'organisation et d'établir un langage commun pour parler des tensions entre les deux missions. Par la suite, Javier Okhuysen et Carlos Orellana ont systématisé ces formations pour toutes les nouvelles recrues et se sont

aussi efforcés de faire passer ces messages au quotidien, dans toutes leurs interactions.

Les espaces de négociation offrent également des occasions de socialisation intéressantes. Chez Vox Capital, un rendez-vous hebdomadaire permet à chacun de poser des questions lorsqu'il a le sentiment que les pratiques de l'entreprise ne sont pas en adéquation avec ses missions et ses valeurs, ou lorsqu'il souhaite questionner certains compromis réalisés au détriment de l'une ou l'autre des deux missions de l'entreprise. Les salariés n'ont pas hésité à aborder certains sujets difficiles. Ainsi, certains se sont demandé si le portefeuille d'investissements reflétait suffisamment la mission sociale du fonds d'investissement, tandis que d'autres se sont interrogés sur le caractère éthique des fonds levés.

Ces échanges ont incité le cofondateur Daniel Izzo à réfléchir aux fondements de Vox : « Au début, je pensais que l'origine des fonds n'avait pas d'importance tant que [les investisseurs] n'intervenaient pas dans ce que nous faisons. Puis un collaborateur a demandé si nous accepterions un baron de la drogue parmi nos investisseurs. Non, c'est évident. Il y a donc bien une ligne rouge. Mais où la placer ? Acceptons-nous l'argent d'entreprises mêlées aux scandales de corruption au Brésil ? Et celui des enfants des dirigeants de ces entreprises ? »

## CHEZ VOX CAPITAL, UN RENDEZ-VOUS HEBDOMADAIRE PERMET À CHACUN DE POSER DES QUESTIONS LORSQU'IL A LE SENTIMENT QUE LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE NE SONT PAS EN ADÉQUATION AVEC SA MISSION SOCIALE ET SES VALEURS.

De même, Bernardo Bonjean, fondateur en 2012 de l'organisme de microfinance brésilien Avante, a institué un petit déjeuner mensuel où les salariés peuvent lui poser toutes sortes de questions. Il leur fait également part de ses préoccupations dans des lettres internes où il aborde un grand nombre de sujets, des KPI de l'entreprise à sa préoccupation pour le cash-flow des mois à venir. A Oftalmología Salauno, Javier Okhuysen et Carlos Orellana ont affiché la matrice des quatre principes clés de l'entreprise (engagement, service, universalité et valeur) dans toutes les salles de réunion. Ils peuvent s'y référer quand des décisions sont à prendre, ce qui favorise le développement d'un langage commun pour l'ensemble des salariés.

Pour susciter la participation des salariés, il est important de créer un environnement au sein duquel ils n'auront pas peur d'aborder des sujets critiques. Et de veiller à ce que les discussions soient suivies de changements concrets de pratiques : on permet ainsi aux salariés de mesurer que leur parole est prise en compte.

Les événements et les espaces de discussion ne sont pas les seuls moyens pour socialiser les salariés. Promotions et rémunérations jouent également un rôle



essentiel. Au sein d'une banque mutualiste internationale que nous avons étudiée, toute promotion à la direction générale d'une caisse régionale requiert des candidats un niveau d'excellence dans le développement de l'activité, la réduction des coûts et la génération de profits, en même temps qu'une réelle adhésion aux objectifs sociaux du groupe et une capacité à travailler collectivement, qui sont évaluées au même titre que la performance économique des candidats.

Vox Capital, de son côté, n'a pas hésité à ajuster son système de rémunération à la poursuite de sa double mission. L'entreprise conditionne les bonus versés à ses collaborateurs non seulement à leur performance économique, mais aussi à leur performance sociale. En outre, son fondateur, Daniel Izzo, s'est engagé à ce que Vox ne reproduise pas en interne les inégalités économiques qu'elle cherche à réduire au Brésil. C'est pourquoi les salaires et bonus les plus élevés sont plafonnés à

dix fois les rémunérations les plus faibles (aux États-Unis, en 2017, le ratio moyen entre P-DG et salariés était de 1 à 312 selon l'Economic Policy Institute). D'autres entreprises, comme Revolution Foods, utilisent la participation au capital pour motiver les salariés et renforcer leur mobilisation autour de la double mission. Tout salarié à plein temps peut devenir actionnaire via des stock-options. Ses fondatrices, Kristin Richmond et Kirsten Tobey, estiment que l'ouverture du capital aux salariés, qui sont nombreux à vivre dans les zones défavorisées dans lesquelles l'entreprise intervient, fait partie intégrante de leur mission sociale.

### INCARNER LA DOUBLE MISSION DANS L'EXERCICE DU LEADERSHIP

Les leaders des entreprises à double mission doivent gérer les tensions qui surgissent inévitablement au fil de la réalisation de leurs objectifs. Ces tensions proviennent souvent de la compétition pour les ressources et des divergences de vues quant à la manière d'atteindre les objectifs. Les leaders jouent un rôle essentiel pour affirmer, incarner et protéger la double mission de l'entreprise et gérer les tensions qui en résultent.

**Décider.** Les décisions stratégiques de l'entreprise doivent traduire concrètement sa double mission. Alors que les objectifs expriment des ambitions, les décisions prouvent l'engagement des dirigeants pour atteindre ces derniers. L'expérience de François-Ghislain Morillon et de Sébastien Kopp en est un bon exemple.

Les deux entrepreneurs ont créé Veja en 2004 pour commercialiser des baskets fabriquées par des petites coopératives brésiliennes, selon les principes du commerce équitable et de l'écologie. Observant que la publicité représentait 70% du coût des baskets des marques traditionnelles, ils ont pris la décision audacieuse de ne faire aucune publicité autour de leurs produits. Cela leur a permis de vendre leurs chaussures à un prix comparable à celui de leurs plus gros concurrents, malgré des coûts de production cinq à sept fois supérieurs. Pour compenser l'absence de publicité traditionnelle, l'entreprise a noué des partenariats stratégiques avec des marques de mode haut de gamme, comme agnès b. et Madewell, ainsi que des grands magasins comme les Galeries Lafayette, afin d'accroître sa visibilité dans les médias, augmenter ses ventes et devenir rentable.

Au début, les clients de Veja, des magasins de chaussures habitués au marketing des grandes marques de baskets, étaient sceptiques. Veja a donc formé les vendeurs de ces magasins pour les sensibiliser aux avantages que ses produits procurent à leurs clients et à l'environnement. Ces magasins et les médias voient désormais dans la décision «zéro publicité» une preuve de l'engagement des fondateurs envers leurs objectifs sociaux. Cette décision contribue ainsi à la fois à l'efficacité sociale de l'entreprise et à sa rentabilité.

François-Ghislain Morillon et Sébastien Kopp ont également pris la décision iconoclaste de modérer la



croissance de leur entreprise, en dépit de l'augmentation de la demande aux Etats-Unis. Ils ont refusé de baisser leurs exigences en matière de commerce équitable et d'écologie pour vendre plus de chaussures. Ils ont veillé à fixer des objectifs de production en adéquation avec la capacité de leurs petits producteurs partenaires, tout en travaillant étroitement avec ces derniers pour augmenter celle-ci, assurant ainsi un taux de croissance compatible avec leur viabilité économique. Cette décision a démontré, aux salariés notamment, l'engagement sincère des dirigeants en faveur de leur double objectif. Par ces décisions courageuses, les deux fondateurs ont à la fois rappelé les priorités de l'entreprise et créé les conditions pour les remplir. Ils ont aussi montré qu'il est possible de ne pas tomber dans l'un des écueils des entreprises à double mission : donner la priorité à la rentabilité sur les objectifs sociaux quand la pression augmente.

Les choix en matière de distribution des bénéfices sont d'autres types de décisions stratégiques essentielles. Dans les entreprises à double mission, les leaders peuvent décider de plafonner les dividendes pour que les objectifs financiers n'éclipsent pas les ambitions sociales. Quand les fondateurs d'Oftalmología salauno se sont engagés à réinvestir dans l'entreprise 100% de leurs bénéfices pendant au moins sept ans, leurs investisseurs (un fonds à impact social, la Banque mondiale et un fonds patrimonial privé) ont dû accepter de ne pas recevoir de dividendes durant cette période. « Nos investisseurs attendent un retour sur le capital investi, à la fois financier et social, observe Javier Okhuysen. Mais notre vision partagée de la nécessité de réinvestir les profits pour améliorer et élargir notre réseau de cliniques ophtalmologiques a contribué à ce que les objectifs financiers ne prennent pas le pas sur notre mission sociale à court terme. »

**Impliquer le conseil d'administration.** Dans les entreprises à double mission performantes, les membres du conseil d'administration jouent le rôle de gardiens de cette double mission. Leur collectif doit donc apporter à l'entreprise expertise économique et expertise sociale. Si la diversité au sein du conseil est nécessaire pour maintenir l'attention de l'entreprise sur ses deux objectifs, elle augmente le risque de conflits, car des personnes représentant des expériences et des logiques très différentes ont parfois du mal à s'accorder. Nous avons vu des entreprises traverser des crises de gouvernance frisant la paralysie, lorsque des groupes d'administrateurs influents, portant respectivement une voix économique et une voix sociale forte, étaient en désaccord profond sur la stratégie à suivre pour l'organisation.

Mais d'autres entreprises parviennent à éviter de telles crises, notamment grâce au rôle de médiateur joué par un président ou un directeur général au profil hybride. En encourageant les discussions régulières et la circulation de l'information entre les administrateurs aux profils variés, ces dirigeants leur permettent de développer une forme de compréhension mutuelle. Reve-

nons à l'exemple de la filiale créée par Jean-François Connan chez Adecco. En plus des membres du conseil d'administration rompus à la logique commerciale, il a invité des représentants d'importantes associations locales à siéger au conseil en tant qu'actionnaires minoritaires, permettant à l'entreprise de profiter de leur expertise sociale, de leurs réseaux et de leur légitimité, et de protéger sa mission sociale. Grâce à son profil hybride, Jean-François Connan a su faire le pont entre les deux groupes d'administrateurs et encourager la recherche de consensus en rappelant constamment aux uns et aux autres leur importance réciproque.

**CERTAINS OBSTACLES IMPORTANTS** à la mise en œuvre d'une double mission en entreprise ne viennent toutefois pas des entreprises elles-mêmes. Le plus important d'entre eux tient au mode de fonctionnement de l'écosystème des affaires qui privilégie encore la création de valeur pour l'actionnaire. La Global Reporting Initiative, le Sustainability Accounting Standards Board et B Lab, entre autres, ont pris des initiatives pour surmonter certaines de ces difficultés. Tous ont créé des indicateurs de l'impact des entreprises sur leurs salariés et leurs clients, les collectivités et l'environnement, et fournissent des repères précieux pour les entreprises qui s'engagent dans la voie d'une double mission économique et sociale. L'enjeu est de s'assurer que les entreprises ne choisissent de s'engager socialement que lorsqu'elles y trouvent leur avantage.

Toutefois, les agences de notation ne sont qu'une facette de l'écosystème. D'autres changements sont en cours, comme la création de nouveaux statuts juridiques pour des entreprises à double mission tels que la « public benefit corporation » aux Etats-Unis, la « community interest corporation » au Royaume-Uni, ou la « società benefit » en Italie. Malgré cela, la réglementation, le contenu des enseignements, les modèles d'investissements et les normes qui sous-tendent la production de valeur économique et la production de valeur sociale restent encore très décorrélés. La responsabilité de transformer le système n'incombe donc pas seulement aux entreprises, mais bien à l'ensemble des parties prenantes.

Mais changer les entreprises et leur écosystème est difficile. Il faut pour ce faire combattre l'inertie des modes de pensée et des comportements hérités du passé. Chemin faisant, les entreprises à double mission doivent gérer des tensions, mais le succès est plus souvent au rendez-vous quand les dirigeants prennent le problème à bras-le-corps et s'engagent dans une nouvelle voie de gestion hybride. ☺



**JULIE BATTILANA** est professeure titulaire de la chaire de gestion Joseph C. Wilson à la Harvard Business School et de la chaire d'innovation sociale Alan L. Gleitsman à la Harvard Kennedy School. **ANNE-CLAIRE PACHÉ** est professeure titulaire de la chaire Philanthropie à l'Essec Business School. **METIN SENGUL** est professeur associé en stratégie à la Carroll School of Management au Boston College. **MARISSA KIMSEY** est chercheuse associée à la Harvard Business School.