

## TRIBUNE DES DIRIGEANTES & DIRIGEANTS \*

### La performance sociale contribue-t-elle à l'éveil des sens de l'entreprise ?

*Dans un monde de ruptures, le mouvement est la condition sine qua non de la survie.  
Penser l'entreprise comme un organisme vivant, doté de sens multiples, c'est la mettre en marche.*

L'entreprise multinationale de 2017, c'est un bateau qui navigue sur des mers perpétuellement agitées. Chaque crise, locale ou globale, qu'elle soit financière, sociale ou environnementale, chaque nouvelle réglementation, chaque retournement de marché, impacte son management, ses salariés, sa politique commerciale, ses résultats financiers. Bref, sa performance. C'est l'effet de la concurrence violente parfois, instructive toujours, systématique et internationale qu'a apportée l'effacement progressif des frontières commerciales, ce phénomène qu'on appelle « mondialisation ». Mélangeant opportunités et risques, elle se propage depuis les années 80 et son rythme augmente avec les innovations technologiques. L'économie n'a pas encore achevé cette transformation radicale mais nous savons déjà que la croissance simple et linéaire des Trente Glorieuses ne reviendra pas.

Pour l'entreprise, entourée d'un écosystème structurellement instable, l'incertain est devenu la norme. Il y a sept ans, en lançant notre « Mouvement pour un nouveau Pacte Social fondé sur la Confiance et la Performance », nous avons ce contexte bien présent à l'esprit. Mais de cette instabilité, que nous aurions redoutée dans l'ancien monde, nous considérons aujourd'hui que nous devons en faire un atout, l'actionner comme un levier à condition de prendre toute la mesure du défi et d'en tirer les conséquences dans nos entreprises. Comment les diriger, les gouverner, les équiper, les configurer, pour qu'elles profitent au mieux du nouvel ordre économique ? Celui-ci fourmille de paradoxes. L'intelligence artificielle fait des progrès spectaculaires mais le désir de relations sociales vraies augmente. Le Big-Data et les algorithmes envahissent notre quotidien mais l'aspiration individuelle à l'éthique n'a jamais été aussi forte. Dans l'immense brassage que devient l'économie et nos vies modernes, l'être humain aura plus que jamais son mot à dire.

Soyons clairs, l'entreprise doit opérer une métamorphose. Ses missions, son organisation, son potentiel humain, doivent être réinventés. L'entreprise ne peut plus se concevoir comme une structure rigide optimisant scientifiquement ses processus de production. Cette vision « mécaniste », symbole d'une époque révolue, ne peut plus garantir la durabilité de l'organisation, tout simplement parce qu'elle ignore l'essentiel du nouveau langage économique : les signaux faibles qu'adresse l'écosystème à l'entreprise et que celle-ci décrypte grâce à ses capteurs. L'entreprise dispose d'une hiérarchie mais en appui de celle-ci, elle a aussi besoin, pour piloter sa vision, d'un réseau de capteurs capables de déceler les tendances qui émergent, en interne comme en externe.

Voilà pourquoi nous devons adopter une approche « biologique », penser l'entreprise comme un organisme vivant connecté à d'autres organismes vivants. Reconnaissons, acceptons et développons la sensibilité de l'entreprise. Qu'elle entre en osmose avec son environnement, afin de pouvoir s'adapter, devenir plus souple et, le cas échéant, se protéger contre les agressions extérieures. Puisque l'entreprise est un être vivant, il faut éveiller ses sens, c'est-à-dire renforcer sa capacité d'interface à

travers un dialogue nourri et continu avec l'ensemble de ses parties prenantes, en commençant par les collaborateurs. L'entreprise doit devenir tactile, elle doit « toucher », ses clients, ses collaborateurs et ses parties prenantes. Elle doit être au plus près de tous ses territoires, réels ou symboliques, pour se prémunir contre la déconnexion avec le réel. À la rigueur de l'analyse, à la vigueur de l'exécution, à son instinct, le dirigeant éveillé devra ajouter une autre qualité décisive : la sensibilité, pour ressentir les tendances du temps.

Dans un monde instable, il faut être capable d'anticiper et de réagir, d'acquérir l'agilité opérationnelle qui conditionne désormais la performance durable. Le nouveau dispositif va permettre au dirigeant de structurer et de clarifier sa vision, condition de l'adhésion individuelle et collective au projet d'entreprise. Il va réveiller le goût d'entreprendre à tous les niveaux de l'organisation, c'est-à-dire diffuser une culture de l'innovation, insuffler l'élan de la transformation permanente et favoriser les initiatives. Car l'intrapreneuriat, c'est-à-dire la décentralisation de l'impulsion à tous les niveaux de l'entreprise, c'est la réponse interne à l'instabilité qui règne au dehors.

Les entreprises aux sens éveillés seront, nous en sommes convaincus, les entreprises victorieuses de demain parce qu'elles sauront développer en même temps le sens de l'intérêt général et le sens de l'entreprise – et ainsi, renouer avec leur essence d'entreprise et enclencher une dynamique vers un capitalisme plus responsable.

Tribune co-signée par :

- Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal
- Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ
- Marie-Françoise Damesin, Directeur des Ressources Humaines de l'Alliance Renault-Nissan et  
Directeur des Ressources Humaines du Groupe Renault
- Gérard Mestrallet, Président du Conseil d'Administration d'ENGIE
- Yves Perrier, Directeur Général d'Amundi et Directeur Général adjoint en charge du pôle  
Epargne, Assurances et Immobilier de Crédit Agricole S.A
- Stéphane Richard, Président-Directeur Général d'Orange
- Caroline de La Marnierre, Directrice Générale - Fondatrice de l'Institut du Capitalisme  
Responsable

Pour en savoir plus sur le Mouvement pour un nouveau Pacte Social, allez visiter le site [www.capitalisme-responsable.com](http://www.capitalisme-responsable.com)

\*Cette tribune a été publiée dans le Livre Blanc du Mouvement, intitulé « La performance sociale éveille-t-elle les sens de l'entreprise ? », publié chez Eyrolles. Vous pouvez commander votre exemplaire sur

le site d'Eyrolles ([www.eyrolles.com/](http://www.eyrolles.com/)) ou sur le site de l'Institut du Capitalisme Responsable ([www.capitalisme-responsable.com](http://www.capitalisme-responsable.com)).