

SMEs *and* « THE CREATION OF PARTNERSHIP *Value* »

TWO OF THE ECONOMIC SYSTEM'S ULTIMATE DREAMS



KARIN BORAS

Conseil en PME-PMI durable et Conférencière,

GÉRARD BOIVIN

*Président du Conseil de Surveillance d'UNIBEL,
holding du groupe BEL*

Our world is changing. Do we want it to change in rhythm with us, without us or against us?

- Twenty years ago, social and environmental issues were the prerogative of activists; in ten years' time, they'll be part of the fundamental factors of government policymaking and business strategy.

- Twenty years ago, we were a mere juxtaposition of countries, national or regional companies; in ten years' time, we will all individually or collectively be completely globally interdependent when faced with common challenges.

- Twenty years ago, nothing seemed to be able to cap our growth rate; in ten years' time, growth will be managed by energy and environmental factors that are still beyond our understanding today.

We want the world to change with us of course, but to do so, we need to know where we're headed. Faced with short-term pressure, immediate returns, we pretend to ignore that every organization has to be based on long-term projects. We have to stop "the abnormal", this economy of immediacy.

Our world is changing, but it is changing at an incredibly rapid pace. Last century values are turned upside down even if they are so close

LES PME ET « LA CRÉATION DE VALEURS PARTENARIALES » : DEUX ESPOIRS ULTIMES DE L'ÉCONOMIE

Notre monde change, voulons nous qu'il change avec nous ? Sans nous ? Ou contre nous ?

- Il y a vingt ans, les questions environnementales et sociales étaient l'apanage des militants ; dans dix ans, elles feront partie intégrante des facteurs déterminants dans la formulation des politiques gouvernementales et de la stratégie des entreprises.

- Il y a vingt ans, nous étions une juxtaposition d'états et de pays, d'entreprises nationales ou régionales ; dans dix ans, individuellement et collectivement, nous serons tous intégralement et mondialement interdépendants face aux enjeux communs.

- Il y a vingt ans, rien ne semblait pouvoir plafonner notre taux de croissance ; dans dix ans, cette croissance sera régie par des facteurs énergétiques et environnementaux, qui dépassent encore notre compréhension.

... nous voulons que le monde change avec nous bien sur, mais encore pour cela faut-il savoir où l'on va. Face à la pression du court terme, du rendement immédiat, on feint d'ignorer que toute organisation se nourrit d'un projet à long terme : il faut arrêter « l'anormal », l'économie de l'immédiateté.

Non seulement notre monde change, mais en plus, il le fait avec une vitesse incroyable. Les certitudes du siècle dernier, pourtant si proche, sont bouleversées. Comment dès lors, envisager le long terme au milieu de cette tourmente ? Il nous faut remettre en cause le fonctionnement de l'économie, car ce n'est pas avec de simples incantations écologiques ou sociales, que nous pourrions sortir des dictats destructeurs de l'économie spéculative.

Et si nous nous interrogeons sur les nouveaux facteurs réels de

.../...

.../...

to memory. So how should we imagine the long-term in the midst of such turmoil? Economy has to be questioned because it is not with simple social and ecological incantations that we will overcome the destructive dictates of speculative economy.

What is we would consider the companies' new and real sustainability factors? Traditionally, sustainability wasn't connected to the "creation of shareholder value" and mainly relied on profitable growth. Even if profit is and will remain a necessity, we are witnessing the emergence of a new imperative, the "creation of social values". The consequences of our wasteful actions and our pollution added to growing social difficulties have seized our power and these two major challenges are nowadays commanding in a simultaneous and innovative manner in the history of humanity. Nowadays, even if we are still deluding ourselves, our opinion does not matter anymore. We cannot escape it. In this savage globalization process, companies – the real driving forces of the economy – cannot prosper anymore at the expense of humanity and must reconcile with the surrounding world.

Therefore, new sustainability resides in a harmonious balance between the "creation of shareholder value" and the "creation of social values", which would lead to a new economy, based on the "creation of partnership value". This actually means answering to four simple questions: How can we be profitable? What can we do for the people? What can we do for nature? And what can we do for the "common good that we share", the civil society?

This concept was developed by Michael Porter, one of the most renowned professors at Harvard and advisor to many CEOs all around the world. In January 2011, in Davos, he pilloried the classical and narrow vision of capitalism. He proposes to extend this concept to all stakeholders in order to create shareholder and social value.

Why "partnership value"?

We are pressed for time and resources are depleting on our planet. Henceforth, we will have to do more for more people and wasting less. We will have to learn to share what is rare. Our future depends on our behavior today and nobody seems to know what to do. Nobody has a miracle solution or an instruction manual. Everything has to be reinvented...and quickly! In these circumstances, there is only one way to do it: put all major stakes on the table and all together, according to each and everyone's means and knowhow, find innovative sustainable solutions. Thus, this venture leaves the outdated notion of "power" over people behind and steps into the infinitely rich world of "collaborative intelligence". Powers are finally balanced and adequate governance is implemented, guaranteeing efficiency.

However, there is a fundamental requirement for the enterprise to overcome the narrow concept of the "creation of shareholder value": a proximity between shareholders and the company has to be achieved. This kind of proximity is already present in SMEs, but also in major family businesses (like Fromageries Bel) and some major groups (like Danone).

In fact, SMEs represent the essential local actors on which we can

perennité de l'entreprise ? Traditionnellement, la pérennité n'était liée qu'à la seule « création de valeur actionnariale », et reposait essentiellement sur une croissance rentable. Si la rentabilité est et restera toujours une nécessité, nous voyons surgir un nouvel impératif, la « création de valeurs sociétales » : les conséquences de nos gaspillages et de nos pollutions additionnées aux difficultés sociales croissantes ont pris le pouvoir sur nous, et ce sont ces deux enjeux majeurs, simultanés et inédits dans l'histoire de l'humanité, qui nous imposent désormais leurs dictats. Aujourd'hui, même si on en a toujours l'illusion, on ne nous demande plus notre avis. Nous ne pouvons plus y échapper. Dans cette mondialisation sauvage, les entreprises, qui sont le seul vrai moteur de l'économie, ne peuvent plus prospérer aux dépens de l'humanité, mais sont obligées de se réconcilier avec le monde qui les entoure.

Dès lors, la nouvelle pérennité réside dans un équilibre harmonieux entre la « création de valeur actionnariale » et la « création de valeurs sociétales », ce qui fait émerger une nouvelle économie basée sur la « création de valeur partenariale ». C'est en fait répondre à quatre questions très simples : comment fait-on pour être rentable ? Que fait-on pour l'homme ? Que fait-on pour la nature ? Et que fait on pour le « bien commun que nous nous partageons », la société civile ?

Ce concept a d'ailleurs été développé par Michael Porter, qui est le plus réputé des professeurs d'Harvard et conseiller de nombreux PDG dans le monde entier. En janvier 2011, à Davos, il a cloué au pilori, la vision ancienne et désormais étroite du capitalisme. Il propose d'élargir ce concept à l'ensemble des parties prenantes afin de créer de la valeur actionnariale et sociétale.

Pourquoi « Partenariale » ?

Dans un temps qui nous est compté, sur une terre où les ressources s'épuisent, désormais, il va nous falloir faire plus, pour plus d'hommes, avec moins. Nous allons devoir apprendre à partager la rareté. Notre avenir est fonction de notre comportement d'aujourd'hui, et personne ne sait comment faire. Personne n'a de remède miracle, ni de mode d'emploi. Tout est à ré-inventer. Et vite ! Dans ce contexte, il ne reste plus qu'une seule manière de procéder : mettre les enjeux au centre de la table, et tous ensemble, chacun en fonction de ses moyens, de ses connaissances, trouver des solutions innovantes pérennes. L'entreprise quitte ainsi la notion dépassée de « pouvoir » sur les hommes, pour entrer dans le monde infiniment riche de « l'intelligence collaborative ». Elle équilibre enfin ses pouvoirs, et atteint à une bonne gouvernance, gage de véritable efficacité.

Mais il y a une condition de base, pour que l'entreprise puisse dépasser la conception étroite de la « création de valeur actionnariale » : il lui faut de la proximité entre ses actionnaires et son business. Cette proximité existe dans les PME, mais aussi dans les sociétés familiales plus importantes (tels que les Fromageries Bel) et dans certains grands groupes (tels que Danone).

En fait, les PME sont les acteurs de proximité indispensables sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour changer les comportements

build to change behaviors and create shareholder and social value. This shared value creation is vital for the economy, the environment and humanity. Our future depends on partnership economy, which, in its turn, depends on SMEs. Hence, the title of this book: Sustainable Development: the Future of SMEs for a Partnership Economy. Although SMEs are a million hands' economic force, only major groups are cited and sought most of the time. Yet, in France, during the last 20 years, 80% of jobs were created by SMEs.

Since forever, major groups' economic dimension was different from that of very small companies and small companies or industries. We can even talk about two universes coexisting, but they don't speak the same language. Major groups initiated "sustainable development" by inventing work methods that are not accessible or transferable to SMEs even if they are very well adapted to the formers' universe. This is the goal that our book seeks out: how to integrate sustainable development to SMEs' activities with their language, means and incredible adaptability and innovation capacity. Many SMEs are starting to invent the future of the economy. They've acquired the experience that is today is still invisible, but which will transform them into major enterprises tomorrow. Nowadays, the big cannot eat up the small anymore, it is increasingly the quick that are exceeding the slow ones.

Therefore, if we want to avoid crises such as the one we are currently going through and prepare the future of our children, we will have to move from a speculative economic system to a partnership economy. The evolution of our development model requires us to assert ourselves differently: a capitalists company's mission does not have to be limited to profit. In fact, profit is just an indicator that allows us to judge the coherence of a development model in hindsight. Our companies will make successful breakthroughs on the market, without hurting future generations and the planet, and only at the expense of less efficient competitors, being fully aware of our social responsibilities that will ensure profitable and sustainable growth.

As a matter of fact, it all lies in anticipation and preparing for what is to come by having a leg up on the future. This anticipation will be beneficial. Each step counts. "A small step for a man, one giant leap for mankind", is to be said on Earth as well ! ■

Co-written by Karin Boras and Gérard Boivin

Karin Boras: Author of Sustainable Development: the Future of SMEs
She was successively business manager in the commercial real estate sector, sales manager of an insurance company, development manager of an industrial company, director of marketing and sustainable development of a 17 SME-SMI group, which was behind the idea for this book. Presently she is author, SME-SMI sustainable development adviser and conference speaker, aiming to support SMEs-SMIs understand and easily implement sustainable development.

Gérard Boivin: wrote the preface to For a Partnership Economy, Afnor Publishing.
Engineer at the Institut National Agronomique Paris and PhD in Economics. After 9 years working for DANONE (Production/ Control/ Management), he joins the BEL Group in 1980, working in both the industrial and commercial sectors. Since 2009, he is Chairman of the Supervisory Board at UNIBEL, BEL Group Holding. He is Director of the National Federation of Dairy Industry (FNIL), the National Association of Food Industries (ANIA) and the National Agency for Health Security (ANSES). He is also Professor at the CNAM, holding the Food Quality and Security Chair.



et créer de la valeur pour les actionnaires et la société civile, cette création de valeur partagée est vitale pour l'économie, l'environnement et l'homme. Notre avenir passe par l'économie partenariale qui dépend fortement des PME, d'où le titre de cet ouvrage : « Développement durable : l'avenir des PME, pour une économie partenariale ».

Bien que les PME soient une force économique à millions de pattes, on ne rêve et cite souvent que les grands groupes. Or, en France, dans les 20 dernière années, 80% des emplois ont été créés par des PME.

Depuis toujours, la dimension économique des grands groupes est radicalement différente des Très Petites Entreprises, et des Petites Entreprises ou Industries. On peut même parler de deux univers qui se côtoient mais ne parlent pas le même langage. Les grands groupes ont initié le « développement durable » en concevant des méthodes de travail qui, si elles sont adaptées à leur univers, ne sont ni accessibles, ni transposables dans les PME. C'est à cet objectif que notre livre répond : comment intégrer le développement durable dans le quotidien des PME avec leur langage, leurs moyens, et leur incroyable capacité d'adaptation et d'innovations. Car beaucoup de PME sont en train d'inventer la vie et l'économie de demain. Elles ont acquis une expérience aujourd'hui quasiment invisible, mais qui fera d'elles les grandes entreprises demain. Car aujourd'hui ce ne sont plus les gros qui mangent les petits, mais les rapides qui dépassent les lents.

Dès lors, si nous voulons d'une part, éviter des crises comme celle que nous vivons actuellement et d'autre part, préparer l'avenir de nos descendants, il nous faut passer d'une économie spéculative à une économie partenariale. L'évolution de notre modèle de développement exige que nous nous imposions autrement : la mission d'une entreprise capitaliste ne se résume pas au seul profit, en effet, le profit n'est jamais que l'indicateur qui permet de juger à posteriori de la cohérence d'un modèle de développement. Nos entreprises s'imposeront demain sur le marché, sans que cela soit au détriment de nos enfants et de la planète, mais uniquement au dépend de nos concurrents moins efficaces, grâce à la pleine conscience de nos responsabilités sociétales assumées qui nous assureront une croissance rentable et durable.

En fait, c'est anticiper, et c'est simplement se préparer à ce qui nous attend, en prenant une petite longueur d'avance. Et cette petite longueur sera salutaire. Chaque petit pas compte : « un petit pas pour l'homme, mais un grand pas pour l'humanité », sur la terre, aussi ! ■

Co-écrit par Karin Boras & Gérard Boivin

Karin Boras : Auteure de « Développement durable : l'avenir des PME.
Successivement directrice commerciale en immobilier d'entreprise, directrice des ventes dans une compagnie d'assurances, directrice du développement dans une industrie, puis directrice marketing et développement durable d'un groupe de 17 PME-PMI, ce qui lui a permis d'écrire ce livre. Aujourd'hui, Auteur, Conseil en PME-PMI durable et Conférencière, avec comme objectif d'aider les PME-PMI à comprendre et vivre le développement durable, simplement.

Gérard Boivin : Préfateur du livre "Pour une économie partenariale". Afnor Editions
Ingénieur Institut National Agronomique Paris et Docteur en économie. Après 9 ans chez DANONE (Production / Contrôle de gestion / Organisation,) il entre fin 1980 chez BEL où il occupe des fonctions industrielles et commerciales. Il est ensuite DG de BEL pendant 4 ans avant de devenir PDG en 2001 et ce jusque 2009. Il est depuis 2009 président du Conseil de surveillance d'UNIBEL, holding du Groupe BEL. Il est notamment administrateur de la Fédération Nationale de l'Industrie Laitière (FNIL), de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA), de l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire (ANSES). Il est également Professeur en charge de la chaire qualité et sécurité alimentaire du CNAM.