

La "smart-optimisation" : pour des entreprises durables

Vers un nouveau paradigme productif

*Nadine Levratto,
économiste*

*Agnès Michel,
consultante
économique,
coordonnatrice du pôle
économie verte de Terra
Nova*

Alors que l'article définissant l'objet social des entreprises dans le code civil, actuellement limité à l'intérêt des actionnaires¹, 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.

21 janvier 2019

¹ Article 1832 du code civil (rédaction suite à sa modification du 11 juillet 1985) : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée dans les cas prévus par la loi par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes ». Article 1833 (rédaction du 1er juillet 1978) : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ».

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 » industriels² 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.

1. LES RÈGLES DE LA SMART-OPTIMISATION

1.1 OPTIMISER LES ÉQUIPEMENTS DE PRODUCTION

Le temps d'utilisation d'équipements coûteux doit être optimisé afin de réduire le poids de ces dépenses dans l'excédent brut d'exploitation. L'idée est de calibrer les investissements de manière à les faire tourner à plein et éviter les crises de surcapacité observées dans certaines branches de l'industrie, comme le raffinage par exemple³.

Pour ce faire il existe des pratiques qui ont prouvé leur efficacité :

- Investir dans des lignes modulaires, ou des îlots de production, pour éviter les effets de paliers (générateurs de surcapacité), comme le montre l'exemple d'Acome⁴, producteur de câbles de haute précision, dont le site est organisé par îlots de production ;
- Identifier les tâches pour lesquelles la productivité du travail dépasse celle des machines (en l'état de la technologie existante), comme on le voit en logistique,

² Comme les scandales de Mars (2016), Samsung (2016), General Motors (2014 et 2016), Toyota (2012 et 2014-15), etc

³ Selon L'UFIP, Union Française des Industries Pétrolières, 2016. Cette tendance tient notamment à la part du diesel et fioul dans la consommation française. Les surcapacités touchent aussi des industries comme l'automobile.

⁴ Voir Nadine Levratto, Agnès Michel, Dominique Tessier, "Un nouveau souffle pour l'industrie française", Rapport Terra Nova, mars 2017. Disponible en ligne: <http://tnova.fr/rapports/un-nouveau-souffle-pour-l-industrie-francaise>

secteur qui requiert encore la capacité d'analyse et d'adaptation humaine pour traiter des colis de formats et tailles spécifiques, entre autres ;

- Compléter les *pools* de production sur le modèle des *pools* de services (comptabilité, paie, juridique, R&D etc.) qui existent déjà en partie. Sortes de *fablabs* pour nos industries actuelles, offrant des lignes de production partagées, ces modalités d'organisation permettent de partager les coûts fixes, de plus en plus élevés, de ces services transverses.

1.2 OPTIMISER LES QUANTITÉS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET D'ÉNERGIE DANS LA CONCEPTION ET LA PRODUCTION DES PRODUITS

L'écoconception permet de réduire le volume de matériaux intégrés au produit final jusqu'à leur recyclage. Cela veut dire :

- Privilégier la sobriété en matières premières et en énergie dès la conception des produits. De nombreuses optimisations technologiques ont déjà eu lieu, par exemple la diminution de la quantité de plastique par bouteille d'eau, ou de métal pour canettes⁵. Et, de façon générale sur les emballages, c'est-à-dire toute matière première ne faisant pas partie du produit final. Des optimisations peuvent également être mises en œuvre dans la réduction des rebuts, chutes, déchets, etc. grâce à une révision des processus de production (dessin industriel compris) ;
- Travailler sur l'usage des produits vendus (au lieu d'être vendue dans des contenants en plastique, l'eau pourrait être distribuée « en vrac » ou dans des contenants consignés identifiés par des puces, etc.) ;
- Faciliter le réemploi des produits en fin de vie (produits démontables, pièces détachables, matériaux recyclables, etc.) et développer le marché des matières premières secondaires.

⁵ Pierre Veltz mentionne ainsi que les premières canettes américaines dans les années 1960 pesaient 85 grammes, contre 12,75 grammes et 9,5 grammes en Europe, aujourd'hui. Il souligne également que 50% de la production d'aluminium provient du recyclage, in *La Société hyper-industrielle. Le nouveau capitalisme productif*, La République des Idées – Le Seuil, 2017.

L'énergie, compte tenu de son importance dans les coûts et les processus de production, peut constituer un domaine à part. En ce qui concerne ce poste, l'optimisation commence par :

- le déploiement de technologies de sobriété énergétique (qui concernent par exemple la combustion pour la production de ciment, de verre, etc.) dans le cycle de production ;
- l'extension de la conception du produit jusqu'au lieu d'utilisation (transport des pièces, des produits, des salariés, etc). Ce qui intègre également le lieu d'achat-vente. Les déplacements des consommateurs dans les centres commerciaux, généralement en voiture, génèrent une dépense énergétique à l'unité qu'il doit être possible d'optimiser⁶. Toutefois la livraison à domicile généralisée n'est pas une solution, sauf si les villes développent des points d'éclatement logistique à leurs portes avec des circuits de livraison organisés par quartier⁷.

1.3 OPTIMISER GRÂCE A L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire peut devenir un principe général d'organisation de l'industrie et un domaine d'innovation transversale. Pour ce faire, il faut :

- Créer les flux de retour du produit usagé vers le réemploi de ses composants : le producteur initial peut récupérer ses produits en fin de vie et en réutiliser une partie pour en produire de nouveaux (certaines pièces s'usant moins vite que d'autres ou étant réparables). Les éléments trop abîmés ou cassés peuvent être recyclés et réutilisés sous forme de matière première secondaire. Ce principe pourrait également s'appliquer au béton et au ciment grâce au développement de techniques de concassage et de broyage des déchets issus de la destruction de bâtiments (dont l'empreinte énergétique reste actuellement trop élevée) ;
- Organiser des filières de collecte des produits usagés par branche, accessibles à tous les acteurs, pour assurer un meilleur recyclage ;

⁶ Olivier Razemon, *Comment la France a tué ses villes*, Rue de l'échiquier, 2017

⁷ Laetitia Dablanc, Michel Savy, Pierre Veltz, Axel Culoz, Muriel Vincent : "Des marchandises dans la ville", rapport de Terra Nova, juin 2017. Disponible en ligne : <http://tnova.fr/rapports/des-marchandises-dans-la-ville>

- Valoriser la *réparabilité* des produits : le producteur initial (ou son réseau) peut réparer ses produits pour en optimiser l'utilisation, dans le cadre d'un modèle de *leasing* (avec ou sans option de rachat). L'exemple de l'engagement de *réparabilité* du petit électroménager de SEB pendant dix ans⁸ montre que cette méthode est praticable.

1.4 OPTIMISER LA RELATION CLIENT

Le producteur et le vendeur doivent penser au type d'usage par les consommateurs et adapter leurs produits aux services attendus plus qu'à la détention du bien comme on le voit dans le domaine des transports avec les voitures et les vélos partagés (prévus pour résister à un usage plus intensif).

Cette substitution de services à des produits suppose de :

- Mieux cibler les attentes des consommateurs plutôt que favoriser une impulsion d'achat plus ponctuelle et fluctuante ;
- Développer la fidélisation des clients par une gestion des retours, la valorisation de la réparation et un travail sur l'évolution des produits.

1.5 OPTIMISER LE CAPITAL FINANCIER

Favoriser l'investissement à long terme et promouvoir le capital patient⁹ permettrait de réduire la ponction des intérêts et des dividendes sur la valeur ajoutée des entreprises. Les conditions à respecter sont de deux types :

- Doter les entreprises de ressources financières de long terme. En effet, le modèle de placement financier actuel exige des profits à court terme, en contradiction avec le rythme de l'entreprise qui doit pouvoir se projeter à long terme ;
- Optimiser le capital des entreprises par son utilisation en investissement matériel et/ou immatériel (compétences).

⁸ Cet exemple est développé dans notre note "Un nouveau souffle pour l'industrie française", Terra Nova, mars 2017.

⁹ Abdeldjellil Bouzidi, Thomas Chalumeau, Camille E., David P. Joël Ruet : "Le capital patient - un horizon pour la France et pour l'Europe", Terra Nova, juin 2016, <http://tnova.fr/etudes/le-capital-patient-un-horizon-pour-la-france-et-pour-l-europe>

1.6 OPTIMISER LES COMPÉTENCES ET LE CAPITAL HUMAIN

Les compétences, savoir-faire, tâches « cachées » (non répertoriées dans les *process*) représentent une valeur non identifiée dans la comptabilité mais pour autant réelle. La suppression de certains postes peut ainsi avoir un effet négatif non anticipé pour la pérennité de l'entreprise. Les entreprises peuvent changer de point de vue sur le travail et, au lieu de le considérer comme un coût qu'il convient de compresser, le concevoir comme faisant partie intégrante du processus de création de valeur. Elles doivent par conséquent :

- Bien identifier les compétences disponibles et l'ensemble des tâches réellement réalisées (répertoriées ou non) afin d'optimiser et de sécuriser l'organisation ;
- Valoriser le capital humain pour favoriser l'accroissement de la qualité des biens et/ou services produits par l'entreprise et l'entreprise elle-même.

1.7 OPTIMISER LES PRIX EN FONCTION DES COÛTS RÉELS

La mise en place d'un modèle de production optimisée de biens et services requiert une refonte du modèle de commercialisation et de détermination des prix, ce qui implique de :

- Optimiser la marge en diminuant le nombre d'intermédiaires ;
- Mettre en place des formes de tarification à l'usage pour des biens et services de consommation courante (ce qui est déjà le cas pour les portables et produits avec assurances) ;
- Rééquilibrer la rentabilité du capital financier par rapport aux autres composantes de l'entreprise (salariés et fournisseurs).

2. PISTES POUR DÉVELOPPER LA SMART-OPTIMISATION

2.1 VALORISER LES DOUBLES-DIVIDENDES : PUBLIC-PRIVÉ, ÉCONOMIQUE-SOCIÉTAL

Inciter les entreprises à la durabilité en conditionnant l'octroi de certaines aides, subventions, exonérations, et commandes publiques à des résultats dans les domaines suivants :

- L'investissement dans des systèmes d'écoconception ;
- La production de biens et services traçables ;
- Les produits réparables ;
- La localisation de la production ;
- La durabilité économique et environnementale.

2.2 ADAPTER LA RÉGLEMENTATION AU RÔLE SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Les entreprises et leur développement bénéficient des dépenses publiques dans les domaines de la formation, de l'éducation, de la santé, du transport. Elles doivent en retour contribuer à ces ressources en garantissant des conditions de vie décentes et en contribuant à leur financement en proportion des avantages qu'elles en retirent. Cela veut dire qu'elles doivent participer à l'effort national en faveur de la création d'emplois, de la distribution de revenus décents, de la santé au travail, etc.

Pour cela, l'identification de leur rôle ne peut se faire au cas par cas. Elle passe par la définition de cadres larges :

- Définition branche par branche des enjeux sociaux, de santé et d'environnement ;
- Imposition sur les sociétés en fonction de l'investissement et de la distribution des bénéfices, au travers de la mise en place d'un impôt sur les sociétés progressif.

2.3 ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES

Les dispositifs de l'action publique doivent contribuer à mettre en place les conditions d'une nouvelle donne productive :

- En élargissant le champ d'application des obligations en matière de *reporting* social et environnemental et en objectivant les critères quantitatifs et qualitatifs pour permettre l'évaluation des résultats¹⁰ ;

¹⁰ Abdeldjellil Bouzidi, Alain Grandjean, Mireille Martini : "Régulation financière et urgence climatique - Pour des normes prudentielles et comptables plus vertes", Terra Nova, juin 2017. Disponible en ligne : <http://tnova.fr/etudes/regulation-financiere-et-urgence-climatique-pour-des-normes-prudentielles-et-comptables-plus-vertes>

- En intégrant au document de référence ou au rapport de gestion la durabilité (à 10 ans) des sources d'approvisionnement des matières premières et secondaires utilisées dans la production ;
- En mettant en place une obligation progressive de traçabilité des biens en fin de vie (biens d'équipements) ;
- En instaurant une TVA différenciée privilégiant les produits fabriqués selon les normes de l'économie circulaire, de préférence au niveau européen.