



## ENQUÊTE

# Vers un capitalisme 3.0 ?

Emmanuel Groutel et Frédéric Carluier reviennent sur cette nouvelle forme de management qu'ils voient éclore, à l'aune d'un « pragméthisme » où les valeurs éthiques sont créatrices d'avantages compétitifs.

**Avec Frédéric Carluier, qu'est-ce qui vous a amenés à travailler ensemble et à rédiger cette tribune ?**

Je suis directeur général d'une entreprise importatrice de bois. J'ai donc affaire au commerce international, au transport et à la logistique. De l'autre côté, Frédéric Carluier est professeur des universités et un spécialiste de la logistique (dirigeant un MBA dans le domaine à l'École de management de Normandie), et ayant notamment travaillé sur la sécurisation de la supply chain en lien avec l'OMD (l'Organisation mondiale des douanes). Nous avons été amenés à réfléchir sur son évolution dans les services que cette dernière a à offrir aux clients. Par mon activité professionnelle, je suis sensibilisé à la notion de traçabilité et notamment à tout ce qui concerne les éco-produits, avec les nombreux labels (FSC, PEFC, OLB...) qui sont utilisés dans la filière bois. Cela amène à s'interroger : comment faire avec ces contraintes, les retourner comme avan-

tages et veiller à ce que les politiques mises en place répondent à des engagements sincères de la part des entreprises ? Cela repose sur la qualité environnementale et sociale des produits, et a un impact direct sur les manières de faire des logisticiens.

**Vous avez donc inventé ce que vous appelez le « pragmatisme éthique » ?**

Ce néologisme de « pragméthisme » peut s'appliquer à toutes les strates de l'entreprise aujourd'hui. Si l'on veut recruter des bons et les garder, il y a les salaires, mais pas seulement, le rapport aux gens et aux choses est important lui aussi. C'est donc à la fois une vision managériale mais cela peut aussi être une stratégie d'entreprise. Peu importe de quel endroit on part, ce qui importe, c'est ce « mix ». Je ne pense pas que les clients vont payer plus cher pour ce service-là mais c'est à tout le moins un facteur fort de différenciation.

**Selon vous, cela va-t-il changer le**



**monde de la logistique dans un avenir proche ?**

Si l'on applique cela à des produits *kasher*, *halal*, si on veille à ce que, dans la chaîne logistique, telle ou telle communauté voit ses préceptes respectés, cela fait partie d'un certain type d'offres. Que ce soit sur du bio, du « sans OGM », de l'éco-certifié, qui est capable vraiment de tracer cela ? Il y a une multitude de PME qui sont impliquées dans différents commerces à l'importation, qui n'ont pas forcément les moyens de mettre en place toutes



Emmanuel Groutel est directeur général de la Société forestière du Maine ([www.forestmaine.com](http://www.forestmaine.com)), docteur en sciences de gestion, IAE de Caen et pilote du séminaire développement durable du MBA Maritime, Transport et Logistique EM de Normandie

les chaînes de contrôle. Si vous combinez cela à un audit, voyez le potentiel que cela peut représenter ! Peut-être que les logisticiens, compte tenu de leurs moyens informatiques, de leurs implantations sous diverses latitudes, peuvent apporter des aides, des certifications, des contrôles et jouer le rôle d'audit externe.

**Vous dites : «Un certain nombre d'entreprises, par opportunisme ou par conviction, s'efforcent aujourd'hui de rendre compatible leur activité avec un service à la société ». Vous avez des exemples autour de vous ?**

L'entreprise que je co-dirige la Société forestière du Maine ! Nous essayons de mettre en ligne nos convictions, nos pratiques et nous nous appuyons sur ce genre d'approche, avec les moyens qui sont indiqués mais cela reste toujours délicat et si demain des logisticiens font, dans une certaine mesure, ce travail à notre place, cela nous facilitera éventuellement la tâche. Toutes les entreprises qui voudront continuer d'exister dans le futur seront obligées de passer par ce genre de démarches. Dans un premier temps, c'est un élément de différenciation, dans un second temps, c'est un prérequis, un minima pour subsister. J'ai fait une

thèse de doctorat en science de gestion et je pense que 70 à 75 % des chefs de moyennes entreprises que j'ai interviewés à cette occasion, vous répondraient aujourd'hui à peu près la même chose que moi. Nous évoluons dans un environnement complexe : mondialisation, informatique et besoin d'une très grande réactivité pour satisfaire le client. Le moyen de répondre à cette complexité est d'élaborer une stratégie basée sur les ressources humaines tout en essayant de comprendre et d'intégrer que nous ne sommes pas dans des modèles parfaits, que l'entreprise et ses dirigeants sont faillibles mais que nous cherchons une certaine amélioration. Les logisticiens peuvent amener des solutions assez simples en veillant à ce que tout ce système ne soit pas trop coûteux parce que certaines personnes vertueuses sont mortes avec leur vertu. C'est pour cela que je reviens au mot « pragmatique » et au mot « gros bon sens », emprunté aux Québécois.

**Vous parlez de valeurs, d'éthique, en l'associant à des gains sur le marché, n'est-ce pas une réflexion à contre-courant du sentiment général aujourd'hui de crise du modèle capitaliste ?**

C'est peut-être le seul moyen pour

le capitalisme de se renouveler. Ce modèle est en effet critique et critiquable mais malheureusement, nous n'en avons pas encore d'autres à disposition qui auraient prouvé leur efficacité. Nous avons eu une première phase très dominante du capitalisme puis nous sommes passés à une phase de compromis – on fait telle ou telle mesure pour ne pas avoir de soucis avec telle ou telle ONG par exemple – et nous allons sans doute passer à une nouvelle phase, si l'on se sort de cette crise. Ce « capitalisme 3.0 » est beaucoup plus intégrateur. Peut-être que cela émerge en ce moment. Mais comme nous sommes dans l'histoire et pas dans l'actualité, il est toujours très délicat d'en parler. ■

C.C.

**▯▯ Nous évoluons dans un environnement complexe : mondialisation, informatique et besoin d'une très grande réactivité pour satisfaire le client. ▯▯**

