



Marie-Christine VILLAGORDO

Auteure du livre "Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?"

Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?

Qu'est-ce que la métamorphose ?

En biologie, la métamorphose désigne un processus évolutif qui entraîne une transformation profonde, comme celle de la chenille devenant papillon. Ce phénomène est à la fois fascinant et complexe.

À l'intérieur de la chrysalide, un véritable bouleversement se produit : les organes de la chenille se réorganisent pour s'adapter à la future vie du papillon. Le cerveau et les yeux s'agrandissent, les antennes s'allongent, les mandibules diminuent et la trompe se forme. Le tube digestif rétrécit tandis que les organes reproducteurs apparaissent. Lorsque le papillon émerge de la chrysalide, une transformation en profondeur s'achève.

Cette métamorphose illustre l'innovation, la transformation et l'évolution. Ce principe s'applique également aux entreprises, qui, elles aussi, traversent des phases de transformation pour s'adapter à leur environnement.

La recherche action

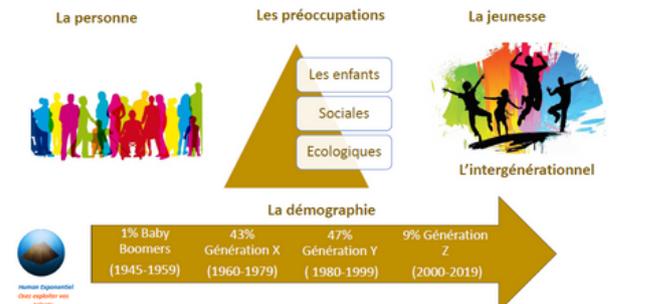
Cette recherche s'appuie sur les travaux d'Alain de Vulpian, dont j'ai été la collaboratrice pendant trois ans. Depuis plus de 50 ans, ses recherches ont permis de mettre en évidence l'émergence d'une société vivante et complexe, marquant peut-être le début d'une nouvelle ère dans l'histoire de l'humanité.

Le terrain d'étude

La cible initiale de l'étude était de 60 chefs d'entreprise. Cependant, au fil de la recherche-action, j'ai élargi ce champ pour inclure diverses organisations telles que les associations, les collectivités territoriales, ainsi que les salariés, les étudiants en stage ou en alternance, et les professeurs de l'enseignement supérieur.

L'évolution socioculturelle

Les impacts de ce processus d'évolution dynamique



La personne dans son identité plurielle

Qu'est-ce que signifie le concept d'identité plurielle ?

Lorsque ces personnes rejoignent une entreprise, elles apportent avec elles une identité complexe et diversifiée. Elles ne sont pas seulement des employés, mais aussi des parents, des citoyens, des bénévoles, et bien plus encore. Cette pluralité d'identités influence nécessairement leur comportement au sein de l'entreprise. Elles ne se contentent plus de se conformer passivement aux règles de l'organisation. Au contraire, elles aspirent à jouer un rôle actif, à être des acteurs du changement, à participer pleinement à la vie et à la stratégie de l'entreprise. Cela se traduit par des attentes et des besoins spécifiques. Si ces attentes ne sont pas entendues ou respectées, l'entreprise court le risque de perdre des talents précieux.

Nous avons tous entendu parler du phénomène de la « Grande Démission », mais ce terme masque une réalité plus complexe. Ce à quoi nous assistons véritablement est une guerre des talents. Les employés, aujourd'hui, cherchent à aligner leurs valeurs personnelles avec celles de l'entreprise. Si cet alignement ne se produit pas, ils seront tentés de partir. C'est ce décalage qui est à l'origine du désengagement massif des salariés, tel qu'observé dans les récentes études, notamment celles menées par Gallup.

En outre, ces mêmes employés sont confrontés à des préoccupations d'ordre personnel, notamment concernant l'avenir de leurs enfants. Ils s'interrogent :

Dans quel type de monde laisserons-nous nos enfants ?

Vivront-ils dans un environnement où ils pourront s'épanouir et être heureux ? À cela s'ajoute la question de l'écologie, qui prend une place centrale dans les débats actuels et influence de plus en plus la stratégie des entreprises. Il devient ainsi essentiel de ne pas dissocier l'entreprise du contexte sociétal dans lequel elle évolue. La jeunesse, en particulier, s'est saisie des enjeux environnementaux, et ces préoccupations se répercutent désormais sur les attentes vis-à-vis des entreprises.

Marie-Christine **VILLAGORDO**

Auteure du livre "Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?"

La création de mouvement de la jeunesse

Un exemple avec le réveil écologique

Le réveil écologique est un mouvement créé en 2018, avant la crise du Covid-19. Il regroupe aujourd'hui plus de 30 000 jeunes issus d'écoles de commerce et d'ingénieurs, tous unis par un objectif commun :

Eveiller la conscience des entreprises, pouvoirs publics et institutions des grandes écoles face à l'urgence de la transition écologique.

Ils interpellent :

Leurs écoles : les programmes actuels sont insuffisants, voire inadéquats, pour appréhender pleinement les enjeux stratégiques liés à la transition écologique.

Les entreprises : dénonçant celles qui pratiquent le greenwashing – c'est-à-dire celles qui se contentent de donner une apparence écologique sans adopter de réels engagements durables et démontrant leurs aspirations à intégrer des organisations qui partagent sincèrement leurs valeurs et qui s'engagent concrètement dans la transition écologique.

Les pouvoirs publics : par un Manifeste étudiant pour un réveil écologique, ils affirment leur volonté de s'éloigner du chemin professionnel traditionnel qui leur semble prédestiné. Ils déclarent : "Nous ne voulons pas travailler au service de projets déconnectés de l'urgence écologique." Parmi eux, beaucoup envisagent une carrière dans la fonction publique et exigent que cette dernière prenne pleinement en compte les enjeux environnementaux.

La diversité démographique au sein de l'entreprise

Dans le contexte actuel des entreprises, la question démographique revêt une importance croissante. Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, plusieurs générations cohabitent désormais au sein des organisations. Les baby-boomers, restent présents en faible pourcentage, côtoient les générations X, Y et Z, chacune avec ses propres caractéristiques et attentes.

Les membres de la génération X, nés entre les années 1960 et 1980, ont été façonnés par un environnement sociétal, éducatif et économique spécifique. Leur vision du travail et leur comportement professionnel ont été largement influencés par les normes de l'époque, où le rapport à l'autorité était central et le travail souvent perçu comme un devoir. Ils se sont engagés dans les entreprises principalement en raison de ce que celles-ci représentaient : une stabilité, une source de revenu fiable, et un statut social.

À l'opposé, les générations Y (ou Millennials), nées entre les années 1980 et 2000, et la génération Z, encore plus récente, ont grandi dans un contexte marqué par des changements technologiques rapides, la mondialisation, et

une prise de conscience accrue des enjeux sociétaux et environnementaux. Ces générations ne voient plus le travail de la même manière que leurs prédécesseurs. Prenons un exemple concret : là où la génération X travaillait principalement pour un patron, dans un cadre hiérarchique, les générations Y et Z préfèrent travailler avec un patron. Elles recherchent un environnement collaboratif, où le leadership se manifeste davantage par l'accompagnement que par l'autorité stricte.

En ce qui concerne l'engagement dans l'entreprise, pour les générations Y et Z, l'engagement ne se fait que si l'entreprise propose une mission ou une raison d'être qui fait sens. Elles veulent participer à des projets alignés sur des enjeux sociétaux plus larges, tels que l'écologie, la justice sociale ou l'innovation responsable. Leur attachement professionnel est conditionné par la capacité de l'organisation à répondre à ces défis contemporains.

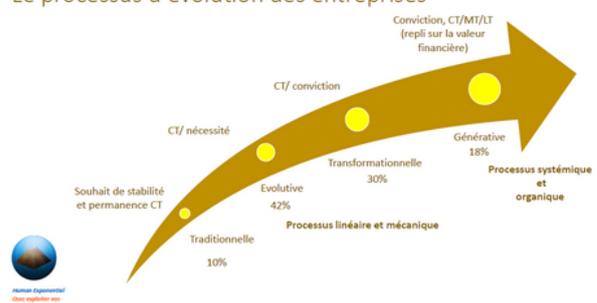
Ce cheminement générationnel, avec ses différences de valeurs et de motivations, est crucial à prendre en compte pour les entreprises. Une approche unique de la gestion des talents ne fonctionne plus dans un contexte aussi diversifié. Pour attirer et retenir des employés de différentes générations, il est nécessaire de comprendre leurs besoins distincts et d'adapter la stratégie managériale en conséquence. Le succès réside dans la capacité des organisations à créer un environnement qui résonne avec les attentes variées des employés, tout en favorisant le dialogue et la collaboration intergénérationnels.

L'impact sur l'entreprise

Face à ces transformations, il est devenu impératif pour les dirigeants d'entreprises de prendre conscience de cette nouvelle réalité. On ne peut plus diriger une entreprise en faisant abstraction des dynamiques sociales et des évolutions profondes de la société. Il est essentiel d'avoir des notions de sociologie pour comprendre comment ces transformations sociétales influencent les attentes des talents d'aujourd'hui. Gérer une entreprise dans le monde moderne implique une compréhension fine de ces enjeux et une adaptation constante aux nouvelles aspirations des collaborateurs.

Les résultats de l'étude

Le processus d'évolution des entreprises



Marie-Christine **VILLAGORDO**

Auteure du livre "Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?"

Tendances d'un processus évolutif de métamorphose

Il est essentiel de ne pas figer les entreprises dans des catégories rigides. Elles sont des organismes vivants, en constante évolution. L'étude révèle des tendances évolutives variées au sein même des entreprises, avec parfois la coexistence de plusieurs dynamiques dans un même processus de métamorphose humaniste.

Les entreprises traditionnelles

Elles représentent 10% des cas étudiés. Ces entreprises restent ancrées dans leurs certitudes, renforcées par la crise sanitaire. Leur priorité est la stabilité financière, avec une focalisation sur le contrôle et les objectifs à court terme. Elles peinent à saisir les enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux et souhaitent un retour à la situation d'avant crise.

Les entreprises évolutives

Elles constituent 42% des entreprises observées. Ces entreprises suivent les tendances sociétales, sociales et environnementales, mais de manière opportuniste. Elles se contentent d'adapter leur discours pour séduire les consommateurs sans réelle intention de transformation profonde, souvent en recourant à des pratiques de greenwashing. Leur stratégie est essentiellement tournée vers la conformité aux attentes du marché, sans véritable transparence.

Le débat au sein de ces entreprises est centré sur les moyens, outils et méthodes, créant une confusion entre les objectifs et la finalité. Par exemple, la digitalisation, perçue comme une fin en soi, est en réalité un moyen au service de l'entreprise. Ces entreprises souffrent souvent d'incohérence entre les messages diffusés et les actions réelles, générant des tensions internes.

Les entreprises transformationnelles

Ces entreprises représentent 30%. Elles abordent les enjeux sociaux et environnementaux avec sincérité et cherchent à aligner leurs intérêts économiques avec ces nouveaux impératifs. Toutefois, la mise en œuvre de ce changement reste difficile, surtout dans des entreprises où le modèle économique actuel est performant.

Les dirigeants reconnaissent que le succès dépend de l'alignement de tous les acteurs – dirigeants, collaborateurs, actionnaires – et de la capacité à concilier les objectifs à court et long terme. Ce changement nécessite un nouveau mindset et un engagement à long terme, ce qui demande du courage et une transformation culturelle et organisationnelle. La crise sanitaire a d'ailleurs accéléré cette prise de conscience, avec l'intégration progressive de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans la stratégie globale.

Les entreprises génératives

Enfin, 18% des entreprises observées sont qualifiées de génératives. Ces entreprises ne se contentent pas de suivre les tendances, elles adoptent une vision dynamique et systémique. Elles sont profondément intégrées à leur environnement et contribuent à l'émergence d'un nouveau modèle entrepreneurial, en cherchant à créer de la valeur tant financière qu'extra-financière (sociale, sociétale, environnementale).

Leurs modes d'organisation reposent sur la collaboration, la décentralisation et l'intelligence collective. Elles incarnent une transformation culturelle où les liens entre l'entreprise et son écosystème deviennent essentiels pour créer de la valeur pour et dans l'écosystème. Ces entreprises participent activement à la revitalisation des territoires, en rassemblant acteurs privés et publics pour construire des projets communs axés sur le bien commun.

Deux typologies de chefs d'entreprise génératifs émergent de cette étude :

1. Les chefs d'entreprise après 40 ans

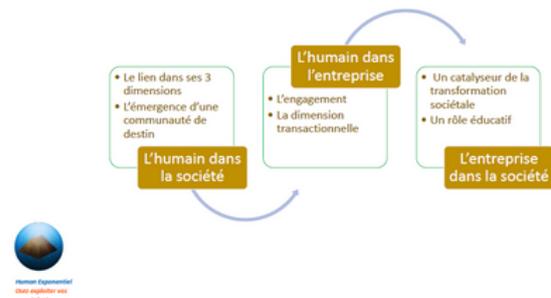
Ces dirigeants ont décrit le chemin de leur transformation, ont généralement traversé des épreuves ou des expériences marquantes qui les ont poussés à se transformer. Ce changement est souvent le fruit d'une prise de conscience progressive, influencée par leur environnement familial et professionnel.

2. Les chefs d'entreprise de moins de 40 ans

Cette génération de dirigeants adoptent naturellement une posture générative dès le début de leur carrière, ayant intégré des notions de responsabilité sociale et environnementale dans leur mode de pensée et d'action. En synthèse, Un changement de paradigme.

En synthèse, Un changement de paradigme

En synthèse de l'évolution processuelle



Marie-Christine **VILLAGORDO**

Auteure du livre "Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?"

L'évolution des dynamiques au sein de l'entreprise et dans la société repose sur un changement de paradigme fondamental. Ce nouveau modèle met l'accent sur l'humain en intégrant trois dimensions essentielles : l'humain dans la société, l'humain dans l'entreprise et l'entreprise dans la société. Ce triptyque devient crucial, non seulement pour le bien-être individuel, mais aussi pour la pérennité des entreprises elles-mêmes et la transformation de la société dans son ensemble.

Les trois grands axes d'interdépendance révélés par cette étude :

1.L'humain dans la société :

Nous assistons à une transition majeure, celle du passage de "l'humain hors-sol" à "l'humain relié". Ce processus de transformation, ou métamorphose, se manifeste à travers le développement de liens plus conscients et matures. La personne devient capable de s'ouvrir pleinement à son environnement, d'interagir de manière responsable avec les autres et de participer activement à la société. Comme l'a formulé Erik Erikson, ce cheminement vers la maturité signifie passer d'un état où l'on est un "objet de soin" (récepteur de l'attention et de la protection des autres) à un état où l'on devient "un sujet qui prend soin des autres". Cette redéfinition du rôle de l'individu reflète une prise de conscience plus large, où chaque personne est appelée à agir en fonction de l'interdépendance qui régit les relations humaines et écologiques.

2.L'humain dans l'entreprise :

Le rapport entre le salarié et l'entreprise est en pleine mutation. Désormais, ce n'est plus l'entreprise qui engage un salarié, mais c'est le salarié qui choisit de s'engager activement dans un projet qui a du sens pour lui. Cette inversion des rôles met en lumière l'importance croissante de l'engagement personnel et du sens dans le travail. Le salarié ne se contente plus de se conformer aux attentes de l'entreprise : il cherche à prendre sa place au sein de l'organisation, à la modeler de manière à ce qu'elle réponde à ses aspirations profondes. Il souhaite non seulement contribuer par son travail, mais aussi participer à la construction d'une entreprise qui résonne avec ses valeurs personnelles. La dimension transactionnelle devient alors cruciale : l'employé apporte ses compétences, sa créativité et son énergie à l'entreprise, mais en retour, il attend de celle-ci qu'elle lui offre quelque chose de significatif, que ce soit en termes d'accomplissement personnel, d'impact sociétal ou d'évolution professionnelle.

3.L'entreprise dans la société :

L'entreprise occupe désormais un rôle qui va bien au-delà de sa fonction économique. Elle devient un véritable catalyseur de changement social à travers son projet, qui ne se limite plus à la recherche du profit. Son objectif inclut aussi la transformation positive de la société dans laquelle elle évolue. Par ailleurs, l'entreprise endosse un rôle pédagogique, notamment vis-à-vis des consommateurs. Elle doit fournir des informations transparentes et pertinentes sur ses produits, mais aussi sensibiliser ses clients aux enjeux sociaux et environnementaux. En adoptant ce rôle éducatif, l'entreprise participe à l'éveil des consciences face aux défis actuels tels que la crise climatique, les inégalités sociales ou encore l'éthique de consommation. En somme, elle ne se contente plus de répondre à une demande : elle contribue activement à façonner une société plus responsable, en éduquant ses parties prenantes et en intégrant des pratiques durables dans son fonctionnement.

Conclusion

Ces trois axes – l'humain dans la société, l'humain dans l'entreprise et l'entreprise dans la société – forment un écosystème interconnecté. L'individu, l'entreprise et la société ne peuvent plus être envisagés séparément : leur interdépendance structurelle impose de repenser les rôles, les responsabilités et les interactions de chacun. En prenant soin de soi, des autres et de l'environnement, la personne contribue à la transformation de l'entreprise. Celle-ci, à son tour, devient un levier pour changer la société, jouant un rôle clé dans la résolution des grands enjeux de notre époque.

Trois exemples d'entreprise générative.

Olivier Remoissonnet, directeur général de la Brosserie Française.

Olivier incarne une nouvelle façon de penser l'industrie en France. Il est le repreneur de la dernière usine de brosses à dent en 2013 après avoir défendu le projet devant le tribunal de commerce.

Il a entrepris de transformer son usine en un modèle d'industrie verte, prouvant qu'il est possible de fabriquer des produits de manière responsable et écologique, tout en respectant l'environnement.

Passionné par l'industrie, Remoissonnet a cherché à rompre avec l'image négative associée à l'industrie traditionnelle, marquée par la pollution et les licenciements. Il prône une approche holistique et vertueuse, basée sur la transparence et la pédagogie, pour répondre aux défis sociétaux et environnementaux. Pour lui, il ne s'agit plus simplement de produire, mais de concevoir des produits utiles, comme la brosse à dents, en réduisant l'empreinte écologique et en intégrant des circuits courts.

Marie-Christine **VILLAGORDO**

Auteure du livre "Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles?"

Inspiré par l'étude sur la métamorphose humaniste, il se reconnaît dans cette nouvelle vision du management, qui met l'humain et l'environnement au centre des préoccupations. Olivier insiste sur l'importance de capter les signaux faibles, tant internes qu'externes à l'entreprise, pour anticiper les évolutions nécessaires. Il souligne également que l'alignement entre les salariés et l'entreprise favorise la créativité et l'innovation.

Malgré les difficultés à sortir des schémas traditionnels, il est encouragé par le fait que d'autres entrepreneurs partagent cette vision d'une nouvelle manière de faire de l'entreprise. Il observe une tendance générale à s'éloigner des modèles industriels axés uniquement sur la réduction des coûts et l'hyper-marketing, au profit d'une industrie plus responsable et durable.

Enfin, il considère que la révolution industrielle actuelle repose sur un changement profond des attentes des consommateurs, qui exigent désormais clarté, transparence et authenticité de la part des entreprises. Olivier Remoissonnet voit en cela une opportunité pour les industriels de jouer un rôle clé dans cette transformation, en faisant preuve d'innovation et en contribuant à un futur plus respectueux des ressources et des savoir-faire.

Bénédicte Mercier, co-présidente de Sodebo.

Elle incarne une approche humble, engagée et résiliente du leadership. Ancrée dans une éducation qui valorise le travail de terrain et l'écoute, elle perpétue l'ADN familial de l'entreprise, fondée en 1960 par ses parents, Joseph et Simone Bougro. Sodebo, entreprise familiale industrielle, a su évoluer et se réinventer au fil du temps.

Pour Bénédicte, l'humain est au cœur de l'entreprise. Elle insiste sur l'importance de donner du sens à la mission de l'entreprise, en favorisant la création de liens solides entre collaborateurs et avec les parties prenantes. La crise du COVID-19 a été un accélérateur de résilience et d'innovation, prouvant que l'entreprise, en surmontant des difficultés collectivement, devient plus forte.

Bénédicte met en avant la nécessité de maintenir l'équilibre entre héritage et innovation, tout en soulignant que les réorganisations structurelles peuvent parfois affaiblir les liens informels qui rendent l'entreprise fonctionnelle. Elle prône une approche organique de la résolution de problèmes, en encourageant les salariés à participer activement aux décisions et à s'engager dans un apprentissage continu. Cet apprentissage, souvent inconfortable mais essentiel, permet aux salariés de développer autonomie et résilience, en les préparant à faire face aux changements inévitables.

L'entreprise, selon Bénédicte, doit évoluer de manière constante en ajustant sa vision et ses processus tout en

écoutant le cœur de l'organisation, c'est-à-dire les salariés sur le terrain. C'est par cette approche d'apprentissage permanent que Sodebo continue à se métamorphoser, à innover, et à rester une entreprise résiliente, en mouvement perpétuel.

Guillaume Desnøes, cofondateur d'Alenvi

Guillaume Desnøes, avec ses amis Clément Saint Olive et Thibault de Saint Blanchard, a cofondé Alenvi en 2016. Alenvi est une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) dont la mission est d'humaniser l'accompagnement des personnes en valorisant les professionnels et en conciliant enjeux humains et économiques dans le secteur de l'aide à domicile.

Guillaume est un entrepreneur engagé, dont l'objectif est d'inventer une nouvelle voie, alternative aux approches traditionnelles du secteur. Son engagement entrepreneurial est motivé par un désir de transformer la société, en créant des structures plus justes, humaines et respectueuses. Il se sent privilégié d'avoir les atouts nécessaires pour agir en faveur de cette transformation et se considère comme un militant pour le changement.

L'approche d'Alenvi repose sur l'idée que la coopération et l'humain doivent primer sur les processus rigides. Guillaume et ses cofondateurs encouragent un leadership humble, servant de modèle pour inspirer et fédérer autour d'une vision partagée. Ils ont su créer une organisation qui défie les normes du secteur et qui valorise le bien-être des professionnels, tout en répondant aux défis économiques.

Guillaume Desnøes et ses équipes montrent que l'innovation et le changement sont possibles dans des secteurs en difficulté, comme l'aide à domicile, en adoptant une approche générative centrée sur le lien, la coopération et les valeurs humaines. Alenvi représente un modèle d'entreprise qui allie impact social et transformation profonde, tout en restant fidèle à sa mission de servir les autres.

Mon actualité

• Parution d'un deuxième livre :

La métamorphose humaniste en marche - Dirigeants d'entreprise, pionniers de la transformation sociétale
Ce livre paraîtra en janvier 2025 aux éditions de l'AFNOR, raconte les parcours inspirants de dirigeants génératifs, précurseurs d'une transformation sociétale en profondeur.

• Nouvelle étude en cours :

En collaboration avec la Heart Leadership University, une nouvelle étude est en cours pour approfondir les résultats de la première recherche. Cette étude s'articule autour du thème: Métamorphoses du dirigeant et de l'entreprise : Résonance des phénomènes d'influence pour une économie contributive.