

Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme La performance globale, pour des entreprises durables

Fidèle à sa vocation de « laboratoire du patronat », le Centre des Jeunes Dirigeants a développé en 2002 le concept de Performance globale® pour des entreprises durables. La Performance globale est un véritable modèle de performance responsable qui intègre de manière indissociable dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale. Presque dix ans plus tard, plus de 2 000 jeunes dirigeants ont expérimenté cette démarche dans leur entreprise. Revue de détail, retour d'expériences et prospectives.

par Michel MEUNIER* et Daniel LUCIANI**

Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a été créé, en 1938, autour des valeurs de solidarité, de responsabilité, de loyauté et de respect de la dignité humaine, par quelques jeunes patrons désireux de donner une image plus humaine et plus responsable du patronat et de l'entreprise. Son ambition initiale était de mettre « l'économie au service de l'Homme » (1).

Aujourd'hui, une des finalités du CJD reste d'accompagner ses membres dans la mise en œuvre pour leur entreprise d'un développement soutenable et durable du point de vue social et sociétal ; la

* Président national du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) : 2010-2012.

** Membre du Bureau national du CJD, en charge de la Performance globale.

(1) Le CJD est un mouvement patronal indépendant réunissant près de 4 000 entrepreneurs militants et constructeurs. L'ambition du CJD est de promouvoir des idées nouvelles et décalées pour rendre l'entreprise à la fois plus humaine et plus compétitive. Le CJD est un mouvement en expérimentation constante, qui a toujours alimenté les réflexions et influencé les décisions économiques, politiques et sociales françaises. En intégrant le CJD, le dirigeant entrepreneur intègre un parcours de réussite professionnelle « en alternance ». Le CJD a essaimé dans neuf pays : l'Algérie, le Bénin, le Cameroun, le Maroc, le Québec, la Mauritanie, la Principauté de Monaco, la République tchèque et la Tunisie.

Performance globale est une traduction (particulièrement adaptée aux petites et moyennes entreprises) de ce concept.

CHANGER SA VISION DU MONDE

En 1982, le CJD publiait la *Charte du bien-entreprendre*, où l'on pouvait lire, en préambule : « *Il ne peut y avoir d'entreprise sans les femmes et les hommes qui la composent, [...] sans un projet commun qui réunit tous les partenaires* ». Puis, en 1992, la *Charte de l'entreprise citoyenne* déclarait : « *Les jeunes dirigeants ont conscience qu'animée par la seule logique économique, l'entreprise risque de tarir ses propres sources de richesse. Le souci de pragmatisme et de performance à court terme occulte les voies durables de l'innovation et du développement* ».

Depuis le début des années 2000, le CJD cherche à faire prendre conscience à ses membres que notre modèle de développement occidental, qui puise historiquement sa puissance dans l'utilisation intensive des ressources naturelles, n'est ni durable ni géographiquement extensible. Parmi ces ressources naturelles, l'énergie (d'origine fossile à plus de 80 % au niveau mondial) est cruciale, car elle est, par définition, le moteur de toutes nos transformations physiques et elle est porteuse de l'impact global le plus lourd, de par les émissions de gaz à effet de serre qu'elle génère.

Ainsi, le besoin de solutions de transition vers une société qui soit résiliente aux chocs (actuels et futurs) s'accroît fortement. Face à cette situation historiquement inédite, nous restons englués dans nos habitudes, espérant secrètement que le *Business as Usual* reviendra... et que la technologie nous sauvera !

Pourtant, continuer comme avant est impossible, le recours à l'endettement ayant montré ses limites. Les crises écologiques, démographiques et géopolitiques nous démontrent que les voies suivies jusqu'ici nous emportent inexorablement vers une inhumanité croissante et nous éloignent d'une prise de conscience responsable. De gré ou de force, le changement de paradigme s'imposera et la qualité de notre futur dépendra de la vitesse avec laquelle nous saurons négocier la transition. Donner à l'économie son juste rôle - un outil puissant au service d'un projet de société -, telle est l'ambition du CJD pour ce troisième millénaire.

Ainsi, si elle veut durer, l'économie doit reprendre sa vraie place, celle de son sens étymologique (du grec *oikos*, la maison, et *nomos*, l'art de gérer) : l'art de gérer son habitat, son territoire, son patrimoine... ainsi de suite, jusqu'à sa planète. Pour le CJD, la conclusion est désormais évidente : l'économie doit être au service de l'Homme, bien sûr, mais elle ne peut s'arrêter aujourd'hui à cette seule obligation, l'économie doit impérativement se mettre au service de la vie, au sens de l'Homme et de la biosphère. Le vivant, dans son

ensemble, est indissociable de notre survie et du développement pérenne et soutenable de l'Homme. Il s'agit, encore plus aujourd'hui, de penser « global » et d'agir « local ». Très concrètement, il est indispensable de changer de lunettes et de sortir de la myopie économique incarnée par le PIB-roi. Il est urgent d'adopter des outils de pilotage et des indicateurs intégrant le vrai progrès humain et la résilience de la biosphère. Ce changement d'objectif est indispensable pour rendre la perspective désirable et partagée en soutenant une aspiration collective à vivre mieux, tout en consommant moins d'énergie et de matières premières.

LA PERFORMANCE GLOBALE®, UN NOUVEAU PARADIGME

Pour le CJD, ce changement est incarné dans l'entreprise par la Performance globale. En effet, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe d'une manière globale, selon quatre dimensions complémentaires :

- La performance économique (qui honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par les indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat).
- La performance sociale et humaine (qui repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les salariés acteurs et auteurs et pose aussi la question du bien-être des hommes et des femmes dans l'entreprise).
- La performance sociétale (qui s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son territoire et sur son rôle dans la société).
- La performance environnementale (qui concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts environnementaux).

Le concept de Performance globale venait de naître. Un manifeste pour donner du sens à la performance était signé par quatre cents dirigeants. Un an après son lancement, en 2002, plus de sept cents jeunes dirigeants l'expérimentaient dans leur entreprise. Depuis, leur nombre n'a cessé de progresser : la Performance globale est aujourd'hui la marque de fabrique du mouvement et près de deux mille entrepreneurs militants du CJD l'ont depuis déployée dans leur entreprise.

Le CJD entend, fort de ces (presque) dix années d'expérimentation, apporter sa contribution aux travaux menés à l'échelle mondiale sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociétale. Son objectif est d'aider les entreprises (en particulier les TPE et PME) à anticiper, à prendre une longueur d'avance. Cette méthode de diagnostic et de pilotage de l'entreprise s'inscrit en cohérence avec les questions centrales de responsabilité sociétale de la norme ISO 26 000 (publiée le 1^{er} novembre 2010).

Pour le CJD, la responsabilité sociétale n'est pas l'affaire des seules grandes entreprises. En ce sens, elle s'inscrit parfaitement dans les défis de la Stratégie

nationale de développement durable 2010-2013 « *Vers une économie verte et équitable* » (adoptée par le Comité interministériel pour le développement durable le 27 juillet 2010, qui reconnaît et soutient les engagements de certains dirigeants de PME, « *de plus en plus nombreux à revendiquer une performance globale associant réussite économique, respect de l'environnement et participation au bien-être social* »).

En cela, le CJD se désengage du modèle prétendument unique du « tout économique » (l'entreprise au service exclusif de ses actionnaires). La Performance globale veut prendre en compte les intérêts des parties prenantes en cherchant à les satisfaire de la manière la plus équilibrée et la plus équitable possible, sans compromettre, toutefois, le développement même de l'entreprise.

La Performance globale part du point de vue de l'entreprise : c'est en cela qu'elle se distingue du développement durable. Elle est moins centrée sur la seule dimension environnementale. Cette démarche invite le jeune dirigeant à définir où son entreprise veut aller (sa stratégie), à définir ses valeurs et à mettre en place des processus de dialogue et de concertation avec toutes ses parties prenantes. Elle impose également de se doter de moyens de mesure et de contrôle et d'objectiver ses pratiques au moyen d'indicateurs.

QUEL INTÉRÊT, POUR LES ENTREPRISES ?

Pour un membre du CJD, s'engager dans une démarche de Performance globale, c'est d'abord affirmer une vision et se différencier, entrer dans un projet porteur de sens, être à l'écoute de ses parties prenantes, prendre en compte sa sphère d'influence, appréhender l'ensemble de ses responsabilités et, enfin, stimuler sa performance et ses résultats.

Le CJD est convaincu que la recherche d'une performance globale est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité, pour les entreprises.

Les entreprises qui auront su mettre en place un management non seulement de la performance économique, mais aussi des performances sociale, sociétale et environnementale, seront plus compétitives dans la durée. Elles seront plus ouvertes et mieux préparées à l'émergence de nouveaux marchés.

Tandis que les fonds éthiques se multiplient et que le capital-développement commence à prendre en compte les données extra-financières, les entreprises ayant mis en œuvre une démarche de performance globale se verront progressivement valorisées et reconnues pour leur exemplarité.

La législation évoluant très vite, si les entreprises (notamment les PME) ne veillent pas à anticiper ce qui risque de s'imposer à elles, elles perdront de l'argent et du temps. Pour durer, les entreprises doivent désormais anticiper ; c'est la seule garantie de leur pérennité.

LES OUTILS DE LA PERFORMANCE GLOBALE®

Afin d'accompagner le jeune dirigeant à chaque étape de sa démarche de Performance globale, le CJD met à la disposition de ses membres à la fois une méthode et des outils très pratiques. Pour les sensibiliser à la démarche, l'évaluer et la piloter, un jeu pédagogique « I Nove You » et un outil en ligne, le « GPS », ont été créés en 2008. Pour favoriser le partage d'expériences entre dirigeants, des commissions de travail (réservées aux adhérents au CJD) existent depuis 2002. Cet ensemble constitue le parcours de Performance globale au sein du CJD.

Lancé le 1^{er} octobre 2008, le jeu de sensibilisation « I Nove You » illustre le fait que les choses sérieuses peuvent parfois être appréhendées de façon ludique. Il a été présenté et expérimenté dans toute la France auprès de 750 dirigeants du CJD. Il a pour objectifs de sensibiliser les dirigeants à la Performance globale, de partager les bonnes pratiques, de faire un état des lieux simple et rapide, d'enrichir le dirigeant avec des repères et des idées concrètes et de promouvoir le GPS en utilisant comme « référents » les profils d'entreprise qui en sont issus.

Pourquoi ce nom, « I Nove You » ? « Nove », c'est la racine d'innover : Je te « nove », ça veut dire que je te propose des avis, des idées qui te permettront, si tu les intègres, d'innover. Le jeu repose sur des règles fondées sur le partage, la convivialité et la sincérité. Tous les joueurs jouent et gagnent ensemble. Ils avancent un même pion (en fait, un cheval miniature) sur un parcours et répondent à des questions qui les aident à évaluer et à repenser le développement durable de leur entreprise. Pour les entreprises non adhérentes, le CJD propose des sessions de formation à la Performance globale, également *via* le jeu « I Nove You ».

LE GPS, OUTIL DE PILOTAGE EN LIGNE (SUR WWW.GPS.CJD.NET)

Le GPS (Global Performance System) est un outil de pilotage de la démarche de Performance globale. Grâce à cet outil innovant (et gratuit), chaque dirigeant, quels que soient le secteur et la taille de son entreprise, peut s'évaluer, piloter sa démarche, comparer son entreprise, éditer son rapport de Performance globale et partager ses pratiques et initiatives. A ce jour, près de mille entreprises sont inscrites sur le GPS et, parmi celles-ci, cent entreprises ont décidé de rendre leur évaluation disponible aux autres dirigeants et à leurs parties prenantes. Avec une initiation obligatoire au GPS pour tout nouvel adhérent du mouvement, c'est cinq cents nouveaux membres du CJD qui s'évaluent ainsi en ligne, chaque année.

Le GPS est la marque de l'engagement de ces dirigeants à respecter et à faire respecter des valeurs qui

placent l'économie au service de la vie. Pour les entreprises référencées, cet outil est un moyen d'obtenir plus de visibilité auprès de toutes leurs parties prenantes, d'identifier des axes de progrès et de piloter la démarche dans une optique d'amélioration continue. L'évaluation se fait à partir d'un questionnaire comportant cent questions, accessible après inscription sur le site précité. Ces questions portent sur les dix thématiques de la Performance globale : six concernent les parties prenantes (clients, fournisseurs et partenaires, salariés, actionnaires, environnement, société civile) et quatre se rapportent aux thèmes de gouvernance (valeurs, stratégie, pilotage économique et innovation).

La version 2.0 du GPS est en ligne depuis le début de l'année 2011, avec de nouvelles fonctionnalités : il permet dorénavant la formalisation des plans d'action générés automatiquement à partir des réponses apportées par le dirigeant lors de son évaluation. Il met ainsi en exergue les enjeux prioritaires que se doit de traiter le dirigeant s'il souhaite progresser dans sa Performance globale. Il facilite la collecte et l'affichage des initiatives menées en entreprise en lien avec les quatre dimensions précitées de la Performance globale.

AU CŒUR DE LA VIE DU CJD : LES COMMISSIONS DE TRAVAIL

La Performance globale, colonne vertébrale des réflexions et des expérimentations du mouvement, propose en exclusivité un « parcours Performance globale » à ses adhérents. Ce parcours s'articule autour de commissions mensuelles d'échanges et de partage d'expériences réunissant une dizaine d'entrepreneurs. La première année, baptisée « Start », est un temps d'autodiagnostic et de formalisation de la construction de la vision de l'entreprise sur la base des cent questions sur la Performance globale. Le jeu « I Nove You » sert de *starter* et le GPS de guide et d'arbitre, en quelque sorte. Les jeunes dirigeants partagent, bien entendu, leurs bonnes pratiques, mais aussi leurs difficultés ; la bienveillance des échanges fait progresser chacun des participants en lui permettant d'identifier facilement ses axes de progrès. La deuxième année, « Jump », est un temps de définition des plans d'action au regard des enjeux prioritaires identifiés lors de la première année. C'est surtout un temps d'intégration des enjeux du développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise. Cette deuxième année permet *a minima* la concertation avec les parties prenantes internes et/ou externes de l'entreprise. Mieux, elle incite à la co-création et à l'enrichissement participatif de la stratégie avec ses parties prenantes. Enfin, elle invite le jeune dirigeant à déployer et à communiquer très largement sa stratégie. A la fin des deux années, l'objectif, pour le dirigeant, est de publier son rapport de Performance globale, à l'aide du GPS.

Enfin, la troisième année, dite « Progress », constitue une étape d'approfondissement de l'un des quatre axes de la Performance globale *via* des commissions de travail thématiques (le bien-être en entreprise, le défi écologique et économique, la biodiversité, l'innovation, la reprise d'entreprise, les ressources humaines...). Plus de cinq cents jeunes dirigeants, répartis dans une soixantaine de commissions, s'engagent ainsi, chaque année, dans un parcours de Performance globale.

LA PERFORMANCE GLOBALE® : QUELLES RETOMBÉES, POUR L'ENTREPRISE ?

La Performance globale est-elle un atout pour l'entreprise ? Qu'apporte-t-elle, très concrètement, au dirigeant ? Pour répondre à ces questions, le CJD a mené une enquête auprès de trois cents de ses membres. Après presque dix ans de déploiement au sein du mouvement, le voile se lève (enfin...) sur l'impact réel de la Performance globale... L'enquête a été réalisée en ligne, du 8 au 26 juillet 2010, auprès de huit cents jeunes dirigeants engagés dans une démarche de Performance globale.

La Performance globale apparaît très clairement comme un levier de performance en interne comme en externe. L'enquête révèle que près de 99 % des dirigeants interrogés se sont engagés, en premier lieu, par conviction personnelle. Le rôle du CJD en tant que déclencheur est également mis en avant.

Etant donné le profil des adhérents du CJD, « *entrepreneurs, militants et constructeurs* », rien d'étonnant à cela, jusqu'ici...

Mais comment cela se traduit-il au sein de leur entreprise ? Les bénéfices pour l'entreprise sont clairement identifiés par les dirigeants : parmi les personnes interrogées, 78 % considèrent la Performance globale comme un atout pour l'image de leur entreprise ; 77 % des répondants estiment également que la Performance globale a un impact positif sur le bien-être des salariés, ainsi que sur leur motivation et sur la dynamique du dialogue social.

Un « bémol », cependant, qui nous incite à rester humbles et à progresser, dans l'accompagnement qu'apporte le CJD à ses membres engagés dans cette démarche. En effet, seuls 38 % des répondants ont véritablement intégré la Performance globale à leur stratégie, les autres dirigeants menant pour la plupart des démarches de développement durable en parallèle à leurs activités principales. De plus, si 81 % des dirigeants considèrent que la Performance globale est un facteur d'amélioration des services qu'ils proposent, seuls 14 % d'entre eux mettent en avant cette démarche comme un vecteur réel de fidélisation des clients. Cela peut être mis en relation avec le fait que 66 % des répondants affirment que leurs clients ne connaissent pas l'existence de cette démarche. Pour

conclure, 96 % des dirigeants conseillent à leurs pairs de s'engager dans une démarche de Performance globale. Comme le dit très bien un des dirigeants interrogés : « *Je suis conscient que je pourrais gagner plus et plus vite, mais j'ai fait le choix de durer...* »

METTRE LA PERFORMANCE GLOBALE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Par ailleurs, l'enquête confirme le fait que les retombées économiques directes restent difficilement mesurables ; il apparaît toutefois clairement que la Performance globale est un élément moteur et fédérateur dans le développement et la pérennité de l'entreprise (notamment en ce qui concerne les relations de celle-ci avec ses parties prenantes). Au-delà de la seule évaluation financière de l'entreprise, se pose la question de la mesure d'un autre capital de l'entreprise, son capital immatériel. Avec la Performance globale, cette question prend ici tout son sens et c'est pourquoi cette problématique figure parmi les chantiers de réflexion du CJD pour les mois à venir.

Le CJD va élargir également son dispositif à la Performance globale des produits et services, en s'appuyant notamment sur les principes de l'éco-socio-conception en partenariat avec l'association Orée, qui regroupe des entreprises et des collectivités élaborant

des outils pour la nouvelle économie (écologie industrielle, éco-conception, intégration de la biodiversité dans les stratégies d'entreprise...).

L'ambition est d'aider les entrepreneurs militants du CJD à engager la transformation de leur entreprise et de leurs offres de produits et services en s'inspirant de nouveaux modèles économiques liés à « l'économie de fonctionnalité » et à « l'économie circulaire ».

Enfin, il devient urgent, aux yeux du CJD, de rebattre les cartes de la redistribution en transférant le poids des prélèvements obligatoires du travail et de l'investissement vers les pollutions et l'accès aux ressources naturelles et aux services écologiques. C'est tout l'enjeu de la « fiscalité inversée ». Décarboner notre système (en réduisant notre dépendance aux énergies fossiles et nos émissions de gaz à effet de serre), tel est notamment l'objet de la mal-nommée et avortée « Taxe Carbone » en France et qui connaît, pourtant, un large succès dans de nombreux autres pays européens.

En changeant de paradigme, les jeunes dirigeants membres du CJD prennent conscience qu'il n'est plus possible de faire abstraction de l'environnement, de la biodiversité, du vivant dans son ensemble. En retrouvant le chemin de la coopération dans les écosystèmes, nous assurons la pérennité sereine de notre économie, de manière à créer, enfin et véritablement, une économie qui soit au service de l'Homme et de la vie.