

DURER POUR ÊTRE DURABLE

Pendant longtemps, la performance a été confondue avec la seule performance économique. Or, si toute entreprise souhaite durer, cette seule dimension économique ne peut plus être une fin : seulement un socle, nécessaire mais insuffisant. La question majeure devient alors : qu'est-ce qu'une performance qui prépare l'avenir plutôt qu'elle ne l'épuise ?

C'est précisément ce que rappelle Emmanuel Petit, Directeur RSE de la Matmut : « Bien sûr, pour perdurer une entreprise doit avoir une rentabilité économique certaine, donc de la performance économique. Mais celle-ci, aujourd'hui, ne se fait plus à n'importe quel prix. Elle se fait en fonction du respect de l'environnement et des conditions sociales et sociétales. » La performance économique change donc de statut, elle permet d'agir, mais ne dit rien du projet. Et Emmanuel Petit de poursuivre, soulignant le cœur du changement : « Ce déplacement est décisif : on ne juge plus seulement ce que l'entreprise gagne, mais ce qu'elle fait de ce qu'elle gagne. »

C'est là que la durabilité commence : dans l'affectation du résultat, dans le choix de l'investissement, dans les arbitrages quotidiens. Une entreprise ne devient durable que lorsqu'elle regarde au-delà de la seule mesure financière et interroge ce qu'elle souhaite réellement nourrir.

EMMANUEL PETIT DIRECTEUR RSE GROUPE MATMUT

**On ne peut
pas gagner
dans un
monde qui
perd !**

ANNE DOUANG DIRECTRICE CHEZ TENZING CONSEIL

Pour Anne Douang, directrice chez Tenzing Conseil, ce basculement peut naître d'un « leader, de femmes et d'hommes qui ont vraiment cette conscience et qui ont envie d'être ce type de dirigeant, qui ont envie de construire ce type d'entreprise. Mais ça peut être par un raisonnement beaucoup plus rationnel qui peut se résumer à : on ne peut pas gagner dans un monde qui perd ! ».

Une performance plurielle, alignée sur le sens

« À force de la réduire au résultat financier, on a appauvri la notion même de performance. Or, pour durer, une entreprise doit accepter de reconnaître la pluralité des formes de performance : économique, sociale, environnementale, territoriale, humaine. C'est une redéfinition complète du champ d'action de l'entreprise. » explique Emmanuel Petit.

« Et au-delà de cette fameuse vision holistique des impacts de l'entreprise sur ses parties prenantes, rebondit Anne Douang, il y a aussi la capacité à concilier le court et le long terme dans la prise de décision. La compréhension de "pour une décision donnée, on peut avoir des impacts positifs à court terme sur telle partie prenante, mais également des impacts à long terme plutôt dommageables sur d'autres parties prenantes". Alors, comment arbitre-t-on ? La RSE peut avoir ce rôle de poser les bonnes questions sans pour autant avoir un rôle de freineur et d'empêcheur d'innover ou d'agir. »

Cette prise de recul résume bien le renversement en cours : la performance n'est plus au-dessus du sens ; elle est à son service. « Si on intègre la nécessité de concilier court terme et long terme, la performance devient robustesse et résilience, qui portent naturellement la notion de durabilité. Et ça, c'est vraiment très différent. », conclut Anne Douang, citant les travaux d'Olivier Hamant sur la robustesse et l'inspiration du vivant : « Notre système immunitaire est le plus performant à 40 °C, c'est-à-dire dans un état de fièvre. Pour autant, notre température corporelle est de 37 °C. Cela démontre que l'intelligence ne consiste pas à être au maximum de notre performance en permanence, parce que ce que l'on doit viser, c'est la performance au bon niveau pour le fonctionnement du corps humain dans la durée, donc la résilience et non pas sa performance maximisée à tout prix. » ◆