

# "La smart-optimisation" : pour des entreprises durables

Comment passer d'un modèle dominant d'entreprise dont l'organisation répond souvent à des objectifs financiers de court terme, à des formes entrepreneuriales inscrites dans la durée qui placent la pérennité de l'activité, de l'environnement et de l'emploi, au cœur de leur stratégie ? Cet objectif n'est pas hors de portée : une meilleure utilisation des dispositifs et des outils existants peut dès à présent orienter les entreprises vers des objectifs de long terme. Au-delà d'un simple affichage en termes de responsabilité sociale et environnementale, il existe de nombreuses directions conduisant à des modèles d'entreprises responsables et donc durables. Cette note de Terra Nova démontre que l'intégration des enjeux écologiques dans les priorités de l'entreprise constitue justement une clef du succès de ce changement.

Par Nadine Levratto, Agnès Michel,  
le 21 janvier 2019



Alors que l'article définissant l'objet social des entreprises dans le Code Civil, actuellement limité à l'intérêt des actionnaires, est en discussion dans le cadre de la loi "Pacte" (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), cette note  **vise à proposer des changements d'orientation des modes de management.**

Ceux-ci peuvent se faire sans réforme législative ou institutionnelle lourde. Notre réflexion s'inscrit dans une interrogation plus large : **comment passer d'un modèle dominant d'entreprise dont l'organisation répond souvent à des objectifs financiers de court terme, à des formes entrepreneuriales inscrites dans la durée qui placent la pérennité de l'activité, de l'environnement et de l'emploi, au cœur de leur stratégie ?** Cette note démontre que **l'intégration des enjeux écologiques dans les priorités de l'entreprise constitue justement une clef du succès de ce changement.** Cet objectif n'est pas hors de portée : une meilleure utilisation des dispositifs et des outils existants peut dès à présent orienter les entreprises vers des objectifs de long terme. **Au-delà d'un simple affichage en termes de responsabilité sociale et environnementale, il existe de nombreuses directions conduisant à des modèles d'entreprises responsables et donc durables.**

De nombreuses expérimentations ont été lancées au cours des dernières décennies, intégrant la question écologique ; ces expérimentations se retrouvent dans des filières et des régions variées et tracent des chemins possibles pour mettre en place un nouveau mode d'organisation de la production.

**L'une des clés de cette transition réside dans le redéploiement du concept d'optimisation.** Bien connu des managers et des cabinets de conseil, il reste fréquemment mal interprété. Ainsi, le terme « optimisation » est encore trop souvent synonyme de réduction généralisée des coûts, des stocks, du personnel... et des moyens affectés au fonctionnement des entreprises et des organisations. En dépit des principes généraux du bon management qui insistent sur la satisfaction des clients et l'engagement du personnel, "optimiser" signifie, la plupart du temps, utiliser de façon plus intensive des ressources, au détriment de leur capacité de renouvellement ; en raison de la confusion d' « *utilisation plus intensive* » avec « *utilisation plus efficace* ».

Les résultats de ce mode managérial sont bien connus dans l'industrie où les processus sont désormais organisés suivant des règles métrologiques plus ou moins complexes (enchaînements documentés de l'ensemble des étapes et tâches de production). Ils sont également perceptibles dans le secteur des services et du commerce où le temps dit « perdu » (déplacements inutiles, actes non valorisables, etc.) est traqué dans ses moindres secondes pour être éliminé. La diffusion des méthodes de *lean management* à l'ensemble des composantes du tissu productif, services compris, constitue l'aboutissement le plus connu de l'optimisation. Cette vision de l'optimisation, qui dévoie trop souvent les intentions initiales des nouvelles méthodes d'organisation, présente trois inconvénients majeurs qu'il importe de corriger. Elle est trop souvent à l'origine d'une dégradation des conditions de travail. C'est le cas par exemple quand des centres d'appel déclenchent le décompte du temps de travail au premier appel réceptionné par le conseiller, là où des décennies de progrès social avaient permis l'intégration des temps de préparation au temps travaillé. Elle laisse également de côté de nombreuses autres sources de performance et laisse perdurer d'autres coûts, pas toujours cachés, qui nuisent à l'entreprise dans son ensemble. Par exemple le surinvestissement dans des équipements de production pèse lourdement sur le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) lorsque le temps d'utilisation de ces derniers n'est pas optimisé.

La qualité est également une victime collatérale de ce modèle, comme le montrent les fréquents « incidents » industriels obligeant les producteurs à rapatrier des lots entiers de produits, ce qui a un coût direct en termes de gestion de l'incident et un coût induit en termes d'image. Enfin, elle minimise dramatiquement la question environnementale, qu'il s'agisse de la disponibilité des ressources nécessaires à la production ou du manque-à-gagner que représentent les éléments de production inutiles (suremballage, éléments non remplaçables ou non réparables, etc.), notamment en l'absence de circuits solides de valorisation des déchets.

A l'opposé de cette banalisation aujourd'hui à l'œuvre, la présente note propose une vision plus complète de l'optimisation. Nous l'appellerons « smart optimisation » et montrerons qu'elle peut représenter une grille d'organisation et de gouvernance novatrice, efficiente et durable pour les entreprises.

La note complète de Terra Nova est téléchargeable sur :

[http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/697/original/Terra-Nova\\_Note-entreprises-durables\\_210119.pdf?1548067324](http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/697/original/Terra-Nova_Note-entreprises-durables_210119.pdf?1548067324)