

L'entreprise robuste

Fruit de la rencontre entre un biologiste (Olivier Hamant, directeur de recherche à INRAE Lyon et directeur de l'Institut Michel Serres) et de deux intervenants en entreprise (Olivier Charbonnier, directeur de DSides, intervenant à Dauphine et Sandra Enlart, directrice de recherche (Université de Nanterre, ex directrice d'Entreprise et Personnel), ce livre invite à choisir la robustesse - et non la performance - comme perspective de l'action organisationnelle.

L'urgence de questionner le système de performance dans lequel nous nous sommes enfermés

Combien d'entreprises seront capables, dans les cinq à dix prochaines années, de survivre aux crises provoquées par le dé-

règlement socio-écologique, l'instabilité géopolitique, les déséquilibres économiques et l'accélération technologique ? Dans cet environnement fortement fluctuant, la fréquence, l'intensité et le caractère systémique des secousses mettent nos organisations sous tension.

La recherche constante de performance ne fait que fragiliser davantage les entreprises en les mettant un peu plus encore sous pression. La sous-optimalité du vivant pointée par le biologiste Olivier Hamant, facteur majeur de son adaptabilité, apparaît comme une alternative stimulante face à ces fluctuations. Certes, la comparaison entre le vivant biologique et les entreprises a ses limites (rapport au temps, liberté de pensée, jeux de pouvoir...) mais elle permet d'envisager des réponses cohérentes à l'accélération des crises et des fluctuations. Entre l'effondrement et le mythe du technosolutionnisme, une troisième voie se dessine : celle de l'entreprise robuste.

La robustesse, une alternative à la performance ?

C'est la capacité d'un système à maintenir sa stabilité ou sa viabilité malgré les fluctuations.

Il ne s'agit pas de renoncer à la performance en passant d'un dogme à un autre, mais plutôt de la mettre au second plan pour en faire un moyen parmi d'autres au service de la pérennité de l'entreprise, de sortir de l'ultra-contrôle et avec lui d'une mesure coûteuse, étouffante et épuisante, d'intégrer l'impact de l'environnement dans nos activités plutôt que de considérer l'impact de nos activités sur l'environnement...

Comment l'entreprise peut-elle aller vers la robustesse ?

Il n'existe pas UN modèle de l'entreprise robuste reposant sur quatre, sept, dix piliers... Cela reviendrait à rester sur la voie de la performance, avec sa cohorte d'objectifs, de KPIs, de processus au risque de canaliser les processus et mettre encore davantage l'entreprise sous tension. Nous proposons un cadre de départ ainsi que divers leviers, inspirés du vivant et qui font système, mais aussi d'entreprises très différentes les unes des autres qui ont su les mobiliser pour aller vers la robustesse. Deux entreprises différentes n'utiliseront pas forcément les mêmes leviers.

La santé commune est au centre de la robustesse. Elle considère la santé humaine, sociale et celle des milieux naturels comme un ensemble et une priorité. C'est ce qu'a fait l'entreprise Pocheco en investissant en vingt ans 10 millions dans l'éviction des produits toxiques de ses processus de fabrication, l'installation de panneaux photovoltaïques, le captage des eaux de pluie... (avec un retour sur investissement de 15 millions d'euros en sept ans). La santé commune nous invite à comprendre qu'une entreprise n'est robuste que si elle est au service de la robustesse de son territoire.

En conclusion...

La robustesse est une manière d'intégrer l'incertitude : on sort de l'illusion du tout-contrôle, on accepte de composer avec les crises et les fluctuations pour préserver la santé commune : celle de nos salariés, celle de la planète et celle de nos organisations. ●



Olivier CHARBONNIER

Directeur de DSides,
intervenant à Dauphine