



"Les entreprises familiales ont une carte à jouer"

Emmanuelle Duez est intervenue en janvier, lors des vœux de la CCI, devant plus de 600 personnes. Pour lamayenne.fr, elle esquisse l'entreprise de demain, « éthique et transparente ».

Vous portez l'idée que l'entreprise de demain n'est pas la même que celle d'hier. En quoi elle sera différente ?

Je pense qu'elle est différente car le monde a considérablement changé. Parce que le contexte dans lequel naissent et vivent les entreprises est radicalement différent.

Quand on regarde le contexte économique, on vit une espère de frénésie, d'innovation, d'accélération du temps, de plateformisation des business model, de globalisation qui est sans commune mesure par rapport à ce que l'on a pu vivre il y a cinquante ans, et puis en interne, vous avez une transformation sociologique importante des collaborateurs, qui sont les enfants de ces transformations globales. Quand ils rentrent dans une entreprise, ils ont un rapport au statut, à la réussite, à l'ambition, à l'épanouissement assez différent par rapport aux générations précédentes.

Comme le monde a changé, le monde business mais aussi le monde écologique, politique, tout cela a façonné des collaborateurs, des consommateurs, qui sont marqués par ces transformations. Comme une entreprise n'est rien d'autre que le reflet de son corps social, et bien elle change.

On vit une transformation des modèles de management, de leadership, des business model, des systèmes d'organisation, du système d'innovation. On vit surtout une transformation de la raison d'être des boîtes. C'est ce en quoi je crois profondément. Toutes les transformations qui sont en cours dans les organisations dépassent largement les modes de fonctionnement. Elles vont toucher la raison d'être des boîtes : à quoi ça sert une entreprise dans la société. Parce qu'en réalité, la question que se posent les collaborateurs, c'est « Qu'est-ce que ça dit de moi que de bosser dans cette boîte, ou de consommer ce produit ». Là, on touche des ressorts qui ne sont pas du tout « je veux être une entreprise libérée », ou « une entreprise cool », pour attirer les meilleurs talents ou les meilleurs clients. Là on touche à l'éthique des organisations.

Le babyfoot ne suffit donc pas pour attirer ces talents...

Le babyfoot ne suffit pas. Ce n'est pas du tout l'objet pour moi de la transformation actuelle. Il n'est pas au niveau du babyfoot, qui est superficiel. Il est dans la définition même de ce qu'est une entreprise, de son rôle et de sa responsabilité politique dans la Cité.

Et les entreprises ont-elles comprises cette transformation ? Y sont-elles prêtes ?

Il y a des niveaux de maturité très disparates. Les entreprises qui sont le plus en avance, qui sont dans une introspection permanente, sont en train de toucher du doigt le fait qu'après avoir remis en cause les modèles de fonctionnement, système de management, le business model, elles ont compris qu'en réalité, il fallait maintenant poser la question des fondamentaux de la boîte. Donc oui, les boîtes qui sont de manière sincère dans une dynamique de transformation, parce qu'elles ont compris que tout avait changé, parce qu'elles ont compris qu'elles étaient inadaptées au monde d'aujourd'hui, parce qu'elles analysent finement les humains qui l'entourent, qu'ils soient collaborateurs ou consommateurs sont en train de se poser la question de la transformation de l'objet social de l'entreprise et de sa raison d'être. Mais cela reste une minorité !

Et la transformation digitale ne porte-t-elle pas un risque de fracture entre ces entreprises, selon leurs niveaux de maturité face au changement ?

Comme toutes les transformations, cela crée des gaps (ndlr : fractures). Des gaps générationnels, des gaps entre les entreprises, cela c'est sûr. Mais lorsque l'on prend du recul sur la transformation numérique, lorsque l'on analyse des entreprises dont le secteur d'activité n'a rien à voir, on observe un phénomène contre-intuitif : le digital est le meilleur moyen de toucher du doigt les fondamentaux. On digitalise tout le superficiel, tout ce qui est possible d'être digitaliser. Et puis à la fin, on reste avec des vraies questions fondamentales, philosophiques, sur l'entreprise. Vous avez des boîtes qui ont fait d'énormes transformations digitales, qui sont passées en mode agile, sont passées au début par les outils. On digitalise d'abord les outils. Puis ensuite, par les process, en mettant en place des process agiles. Et aujourd'hui, troisième étape, elles font face à des questions qui ne sont plus du tout digitales, qui sont « Quelles sont les racines de l'engagement humain ». Qu'est ce qui va faire la différence dans le cœur des clients ? La transformation digitale est l'amorce d'une réflexion qui en troisième étape, une fois que nous sommes passés par les outils, par les process, oblige à se poser des vraies questions. Des questions sur lesquelles on va faire pivoter l'organisation.

Quels sont les enjeux dans les années qui viennent ?

Il y a pour moi deux principaux défis des boîtes dans les années à venir : **un défi de temporalité**, et **un défi d'alignement**.

Le défi de temporalité est que pour gagner la guerre des talents et la guerre des clients, il faut être une entreprise éthique avec un objet social augmenté. C'est elle qui gagnera la partie à la fin. Mais est ce que l'on a aujourd'hui des dirigeants et des actionnaires en capacité de prendre le temps aujourd'hui pour gagner après-demain ? A-t-on le temps de ces transformations ? Car tout va de plus en plus vite, et transformer la raison d'être d'une boîte, cela ne se fait pas en deux secondes. Cela nécessite dans les années à venir d'accepter une rentabilité moindre, parce que l'on va survivre après-demain.

Le deuxième défi est un défi d'alignement. Le vrai diktat aujourd'hui que vit l'entreprise est un défi, outre celui d'accélération du temps, de transparence. Vous n'avez plus le droit de dire quelque chose que vous n'êtes pas ou que vous ne faites pas en réalité. Vous n'avez plus le droit de dire sans prouver. Cela veut dire que les boîtes, parce qu'il y a ce diktat de la transparence, vont devoir s'aligner en interne et en externe. Elles vont devoir aligner leur proposition de valeur sur leur raison d'être. Elles vont devoir aligner la satisfaction collaborateurs et la satisfaction consommateurs. Elles vont devoir accepter leurs faiblesses et leurs limites, et cela est un énorme défi. Le poète Pierre Reverdy nous dit que « L'éthique, c'est l'esthétique du dedans ». On a bien derrière cette phrase la notion d'alignement.

Nous avons donc ces différents défis : la temporalité, qui cache le sujet d'excellence de la classe dirigeante et de la structure actionnariale, le courage du leader. Et puis le sujet d'alignement, de

l'éthique, qui est un corollaire de cet impératif de transparence.

C'est possible pour toutes les entreprises, de toutes tailles ?

Oui, évidemment ! Je pense même qu'en fait que les entreprises familiales ont une carte à jouer qui est géniale sur le sujet. Car c'est beaucoup plus difficile pour un mastodonte du CAC40 de transformer son objet social, d'assumer son rôle et sa responsabilité sociétale et d'aligner les promesses qu'une boîte de 50 personnes sur le territoire. Elles peuvent être particulièrement attractives dans les yeux des nouveaux collaborateurs et consommateurs.