



Métamorphose
du dirigeant
et de l'entreprise

Résonance et synergies des influences dans le processus
de métamorphose pour une économie contributive

Rapport réalisé par

Marie Christine Villagordo

Fondatrice de Human Exponentiel

{
RAPPORT DE
RECHERCHE
octobre 2025
}

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO	2
CLÉS POUR AGIR PROPOSÉES PAR HLU	4
INTRODUCTION	5
A. Contexte de l'étude	5
B. Terrain d'étude : des dirigeants animés par un désir génératif	5
C. Un objet d'étude novateur : explorer la synergie des influences pour transformer l'entreprise.....	6
1. EXPLICATION DU CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTS CLÉS DE LA RECHERCHE	8
1.A. La métamorphose : une transformation systémique et complexe	9
1.B. La résonance et l'intersubjectivité : deux concepts pour éclairer la qualité des relations qui sous-tendent la métamorphose	9
1.C. La générativité et l'associativité favorisent les dynamiques créatives et collectives.....	9
1.D. La synergie des influences : une approche systémique des interactions.....	10
1.E. L'intelligence incarnée : cognition ancrée dans le corps et l'expérience.....	10
2. IMPACT DU DIRIGEANT SUR LA MÉTAMORPHOSE	11
2.A. Le parcours du dirigeant	11
2.B. La synergie des influences de la métamorphose du dirigeant	12
3. EXPLORATION DU PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE	16
3.A. Le désir et la composante générative, moteurs de la métamorphose.....	17
3.B. Mise en perspective des composantes favorisant ou pas le processus de métamorphose.....	19
4. PORTRAITS DE DIRIGEANTS AYANT RÉUSSI L'ÉMERGENCE DU PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE	38
4.A. Portrait d'un dirigeant ayant un parcours linéaire.....	38
4.B. Portrait d'un dirigeant ayant un parcours non linéaire	40
5. ENSEIGNEMENTS	42
5.A. Une transformation cognitive	42
5.B. Une transformation temporelle.....	43
5.C. Une transformation culturelle	44
CONCLUSION	46
ANNEXE 1 - MÉTHODOLOGIE	47
A. Terrain d'étude	47
B. Méthodologie et diversité des outils utilisés	48
ANNEXE 2 – BIBLIOGRAPHIE	49

ÉDITO

Notre association Heart Leadership University (HLU) porte une ambition un peu folle, celle de révolutionner les imaginaires et la pratique du leadership des dirigeants d'entreprise, afin de prendre à bras le corps trois défis de notre siècle :

- les effondrements écologiques – chaque jour plus sévères et plus visibles (de ceux qui ont les yeux ouverts et une propension à se documenter scientifiquement) ;
- l'explosion des inégalités – toujours plus criantes, et difficilement supportables, dans un contexte de forte concentration des richesses et du pouvoir ;
- les usages déviants et abusifs des pouvoirs technologiques, et en particulier de l'intelligence artificielle – particulièrement préoccupants, quand l'Hyperguerre, décrite par le prospectiviste Jean-Michel Valantin, se renforce entre les USA et la Chine.

Chez HLU, nous avons fait le pari que le dirigeant est à la fois le premier acteur d'une économie structurellement prédatrice en ressources naturelles, souvent aliénante, et donc aussi, s'il en a le désir et la force, **le premier influenceur et acteur de changement** pour forger une autre réalité, tendre vers une économie plus harmonieuse, juste et durable. Pour cela, il lui faut mobiliser son intelligence du cœur : écouter son intuition, faire preuve d'empathie, agir avec courage.

Les recherches précédentes menées par HLU, ainsi que par de nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales, tendent à montrer que c'est au cœur de chaque **individu** que l'on trouve les motivations intrinsèques, les émotions, les valeurs, qui vont lui donner l'envie et le courage d'agir dans cette direction humaniste.

Pour autant, tout n'est que relations. En tant qu'être vivants, nous sommes en interaction permanente avec nos semblables, avec le reste du monde vivant, avec les institutions et avec des artefacts techniques - conçus par des humains. Un dirigeant, seul, sans soutien ou sans suiveur, ne peut donc pas **faire advenir** une économie plus durable et désirable.

Par ailleurs, nous vivons dans un monde **dynamique**, en perpétuel changement. La notion de « capacités » posée par le prix Nobel Amartya Sen nous dit bien que notre « pouvoir d'agir », dépend autant de qui nous sommes (nos capacités, notre personnalité) que de « où » nous sommes, du contexte dans lequel nous évoluons et de quelle « liberté d'agir » nous disposons.

C'est pourquoi, nous avons poursuivi nos travaux sur la métamorphose du dirigeant en confiant à Marie Christine Villagordo une recherche-action pour mieux comprendre, et illustrer – sur la base de 12 cas concrets de dirigeants - deux grands phénomènes : celui de **l'influence**, et celui de la **résonance**.

L'actualité déborde de « grands dirigeants » ayant un colossal pouvoir d'influence, malheureusement bien souvent utilisé exclusivement à leur profit : narcissisme, addiction au pouvoir, lobbying pour servir leurs intérêts en affaires... Dans le langage « business », les stratégies d'influence sont manipulatrices, dominatrices, asymétriques, et par essence, non altruistes.

Mais à des échelles plus raisonnables, de la PME à la grande ETI, le dirigeant est en réalité en permanence influencé : par ses proches, par ses pairs, par ses clients, par les médias... Étant à la barre de son navire « productif », il tente en retour d'influencer, sans

toujours y parvenir – ses collaborateurs, son marché, ses partenaires, le cadre réglementaire... et il lui arrive (bien heureusement) de souhaiter orienter ce « pouvoir d'influence » avec une finalité contributive au bien commun, pour tenter d'être un « Bon Ancêtre » - terme fort employé par le philosophe anglais Roman Krznaric.

Le dirigeant est aussi toujours en mouvement, et **en résonance avec le monde**. Grâce à sa dimension socio-perceptive, plus ou moins développée et activée, il capte des nouvelles tendances, des signaux du monde qui vient. Il s'adapte aux contraintes pour survivre et pour développer son projet. Consciemment ou inconsciemment, il écrit une petite histoire qui va constituer une partie de la Grande Histoire.

Dans nos systèmes humains complexes, toutes ces interactions sont multiples, se situent à différents niveaux avec un grand nombre de parties prenantes. Il est donc riche d'enseignements de documenter ces processus, de présenter une **grille de lecture** innovante des influences réciproques, et ce faisant, d'identifier des nœuds essentiels, des serrures à ouvrir pour permettre le changement, et activer la « révolution des cœurs ».

Souhaitons que ce rapport vous donne de **nouvelles clés** pour activer et accélérer cette métamorphose humaniste, individuelle et collective.

Hélène Le Téo

Présidente de Heart Leadership University

CLÉS POUR AGIR PROPOSÉES PAR HLU

Pour engager véritablement son entreprise dans une transition vers un modèle plus contributif, le leader est invité à entreprendre d'abord un chemin de transformation intérieure, puis à incarner cette métamorphose à tous les niveaux de l'organisation.

S'OUVRIRE À UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE SOI

Le parcours de métamorphose commence par une introspection sincère du dirigeant afin :

- de revisiter son histoire de vie, mettre en lumière les fils conducteurs de ses choix, et reconnaître les aspirations qui l'animent aujourd'hui ;
- d'accueillir avec lucidité ses forces et ses fragilités, pour s'entourer de partenaires capables de les compléter, dans une logique de reliance plutôt que de toute-puissance.

ÉCOUTER ET RECONNAÎTRE L'AUTRE DANS SA SINGULARITÉ

L'intelligence relationnelle devient centrale. Il ne s'agit plus seulement de diriger, mais de :

- comprendre les valeurs, besoins et convictions des autres — collaborateurs, partenaires, clients, acteurs du territoire ;
- favoriser des espaces de dialogues sincères et d'écoute mutuelle, où la relation précède la décision.

CARTOGRAPHIER SON SYSTÈME DE RELATIONS VIVANTES

L'entreprise n'est pas un îlot isolé, mais un nœud dans un réseau de relations humaines. Le leader transformé apprend à :

- considérer son entreprise comme un système vivant, en interrelation constante avec son environnement interne et externe ;
- cartographier ces interactions pour mieux percevoir les influences réciproques et les dynamiques en jeu, dans une approche systémique.

RESSENTIR LE MONDE : INCARNER UNE INTELLIGENCE SENSIBLE

Au-delà de la rationalité, la métamorphose appelle à mobiliser :

- son intelligence incarnée, faite d'intuition, de perception fine, d'attention au sensible ;
- une capacité à entrer en résonance avec ce qui émerge du monde, des autres, du vivant, pour mieux ajuster ses décisions.

ACCOMPAGNER LA MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE SUR 4 NIVEAUX SIMULTANÉS

Un dirigeant en transformation ne peut se contenter d'initiatives ponctuelles ou symboliques. Il agit de manière cohérente et synchrone sur les dimensions suivantes.

- Porter la vision : formuler un « désir génératif » qui oriente l'action collective au-delà des intérêts particuliers, avec authenticité et cœur, sans chercher à convaincre par la force ni à céder au « purpose washing ».
- Transformer les relations internes : cultiver la qualité des liens, l'écoute, la coopération, pour faire émerger une véritable communauté de travail.
- Repenser la performance : viser une performance globale, intégrant l'impact écologique, social, économique et humain dans une même dynamique de sens.
- Agir dans son écosystème : interagir avec les acteurs externes dans une posture d'ouverture, en influençant et en se laissant influencer, dans un monde où l'agilité devient une ressource vitale face à l'incertitude.

INTRODUCTION

Le présent rapport restitue les résultats du programme de recherche-action « Métamorphose du dirigeant et de l'entreprise » dirigé par Marie Christine Villagordo, précédemment directrice de l'innovation et de la stratégie d'accompagnement managérial chez Orange, désormais chercheuse et auteur de deux ouvrages sur la métamorphose des dirigeants et de leurs entreprises. L'objet de cette recherche est de mettre en évidence les mécanismes complexes de la métamorphose des dirigeants et des entreprises, et ainsi de nourrir la réflexion des dirigeants engagés dans des parcours de transformation.

A. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, HLU s'est donnée pour mission de révolutionner les imaginaires et les pratiques du leadership des dirigeants d'entreprise pour préserver notre humanité face aux défis du 21^e siècle (usages non maîtrisés des systèmes d'intelligence artificielle, effondrements écologiques, explosion des inégalités). C'est dans cette optique qu'a été conçu le parcours pour dirigeants Du Cœur aux Actes qui ambitionne de donner aux participants l'assise et les outils pour transformer leur entreprise en mobilisant leur intelligence du cœur.

Association d'intérêt général à visée éducative et scientifique, HLU a lancé dès sa création plusieurs programmes de recherche-action sur la transformation des dirigeants afin de documenter et d'évaluer l'impact de ses activités et d'en diffuser les résultats. La première promotion du parcours (juin 2021 – janvier 2023) a servi de terrain d'étude pour deux projets de recherche-action visant à explorer les impacts du parcours et à éclairer dans quelle mesure, en mobilisant leur intelligence du cœur, les dirigeants pouvaient se transformer eux-mêmes et faire ainsi évoluer leur entreprise.¹

Le présent projet se situe dans la continuité de ces travaux avec pour ambition d'étudier cette fois le dirigeant en relation avec les autres et avec le monde. Pour cela, HLU a fait appel à Marie Christine Villagordo qui mène depuis 2019 des travaux de recherche sur la métamorphose humaniste de l'entreprise, ayant donné lieu à deux ouvrages.² Fondés sur de nombreux entretiens avec des dirigeants d'entreprises, ces ouvrages mêlant cadre théorique sur la métamorphose et récits de parcours de dirigeants, ont constitué un socle riche pour la présente étude.

B. TERRAIN D'ÉTUDE³ : DES DIRIGEANTS ANIMÉS PAR UN DÉSIR GÉNÉRATIF

La présente recherche se fonde sur une analyse large et transdisciplinaire de la littérature académique sur la métamorphose (individuelle et collective). Les travaux utilisent ainsi des concepts issus de la sociologie des relations, de la théorie du développement psychosocial ou encore de la psychologie sociale. Ces concepts sont explicités dans la [partie 1](#).

Par ailleurs, la recherche a reposé sur des entretiens avec 12 dirigeants et dirigeantes issus de 13 entreprises.⁴ Le panel d'organisations recouvre des tailles (TPE, PME et ETI) et secteurs variés (cosmétiques, bâtiment, industrie, conseil, édition).

¹. Voir les résultats des deux programmes de recherche-action : [Le pouvoir du cœur – Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), Prophit et HLU, 2023 ; [Intelligence du cœur en action : freins et leviers](#), Stéphane La Branche et HLU, 2023.

². [Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles ?](#) Les éditions du net, 2022 ; [La métamorphose humaniste en marche, Dirigeants d'entreprise, pionniers de la transformation sociétale](#), Afnor Éditions ; 2025.

³. Pour en savoir plus sur la méthodologie voir l'Annexe 1.

⁴. Dans une des entreprises, les entretiens ont été réalisés avec des membres du comité de direction mais avec le dirigeant.

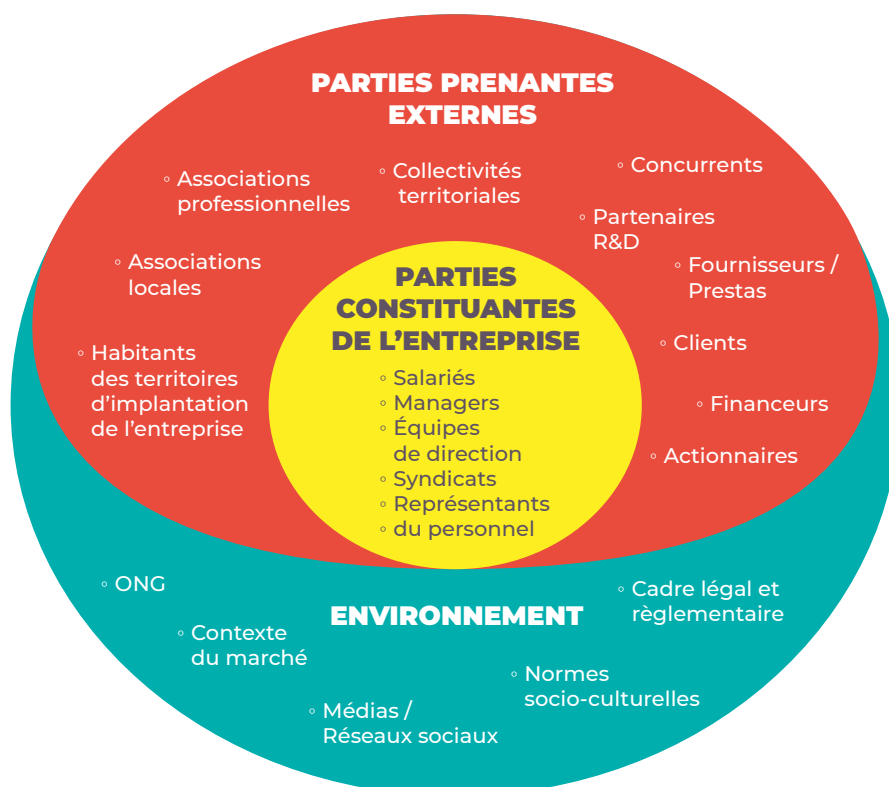
Des entretiens ont également été menés avec une quarantaine de membres du comité de direction et salariés issus de 9 des entreprises concernées afin de confronter leurs vécus et points de vue avec ceux de leurs dirigeants.

Il est important de noter que ces dirigeants ne sont pas représentatifs de l'univers des dirigeants d'entreprise : l'objet de l'étude étant d'étudier la métamorphose d'une entreprise, tous les dirigeants participants ont été sélectionnés parce qu'ils sont animés par un désir génératif, un désir de contribuer au bien commun (voir partie 3.A).

Par ailleurs, la majorité des dirigeants interrogés sont également actionnaires majoritaires de leur entreprise. En cela, ils constituent un échantillon spécifique. Les tensions qui peuvent exister entre le pouvoir exécutif et la strate actionnariale n'ont pas lieu d'être ici. Leurs marges de manœuvre pour transformer l'entreprise sont donc plus importantes que pour les dirigeants non-actionnaires (salariés ou mandataires sociaux).

C. UN OBJET D'ÉTUDE NOVATEUR : EXPLORER LA SYNERGIE DES INFLUENCES POUR TRANSFORMER L'ENTREPRISE.

La présente étude interroge sur la synergie des influences au sein et autour de l'entreprise : qui influence qui, et réciproquement. L'action d'un dirigeant d'entreprise s'inscrit, en effet, dans un système traversé par de multiples influences qui relèvent de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise⁵ ainsi que de ses parties constituantes⁶ et de ses parties prenantes externes⁷ spécifiques.



L'ACTION DU DIRIGEANT S'INSCRIT DANS UN SYSTÈME TRAVERSÉ PAR DE MULTIPLES INFLUENCES

5. Il s'agit notamment du cadre légal et réglementaire, normes sociales et culturelles, contexte de marché, médias et réseaux sociaux, ONG. Selon la taille et le secteur de l'entreprise, le cadre dans lequel évolue l'entreprise peut se confondre avec ses parties prenantes externes. C'est par exemple le cas des autorités publiques nationales, pour les grandes entreprises qui par leurs actions de lobbying parviennent à influencer le cadre légal et réglementaire.

6. Il s'agit des salariés, managers, équipe de direction, syndicats, représentants du personnel.

7. Il s'agit des actionnaires, financeurs, clients, fournisseurs et prestataires, concurrents, associations professionnelles, partenaires recherche et développement, collectivités territoriales, associations locales et habitants des territoires d'implantation de l'entreprise.

Selon les situations et les entreprises, certaines parties prenantes ont plus d'influence que d'autres, d'où l'intérêt d'en avoir une cartographie. C'est par exemple le cas quand un client représente une part très importante du chiffre d'affaires d'une entreprise. De même, les actionnaires majoritaires d'une société ont une influence déterminante sur sa stratégie.

La présente étude se concentre en particulier sur le dirigeant et sur son rôle dans la métamorphose de son entreprise. Comment un leader peut-il façonner son organisation tout en étant façonné par elle ? Dans quelle mesure est-il influencé par et se nourrit-il des autres (des salariés, des parties-prenantes, du terrain, du contexte, et même, des relations qu'il peut avoir dans sa vie personnelle et familiale) ? Et inversement, dans quelle mesure influence-t-il et transforme-t-il le monde à l'intérieur et aux portes de son entreprise ? Quels sont les freins, les leviers, et les conditions favorables à une transformation en profondeur et durable ? À travers des récits, cette recherche vise à dévoiler les mécanismes subtils qui soutiennent la métamorphose de l'entreprise, en phase avec les grands enjeux écologiques, sociétaux et humains du XXI^e siècle.

1. EXPLICATION DU CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTS CLÉS DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche-action, nous nous intéressons plus particulièrement au processus de métamorphose des dirigeants et de leur entreprise, un phénomène à la fois complexe et systémique. Pour pouvoir mieux l'appréhender, il est nécessaire de s'appuyer sur une approche pluridisciplinaire qui intègre :

- la psychologie, avec la théorie du développement psychosocial notamment la **générativité**⁸ ;
- la sociologie de la relation au travers du concept de la résonance ;
- la psychologie sociale avec les influences interactionnelles internes et externes ;
- la phénoménologie avec l'expérience vécue.

Cette approche permet de décrypter la complexité des réseaux humains à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et de penser l'entreprise comme un système vivant et non de façon mécanique.

Par cette modélisation nous pouvons ainsi mieux analyser les liens d'interaction et d'interdépendance qui mettent en lumière la capacité des dirigeants et de leur entreprise à s'adapter à un environnement en constante évolution.

Le cadre théorique choisi pour explorer le processus complexe de la métamorphose utilise différents concepts pour éclairer comment le lien et la relation deviennent des éléments structurants dans la transformation des dirigeants et de leur entreprise :

- la métamorphose comme processus global de transformation en profondeur ;
- la **générativité** et l'**associativité**, qui favorisent des dynamiques créatives et collectives ;
- la résonance et l'**intersubjectivité**, qui mettent en lumière la qualité des interactions et des interdépendances essentielles à cette transformation ;
- la synergie d'influences, qui offre un cadre systémique pour l'analyse des interactions au sein de l'organisation et aussi à l'extérieur dans l'écosystème ;
- l'**intelligence incarnée**, soulignant l'importance de l'expérience humaine vécue dans l'ancrage de ces processus transformationnels.

Ainsi, cette recherche-action vise à mettre en lumière les mécanismes complexes de la métamorphose des dirigeants et de leur entreprise, offrant des insights précieux pour les dirigeants engagés dans ces parcours de transformation.

8. Selon la théorie du développement psychosocial d'Erik Erikson, un développement psychologique sain s'articule autour de huit stades de la petite enfance à la vieillesse permettant la construction de la confiance, de la volonté, de la conviction, de la compétence, de l'identité, de l'amour, de l'attention à autrui et de la sagesse. À chaque stade, la personne est confrontée à de nouveaux défis et appelée à les surmonter. La **générativité**, septième stade de développement, peut se déployer chez des adultes d'âge médian, et concerne donc potentiellement des dirigeants d'entreprises matures. Ce stade de développement se manifeste essentiellement par le fait d'apporter sa contribution à la société et d'aider la génération future. Pour en savoir plus, [voir partie 1.C.1.](#)

1.A. LA MÉTAMORPHOSE : UNE TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE ET COMPLEXE

Edgar Morin, dans son livre *La voie, pour l'avenir de l'humanité*, (2011) introduit la notion de métamorphose comme une transformation profonde d'un système, conduisant à l'émergence d'une nouvelle organisation ou structure. Il souligne que la métamorphose n'est pas une simple évolution ou adaptation, mais un processus complexe qui nécessite une reconfiguration des relations et des interactions au sein du système.

Quelles implications pour l'entreprise ? Les organisations doivent embrasser la complexité et la pensée systémique pour naviguer dans un monde en constante évolution. La métamorphose organisationnelle implique de repenser les modèles traditionnels, de favoriser l'innovation et de s'adapter aux défis sociétaux actuels.

1.B. LA RÉSONANCE ET L'INTERSUBJECTIVITÉ : DEUX CONCEPTS POUR ÉCLAIRER LA QUALITÉ DES RELATIONS QUI SOUS-TENDENT LA MÉTAMORPHOSE

1.B.1. La résonance : une relation dynamique et enrichissante avec le monde

Hartmut Rosa, dans son ouvrage *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*, (2018), propose le concept de résonance pour décrire une relation dynamique, vivante et significative entre les individus ou les organisations et leur environnement. La résonance s'oppose à l'aliénation en mettant l'accent sur la qualité des interactions qui transforment mutuellement les parties prenantes.

Quelles applications organisationnelles ? Pour les entreprises, cultiver la résonance signifie être à l'écoute des besoins des parties prenantes, s'engager dans des relations authentiques et construire des liens qui favorisent la transformation mutuelle et le développement durable.

1.B.2. L'intersubjectivité : co-construction du sens par le dialogue

Le concept d'intersubjectivité, issu de la phénoménologie (Husserl⁹, Merleau-Ponty¹⁰), met l'accent sur la rencontre des subjectivités et la co-construction du sens dans les interactions humaines. Il souligne le rôle des relations empathiques dans la construction des dynamiques de transformation.

Quels impacts individuel, collectif et organisationnel ? Dans les entreprises, favoriser l'intersubjectivité signifie créer des espaces où les salariés peuvent s'engager dans des discussions ouvertes, partager leurs perspectives et contribuer à la prise de décision. Cela renforce l'engagement, l'innovation et facilite les processus de transformation.

1.C. LA GÉNÉRATIVITÉ ET L'ASSOCIATIVITÉ FAVORISENT LES DYNAMIQUES CRÉATIVES ET COLLECTIVES.

1.C.1. La générativité : l'intention créatrice tournée vers l'avenir

Erik Erikson, dans son livre *Childhood and society* (1950) introduit la générativité comme une étape du développement psychosocial où l'individu cherche à créer, à guider et à laisser un héritage positif pour les générations futures. Cette notion met l'accent sur le désir de contribuer significativement à la société.

9. Edmund Husserl, [Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique](#), Gallimard, 2018.

10. Maurice Merleau-Ponty, [Phénoménologie de la perception](#), Gallimard, 1976.

Quels liens avec la transformation individuelle, collective et organisationnelle ?

Les dirigeants animés par la générativité sont motivés par la création de valeur durable et l'impact positif sur la société. Cette orientation favorise l'innovation, la responsabilité sociale et l'engagement dans des transformations significatives.

1.C.2. L'associativité : le lien social comme fondement de la société

Dans son livre, *La contresociété, ils changent le monde*, (2016) Roger Sue affirme que « ce n'est pas l'économie qui détermine le visage de la société mais la forme du lien social, l'ensemble des manières de vivre ensemble, de se lier aux autres, de communiquer, de produire, d'apprendre, de faire société ». Il met en avant l'associativité comme la capacité à créer et maintenir des liens sociaux forts, qui sont essentiels pour le fonctionnement harmonieux et le développement de la société.

Quelles perspectives organisationnelles ? Dans le contexte de l'entreprise, l'associativité encourage les dirigeants à valoriser les relations humaines, la coopération et la co-création. Cela implique de construire des communautés internes et externes qui soutiennent la mission et les valeurs de l'organisation.

1.D. LA SYNERGIE DES INFLUENCES : UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE DES INTERACTIONS

La synergie des influences est un principe de la pensée systémique qui souligne que dans un système, les éléments sont en interaction constante et s'influencent mutuellement de manière circulaire plutôt que linéaire. Ce concept est ancré dans les théories systémiques¹¹ : chaque action a des répercussions sur l'ensemble du système, qui à son tour influence les actions futures des personnes, ce sont les boucles de rétroaction.

Quels enjeux organisationnels ? Reconnaître la synergie des influences permet aux dirigeants de comprendre l'importance des interactions au sein de l'organisation. Cela favorise une approche holistique de la gestion et de la prise de décision.

1.E. L'INTELLIGENCE INCARNÉE : COGNITION ANCRÉE DANS LE CORPS ET L'EXPÉRIENCE

Humberto Maturana et Francisco Varela, dans *L'Arbre de la connaissance* (1987), développent le concept d'intelligence incarnée ou cognition incarnée, qui postule que la connaissance et la cognition émergent de l'interaction dynamique entre l'organisme et son environnement. La cognition est donc inséparable de l'expérience corporelle et de l'action.

Quel rôle dans le leadership ? Les dirigeants qui intègrent l'intelligence incarnée reconnaissent l'importance de l'intuition, des émotions et de l'expérience vécue dans la prise de décision. Cela les aide à naviguer dans la complexité et à adopter une approche plus humaine et empathique du leadership.

¹¹. Approche systémique de l'école de Palo Alto. Voir Grégory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, University Of Chicago Press, 1972.

2. IMPACT DU DIRIGEANT SUR LA MÉTAMORPHOSE

L'étude montre le rôle central du dirigeant en tant que catalyseur de cette métamorphose, un processus qui s'effectue grâce à son impulsion et est confirmé par les regards croisés avec divers membres de l'entreprise.

L'étude met en également en exergue deux éléments significatifs issus des observations et analyses.

2.A. LE PARCOURS DU DIRIGEANT

Le parcours de vie du dirigeant joue un rôle déterminant sur son style de leadership et dans son impact sur sa propre métamorphose et celle ensuite impulsée dans l'entreprise. Deux typologies de parcours sont identifiées.

2.A.1. Un parcours de dirigeant linéaire

Un parcours linéaire se caractérise par une progression continue dans la vie du dirigeant où les étapes de croissance et les transitions s'enchaînent de manière séquentielle. Un tel parcours est caractérisé par un développement psychosocial et une personnalité bien intégrée qui incarne la générativité.

« Je me suis toujours intéressé aux autres, cherchant à comprendre leur fonctionnement dans diverses situations pour mieux répondre à leurs besoins. Cette attention constante à l'altérité a été renforcée par ma participation à des sports collectifs, où j'ai appris l'importance de la cohésion. J'ai toujours préféré les rôles de distributeur de jeu, comme au rugby ou au hockey sur gazon, où il est crucial de privilégier le collectif plutôt que le jeu individuel. Dès l'enfance, la pédagogie « scout » et la conviction du bien commun ont façonné ma manière de prendre ma place au sein d'un groupe. Inspiré par les idées de Paul Ricoeur sur l'altérité, j'ai adopté une approche où je me vois 'moi comme un autre', ce qui enrichit mon expérience humaine en tant qu'entrepreneur. »

Un dirigeant de PMI

2.A.2. Un parcours de dirigeant non linéaire

Le parcours est jalonné par différentes phases d'introspection, souvent accompagnées par des soutiens extérieurs, qu'il s'agisse de psychologues, de mentors, de coachs ou de dispositifs de formations.

Il est aussi ponctué quelques fois d'épreuves de vie, de défis professionnels et de rencontres marquantes qui, chacun à leur manière, provoquent des prises de conscience déterminantes. Ces moments clés dessinent peu à peu un chemin vers la générativité, cette capacité à créer, à transmettre et à engager une dynamique de transformation durable.

« Audacieux de nature, mon enfance a été enrichie par l'affection, la culture et de bonnes études. L'absence intermittente de mon père, qui ne remplissait pas pleinement son rôle, a suscité en moi un désir de revanche sociale. Grâce à la thérapie, j'ai pu détricoter ces complexes et découvrir les mécanismes sous-jacents, notamment mon besoin de réussite financière. »

Un dirigeant d'ETI

2.B. LA SYNERGIE DES INFLUENCES DE LA MÉTAMORPHOSE DU DIRIGEANT

Au cœur de ce processus, l'étude montre l'interaction de multiples influences qui façonnent la transformation du dirigeant. Ces influences ne sont pas uniquement d'ordre rationnel ou stratégique ; elles touchent aussi à sa sphère émotionnelle et affective. C'est en prenant conscience de cette « corde sensible¹² » que se crée ce lien intime entre son intériorité et son environnement. Le dirigeant s'ouvre alors véritablement à lui-même et aux autres. Cette ouverture lui permet de mieux percevoir les signaux faibles, d'accueillir la complexité et d'ajuster son action en résonance avec son écosystème.

Ils acceptent d'être touchés par ce qui se manifeste, ce qui est là, présent,¹³ qu'il s'agisse de dynamiques internes à l'entreprise ou d'influences extérieures. Cette résonance constitue une étape essentielle du cheminement du dirigeant vers sa propre métamorphose. Ce n'est plus lui seul qui façonne son environnement de manière unilatérale, il se laisse transformer par ce qui l'entoure autant qu'il contribue à transformer le monde qui l'entourne. Il développe ainsi une posture de réceptivité active, où l'écoute, l'intuition, l'empathie, le courage et l'engagement se conjuguent pour nourrir une relation plus profonde et plus juste avec son organisation et la société. C'est l'expérience de l'intelligence incarnée.¹⁴

Ces différentes dynamiques de transformation, observées au fil de l'étude, illustrent comment le dirigeant peut évoluer vers une posture plus intégrée et plus responsable, en résonance avec les enjeux contemporains.

Ces multiples influences ne se manifestent pas isolément ; elles s'entrelacent et se renforcent mutuellement, créant une dynamique d'interaction permanente. C'est précisément cette imbrication qui nourrit le cheminement du dirigeant, lui permet d'élargir progressivement sa conscience et de se sentir légitime pour agir.

Ce processus ne se limite pas à une évolution intellectuelle ou conceptuelle. Il s'ancre profondément dans l'expérience vécue, dans le ressenti corporel et émotionnel. En intégrant pleinement cette intelligence incarnée, le dirigeant s'ouvre non seulement à lui-même, mais aussi aux autres et à son environnement. Il développe une perception plus fine et plus intuitive des dynamiques en jeu, favorisant ainsi une posture plus ajustée et réceptive face aux transformations qui l'entourent.

Cette conscience élargie ne découle donc pas d'un seul facteur, mais d'un tissage complexe d'influences qui, en interaction, le conduisent à une nouvelle manière d'être et d'agir dans son rôle et dans le monde. Dans l'étude, les dirigeants interviewés ont mentionné celles qui les ont le plus fortement impactés. Il est intéressant de noter qu'ils n'ont pas fait spontanément référence à l'influence du corps social dans lequel ils sont plongés (leurs communautés d'appartenance, réseaux d'amis et de relations, voisins) qui est pourtant importante, car elle fixe une « norme sociale » dont il est potentiellement difficile de s'extraire.

12. Hartmut Rosa, Résonance, Une sociologie de la relation au monde, La Découverte, 2021.

13. Maurice Merleau Ponty, L'œil et l'esprit, Gallimard, 1964.

14. Francisco Varela, Evan Thompson, Éléonore Rosch, L'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine, Seuil, 1993.

2.B.1. Introspection

Le dirigeant s’immerge dans une variété de ressources telles que les livres, les conférences, les films, les réseaux sociaux et autres sources d’information pour mieux comprendre les différentes crises actuelles. Il se fait également accompagner par un psychologue ou/et un coach. Cet engagement dans un processus d’introspection lui permet de saisir les dynamiques à l’œuvre et éveiller sa conscience. Le dirigeant effectue un travail introspectif profond, lui permettant de déterminer où et comment il veut agir de manière responsable, en identifiant les leviers d’action les plus pertinents dans son contexte.

« Notre dirigeant est profondément touché par les événements climatiques et il ressent un devoir de transformation, adoptant ainsi une posture de métamorphose. Il a la capacité de rassembler les équipes pour orienter notre entreprise vers une plus grande responsabilité environnementale et sociale. »

Manager dans une PMI

« Je suis inspiré par la citation de Saint Exupéry : « On n’hérite pas de la terre de nos ancêtres, on l’emprunte à nos enfants », c’est ma boussole intérieure qui guide chacune de mes actions. Cette conviction profonde s’accompagne d’une éco-anxiété palpable : plus j’approfondis les questions environnementales, plus je ressens l’ampleur de la tâche et la gravité de la situation écologique. Ce sentiment d’impuissance face à l’immensité des défis agit comme une force motrice, m’incitant à dépasser l’immobilisme pour contribuer activement à la cause environnementale. »

Dirigeant de TPE

2.B.2. Mouvements de dirigeants

Pour rompre l’isolement souvent ressenti par les chefs d’entreprise, le dirigeant rejoint des mouvements de pairs tels que par exemple le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) et/ou HLU visant à partager ses expériences, ses doutes et ses questionnements. Cette adhésion est pour lui une source de soutien importante : chaque interaction et rencontre avec d’autres dirigeants lui offre de nouvelles perspectives, enrichies par un apprentissage mutuel et stimule ainsi une prise de conscience individuelle et collective. Ces échanges, sources continues d’inspiration et de soutien, incitent les dirigeants à remettre en question leurs pratiques, à élargir leurs horizons et à renforcer leur leadership de manière durable. Ce processus d’interaction relationnelle reflète une transformation individuelle et collective où chaque dirigeant contribue à un changement plus vaste, propice à l’émergence d’un leadership plus humain et responsable, en résonance avec leur environnement et les autres.

« Très tôt, en devenant chef d’entreprise et en m’impliquant dans une association de dirigeants, j’ai eu l’opportunité de rencontrer des personnes inspirantes. Ces rencontres ont été décisives, car elles m’ont permis de bâtir un socle de valeurs fondées sur l’action et la réflexion. J’ai compris que la vocation d’une entreprise ne se limite pas à la performance financière, mais qu’elle doit viser une performance globale, plus inclusive et durable. »

Dirigeant de PMI

« Lors d’un moment de découragement, un autre chef d’entreprise m’a dit : “C’est là où tu es, dans ton entreprise, que tu auras le plus d’influence pour transformer les choses.” Cette phrase a résonné en moi comme un rappel de l’impact profond que je peux exercer en restant ancré dans mon rôle. »

Dirigeant de PME

2.B.3. Dissonance cognitive

La dissonance cognitive se manifeste par un état de tension psychologique intense ressenti lorsqu'il existe une contradiction entre les pensées, émotions, valeurs ou attitudes d'une personne et ses actions. Ce malaise interne surgit lorsque les comportements d'une personne ne sont pas en phase avec ses convictions profondes. En réponse à ce conflit, la dissonance cognitive peut devenir un puissant catalyseur de prise de conscience, incitant la personne à modifier ses comportements et ses actions pour mieux les aligner avec ses principes fondamentaux. Ainsi, elle permet de retrouver une harmonie intérieure en résolvant les contradictions entre ce que je suis et ce que je fais.

« Du fait de mes études d'ingénieur, j'étais dissocié de ce que je faisais et des choses auxquelles je croyais, il y avait mon métier et mes engagements. J'essayais de respecter mes valeurs dans mon métier mais j'avais comme deux vies parallèles. Je voyais bien en arrivant comme chef d'entreprise par accident que j'étais en inadéquation avec le monde de l'entrepreneuriat classique et cela me faisait souffrir. J'avais une distorsion et il devenait difficile de concilier le discours que j'entendais de l'entrepreneuriat et ce que j'étais, ce à quoi je croyais profondément. En rejoignant ce mouvement de dirigeants, j'ai bien vu qu'il y avait énormément de personnes qui étaient comme moi et qui arrivaient à mettre en place des voies de transformation dans leur entreprise. Cela m'a donné la légitimité de le faire. Je suis fils d'ouvrier et je ne me sentais pas légitime à devenir chef d'entreprise. C'est la rencontre avec un mouvement de dirigeants qui m'a permis de réconcilier tout ça et je me suis dit que je pouvais être chef d'entreprise et que je pouvais également être engagé sur des valeurs humaines dans l'entreprise. »

Dirigeant de PMI

2.B.4. Dialogue dans l'entreprise

L'importance de créer des espaces de dialogues au sein de l'entreprise est vue par les dirigeants et les salariés comme primordial. Ces espaces de controverses¹⁵ permettent de mieux comprendre les points de vue de chacun en tenant compte de leur position dans l'entreprise et de leur expérience. C'est un constat important mis en relief dans les différentes interviews. C'est la synergie des influences et la reconnaissance de la subjectivité de chaque personne pour créer un sens commun qui renforce le sentiment d'appartenance, assurant que chaque voix soit entendue et valorisée. Ces espaces créent l'intersubjectivité et aident à bâtir une culture d'entreprise inclusive et réceptive aux idées de tous. C'est le dialogue au sens philosophique, penser avec l'autre pour co-construire un mode commun.

« L'entreprise est avant tout une aventure humaine, et cela nécessite un partage transparent des informations. Cela signifie partager ouvertement les informations sur le marché, l'impact de l'entreprise, et les objectifs futurs. Cette transparence inspire la confiance, fédère les équipes autour d'une vision commune, et renforce leur sentiment d'appartenance. Il est également important de mettre en débat les sujets, même ceux qui sont difficiles. Chacun doit pouvoir exprimer ses doutes, ses envies, ses besoins et ses critiques, dans un climat de respect mutuel. Cependant, il est essentiel de rappeler que, même si le débat est ouvert, c'est le décideur final qui prend les décisions. »

Dirigeant d'une ETI

¹⁵. Jean Yves Rochex, Vygotski : une conception dialectique du développement, Revue La pensée, 2017.

« J'adhère à l'adage "tout seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin". Il permet de comprendre la richesse de la coopération. En encourageant la participation de tous et en respectant les différences, le dirigeant permet à l'entreprise de grandir collectivement. Cela crée un environnement où les idées peuvent circuler librement, où chacun se sent entendu et valorisé, et où les décisions prises sont le reflet d'une véritable intelligence collective. »

Dirigeant de PMI

2.B.5. Famille

Le dirigeant, influencé par sa famille, par le futur de ses enfants et petits-enfants, est poussé à agir pour la planète, non seulement dans son entreprise mais aussi au sein dans son secteur d'activité. Ce désir de léguer un environnement sain aux générations futures inspire un mouvement significatif orienté vers des pratiques durables et responsables, reflétant son engagement personnel envers la préservation de la planète.

« Mes influences sont multiples mais la première a été celle de mon père en tant que dirigeant, qui osait penser et créer une entreprise pour un monde meilleur, plus humain et plus durable, et aussi diverses rencontres de cercles professionnels. »

Dirigeant d'une ETI

« Je suis dans une éco-anxiété et dans une quête de sens et de responsabilité vis-à-vis des enjeux environnementaux, en particulier pour le climat et la biodiversité. Il ne s'agit pas seulement de réussir économiquement, mais de témoigner de ma volonté d'agir dans l'intérêt des générations futures. Je suis motivé par un devoir de rendre compte à mes enfants et petits-enfants et j'ai le désir de léguer un monde meilleur pour les générations futures. »

Dirigeant de TPE

3. EXPLORATION DU PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE

Cette étude ayant pour objet l'exploration de la métamorphose de l'entreprise, les dirigeants interviewés l'ont été en fonction de critères spécifiques : leur désir de générer un fort impact, leur engagement pour mettre en marche le processus de métamorphose, et pour plusieurs d'entre eux, le fait d'être à la fois fondateur et actionnaire.

L'étude a permis de mettre en exergue la synergie des influences multiples à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le schéma ci-après, issu des entretiens menés, met en lumière les dynamiques d'interaction et d'interdépendance au sein de l'organisation. Il souligne le rôle clé des boucles de rétroaction, qui régulent les échanges, influencent les comportements et façonnent les décisions futures.

Le processus de métamorphose, que ce soit du dirigeant, du salarié ou du collectif, se déploie dans un cadre relationnel interactif où l'adaptation est permanente, plutôt qu'à travers uniquement des réorganisations structurelles où les liens humains ne sont pas suffisamment pris en compte. L'émergence des liens interactionnels est déterminante dans la progression de ce processus.

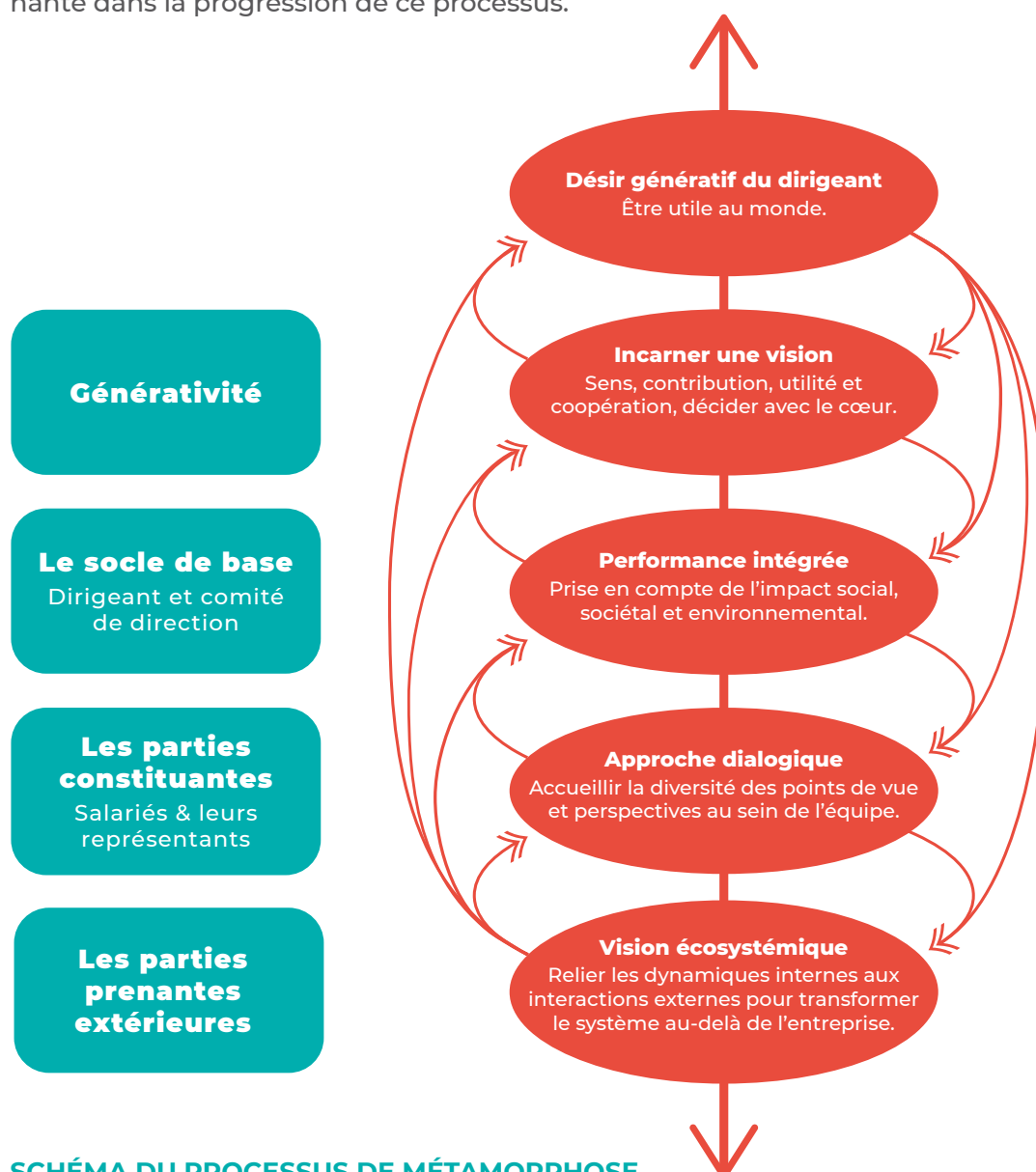


SCHÉMA DU PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE ET DE SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES

Ce schéma se scinde en quatre composantes essentielles qui clarifient le processus de métamorphose en se centrant sur les divers liens d'interaction et d'interdépendance. Ces composantes dépeignent un échange dynamique constant, illustrant que la transformation ne procède pas selon une trajectoire linéaire, mais se manifeste plutôt comme un parcours complexe et interactif. Ces composantes se renforcent mutuellement dans un cycle continu, influençant les personnes, le collectif et l'organisation dans son intégralité.

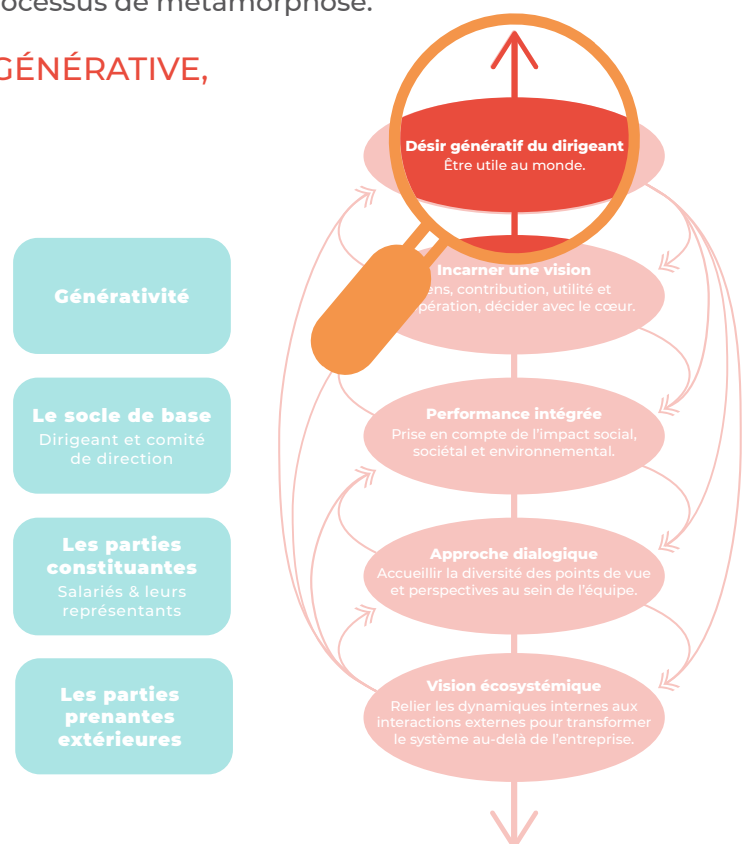
Chaque composante offre des critères précieux sur la dynamique en place, révélant des facteurs qui peuvent soit faciliter, soit entraver la fluidité du processus de métamorphose. Dans le cadre de la métamorphose, chacune de ces composantes apporte des éléments structurants qui facilitent le passage du cœur aux actes en alignant les aspirations personnelles et collectives avec des actions concrètes et mesurables. Ensemble, elles créent un cadre dynamique qui non seulement propulse la transformation du dirigeant, des personnes et de l'organisation, mais contribue également à une transformation positive et tangible au sein de la société. Ce cadre analytique permet de décrypter les mécanismes du processus de métamorphose.

3.A. LE DÉSIR ET LA COMPOSANTE GÉNÉRATIVE, MOTEURS DE LA MÉTAMORPHOSE

3.A.1. L'intention du dirigeant : avoir de l'impact par un désir génératif

Le dirigeant porte en lui un désir profond et sincère d'être utile, nourri par une volonté de contribuer à un bien plus grand que lui-même. Ce désir émane non seulement d'une quête personnelle de sens et de réalisation, mais aussi du besoin impérieux d'avoir un impact significatif face aux défis contemporains. Cette aspiration ne concerne pas uniquement le présent, mais s'étend également aux générations futures, cherchant à laisser une empreinte durable qui façonne un avenir meilleur et plus juste. Au cœur de ce désir génératif se trouve également l'ambition de créer un monde commun,¹⁶ où les valeurs partagées et les efforts collectifs se conjuguent pour construire une société plus cohérente et harmonieuse. Les dirigeants engagés dans cette quête sont animés par le courage, l'intuition, l'empathie, l'authenticité et la sincérité, des qualités comportementales essentielles pour comprendre profondément les besoins des autres et pour mener des actions qui portent ces valeurs universelles. Ce désir génératif est un moteur essentiel dans la conduite de ses actions et décisions, guidant le dirigeant vers des initiatives qui transcendent le profit immédiat pour embrasser une responsabilité plus large envers la société et l'environnement.

La posture des dirigeants de l'étude, les leviers et les freins du processus de métamorphose ont été identifiés et analysés au cours d'entretiens, enrichis par des regards croisés provenant des membres de leur entreprise sur différents niveaux et métiers.



¹⁶. Hannah Arendt, [Condition de l'homme moderne](#), 1958, Presses Pocket.

Ces échanges ont permis de décrypter le leadership du dirigeant et d'évaluer son rôle dans la concrétisation de son désir. L'étude a mis en lumière non seulement les comportements et les approches décisionnelles du dirigeant, mais aussi comment ces aspects s'intègrent et résonnent à travers les différents niveaux dans l'entreprise. Elle a également offert une compréhension approfondie de son courage à maintenir le cap, de son empathie, de son intuition, de son authenticité et de sa sincérité, illustrant ainsi l'effet de ces qualités comportementales sur la culture et la dynamique de prise de décisions.

Un constat significatif : chaque dirigeant de l'étude porte en lui un désir intentionnel de générativité, condition nécessaire de la métamorphose de l'entreprise. Cependant, ce désir, à lui seul, ne suffit pas à transformer les comportements ni à enclencher un véritable processus de métamorphose, tant sur le plan individuel que collectif.

QUELQUES EXEMPLES DE DÉSIR INTENTIONNEL GÉNÉRATIF ÉVOQUÉS DANS LES ENTRETIENS

1. Partage de la valeur et redistribution des richesses : les dirigeants s'efforcent de rééquilibrer la distribution économique au sein de leur organisation et au-delà, visant à promouvoir une justice sociale plus forte.

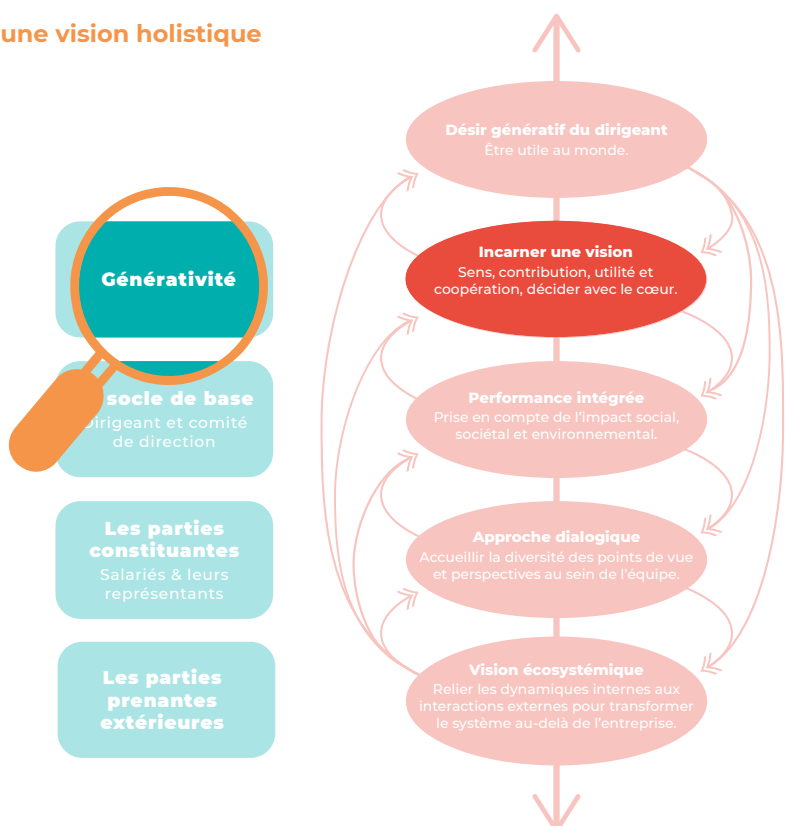
2. L'économie au service de la vie : cette approche positionne les besoins humains et écologiques au centre des activités économiques, redéfinissant les objectifs vers un soutien plus étendu à la société.

3. Une contribution positive au monde : ces dirigeants cherchent à améliorer le monde en mobilisant leur entreprise dans des initiatives qui bénéficient au bien-être global.

3.A.2. La composante générative : incarner une vision holistique

La générativité, dans les entreprises, traduit un changement de paradigme qui s'étend aux niveaux relationnel, comportemental, cognitif, et culturel. Elle représente la capacité du dirigeant à porter le sens et à contribuer de manière utile, en mettant l'accent sur la qualité des relations et des comportements à travers une réflexion systémique. Cette composante générative s'appuie sur le savoir-être du dirigeant, notamment son empathie, son intuition, et son courage à impulser un mouvement significatif au sein de son organisation et de son écosystème.

En coopérant et en prenant des décisions qui vont du cœur aux actes, le dirigeant favorise non seulement l'amélioration des performances, mais crée également un environnement capacitant¹⁷ où le bien-être collectif et la durabilité reflètent un engagement profond à contribuer de manière significative et durable.



¹⁷ Environnement capacitant : concept et applications, vidéo de l'intervention de Pierre Falcon, 30 mai 2013, l'IRSSST.

LES CAPACITÉS ET APTITUDES OBSERVÉES ET ANALYSÉES PENDANT LES INTERVIEWS



- **Le courage d'être soi et de sortir des sentiers battus** : cette aptitude souligne l'importance pour les dirigeants d'être authentiques, d'embrasser leur véritable identité et de prendre des risques calculés pour innover et repousser les limites établies.
- **La construction de sa légitimité par le dirigeant** : dans l'étude, certains parcours non linéaires montrent comment le dirigeant construit sa légitimité à agir, renforçant sa crédibilité par des actions qui reflètent authentiquement ses valeurs et ses objectifs, favorisant ainsi la confiance et l'adhésion des salariés.
- **Porter l'espoir avec intuition** : forts d'une conviction intuitive que la transformation est possible, les dirigeants explorent de nouvelles voies et génèrent de l'espoir chez les autres.
- **La résonance affective et émotionnelle** : la capacité à créer des connexions émotionnelles fortes, qui résonnent authentiquement avec les expériences vécues tant individuellement que collectivement, facilitant ainsi une transformation profonde et personnelle au sein de l'organisation et des personnes.
- **L'associativité** : cette capacité à tisser des liens d'interaction et d'interdépendance crée une nouvelle anthropologie de la relation, basée sur une empathie profonde et un respect authentique de l'autre.

En synthèse, la composante générative repose sur un ensemble de qualités et de comportements qui façonnent les dynamiques individuelles, collectives et organisationnelles vers un futur plus inclusif et résonant. Le courage de défier le statu quo, allié à l'authenticité dans l'expression et la prise de décision, crée un socle solide pour l'innovation et la transformation. L'empathie et l'altérité, quant à elles, sont cruciales pour comprendre et valoriser les perspectives diverses au sein de l'organisation, permettant ainsi de tisser des liens de confiance et de coopération profonds. L'intuition guide les dirigeants à percevoir au-delà des évidences et à agir avec une perspicacité qui préfigure les besoins futurs. Enfin, la sincérité renforce cette mosaïque de qualités en assurant que chaque action et chaque interaction est imprégnée d'honnêteté.

3.B. MISE EN PERSPECTIVE DES COMPOSANTES FAVORISANT OU PAS LE PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE

L'étude met en évidence l'influence déterminante du dirigeant sur le processus de métamorphose de l'entreprise. Son parcours, sa posture relationnelle, jouent un rôle clé, pouvant tantôt favoriser, tantôt freiner le processus de métamorphose.

Un élément central de cette analyse est la posture relationnelle du dirigeant dans son authenticité à communiquer son désir intentionnel. Plus qu'un simple échange d'informations, cet agir communicationnel repose sur **l'art du dialogue**, qui se révèle être un levier essentiel pour permettre l'émergence de la métamorphose individuelle et collective. La manière dont le dirigeant interagit, écoute et engage le dialogue, structure en profondeur les dynamiques internes et influe directement sur la capacité des personnes à se transformer.

Cette analyse et les différentes observations ont permis d'identifier trois typologies de dirigeants, chacun adoptant une posture communicationnelle spécifique. Selon leur manière d'incarner le leadership relationnel, ces postures peuvent soit **faciliter**, soit **entraver** les processus d'interaction et d'adaptation au sein de l'entreprise.

LES TROIS POSTURES DE LEADERSHIP COMMUNICATIONNEL OBSERVÉES SONT LES SUIVANTES



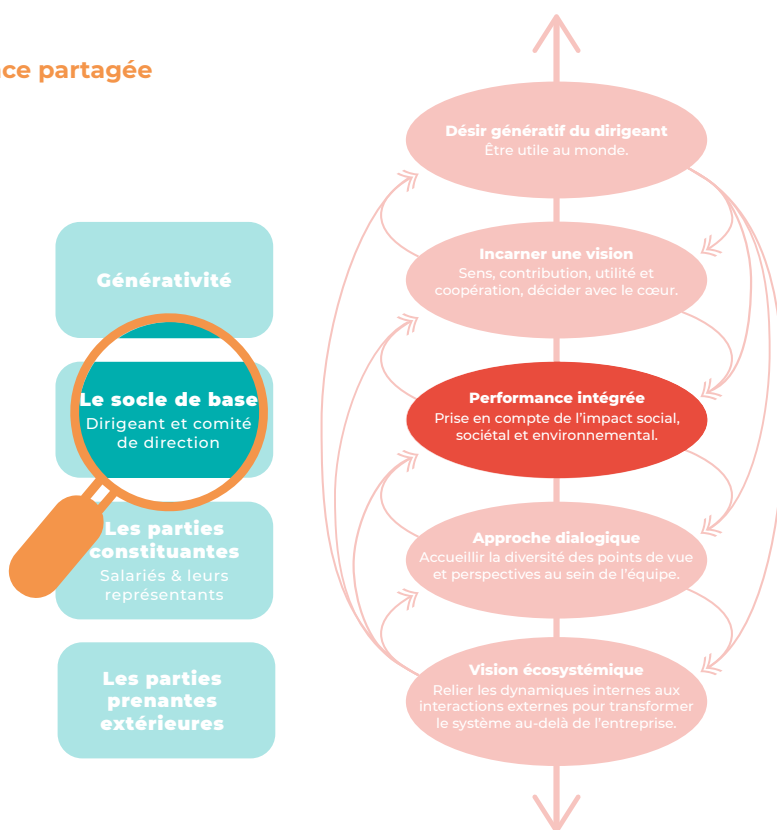
- **La posture de leadership communicationnel générative** engage un dialogue actif, exprimant clairement ses intentions pour les soumettre à la réflexion collective, favorisant ainsi l'innovation stratégique par le biais de la diversité des opinions. En adoptant cette posture, le leader cherche à rompre avec les conventions pour explorer un nouveau modèle d'entreprise.
- **La posture de leadership communicationnel visionnaire** : en adoptant cette posture le leader progresse vers la transformation de son entreprise par une exploration méthodique, traçant le chemin étape par étape vers des changements profonds.
- **La posture de leadership communicationnel stratégique** est marquée par une expression claire des objectifs du dirigeant et une volonté forte de réussite. Elle s'accompagne d'une prise de décision unilatérale et elle est axée sur la dimension financière ce qui limite l'impact du processus de métamorphose.

L'étude met en lumière, à travers les différentes composantes, la réalité complexe de la synergie des influences par les enjeux de pouvoirs et les réseaux humains, mettant en exergue les leviers ou les freins du processus de métamorphose.

3.B.1. Le socle de base : vers une gouvernance partagée

Le socle de base d'une gouvernance partagée est constitué du dirigeant et des membres du comité de direction.¹⁸ Cette structure repose sur l'idée que la participation active de ces acteurs est essentielle pour une logique d'apprentissage démocratique.

Dans le contexte d'une gouvernance partagée, le socle de base va bien plus loin qu'une simple adhésion aux principes de gestion traditionnels établis. Le dirigeant incarne un engagement profond dans et par une vision holistique et une performance intégrée qui relie à la fois les réalités économiques, sociales, environnementales, et sociétales. Le dirigeant et le comité de direction placent au cœur du management la communication, l'inclusion, et la cocréation dans leur modèle de gouvernance.



¹⁸. Les actionnaires constituent évidemment également un groupe clé essentiel de la gouvernance d'une entreprise. L'absence d'alliance entre la gouvernance non exécutive (CA, conseil de surveillance) et la gouvernance exécutive (DG, comité de direction) est un bloqueur majeur de la métamorphose. Ce type de blocage a été peu observé dans l'étude du fait que la majorité des dirigeants interviewés sont également actionnaires majoritaires. Le point est étudié dans la [partie 3.B.3](#) qui traite des parties prenantes extérieures.

Leviers de la métamorphose dans la composante « Socle de base »

La prise de conscience de l'importance de transformer le business model par le dirigeant et son équipe nécessite d'appréhender la transformation à plusieurs niveaux : individuel (la personne), collectif (équipes), et organisationnel.

La posture communicationnelle du dirigeant joue un rôle crucial dans la facilitation du processus de métamorphose. En adoptant un rôle actif dans la communication, le dirigeant ne se contente pas simplement de transmettre des informations, mais s'engage dans l'ouverture d'un dialogue intersubjectif¹⁹ constructif. Ce dialogue est spécialement conçu pour mettre en débat son désir intentionnel génératif et ses objectifs, dans le but de les enrichir et de les affiner, grâce aux perspectives diverses des autres parties prenantes.

« Être dirigeant, c'est avoir un état d'esprit marqué par une préoccupation sincère pour le sort des autres, un esprit audacieux, et une philosophie de vie qui transcende la moralité pour toucher l'imaginaire, les émotions et le cœur des personnes qu'il dirige. C'est comprendre ce qui anime profondément les autres, quels sont leurs moteurs, leurs motivations personnelles, et relier ces éléments à un projet commun qui fait sens pour tous. Le dirigeant porte en lui une conscience universelle, une compréhension profonde de son appartenance à un tout qui dépasse l'individualité pour englober l'humanité et la nature dans toutes ses composantes. Cette conscience conditionne son rapport aux autres, sa responsabilité individuelle et collective, et même sa relation à l'argent et au pouvoir, qu'il ne considère pas comme une propriété personnelle mais comme un dépôt temporaire dont il est responsable. »

Un dirigeant d'une ETI

En créant un espace où les idées peuvent être librement exprimées et débattues, le dirigeant encourage une coopération plus profonde et une meilleure compréhension mutuelle. Cela permet non seulement d'identifier et de lever d'éventuels malentendus ou résistances, mais aussi d'intégrer des idées novatrices provenant des différents niveaux de l'organisation. Cette posture d'interaction communicationnelle renforce la cohésion et l'alignement au sein de son comité de direction, ce qui est essentiel pour faciliter l'implication des différents niveaux de l'organisation pour faire éclore l'alignement des parties constituantes que sont l'ensemble des salariés. Cela favorise l'émergence d'une circularité des influences où chacun peut identifier ses angles morts et bénéficier d'un enrichissement mutuel, catalysant la transformation individuelle du dirigeant, de la personne et du collectif.

La prise en compte de la subjectivité²⁰ de chaque membre fait émerger la vision commune qui est ainsi partagée, reconnue et supérieure aux intérêts individuels. Elle conduit à une alliance forte. Cette vision n'est pas seulement partagée mais est aussi acceptée comme étant plus cruciale et bénéfique pour l'ensemble de l'entreprise que les désirs individuels. La vision partagée fait émerger l'alliance entre les membres du comité de direction.

L'intelligence incarnée des dirigeants permet de construire des rapports relationnels fondés sur l'affection, les ressentis et l'émotion. C'est l'émergence de la résonance, cette corde vibrante indispensable pour une expérience vécue. Ces interactions permettent une transformation mutuelle où le dirigeant, en influençant son environnement, est lui-même transformé. Cette dynamique crée un effet domino qui se propage

¹⁹. Le dialogue intersubjectif est l'acceptation de chacun dans sa subjectivité et son identité plurielle avec ses valeurs, croyances, point de vue et affects.

²⁰. La subjectivité est l'état de la personne qui considère la réalité à travers ses états de conscience, ses impressions, ses valeurs, ses croyances et ses opinions.

aux salariés et, dans certains cas, à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise, générant un impact sociétal plus large.

« Je suis dans mon bureau et confronté à une situation délicate. En envisageant une décision, je ressens une gêne, une tension corporelle. Pour y voir plus clair, je me rends à l'atelier et partage la problématique avec les ouvriers. Leur perspective diffère de la mienne, et cette divergence nous amène à échanger ouvertement. En retournant à mon bureau, je me sens serein et détendu. Fort de cette discussion, je prends une décision qui tient compte de leur vision, directement impactée par cette situation. Je me sens alors pleinement aligné avec eux et avec moi-même. »

Un dirigeant de PMI

Un questionnement continu de la part du dirigeant avec les membres de son comité de direction reflète une compréhension profonde des dynamiques sous-jacentes à leur mode de pensée et d'action. Loin de se contenter d'une approche rationnelle et calculatrice, les dirigeants adoptent une démarche de réflexion constante, remettant en question les certitudes établies et cherchant à naviguer dans l'incertitude avec ouverture d'esprit. Cette pensée est nourrie par des interrogations incessantes qui les poussent à réévaluer en permanence leurs décisions et stratégies, rendant ainsi leur approche plus résiliente face aux défis imprévus et leur permettant de s'adapter rapidement aux changements.

La performance intégrée représente pour le dirigeant et son comité de direction la création d'un modèle holistique de mesure de la réussite de son entreprise, qui transcende les traditionnels indicateurs financiers pour englober une perspective plus large et plus profonde. Ce modèle englobe simultanément les composantes financières, sociales, sociétales et environnementales, offrant ainsi une vision complète et nuancée de la performance. Le dirigeant souhaite que le financier soit un moyen et non une finalité.

En intégrant ces différents aspects, le modèle de performance intégrée reflète un engagement envers une gestion responsable et éthique des ressources de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions qui ne se limitent pas à maximiser les profits à court terme, mais qui tiennent compte également de l'impact à long terme sur la société et l'environnement.

Cette approche globale assure que toutes les facettes de l'activité de l'entreprise sont évaluées et optimisées, favorisant ainsi un développement durable qui respecte et soutient les intérêts des parties prenantes internes et externes. En somme, la performance intégrée est une stratégie avant-gardiste qui permet aux entreprises de prospérer tout en contribuant positivement à la société et à la planète.

« Pour moi, dès qu'un chef d'entreprise prend conscience de l'impact écologique et social de ses activités, il perd le droit d'agir comme si de rien n'était. Il aspire non seulement à être un leader responsable, mais refuse surtout de devenir coupable en restant dans l'inaction. Ignorer les enjeux écologiques de notre époque reviendrait, selon moi, à trahir ses valeurs et à se rendre complice des problèmes environnementaux et sociaux. »

Un dirigeant de TPE

« En choisissant d'adopter le cadre CSRD sur une base volontaire, spécifique aux PME, je montre mon désir d'atteindre des standards de durabilité ambitieux, même si je ne suis pas légalement contraint de le faire. Ce choix reflète mon engagement sincère à faire de la durabilité un pilier central de mon modèle d'affaires. Je prépare mon premier rapport de durabilité, en accord avec les normes de la CSRD, qui servira de vitrine pour mes efforts et mes réalisations en matière de responsabilité

sociétale et environnementale. Ce rapport contribuera à une transparence accrue et renforcera ma crédibilité en tant qu'acteur de transformation responsable. »

Un dirigeant de PME

Une approche holistique de la rémunération mise en place par l'entreprise repose sur un partage de la valeur des résultats, soulignant l'importance de la cohérence entre les paroles et les actions des dirigeants. Cette politique de rémunération va au-delà des simples éléments financiers, intègre également des composantes non financières, répondant ainsi de manière plus complète aux divers besoins et aspirations des salariés.

« Cela fait trois ans que nous avons mis en place le FCPE (Fonds Commun de Placement d'Entreprise) pour les salariés. »

Membre du comité de direction d'une ETI

« Quand nous recrutons, nous avons le discours suivant : nous ne travaillons pas pour le patron mais avec le patron pour créer de la valeur pour tous les acteurs de l'entreprise. »

Responsable de business unit d'une ETI

Ces leviers renforcent l'alliance entre le dirigeant et les membres de son comité de direction de l'entreprise. Ils soulignent l'importance, pour le dirigeant d'être ouvert aux visions des autres, favorisant ainsi une transformation mutuelle et constructive au sein de l'équipe dirigeante. Cette approche encourage une dynamique de croissance partagée, où chacun apprend des autres et s'adapte pour avancer ensemble.

Ils décrivent ainsi les mécanismes mis en œuvre dans la co-construction d'une vision partagée par les interactions affectives et émotionnelles et par un questionnement continu. Ces différents leviers mettent en lumière l'influence mutuelle qui joue un rôle crucial dans la création d'une alliance solide entre les membres du comité de direction. Cette alliance est fondée sur une compréhension commune qui transcende les intérêts personnels et renforce l'engagement individuel et collectif. La mise en interaction de ces leviers adoptés par certains dirigeants participant à l'étude, démontre l'établissement de bases relationnelles profondes et interactives qui non seulement facilitent une transformation personnelle et collective, mais créent également l'alignement de l'équipe de direction vers des objectifs communs bénéfiques pour l'ensemble de l'entreprise. Cette transformation individuelle se fait par la prise en compte de la subjectivité de chacun pour développer un dialogue intersubjectif. Cette synergie entre les membres du comité de direction est essentielle pour faire émerger le processus de métamorphose, c'est une transformation significative qui met en résonance l'ensemble des membres du comité de direction.

« L'alliance se forme autour d'une vision qui transcende les intérêts personnels et individuels. Cette vision générale, qui vise un but commun pour l'entreprise, permet de dépasser les limites personnelles et de se focaliser sur des objectifs plus larges et enclenche un développement personnel. »

Un DRH du comité de direction d'une ETI

Identification des freins à la métamorphose dans la composante « Socle de base »

Comme mentionné précédemment, la posture du dirigeant et du comité de direction constitue la base du processus de métamorphose. L'étude souligne que les paradoxes inhérents au fonctionnement humain révèlent comment un élément initialement perçu comme un levier dans le processus de transformation peut finalement se transformer comme un obstacle majeur.

Le rôle du dirigeant est crucial, comme évoqué précédemment, dans la transformation de l'entreprise, mais son approche peut parfois s'avérer contre-productive. Une erreur mise en avant dans l'étude est sa volonté d'implémenter rapidement des changements sans prendre en considération la maturité psychosociale des membres de son équipe et des salariés. Par effet de rebond, cette impatience se révèle préjudiciable, car elle omet l'aspect graduel et progressif nécessaire à la prise de conscience de la transformation. Le cerveau humain, bien que rapide dans ses réactions automatiques, nécessite davantage de temps pour assimiler de nouvelles informations et intégrer des changements importants. Ce processus d'assimilation est lent et requiert un engagement soutenu pour une véritable intégration des nouveautés au sein de l'organisation.

« Les convictions fortes du dirigeant n'ont pas été partagées par tous, créant des dissonances qui ont conduit certains à quitter l'entreprise. Nous avons rencontré des difficultés parce que nous avons négligé l'importance de la prise en compte de la subjectivité de chacun au sein du comité de direction pour faire émerger l'alliance. »

Un membre du comité de direction d'une ETI

Une communication instrumentalisée est définie par une vision claire des objectifs et une forte détermination à les atteindre, souvent marquée par des prises de décision unilatérales. Ce « leader à la posture communicationnelle stratégique » fortement concentré sur ses ambitions, tend à privilégier une gestion unilatérale des décisions, généralement axée sur des critères financiers. Bien que cette méthode puisse efficacement générer des gains financiers à court terme, elle risque de limiter la portée d'une véritable transformation de l'individu et de l'organisation sur le long terme.

L'étude montre que dans certaines entreprises, il existe un désalignement initial entre le désir intentionnel génératif et la mise en œuvre de la stratégie, créant des tensions au sein du comité de direction. Ce clivage oppose ceux qui souhaitent déployer la stratégie en alignement avec le désir génératif, à ceux qui se concentrent uniquement sur la dimension financière. Cette dichotomie limite l'efficacité de la stratégie globale et la capacité de l'entreprise à créer l'alignement sur les valeurs fondamentales qu'elle souhaite développer.

L'utilisation d'une communication instrumentalisée se manifeste par des directives claires et des messages conçus pour aligner rapidement et efficacement les salariés avec la stratégie financière de l'entreprise. Cependant, cette approche réduit les opportunités de dialogue ouvert, élément structurant de la transformation inclusive. Les membres du comité de direction animés par une intention générative, perçoivent cette méthode comme un signe que leurs idées et contributions, au-delà des résultats financiers immédiats, sont inopérantes, créant ainsi une dissonance entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise.

« Mon dirigeant est fondamentalement un compétiteur. Il souhaite surpasser les autres dans son domaine, peu importe le secteur. Cette envie de se mesurer et de vaincre est une partie essentielle de son identité. Cependant, il ne veut pas simplement copier les autres ou reproduire des modèles existants ; il cherche à se différencier et à créer quelque chose de distinct, tout en restant dans une logique compétitive. Parallèlement à cette nature compétitive, il est profondément soucieux de l'humain et de l'humanité. Il manifeste une grande attention à l'égard des autres, en particulier de ses salariés et des consommateurs. Il voit la création de son entreprise comme un devoir vis-à-vis des personnes impliquées, cherchant à prendre soin d'elles tout en gérant les exigences d'une entreprise performante. »

Un membre du comité de direction d'une ETI

La peur de la perte de pouvoir et de contrôle au niveau des membres du comité de direction.

Le manque d'interdépendance entre les acteurs dans une approche systémique constitue souvent un frein, nourri par la peur de perdre pouvoir et contrôle. Cette résistance profonde au changement révèle que personnes et structures en place redoutent de voir leur position ou leur influence diminuer au sein de l'organisation ou de l'écosystème. Cette peur latente du lâcher-prise représente un obstacle majeur à la mise en œuvre du processus de métamorphose.

| « Je ne sais pas lâcher car j'ai peur de perdre le contrôle. »

Un dirigeant d'une ETI

Le recrutement joue un rôle essentiel dans le processus de métamorphose, surtout pour les postes stratégiques au sein de l'entreprise. Les entretiens réalisés pendant l'étude montrent que quand la sélection des candidats pour ces postes clés se base principalement sur leurs compétences techniques, sans prendre suffisamment en compte leur adéquation avec la vision, les valeurs de l'entreprise ainsi que les compétences relationnelles et l'associativité (cette capacité à créer des liens d'interaction nécessaires au processus de métamorphose), cela crée une dissonance significative qui bloque le processus de métamorphose.

« Les nouveaux membres du comité de direction ont été recrutés sur leurs compétences techniques notamment financières et il y a une scission au niveau de notre comité de direction ce qui apporte beaucoup de souffrance car, entre les anciens qui souhaitent développer le désir génératif et les nouveaux, nous ne nous comprenons pas et notre dirigeant ne tranche pas. Il essaye de temporiser afin que les dissonances n'apparaissent pas au grand jour. »

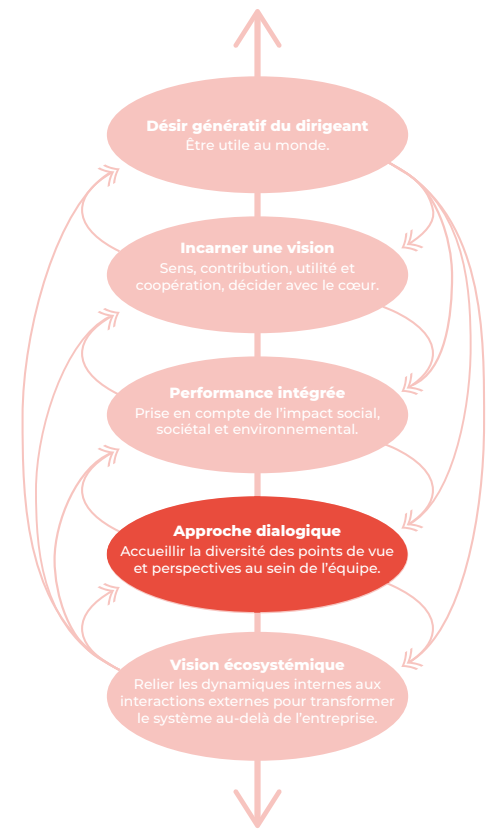
Un membre du comité de direction d'une ETI

Comme déjà évoqué, l'étude met en lumière le rôle central du dirigeant et du comité de direction dans le processus de métamorphose. Leur rôle est déterminant ainsi que les leviers et les freins identifiés dans le socle de base. Les mêmes ingrédients vont se retrouver dans les deux composantes suivantes que sont les parties prenantes internes et l'approche dialogique, et les parties prenantes externes avec la vision écosystémique. Seuls les éléments nouveaux ou ceux nécessitant un développement plus approfondi seront mis en avant dans ces deux composantes.

3.B.2. Les parties constituantes : l'approche dialogique²¹

Les parties constituantes de l'entreprise (les salariés et les partenaires sociaux) représentent les principaux acteurs internes qui participent activement à son fonctionnement et à sa gouvernance. Les salariés désignent l'ensemble des personnes salariées par l'entreprise, contribuant directement à ses activités, à son développement et à sa culture. Les partenaires sociaux, quant à eux, incluent les représentants des salariés, tels que les syndicats et les comités d'entreprise.

L'approche dialogique consiste à accueillir la diversité des points de vue et des perspectives au sein de l'équipe. Elle permet à plusieurs logiques de coexister sans que l'une n'efface l'autre, faisant de cette pluralité une source de créativité.



Elle crée un cadre propice à la confrontation constructive et à un dialogue intersubjectif riche, essentiels pour cultiver l'associativité. Cet espace permet de tisser des liens forts d'interaction et d'interdépendance parmi les membres de l'organisation, favorisant ainsi l'émergence de l'alliance. En mettant l'accent sur la coopération et la co-construction, cette approche transforme les processus traditionnels de décision en une dynamique interrelationnelle de travail, en expériences vécues enrichissantes qui renforcent le tissu relationnel de l'entreprise. Elle encourage ainsi l'innovation et l'adaptation en continu en s'appuyant sur la synergie collective et en exploitant la diversité des perspectives et des compétences individuelles pour faire émerger l'intelligence du collectif.

La dialogique joue un rôle clé dans la création d'une gouvernance partagée et d'un management inclusif, ancrés dans un leadership empathique et un agir communicationnel.

Identification des leviers de la métamorphose dans la composante des parties constituantes

Un leadership empathique est au cœur de la métamorphose. Il permet aux leaders de comprendre et de partager les sentiments, les ressentis, les émotions, les envies et les attentes de leurs salariés, créant ainsi une connexion plus profonde qui transcende les simples interactions transactionnelles. Cela est soutenu par un agir communicationnel qui valorise la cohérence entre les paroles et les actions, et insiste sur l'importance d'aligner émotionnellement les intentions avec les comportements. Ce style de management invite chaque membre de l'équipe à exprimer librement ses opinions et à participer activement à la formulation des stratégies d'entreprise. C'est ainsi qu'ils permettent aux salariés de vivre une expérience vécue dans leur corporéité.

L'adoption de ces pratiques favorise une résonance émotionnelle et affective au sein des équipes, ce qui est essentiel pour maintenir l'alignement et la cohérence dans les actions de l'entreprise. En renforçant un désir d'intentionnalité collective, ce cadre managérial encourage l'émergence d'une synergie des influences, où le dialogue intersubjectif enrichit constamment les interactions au sein de l'organisation. Cette dynamique non seulement stimule l'innovation et la créativité, mais renforce également

²¹. Edgar Morin, La méthode, tome 2 - La vie de la vie, Seuil, 1985.

la solidarité et l'engagement envers les objectifs communs, facilitant ainsi une transformation individuelle, collective organisationnelle profonde et durable.

« Pour moi, l'entrepreneuriat est avant tout une aventure humaine profondément enrichissante. J'accorde une grande importance à l'écoute active, à la compréhension profonde des situations. Cela me permet de saisir pleinement les défis personnels et professionnels auxquels mes collaborateurs sont confrontés. Chaque décision que je prends s'ancre solidement dans ces interactions humaines et les réalités concrètes du terrain. Diriger, pour moi, va bien au-delà de la gestion des chiffres et de la mise en œuvre de stratégie. C'est un voyage humain, semé d'échanges enrichissants et de découvertes continues. Mon objectif est de comprendre les besoins, les aspirations et les défis de chaque membre de mon équipe pour garantir que nos choix stratégiques soutiennent non seulement les objectifs de l'entreprise mais améliorent aussi le bien-être de chacun. Cette approche me permet de renforcer les liens avec mon équipe et de nous unir face aux complexités de notre environnement de travail. Ensemble, nous abordons les défis avec solidarité, ce qui rend chaque réussite non seulement un succès pour l'entreprise, mais aussi une victoire personnelle pour chaque personne impliquée. »

Un dirigeant de PMI

Une synergie des influences et un mouvement continu créent un environnement où idées et informations circulent librement entre les membres de l'équipe, indépendamment de leur rôle ou de leur position hiérarchique. Ce flux alimente la créativité individuelle et collective, chaque interaction pouvant inspirer de nouvelles perspectives et approches. En rompant avec les routines, il incite chacun à sortir de sa zone de confort et favorise un apprentissage continu. Ainsi, l'organisation évolue sans cesse, évitant la stagnation et s'adaptant en permanence aux transformations internes et externes.

La création d'environnement capacitant et la reconnaissance : l'environnement capacitant valorise l'autonomie des salariés et permet le développement de nouvelles compétences. La subsidiarité enrichit cet environnement en décentralisant la prise de décision au niveau le plus compétent dans la chaîne de valeur. Cette approche renforce la liberté et la responsabilité individuelles, permettant aux personnes non seulement de proposer des solutions mais aussi de prendre des décisions éclairées qui affectent directement leur travail et l'organisation dans son ensemble. Chaque personne se sent utile et valorisée dans son travail. L'intégration de la reconnaissance de la singularité de la personne dans un environnement capacitant enrichit l'expérience des salariés, les rendant engagés dans le projet commun et développant leur sentiment d'efficacité personnelle.²²

« Je suis arrivée il y a 5 ans dans l'entreprise en tant que comptable et je n'étais pas satisfaite de l'organisation du service, cela me mettait en tension. J'ai demandé à mon patron de changer les choses, il m'a dit qu'il n'y avait aucun problème si je le faisais avec les personnes impactées par ma décision. J'ai compris que j'avais la liberté d'agir en me confrontant aux autres afin de créer un environnement de travail propice à la satisfaction aussi de mes collègues. »

Une comptable de PMI

Une gouvernance partagée repose sur la participation active de toutes les parties constituantes à la co-construction de la stratégie et à la prise de décision. Elle s'inscrit dans une logique d'apprentissage²³ démocratique, reconnaissant que chaque salarié, quel que soit son niveau, apporte une perspective unique et précieuse enrichissant

²². Albert Bandura, La théorie du sentiment d'efficacité personnelle, De Boeck, 2007.

²³. Michel Liu, La dynamique des organisations, L'Harmattan, 2013.

la vision globale. Dans ce modèle, pouvoir et responsabilité sont répartis plus équitablement au sein de l'organisation, favorisant un sentiment d'appartenance et d'engagement. Les salariés se sentent ainsi valorisés, reconnus et écoutés.

« Dans l'entreprise, il est essentiel de prendre des décisions, mais je n'aime pas décider seul. J'ai besoin de confronter mes idées à celles des autres. Si ma première impression est bousculée par les échanges, je me dis que je dois peut-être revoir ma position. À l'inverse, si mes arguments finissent par convaincre, cela me conforte dans mes choix. Cette capacité à écouter et à intégrer différentes perspectives est essentielle pour moi, car je sais que personne, y compris moi, ne peut avoir une vision complète et parfaite d'une situation. Chacun ne voit les choses qu'à travers son propre prisme, et c'est en échangeant avec des personnes situées à différents niveaux de l'organisation que nous pouvons prendre des décisions éclairées. »

Un dirigeant de PMI

« Dans notre entreprise, la gouvernance partagée a pris une place essentielle. Nous devons, bien sûr, prendre des décisions au quotidien, et pour ma part, j'ai toujours essayé d'écouter les différents avis avant de trancher. Il m'arrive souvent d'entériner des décisions qui ne correspondent pas forcément à mes choix personnels, mais qui reflètent la volonté collective. C'est une approche qui peut paraître contre-intuitive pour un dirigeant, mais elle s'inscrit pleinement dans notre démarche de partage et de responsabilisation. Au fil des ans, j'ai appris que pour que l'entreprise progresse de manière harmonieuse et efficace, il était crucial de laisser les équipes de terrain prendre les décisions qui les concernent directement. C'est un travail que nous avons mené pendant plusieurs années : déléguer la prise de décision au plus proche du terrain, là où les problèmes sont les mieux compris et où les solutions peuvent être mises en place rapidement et avec pertinence. »

Un dirigeant de PMI

« L'entrepreneuriat est une aventure humaine, où la prise de décision est directement connectée aux personnes et aux réalités du terrain. Cette proximité avec la décision et l'humain est ce qui me motive à me lever chaque matin. »

Un dirigeant d'une ETI

La formation des salariés : dans la perspective de bâtir une entreprise profondément humaniste, le dirigeant dans l'étude met un point d'honneur sur l'importance de la formation et de la sensibilisation continue des managers et des salariés. Convaincu que la compréhension et l'intégration des concepts tels que la vulnérabilité humaine sont fondamentales, il considère ce processus éducatif comme un levier essentiel pour opérer une transformation significative de l'entreprise depuis ses fondations. Cette démarche vise non seulement à enrichir les compétences individuelles mais permet également à chaque membre de l'organisation de contribuer de manière plus éclairée et engagée au projet collectif. L'accent mis sur la pédagogie et la formation est donc comme un investissement dans le capital humain de l'entreprise et comme une stratégie indispensable pour favoriser une transformation authentique tant individuelle que collective au sein de la culture organisationnelle.

« Suite à la fresque du climat, j'ai changé mes habitudes dans ma vie personnelle, je trie mes déchets et j'ai acheté une voiture électrique, cela m'a profondément changé. »

Un technicien de PME

La création d'espaces de controverse²⁴ est fondamentale pour permettre à chaque membre de l'entreprise, quel que soit son rôle, sa position ou ses objectifs, d'exprimer une perspective unique sur l'organisation. Cette diversité de points de vue peut naturellement conduire à des conflits de critères, qui sont alors débattus dans ces mêmes espaces dédiés. De plus, les différentes maturités psychosociales des salariés, particulièrement en matière d'enjeux écologiques, peuvent intensifier les tensions entre ceux en faveur d'une transition écologique et ceux réticents à la prise en compte de cette dimension dans la manière d'envisager la transformation de l'entreprise.

Les espaces de controverse au sein des entreprises offrent un cadre pour explorer les conflits, les contradictions, et les dissonances qui émergent parmi les salariés. Ces tensions apportent de nouveaux débats qui, loin d'être destructifs, contribuent au dynamisme de l'organisation.

Ces initiatives visent à cultiver un environnement de travail où les discussions ouvertes et les débats structurés sont non seulement encouragés mais valorisés, facilitant ainsi une compréhension plus profonde et une meilleure intégration des différents points de vue. L'objectif ultime est de développer une organisation dynamique et résiliente, capable de répondre de manière cohérente aux défis internes et externes. Ces espaces de controverse enrichissent la culture d'entreprise en favorisant un dialogue constructif et en permettant une évolution adaptative face aux réalités changeantes du monde professionnel et environnemental.

« Lorsqu'un salarié intègre une entreprise, il apporte avec lui ses convictions personnelles, ce qui peut engendrer des résistances entre les personnes et aux changements, transformant ainsi l'entreprise en un terrain de confrontation de ces convictions. Cette dynamique déclenche souvent une métamorphose personnelle car elle provoque des débats internes sur la direction à prendre par l'entreprise, en soulignant les divergences entre ceux profondément engagés par leurs valeurs personnelles et ceux qui sont hostiles à ces perspectives. De ce fait, l'entreprise, à l'instar de la société, devient un lieu de confrontation d'idées.

Il est crucial de créer des espaces d'échanges réels pour discuter de ces enjeux de société, facilitant ainsi l'intégration des sphères professionnelles et personnelles, particulièrement pour ceux qui ressentent un besoin urgent de relier ces deux aspects de leur vie. Les efforts investis en dehors de l'entreprise doivent trouver écho au sein de celle-ci, d'où l'importance de développer des forums de discussion sur des thèmes sociétaux qui peuvent s'avérer plus abordables en milieu professionnel qu'à domicile.

L'entreprise endosse ainsi un rôle différent, devenant un espace où l'on peut débattre de sujets de société et contribuer à la métamorphose individuelle et collective, une évolution qui va souvent au-delà de la simple notion économique. La raison d'être de l'entreprise s'inscrit dans ce débat, poussant à une exploration profonde des convictions et des valeurs. Cette dynamique enrichit l'organisation, créant des espaces de discussion que certains pourraient trouver difficiles à initier dans leur environnement privé.

Cela illustre bien la circularité de l'information qui ouvre des possibilités de discussions enrichissantes, transformant l'entreprise en un lieu de développement personnel et professionnel où les frontières traditionnelles entre vie professionnelle et vie personnelle sont de plus en plus floues. Ces espaces de débat sont créés par les salariés. »

Une salariée d'une ETI

²⁴. Virginie Laval, [Les théories de Lev Vygotski \(1896-1934\) et de Jérôme Bruner \(1915-2016\)](#), Chapitre 4 de La psychologie du développement, modèles et méthodes, Dunod, 2019 (4ème édition)

« Lorsque nous partageons une aventure commune, il est essentiel que les dirigeants partagent également les informations et mettent en débat tous les sujets, y compris ceux difficiles. Chacun doit pouvoir s'exprimer librement, partager ses doutes, ses envies, ses besoins et ses critiques, tout en respectant la parole et les différences des autres. Une large consultation enrichit l'ensemble, même si en fin de compte, je prends la décision, je me suis imprégné des avis des autres qui m'ont influencé. »

Un directeur de business unit d'une PMI

Le rôle des salariés est essentiel dans le processus de métamorphose. En tant que piliers de l'organisation, ils jouent un rôle central en incarnant la transformation et en façonnant la culture d'entreprise. Cette culture, fondement de l'organisation, est construite sur des valeurs de partage, de transparence et de coopération. Lorsque l'entreprise valorise l'intelligence du cœur, le partage se transforme en une pratique centrale, renforçant ainsi l'associativité, cette capacité à créer les liens d'interaction qui va faire émerger l'intelligence du collectif.

« Dans notre entreprise, ne rien garder pour soi, tout partager afin de favoriser la croissance de chacun, prend tout son sens. Cette approche incarne une culture de non-concurrence interne, où les retours d'expérience sont ouverts et où les problématiques sont discutées collectivement. L'objectif est de faire grandir l'écosystème de l'entreprise, en dépassant l'égoïsme, pour construire une organisation plus inclusive et responsable. Les salariés sont également encouragés à explorer de nouveaux terrains, à ne pas craindre l'inconnu, tout en adoptant un regard critique. Cette ouverture d'esprit, qui permet à l'entreprise de se métamorphoser, repose sur une certaine neutralité et une capacité à rester agnostique face aux changements. »

Une salariée d'une ETI

Identification des freins à la métamorphose dans la composante parties constituantes

L'impatience est contre-productive dans le processus de métamorphose. Le dirigeant ainsi que certains membres du comité de direction manifestent parfois de l'impatience en cherchant à transformer rapidement l'organisation. Ils tentent d'imposer des changements sans prendre en compte le temps nécessaire pour que les salariés atteignent une prise de conscience collective. Cette précipitation s'avère être un frein majeur au succès de la transformation.

« Après quatre ans d'entreprise à mission, je ne comprenais pas les résistances rencontrées, j'ai commandé un audit externe pour évaluer la mise en œuvre des actions, des moyens investis et de l'atteinte des objectifs. La note finale mesure des résultats satisfaisants au niveau des objectifs : 76/100. Mais l'audit met en lumière un écart notable entre mon ambition écologique et la réalité perçue par mon équipe. La métaphore employée par l'auditeur illustre parfaitement l'écart entre ce que je vis et ce que vit mon équipe : je suis en tête et tente de propulser l'entreprise vers une vision durable tandis que nombreux sont ceux qui peinent à suivre le rythme imposé. »

Un dirigeant d'une PME

La dissonance managériale est présente quand le souhait de transformation est concomitant au maintien d'un contrôle rigide et à l'absence de subsidiarité. Le management crée des incohérences entre l'intentionnalité générative et les pratiques managériales réelles, semant le doute et la confusion dans les équipes. De plus, cette dissonance alimente la défiance lorsque les membres du comité de direction ne sont pas en phase avec la stratégie de transformation.

« Nous avons rencontré des difficultés parce que nous avons négligé l'importance de la prise en compte de la subjectivité de chacun au sein du comité de direction pour faire émerger l'alliance.

Il est facile de tomber dans le piège de croire que notre vision est universellement comprise et acceptée. Initialement, nous avons supposé que la pédagogie et l'explication suffiraient pour aligner tout le monde avec cette vision, mais la réalité a montré que certaines personnes ne suivaient pas, révélant des oppositions non anticipées.

La pédagogie ne fait pas tout, le constat important est que pour que nous soyons dans le dialogue et en complémentarité la personne doit déjà avoir fait un chemin personnel qui nous permet de nous rencontrer. Autrement ce n'est pas possible car nous ne nous comprenons pas et nous ne pouvons pas dialoguer. Si le dialogue s'établit, c'est un dialogue de façade et quand nous avons l'habitude d'avoir un dialogue sincère ce n'est pas possible cela engendre la souffrance. De ce fait, la déclinaison dans les équipes n'est pas homogène et il y a des dissonances entre les directions et à l'intérieur des directions avec les salariés »

Un membre du comité de direction d'une ETI

« Lorsque le top management n'est pas ouvert à l'évolution, le fonctionnement en pâtit, entraînant une scission. Les personnes désireuses de promouvoir la transformation finissent par quitter l'entreprise pour chercher des opportunités ailleurs, exacerbant la désynchronisation entre les salariés et l'équipe dirigeante. »

Un directeur financier d'une ETI

Un déficit de communication ou l'émission de messages ambigus par le dirigeant et les membres du comité de direction compromettent l'engagement des salariés dans le processus de transformation. Lorsque les messages relayés ne sont pas clairs ou sont en contradiction avec les actions mises en œuvre, cela sème le doute et l'incertitude parmi les salariés. En conséquence, ils peuvent éprouver des difficultés à comprendre pleinement la direction dans laquelle le dirigeant et la ligne managériale souhaitent évoluer, ce qui réduit leur capacité à s'approprier la vision et à l'incarner dans le quotidien.

L'attrait pour le confort du connu est souvent une caractéristique profondément enracinée dans le comportement humain, et cela s'observe particulièrement chez les managers. Cette préférence pour les situations familières et maîtrisées peut devenir un refuge sécurisant contre les incertitudes de l'environnement professionnel. Cependant, lorsqu'ils sont confrontés à l'inconnu ou à des situations qui sortent de leur cadre habituel, les managers peuvent ressentir un inconfort significatif. Cette peur de perdre le confort du connu se transforme souvent en une source de stress intense. Ce stress n'est pas seulement un frein personnel mais perturbe également le fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation, car il inhibe la prise de risques et la créativité nécessaires à l'innovation et à la transformation.

« Avec la digitalisation je suis perdu, c'était mieux avant quand tout était manuel avec le papier et le crayon. »

Un technicien d'une PMI

Les différences de maturité psychosociale²⁵ au sein des équipes provoquent des écarts significatifs en termes de compréhension et de perspectives. Ces disparités rendent le dialogue et la coopération plus difficiles si l'écoute et l'empathie managériales en sont absentes.

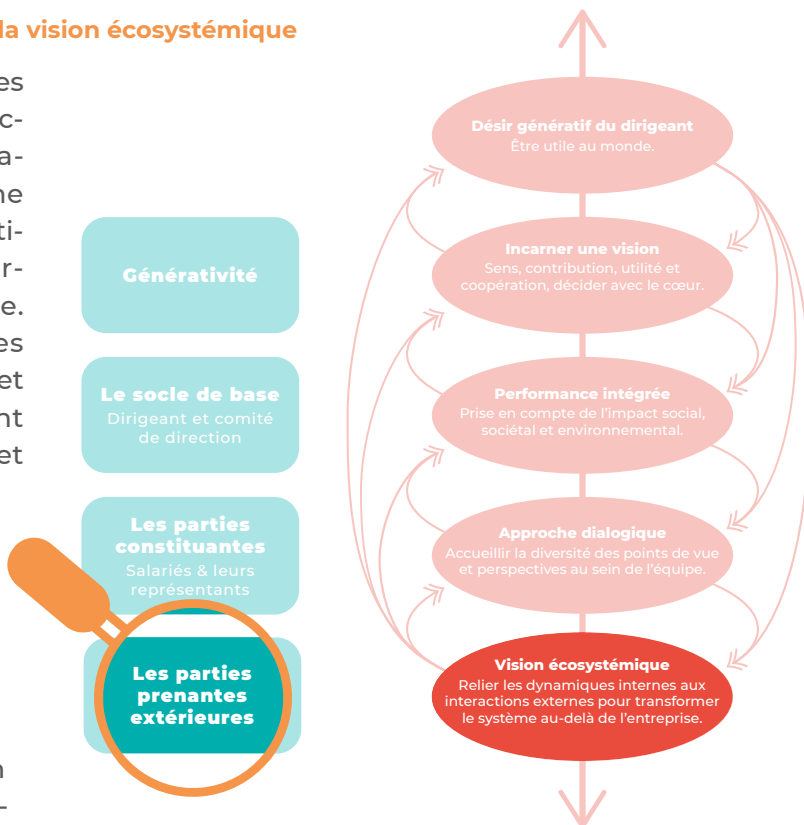
25. La **maturité psychosociale** désigne le niveau de développement personnel et relationnel d'une personne, lui permettant de faire face avec discernement, responsabilité et ouverture aux complexités de la vie sociale, professionnelle et collective.

« Lorsque j'ai commencé à introduire des actions environnementales, j'ai rencontré des résistances, en particulier de la part des salariés de l'ancienne génération. Certains venaient me voir et me disaient : «C'est bien joli ce que tu fais, mais à la fin de l'année, cela nous fait moins de primes.» Leur réaction était compréhensible, car ils avaient grandi avec l'idée que l'entreprise devait avant tout générer du profit, un profit qui pouvait ensuite être partagé avec les salariés sous forme de primes et de bonus. »

3.B.3. Les parties prenantes extérieures : la vision écosystémique

Les parties prenantes sont les clients, les fournisseurs, les concurrents, les collectivités territoriales, et les administrateurs. Elles reposent sur une approche holistique qui considère toutes ces entités comme des composantes interconnectées d'un même écosystème. Cette perspective reconnaît que les actions de chaque partie influencent et sont influencées par les autres, créant un réseau de relations dynamiques et interdépendantes.

La vision écosystémique agit comme un pivot crucial, reliant les dynamiques internes de l'entreprise à des interactions externes servant de point de basculement stratégique. En s'appuyant sur les acquis du socle de base et des parties constituantes, la vision écosystémique initie une transformation profonde qui non seulement aligne la vision de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes externes, mais aussi la transforme en un acteur majeur de la transformation sociétale. De plus, elle stimule l'éveil et la prise de conscience des clients et des fournisseurs dans leur propre processus de métamorphose mais est aussi influencé par les parties prenantes. Cette extension naturelle de la composante implique un partage actif de connaissances et de pratiques, favorisant une prise de conscience et une croissance mutuelle par la synergie des influences. Ainsi, elle tente d'aligner les acteurs de l'écosystème autour des principes de durabilité et d'innovation partagée, renforçant le rôle de l'entreprise comme catalyseur de transformation durable.



Identification des leviers de la métamorphose dans la composante des parties prenantes

Une stratégie ouverte et une vision écosystémique engagent tous les acteurs de l'écosystème ; partenaires, clients, fournisseurs, administrateurs, secteurs d'activité, dans un processus de coopération. Cette stratégie ouverte vise à créer un environnement propice à l'innovation et à la durabilité, où chaque acteur joue un rôle clé dans la cocréation de valeur durable.

« Nous avons fait une soirée crash test pour renforcer la résonance et le dialogue lors d'une soirée où des clients et administrateurs ont été sollicités pour réagir sur des activités, solutions et offres en lien avec notre plan stratégique et notre trajectoire de mission. Cette initiative, caractérisée par une présentation où la vulnérabilité

transparaissait dans l'exposition de nos idées et propositions stratégiques, témoigne de notre engagement à intégrer pleinement toutes les parties prenantes. Ce dialogue ouvert par des interactions directes contribue à renforcer la cohérence entre nos actions et les perceptions de notre écosystème. Ces ateliers démontrent que les idées évoluent et s'affinent en continu à travers les interactions avec les parties prenantes. Cela souligne la capacité de l'entreprise à faire des liens d'interaction avec les parties prenantes. Pour moi, c'est une démarche innovante et très audacieuse. »

Un membre de comité de direction d'une ETI

L'éducation des parties prenantes implique la mise en œuvre d'initiatives pour éduquer et sensibiliser clients, fournisseurs, administrateurs et autres acteurs du secteur d'activité. L'objectif est de les aider à mieux appréhender les enjeux et les bénéfices de la métamorphose de l'économie et de la société. Les dirigeants jouent un rôle clé en participant à des événements dans les réseaux d'entreprise, en développant des plaidoyers, des labels et en créant des associations qui regroupent les entrepreneurs d'un même secteur ou de plusieurs secteurs d'activité.

« J'interviens régulièrement devant des assemblées de dirigeants afin de leur partager notre modèle d'entreprise et répondre à leurs questions, leurs interrogations, leurs doutes face à un changement de business model. »

Un dirigeant d'une ETI

La culture de coopération crée des synergies entre les différents acteurs d'un secteur d'activité, d'un territoire, ou encore au sein d'une même chaîne de valeur professionnelle. Elle vise à promouvoir une coopération plus étroite et plus constructive entre entreprises, fournisseurs, distributeurs, clients, et institutions locales, afin de relever collectivement les défis contemporains.

Elle favorise l'échange de ressources, de connaissances, et de compétences et ouvre de nouvelles voies en permettant de créer des écosystèmes intégrés où les entreprises et les acteurs locaux travaillent ensemble pour développer des solutions qui répondent spécifiquement aux besoins du territoire. Cela peut inclure des initiatives de développement durable, de production locale, ou encore des projets d'innovation sociale qui stimulent l'économie tout en améliorant le bien-être de la communauté.

En instaurant une culture de coopération, les entreprises et les acteurs d'un secteur ou d'un territoire peuvent non seulement optimiser leur propre chaîne de valeur, mais aussi contribuer à une économie plus résiliente et à une société plus équitable.

« J'ai créé un collectif regroupant divers acteurs du secteur d'activité, y compris des concurrents, pour réfléchir ensemble sur la question de la matière première de nos produits et comment potentiellement investir dans des capacités de réutilisation de cette matière. »

Un dirigeant d'une PMI

« 2025 sera l'année de la coopération et j'ai impulsé un groupe de travail avec la communauté des agglomérations de mon territoire pour rassembler tous les acteurs locaux autour de la création d'une chaîne de valeurs sur le retraitement des déchets, sur le travail avec les industriels qui me fournissent des produits, afin de concevoir ensemble des produits éco responsables en prenant en compte les besoins des clients. Un entrepreneur seul ne peut pas entreprendre une telle démarche c'est pour cette raison que le soutien et l'implication des institutionnels sont nécessaires. »

Un dirigeant d'une PME

« 90% de nos fournisseurs sont sur le territoire ce qui nous permet d'être en cohérence par rapport à nos engagements écologiques car cela réduit notre empreinte carbone et fait de la richesse dans le territoire. »

Un dirigeant d'une PMI

« Notre ancrage territorial est important et nous avons décidé que nos fournisseurs seraient locaux afin de développer l'économie circulaire. »

Un ouvrier d'une PMI

Les enjeux sociétaux prennent de l'importance. Les dirigeants des entreprises de l'étude se sentent de plus en plus conscientes de leur rôle et de leur impact dans des domaines tels que la transition écologique, le social et le sociétal. Cette prise de conscience croissante influence profondément la manière dont ils souhaitent transformer leur entreprise. Ils intègrent de façon plus marquée les problématiques sociétales et environnementales dans leur stratégie et leurs pratiques quotidiennes pour répondre aux attentes croissantes des salariés. Les entreprises construisent ainsi une performance globale avec des objectifs financiers et non financiers et des actions de développement durable, de responsabilité sociale et de gouvernance éthique. C'est un alignement entre la capacité du dirigeant à capter les tendances lourdes de l'évolution socio-culturelle et son désir de créer un nouveau modèle d'entreprise, assurant ainsi la pertinence et la viabilité de son entreprise sur le long terme.

« Notre patron a anticipé les obligations de la CSRD²⁶ qui entreront en vigueur en 2025. Je me suis engagé à établir un rapport de durabilité. Ce rapport intègre le concept de double matérialité, évaluant non seulement l'impact financier des activités mais aussi leur impact physique sur l'environnement. Elle utilise la norme VSME²⁷ de l'EFRAG²⁸ qui encourage les petites et moyennes entreprises à adopter une démarche de durabilité sur une base volontaire. Il a voulu mettre en place une comptabilité universelle. Cette comptabilité prend en compte non seulement les aspects financiers, mais aussi les dettes écologiques, traduisant une vision plus holistique et durable du succès d'une entreprise. Cette action vise à améliorer la transparence et à renforcer l'adhésion des équipes d'appartenir à une entreprise engagée dans une transformation responsable. »

Un comptable d'une PME

Le courage de maintenir le cap en renonçant à certains marchés, clients et fournisseurs est une décision significative plusieurs fois mise en exergue dans l'étude. L'entreprise cherche à aligner ses opérations avec ses valeurs et ses objectifs à long terme. Cette démarche peut impliquer de cesser les collaborations avec des fournisseurs qui ne partagent pas les mêmes standards éthiques ou environnementaux que l'entreprise souhaite promouvoir.

De même, l'entreprise décide de ne pas entrer sur des marchés où les pratiques commerciales dominantes sont en contradiction avec ses principes éthiques, ou de se retirer de relations avec des clients qui exigent des compromis inacceptables sur la qualité ou la sécurité des produits. Ces décisions, bien qu'elles puissent entraîner une réduction temporaire des opportunités de revenus ou de croissance, montrent une cohérence entre paroles et actes. Ce renoncement à certains marchés, clients et fournisseurs renforce la singularité de son identité et respecte ses engagements éthiques et sociaux.

²⁶. Corporate Sustainability Reporting Directive

²⁷. Voluntary Sustainability Measurement for SMEs

²⁸. European Financial Reporting Advisory Group

« Un renoncement de contrat se produit lorsqu'il y a un désaccord fondamental entre les valeurs et la déontologie de l'entreprise et les attentes ou les comportements du client. Ce désalignement peut concerner des questions éthiques, des pratiques commerciales ou d'autres aspects cruciaux de la manière de faire de l'entreprise.

Dans ce contexte, la décision de renoncer au contrat est généralement prise par les personnes qui sont directement impliquées dans l'exécution du travail, c'est-à-dire celles qui interagissent quotidiennement avec le client sur le terrain. Ces employés, étant en première ligne, sont les plus à même de constater les divergences entre les pratiques du client et les principes éthiques de l'entreprise.

Ce processus montre l'importance que l'entreprise accorde à l'intégrité et à l'alignement éthique dans ses affaires. Renoncer à un contrat n'est pas une décision prise à la légère, mais c'est parfois nécessaire pour maintenir la cohérence entre les actions de l'entreprise et ses principes fondateurs. Cette démarche, bien que difficile, renforce la crédibilité de l'entreprise et assure une culture organisationnelle forte, où les valeurs ne sont pas simplement déclaratives mais activement pratiquées. »

Un responsable de business unit d'une PMI

Identification des freins à la métamorphose de la composante des parties prenantes

Une stratégie fermée, centrée sur la compétition et la concurrence : le dirigeant considère les autres entrepreneurs du secteur d'activité comme des rivaux à dépasser en termes de positionnement sur le marché. Dans ce cadre, l'objectif principal est de capter la plus grande part de marché possible au détriment des relations inter-entreprises. Cette approche favorise une mentalité de gagnant perdant, où les succès sont mesurés par la capacité à surpasser et évincer les concurrents. Les entreprises adoptant cette stratégie se concentrent principalement sur l'augmentation des profits et sur leur compétitivité par des innovations fermées, la protection de leurs actifs intellectuels, et des pratiques commerciales visant à diminuer la part de marché de leurs rivaux. Il y a de la méfiance entre les dirigeants du secteur et une réticence forte à partager des informations ou à coopérer sur des initiatives sectorielles.

« Notre entreprise n'est pas assez ouverte vers l'extérieur et l'information pour moi doit circuler de l'extérieur vers l'intérieur et de l'intérieur vers l'extérieur, afin de nous nourrir pour rester en phase avec ce qui se passe dans la société. »

Une DRH d'une ETI

« Il est important d'être en résonance avec la société et avec ses besoins et nous ne le sommes pas assez. »

Membre d'un comité de direction d'une ETI

Les contraintes liées à l'écosystème englobant clients et fournisseurs dans leur secteur d'activité, définissent clairement les défis auxquels les entreprises sont confrontées. Ces limites deviennent particulièrement évidentes lorsque les valeurs des clients ou des fournisseurs divergent de celles de l'entreprise. Dans un tel contexte, les efforts réalisés pour initier un changement et adopter de nouvelles pratiques peuvent rencontrer de sérieux obstacles.

Une entreprise peut se trouver freinée dans un secteur d'activité encore immature, où les acteurs ne sont pas disposés à modifier leurs méthodes de production de biens ou de services. Ce manque de maturité sectorielle peut entraver les entreprises avant-gardistes désireuses de transformer l'écosystème dans lequel elles évoluent. Prenons l'exemple d'une entreprise qui s'efforce d'incorporer des principes de développement durable dans ses opérations. Si ses principaux clients et fournisseurs privilégient prin-

cipalement le coût et la rapidité, l'application de ces principes sans nuire aux relations commerciales peut devenir un véritable casse-tête. Ce scénario pose un dilemme pour les dirigeants qui se trouvent alors dans la nécessité de trouver un équilibre entre rester fidèles à leurs valeurs et satisfaire les exigences de leurs clients. Ce genre de situations illustre l'importance pour un dirigeant de pouvoir naviguer avec agilité dans la complexité de son environnement fluctuant, tout en conservant une direction claire vers la réalisation de ses ambitions transformatrices. La capacité et le courage à maintenir ce cap tout en gérant les attentes divergentes, sont cruciales pour le succès à long terme de l'entreprise.

« J'ai mené une transformation profonde autour de la responsabilité écologique, de l'éco-conception et de la chaîne logistique durable. Cependant, nous avons longtemps évité de communiquer sur ces initiatives écologiques car nos clients principaux, dont certains grands groupes américains, étaient farouchement opposés aux discours écologistes. Nous leur offrions un service plus respectueux de l'environnement, mais il fallait éviter d'insister sur ce point pour ne pas nuire à notre relation commerciale. Cette situation montre combien l'écosystème commercial peut contraindre, voire brider, les efforts de transformation si les valeurs des clients sont en décalage avec celles de l'entreprise. »

Un dirigeant d'une PMI

Les pressions économiques exercent souvent une contrainte majeure sur les entreprises, les poussant à prendre des décisions qui favorisent la viabilité financière, quitte à négliger parfois leur raison d'être originelle. Cette tension est particulièrement palpable dans les interactions avec les actionnaires et certains membres du comité de direction, qui peuvent privilégier les retours sur investissement à court terme au détriment des engagements éthiques et sociaux de l'entreprise. Gérer cet équilibre délicat entre rentabilité économique et respect des principes éthiques, constitue un défi constant pour les dirigeants. Ces derniers doivent naviguer parfois difficilement entre leur aspiration à transformer l'entreprise selon des valeurs durables et la réalité économique imposée par les parties prenantes. Ce dilemme requiert du courage pour garder le cap de la vision sur le long terme et une capacité de communication et d'associativité pour guider l'entreprise vers un avenir où finance et éthique coexistent harmonieusement.

« La notion économique influence les choix et génère de nouvelles tensions entre les salariés. D'un côté, certains privilégient le chiffre d'affaires, tandis que d'autres souhaitent que l'entreprise reste fidèle à ses valeurs et préfèrent éviter de travailler avec certains clients, partenaires ou prestataires. »

Un manager dans une ETI

« Adopter un nouveau modèle d'entreprise nécessite du courage, surtout face à la peur engendrée par le contexte sociétal actuel et un secteur d'activité souvent réticent à se transformer. Nous sommes encore ancrés dans un modèle économique centré sur la concurrence et les aspects financiers. Dans mon entreprise, la légitimité est souvent déterminée par le statut plutôt que par les actions réelles de la personne. Ainsi, il existe un décalage entre nos valeurs déclarées et nos actions quotidiennes. »

Un membre de la RH dans une ETI

« La bonne santé économique de l'entreprise constitue une condition sine qua non pour initier et soutenir le processus de métamorphose organisationnelle. Les transformations requises par ce processus sont souvent de longue durée, impliquant des modifications dans les comportements et les routines de travail. Ces évolutions ne

se limitent pas à une simple réorganisation ; elles nécessitent un engagement constant et un travail différent, souvent supplémentaire, de la part des techniciens et autres salariés. Ces derniers, habitués à des pratiques établies, peuvent se montrer réticents ou peu disposés à modifier leurs habitudes de travail. Par conséquent, une entreprise économiquement robuste est plus à même pour allouer les ressources nécessaires, qu'il s'agisse de temps, de formation ou de soutien logistique afin de faciliter cette transition et d'assurer que le personnel soit non seulement préparé, mais aussi motivé à adopter ces changements essentiels pour la transformation de l'entreprise. »

Un dirigeant de TPE

Les facteurs extrinsèques, à la fois leviers et freins

Le cadre juridique peut soit contraindre, soit faciliter la transformation de l'entreprise. La législation peut être un frein majeur, surtout pour les entreprises pionnières qui souhaitent aller au-delà des pratiques traditionnelles. Souvent, des règles établies il y a des décennies se retrouvent inadaptées aux nouvelles réalités et empêchent l'innovation. Ce type de frein normatif peut être particulièrement problématique pour les entreprises en avance sur leur temps. Être pionnier implique souvent de tracer un nouveau chemin avant que la réglementation ne suive. La législation reste indispensable pour encadrer et soutenir la majorité, mais elle peut aussi être un obstacle pour ceux qui innovent. Il s'agit de la problématique des pionniers : ils défrichent un terrain inconnu, et ce n'est qu'après que le chemin est pavé pour les autres. C'est grâce au courage et à la persévérance de certains dirigeants qui osent sortir des sentiers battus que de nouvelles réglementations voient le jour, ouvrant la voie à d'autres.

« Lorsque j'ai voulu développer un modèle d'économie de fonctionnalité en proposant la location-vente de capteurs, j'ai dû faire face à un refus, car la législation de l'époque interdisait ce type de pratique pour des entreprises non reconnues comme établissements financiers.

Un autre cas concret concerne les eaux de lavage des cuves utilisées dans la fabrication de boissons. Bien qu'il soit techniquement possible et logique de réutiliser ces eaux dans les produits, une directive européenne l'interdit. La norme a été créée pour répondre à une réalité qui n'existe plus vraiment aujourd'hui, mais elle continue d'entraver les possibilités d'innovation et de durabilité. »

Un dirigeant de PMI

Le paradoxe des clients et des consommateurs par leurs attentes et comportements, a un impact significatif sur la transformation des entreprises. Leur influence peut pousser une entreprise à innover et à s'adapter pour répondre à leurs besoins et exigences avec la prise en compte des défis environnementaux ou l'inverse.

4. PORTRAITS DE DIRIGEANTS AYANT RÉUSSI L'ÉMERGENCE DU PROCESSUS DE MÉTAMORPHOSE

L'étude a mis en lumière deux typologies distinctes de parcours de développement personnel et professionnel :

- le parcours linéaire est caractérisé par une progression continue où les étapes de croissance et les transitions s'enchaînent de manière séquentielle ;
- le parcours non linéaire se distingue par des périodes de changements, des interruptions, et des stagnations.

4.A. PORTRAIT D'UN DIRIGEANT AYANT UN PARCOURS LINÉAIRE

Ce dirigeant se distingue par son attention permanente à l'autre, un trait qu'il considère essentiel à son leadership et à la gestion de son entreprise. Animé par un profond sens de l'altérité, il a toujours cherché à comprendre le fonctionnement des autres dans diverses situations, en se demandant constamment comment il pouvait répondre au mieux à leurs besoins. Cette capacité d'empathie est pour lui le fondement d'une collaboration fructueuse et d'une harmonie au sein de son équipe.

Son parcours est fortement marqué par son engagement dans des sports collectifs, tels que le rugby ou le hockey sur gazon, où il a appris l'importance de la cohésion de groupe et le plaisir de contribuer à un effort commun. Dans ces sports, il s'est souvent retrouvé dans des rôles clés de distribution du jeu, privilégiant le travail d'équipe et la stratégie collective plutôt que les performances individuelles. Cette expérience a renforcé sa conviction que prendre sa place dans un collectif ne signifie pas briller seul mais aider le groupe à exceller.

De plus, son éducation dans la pédagogie scout a ajouté une dimension supplémentaire à sa personnalité, renforçant son engagement envers le bien commun et sa capacité à enseigner et à guider les autres. Il voit la vie comme une série de petites influences qui, ensemble, façonnent une personne capable de faire preuve d'altruisme et de dévouement pour la société.

Ce dirigeant porte en lui l'importance de contribuer au bien commun, un principe qui a été cultivé dès son enfance à travers des environnements et des expériences qui ont favorisé l'émergence de cette valeur. Son approche du leadership est donc naturellement tournée vers le bien-être collectif et l'harmonie sociale, aspirant à un modèle d'entreprise où les décisions sont prises non seulement pour le profit mais aussi pour le bénéfice de tous.

Ce dirigeant perçoit son rôle dans l'entreprise comme une aventure humaine, où le contact direct avec les décisions est primordial. Pour lui, l'interrogation centrale est : Qu'est-ce que je peux faire ? Il voit l'humanisme comme une réponse clé aux problèmes engendrés par notre modèle actuel de croissance basé sur la consommation excessive, un système qu'il estime nous faire perdre notre essence. Convaincu que notre ère de consommation mercantile et médiatique est dépourvue de sens profond pour notre existence, il envisage un retour à une société où l'attention portée à la personne prévaudra, où l'on consommera de manière plus réfléchie, moins abondante, mais plus enrichissante.

Ce dirigeant est également très attentif aux dynamiques de communication au sein de son entreprise et avec ses parties prenantes. Il reconnaît que les malentendus peuvent créer des barrières, et il sait combien il est crucial de suspendre ses propres arguments pour véritablement écouter et comprendre les désirs de l'autre. Cette approche permet de construire sur des bases plus solides, en cherchant à comprendre non seulement les mots, mais aussi les comportements et les aspirations profondes des personnes impliquées.

La connaissance de soi joue également un rôle crucial dans sa manière de diriger. La meilleure compréhension de soi-même qu'il a acquise au fil du temps, lui permet d'assumer pleinement ses choix et de s'engager directement dans les décisions qui affectent son entreprise. Ce cheminement personnel est pour lui non seulement nécessaire mais également fascinant, et il reflète son engagement à mener son entreprise de manière consciente et réfléchie.

Il s'épanouit face aux défis considérés par beaucoup comme impossible à surmonter. Sa préoccupation pour les enjeux climatiques et sociétaux le guide constamment dans sa réflexion sur ce qu'il peut faire pour être utile. Convaincu du fait que la recherche du bien commun et une approche humaniste sont des solutions aux problèmes contemporains, il est motivé par le désir de contribuer à une société plus juste et respectueuse de l'environnement.

Il utilise la formation comme un outil pour sensibiliser son équipe à des sujets cruciaux, tels que le climat, la biodiversité. Il reconnaît que, bien que l'idéal d'une entreprise humaniste ne soit pas inné pour tous, il est possible d'amener les personnes à cette compréhension à travers un enseignement et un accompagnement adapté.

Son approche de la direction se caractérise par un souci constant de l'altérité, un amour pour la diversité et la richesse du collectif, ainsi qu'une capacité à prendre soin des autres tout en occupant sa place dans le groupe et en permettant aux autres de trouver la leur. Pour embarquer tout le monde dans l'aventure de l'entreprise, il mise sur l'exemplarité, persuadé que la cohérence entre les paroles et les actes est essentielle pour entraîner les autres vers un objectif commun.

Outre les défis internes, le contexte économique externe est en contradiction avec les ambitions de transformation de l'entreprise. Dans une société où règnent des contraintes économiques et une course à toujours faire plus et plus vite, ces réalités ne correspondent pas à l'expérience vécue des personnes dans l'entreprise au cours de sa métamorphose. Une transformation profonde est basée sur l'humain et ce sont des changements comportementaux qui nécessitent le temps long pour réussir la métamorphose.

L'audace est indispensable, il croit fermement que pour mener à bien les transformations nécessaires au sein de son entreprise, il faut avoir le courage d'oser repousser les limites.

Il exprime une préférence forte pour que l'entreprise prenne des risques, même au point de faillir, plutôt que de poursuivre la quête de profits à tout prix. Lorsqu'il aborde les sujets de durabilité et d'économie circulaire, il ne les voit pas comme de simples concepts, mais comme des principes fondamentaux pour réévaluer l'utilisation et la durée de vie des produits.

L'enjeu majeur, selon lui, est de redéfinir ce que signifie la prospérité dans un monde post-croissance, où le lien entre prospérité et croissance économique doit être repensé. Notre modèle social, construit sur la performance économique, doit évoluer vers un système où la croissance n'est pas nécessairement synonyme de prospérité financière. Le véritable blocage, il le voit dans l'incapacité actuelle à définir ce que sera l'après-croissance sans instiller la peur chez les gens. Ce dirigeant voit dans cette transformation non seulement un défi, mais aussi une opportunité essentielle pour l'avenir de la société et de son entreprise.

4.B. PORTRAIT D'UN DIRIGEANT AYANT UN PARCOURS NON LINÉAIRE

Ce dirigeant révèle une personnalité profondément humaniste et éthique, marquée par une capacité d'amour et un engagement sincère envers le bien-être collectif. Il vit selon une conscience universelle, se percevant comme un membre singulier d'un tout plus vaste qui inclut non seulement l'humanité mais aussi la nature dans toutes ses composantes. Cette vision du monde influence profondément ses interactions, nourrissant une responsabilité à la fois individuelle et collective envers les autres et l'environnement.

Dès son enfance, le parcours de ce chef d'entreprise a été jalonné par la formation de convictions fortes, façonnées par des rencontres, des lectures et des expériences qui ont enrichi et accéléré sa réflexion. Son état d'esprit est centré sur une préoccupation pour le sort des autres, combinée à une énergie débordante pour entreprendre et guider des groupes vers une prise de conscience plus large des enjeux mondiaux.

Inspiré par des philosophes tels qu'Adam Smith, il valorise l'empathie et la bienveillance, aspirant à contenir ses tendances égoïstes au profit d'un altruisme plus grand, qu'il considère comme l'expression la plus aboutie de la nature humaine. Cette grande capacité d'amour et cet idéal de vivre en harmonie avec ses convictions le motivent continuellement à agir de manière à aimer et à servir autrui le plus pleinement possible.

Ce dirigeant porte en lui une conscience universelle qui façonne profondément sa manière de percevoir et d'interagir avec le monde. Sa compréhension de soi en tant qu'élément d'un ensemble plus vaste composé de l'humanité et de la nature dans toutes ses dimensions, influence sa conception des responsabilités personnelles et collectives. Cette perspective lui donne un sens aigu de l'éthique, affectant son rapport à l'argent et au pouvoir : il se voit comme un dépositaire de ces ressources, plutôt que leur propriétaire, ce qui modifie son approche de la gestion et du leadership.

La capacité de ce dirigeant à créer de la richesse à travers l'organisation de son entreprise dans un système capitaliste est pour lui un moyen d'exprimer et de développer ses talents. Cependant, il est crucial pour lui de reconnaître que ses réussites ne sont pas uniquement le fruit de son mérite personnel mais également le résultat de ce qui lui a été donné, soulignant ainsi une certaine humilité face aux accomplissements individuels.

Il remet en question le concept de méritocratie, particulièrement valorisé en France comme un moyen de corriger les inégalités. Selon lui, cette approche peut omettre de reconnaître que les mérites sont souvent relatifs et largement influencés par les circonstances : le capital génétique, le tempérament façonné par les interactions sociales, ainsi que les capitaux culturels et financiers hérités. Il comprend que ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la définition des opportunités disponibles pour chaque personne, dès le départ et tout au long de leur vie.

Ce leader est donc guidé par une profonde humilité, reconnaissant que, même si les personnes peuvent être déterminés par ces capitaux de départ, il est essentiel de valoriser et de développer ce que chacun peut offrir. Sa vision du leadership est teintée par cette compréhension que la véritable équité n'est pas seulement une question de récompenser le mérite apparent, mais aussi de reconnaître le potentiel de chacun au sein de son environnement, indépendamment de leur point de départ.

Ce dirigeant trouve sa liberté dans la quête de compréhension de soi, explorant les raisons de ses actions et les causes sous-jacentes qui le motivent. Il perçoit la connaissance comme la clé de la liberté, une idée qui a pris forme tout au long de sa carrière et de sa vie personnelle. Devenir chef d'entreprise et réussir financièrement lui ont permis de comprendre son rapport au risque et son audace naturelle, ainsi que l'impact de l'affection, de la culture, et de l'éducation reçue dans son développement personnel.

Ce parcours a été marqué par un désir de revanche et par une recherche incessante d'amour, de liberté, et de connaissance.

Il souligne que la transformation des dirigeants est un processus long qui ne peut se réaliser en un court laps de temps. Pour lui, cela a été un cheminement de 40 ans, illustrant que le changement de paradigme requiert du temps et peut être influencé de deux manières principales en psychologie : par un choc externe qui force une réaction immédiate, ou par un travail introspectif continu. Il recommande d'accompagner ce processus par un coaching de dirigeants pour augmenter les chances de succès d'une transformation significative.

Pour embarquer toute une entreprise dans une transformation, il considère qu'il est essentiel de parler à l'imaginaire, aux émotions, et au cœur des salariés. Comprendre ce qui motive personnellement les salariés, ce qui les met en mouvement, et quels sont leurs intérêts particuliers est crucial. Il a réussi à relier ces motivations personnelles au projet commun de l'entreprise, créant ainsi un lien fort entre les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Les méthodes qu'il a employées pour engager les salariés impliquent une communication qui va au-delà de la simple rationalité, en parlant avec sincérité et passion. En partageant sa vision et ses objectifs pour l'entreprise de manière émotionnelle et convaincante, il a pu captiver certains, bien que tous n'aient pas été persuadés. Il prend également le temps de rencontrer des employés à tous les niveaux de l'organisation, pour mieux comprendre leurs perspectives et ressentis, ce qui lui permet de prendre la température de l'entreprise et de s'assurer de la santé du corps social.

Ce dirigeant met en évidence l'importance cruciale de surmonter les blocages en évaluant soigneusement le degré de capacité de chaque personne à embrasser la transformation. Pour lui, il est essentiel d'être capable de présenter un futur plus désirable que le statu quo, en créant une vision captivante et engageante qui parle directement au cœur et à l'imaginaire des personnes concernées. Si ce travail d'accompagnement n'est pas effectué, les salariés tendront à idéaliser le passé et à résister à la transformation, préférant le confort de ce qu'ils connaissent déjà.

Il souligne que le cœur d'un changement réussi réside dans la capacité à inspirer chaque personne et à lui décrire précisément ce que l'avenir peut lui apporter de mieux. Cela implique de leur montrer clairement pourquoi il est nécessaire de quitter la situation actuelle. Cela nécessite une compréhension approfondie de la psychologie individuelle, reconnaissant les schémas comportementaux et les aptitudes à la transformation de chacun.

Il est donc essentiel d'aborder ces défis avec une stratégie, qui non seulement communique une vision inspirante mais qui prend également en compte les besoins, les craintes et les espoirs individuels. En agissant ainsi, le dirigeant peut efficacement amener son équipe à accepter et à s'engager dans le parcours de transformation, en transformant la résistance en participation active et en assurant que la transformation soit à la fois profonde et durable.

5. ENSEIGNEMENTS

Le processus de métamorphose étudié ici révèle différents enseignements.

5.A. UNE TRANSFORMATION COGNITIVE

5.A.1. Le bouleversement de nos modes de pensée

Il est important de reconnaître l'influence des paradigmes philosophiques sur notre mode de pensée. La tendance à séparer le corps et l'esprit, reste profondément ancrée dans notre culture. Cette séparation limite notre capacité à percevoir la réalité et à intégrer pleinement les dimensions humaines et émotionnelles dans les processus de transformation. L'ontologie, qui s'intéresse à l'étude de l'être et de ses propriétés générales, pourrait offrir des perspectives nouvelles pour surmonter les blocages du processus de métamorphose. En adoptant une dimension holistique, ce bouleversement cognitif permettrait d'être en résonance avec soi-même, les autres et l'environnement et de vivre l'intelligence incarnée.

Cette transformation cognitive, comportementale et culturelle crée un terreau fertile pour les évolutions futures de l'organisation. En effet, lorsque les mentalités s'ouvrent et que les comportements s'ajustent, l'organisation peut plus aisément repenser ses processus, ses structures et ses stratégies, afin d'accompagner et de soutenir sa métamorphose.

Ces transformations organisationnelles, bien que complexes, deviennent plus fluides et intégrées lorsque l'ensemble de l'entreprise est préparé et aligné avec les nouvelles orientations. Ce processus de métamorphose, donc, n'est pas linéaire mais plutôt cyclique, nécessitant une évolution continue des modes de pensée, des comportements et des structures organisationnelles, pour s'adapter dans un environnement en constante évolution. Il est important d'appréhender les différents niveaux de changements.

Grégory Bateson²⁹ a élaboré une théorie des différents niveaux de changements et apprentissages indispensables pour faire émerger le processus de métamorphose. Ceux-ci sont échelonnés de l'apprentissage zéro, où aucun changement n'est observé, jusqu'à l'apprentissage de niveau trois, qui induit un changement transformationnel profond du cadre de référence personnel et organisationnel.

Niveau 1 : à ce stade, les changements concernent des compétences spécifiques ou des modifications comportementales. Il s'agit d'ajustements relativement superficiels qui n'impliquent pas de remise en question des croyances sous-jacentes.

Niveau 2 : ce niveau implique des changements dans les manières de penser ou les croyances. Les personnes commencent à voir et à interpréter le monde différemment, ce qui peut influencer de manière significative leur approche des situations et des défis.

Niveau 3 : le changement transformationnel se produit lorsque les présupposés fondamentaux, les valeurs et les paradigmes sont remis en question et redéfinis. Ce niveau de changement peut entraîner une refonte complète de la perception et de l'interaction avec l'environnement.

Les changements aux niveaux 2 et 3 présentent des défis particuliers. Dans l'étude, les dirigeants ayant fait émerger le processus de métamorphose ont créé des environnements capacitant où chacun développe l'apprentissage de ses compétences métiers, relationnelles et sociales, l'autonomie, l'inclusion. Ils ont également mis en place des espaces de controverse où chaque salarié est reconnu dans sa singularité afin de pouvoir l'exprimer, ce qui encourage l'expérimentation, la prise de risque et la résonance

²⁹. Voir l'article [L'Écologie de Gregory Bateson](#), Ublog (2/02/2017)

à soi, aux autres et à l'environnement. Cette résonance a ce qui est là, fait émerger le dialogue intersubjectif.

Un tel environnement est soutenu par l'empathie, l'écoute et le courage du dirigeant capable de naviguer et de guider les salariés à travers l'incertitude et la complexité. Le dirigeant comprend par son expérience vécue, la nature multidimensionnelle de la transformation, de ces liens d'interaction et d'interdépendance et aussi l'importance de savoir inspirer pour créer un nouvel imaginaire et mobiliser les équipes pour embrasser ces transformations profondes.

La théorie des niveaux de transformation permet de mettre en lumière le fait que la progression est nécessaire pour atteindre une transformation durable et significative de la personne et du collectif au sein des organisations, soulignant l'importance d'un leadership adaptatif et d'une culture organisationnelle résiliente. C'est le temps long exprimé par de nombreuses personnes dans l'étude dirigeants et salariés.

5.A.2. Le dépassement du conformisme

L'une des caractéristiques communes à tous les chefs d'entreprise interrogés dans l'étude est leur capacité à dépasser le conformisme ambiant. Ce dépassement ravive le sens qui remet la relation au cœur de l'action. En développant l'associativité, c'est-à-dire la capacité à créer des liens, ils permettent l'émergence de nouvelles formes de coopération au sein de l'entreprise.

5.A.3. Les défis de la transformation

Toute transformation implique des défis, notamment celui de surmonter les résistances au changement. Cette phase peut être difficile, car elle nécessite de remettre en question des habitudes, des croyances et des manières de faire profondément ancrées. Il faut accepter que chacun avance à son rythme, en fonction de ses propres motivations et de ses besoins spécifiques.

5.B. UNE TRANSFORMATION TEMPORELLE

LE TEMPS LONG

Toute transformation profonde est un processus qui requiert du temps, souvent très long, selon la situation de départ. Les dirigeants, pleinement conscients de cette réalité, abordent leur mission avec une grande persévérance, s'engageant à induire une transformation durable au sein de leur organisation. Ce processus se doit de prendre en compte la maturité psychosociale des salariés en conséquence, c'est un processus graduel de maturation. Chaque étape du parcours est cruciale, construisant méthodiquement les fondations nécessaires pour parvenir à une véritable métamorphose. Ces leaders agissent avec conviction, patience, courage, empathie, détermination et intuition. Ce sont là des qualités essentielles pour réaliser une transformation significative et pérenne.

UNE VISION À LONG TERME ET UNE NOUVELLE HIÉRARCHIE DES PRIORITÉS

Le véritable enjeu de cette transformation est de sortir d'une vision court-termiste et utilitariste, pour incarner une autre vision de la réussite, basée sur des relations de qualité et une réflexion en profondeur. C'est une démarche qui s'inscrit dans le long terme, où le dirigeant, par son expérience vécue, peut partager les leçons apprises, les obstacles surmontés, et les questionnements qui ont jalonné son parcours.

UN PROCESSUS COLLECTIF ET PROGRESSIF

La construction de cette nouvelle identité se fait progressivement. Le dirigeant joue un rôle central en impulsant, incarnant et communiquant cette vision. Il s'agit d'une démarche collective où chacun est appelé à se poser des questions au-delà de la simple réalité économique de l'entreprise, pour embrasser une vision plus globale et plus humaine. Cette transformation nécessite un accompagnement sur le long terme, à travers la formation, la sensibilisation et une communication continue qui permettent à chacun de comprendre son rôle et de se mettre en mouvement vers cet horizon commun.

5.C. UNE TRANSFORMATION CULTURELLE

LA CRÉATION DE DISCONTINUITÉ DANS LA CONTINUITÉ

Les dirigeants reconnaissent l'importance de créer des ruptures dans les patterns existants pour faciliter la transformation. Cette idée de discontinuité dans la continuité suggère une stratégie où de petits changements sont introduits dans le cadre d'un flux continu d'activités. Ces perturbations sont essentielles pour empêcher la stagnation et encourager une réévaluation constante des méthodes et des objectifs, permettant ainsi l'évolution progressive de l'organisation.

« Ma philosophie repose sur l'introduction de petits changements réguliers, plutôt que de rester statique, afin de créer un environnement qui évolue selon les besoins des salariés. Ce processus engendre un mouvement progressif vers une plus grande agilité. Avec le temps, nous adoptons cette approche de manière plus régulière, créant ainsi une dynamique constante et rassurante, car l'expérience nous a montré que les résultats sont toujours positifs. »

Un dirigeant de PMI

UNE PERSPECTIVE ÉLARGIE

Le processus de métamorphose s'ancre dans une vision où l'entreprise joue un rôle clé dans la société. Les dirigeants ne se contentent pas de suivre les modèles existants, mais explorent de nouvelles voies, pionnières, pour créer un impact positif. Cela implique d'accepter qu'il n'y ait pas de modèle unique de transformation, chaque organisation ayant son propre chemin, ancré dans sa culture, ses réalités, sa singularité et ses temporalités spécifiques.

LES APTITUDES DES DIRIGEANTS

Elles sont cruciales dans la conduite de la métamorphose humaniste. Un leadership permettant l'émergence du processus de métamorphose se distingue par son empathie, sa transparence et son intégrité pour inspirer confiance et susciter l'engagement des salariés. Les dirigeants doivent également avoir le courage de préserver le cap qu'ils se sont donné et l'intuition de croire que tout est possible, même dans le contexte actuel, souvent complexe et incertain.

RÉVEILLER L'AUDACE D'AGIR AUTREMENT

En sortant des sentiers battus, les dirigeants ravivent l'élan créatif et le sens des possibles. Ils initient de nouvelles manières d'appréhender l'entreprise, en établissant des relations résonantes qui permettent de faire émerger des alliances. Ces alliances ne sont pas seulement fonctionnelles, mais sont aussi basées sur une vision partagée, capable de transcender les intérêts individuels pour se concentrer sur un objectif commun supérieur.

LA DIMENSION HUMAINE ET LE SENS DE L'ENTREPRISE

Dans cette transformation, l'accent est mis sur la dimension humaine de l'entreprise.

Le dirigeant incarne cette vision en démontrant que l'entreprise n'est pas qu'une machine économique, mais un lieu où se construisent des trajectoires de vie, où se forgent des relations profondes et durables, et où se développe une intelligence collective capable de questionner les certitudes et de réinventer les modèles. Cette dimension humaine s'inscrit dans l'étude par l'intersubjectivité, elle a un rôle essentiel dans la compréhension des interactions humaines. Elle constitue la base permettant l'émergence d'un monde commun, en facilitant l'échange d'expériences, de convictions et de croyances. Ce processus de partage et de co-construction d'une réalité partagée est crucial pour l'entreprise. Certaines entreprises ont créé des espaces de controverse, encourageant ainsi l'expression libre de chaque salarié.

Dans ce cadre, le dialogue ne cherche pas nécessairement à atteindre un accord, mais plutôt à comprendre l'autre. Cette approche favorise l'émergence de l'associativité, définie comme la capacité à tisser des liens d'interaction qui révèlent une structure organisationnelle jusqu'alors invisible, dépassant la vision linéaire et mécanique traditionnelle de fonctionnement des organisations.

L'intersubjectivité se manifeste comme un processus de résonance mutuelle, permettant à chaque personne de réfléchir sur ses propres croyances en les confrontant avec celles des autres. C'est à travers ces interactions sociales que tant le salarié que le collectif de l'entreprise se transforment.

Elle s'avère être le fondement de toute communication, interaction sociale et coopération pour ouvrir de nouvelles voies et pour le développement de l'intelligence incarnée.

Paul Ricoeur³⁰ a exploré l'intersubjectivité sous l'angle de la réflexivité, il la décrit par l'expression « soi-même comme un autre ». Selon lui, pour saisir pleinement sa propre identité, il est nécessaire de se percevoir à travers le regard d'autrui, d'embrasser l'altérité présente en soi-même et dans les autres. Cette perspective souligne l'aspect éthique de l'intersubjectivité, où l'identité de chacun se forge en relation avec les autres, dans un échange continu entre soi et les autres.

« Je mets en avant une démarche introspective, où je cherche à comprendre non seulement les situations, mais aussi les dynamiques relationnelles sous-jacentes. J'aime me poser la question " Comment l'autre fonctionne-t-il par rapport à moi ?" Cette interrogation reflète ma volonté d'entrer dans le monde de l'autre, d'adopter son point de vue, et de saisir les subtilités de son fonctionnement, tout en reconnaissant et respectant les différences individuelles.

Je décris mon approche comme étant marquée par une "véritable sensibilité", une capacité à percevoir les nuances et à ressentir profondément les émotions des autres. Cette sensibilité se manifeste par une "reconnaissance de l'autre dans sa différence", ce qui souligne mon engagement à valoriser les diversités individuelles et à les intégrer dans une vision collective. Pour moi, l'empathie n'est pas simplement un outil de gestion, mais une valeur intrinsèque qui guide mon comportement et mes décisions au quotidien. »

Un dirigeant de PMI

L'ALLIANCE AUTOUR D'UNE VISION SUPÉRIEURE

L'alliance se construit autour d'une vision en profondeur. Cette vision, portée par le dirigeant, est tellement supérieure, importante et cruciale pour l'entreprise que les intérêts individuels s'effacent au profit de cet intérêt général. L'alliance n'est pas seulement un accord entre personnes, mais un engagement envers un but commun qui dépasse les individualités et se concentre sur l'atteinte de cet objectif supérieur.

³⁰. Paul Ricoeur, Soi-même comme un autre, Le Seuil, 1990

CONCLUSION

Cette étude a permis de mettre lumière le potentiel du processus de métamorphose dans les entreprises, un potentiel qui repose sur une sélection de dirigeants caractérisés par leur désir génératif. Ces dirigeants sont fondateurs et actionnaires de leur entreprise, ce qui leur donne une certaine latitude par rapport à d'autres entreprises qui ont des actionnaires majoritaires. De plus, leur engagement personnel et leur volonté de transformer leur entreprise sont des vecteurs fondamentaux pour enclencher le processus de métamorphose. Ce désir de transformation ne se limite pas à leur propre évolution, mais s'étend également à celle de leurs salariés et de l'ensemble de leur organisation, visant à faire de leur entreprise un acteur de transformation sociétale.

Un autre élément est la taille des entreprises concernées, majoritairement des TPE, PME, PMI, et deux ETI. Cette dimension confère aux dirigeants une proximité plus grande avec le terrain, facilitant ainsi une meilleure compréhension des dynamiques internes et permettant des interventions plus adaptées et réactives.

L'étude souligne donc l'importance de considérer l'entreprise non seulement comme un lieu de production économique mais aussi comme un réseau et une aventure humaine, un point de vue largement partagé par les dirigeants interviewés. Cet élément met en exergue la prise de conscience du fait que pour enclencher le processus de métamorphose, il est nécessaire de reconnaître et d'intégrer le salarié en tant qu'être bio-culturel, profondément influencé par son environnement, les normes sociales et ses interactions, y compris les médias. Ces facteurs contribuent à façonner ses croyances, valeurs, comportements, attentes, besoins et prises de décision.

C'est dans cette reconnaissance que le processus de métamorphose peut émerger et il est essentiel que les dirigeants puissent développer l'intelligence incarnée, une aptitude à percevoir et à ressentir tant la personne que le collectif sur le niveau de leur maturité psychosociale. Reconnaître et intégrer cette dimension est fondamental pour enclencher efficacement le processus de métamorphose, qui transcende le simple cadre organisationnel pour toucher à des aspects plus profonds de l'expérience humaine au travail. Cette approche holistique transforme l'entreprise en un acteur clé de changement sociétal, doté d'une capacité unique à réagir et à s'adapter aux défis contemporains. L'introduction de la psychologie sociale dans l'entreprise est un vecteur essentiel pour ouvrir la voie d'un nouveau modèle d'entreprise.

ANNEXES

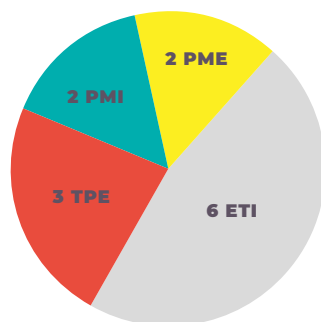
ANNEXE 1 - MÉTHODOLOGIE

A. TERRAIN D'ÉTUDE

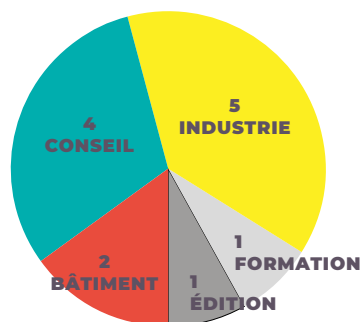
Au total 51 personnes, dont 12 dirigeants, provenant de 13 entreprises ont été interviewées dans le cadre de cette étude.

L'échantillon de dirigeants se compose de deux groupes distincts : d'une part, des dirigeants participant au [parcours « Du cœur aux actes »](#) développé par HLU, et d'autre part, des chefs d'entreprise sélectionnés pour leurs impacts significatifs, tant sur leur entreprise que dans la société. Ces dirigeants sont engagés dans une transformation profonde de leurs organisations.

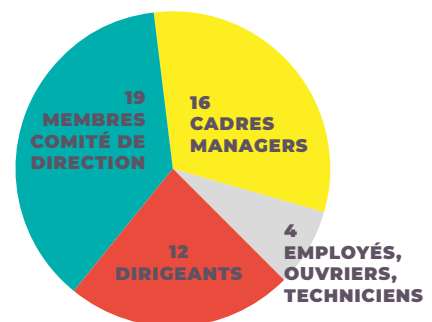
L'étude intègre également des entretiens avec des membres du comité de direction, des cadres, et des salariés de certaines des entreprises, ce qui offre une vision plus complète et nuancée de la situation.



TAILLE DES ENTREPRISES



SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES



PERSONNES INTERVIEWÉES

Marie Christine Villagordo et Heart Leadership University remercient les dirigeants et les salariés des entreprises suivantes qui ont accepté de servir de terrain pour cette étude : Artskill, Bayard, Enerdata, Intuis, L'Occitane en Provence, Naos, Octo technology, Rabot Dutilleul, Rivalen, Seabird, Shanea, Sofraser.

B. MÉTHODOLOGIE ET DIVERSITÉ DES OUTILS UTILISÉS

L'étude a reposé sur les étapes suivantes.

a) Envoi à chacun des dirigeants participants à l'étude d'un questionnaire portant sur sa perception de son entreprise aujourd'hui et dans le futur.

Cet outil essentiel permet aux participants de s'exprimer directement à la première personne sur leur vécu, plutôt qu'à la troisième personne.

Un verbatim illustre bien cet usage de la première personne : « Je descends de vélo et je m'observe en train de pédaler dans le système. » Cette formulation reflète parfaitement ce que ressent et vit la personne dans son corps, évitant ainsi tout détachement par rapport à son expérience vécue. Cela permet aux participants de partager leurs perceptions, ressentis, émotions, ainsi que leur vision de la transformation actuelle de leur entreprise et des évolutions qu'ils souhaitent voir.

Ce questionnaire a été élaboré à partir de plusieurs sources, notamment la pyramide de Maslow, la structure du diagnostic du Barrett Values Center, enrichie de deux niveaux supplémentaires, ainsi que des mots issus des travaux de recherche³¹ et du parcours pour dirigeants « [Du cœur aux actes](#) » développé par HLU.

b) Réalisation d'un entretien de débriefing du questionnaire

Divisé en deux temps, l'entretien commence par la présentation de la structure du questionnaire, suivie d'une discussion sur la perception de son entreprise par le participant aujourd'hui et sa vision de son avenir. Cette phase permet de saisir la dimension subjective de l'expérience des participants et d'explorer leurs attentes futures.

c) Réalisation d'une à trois interviews par l'approche narrative

L'étude repose sur l'approche narrative par le biais d'entretiens non directifs pour explorer le thème : résonance et synergies des influences dans le processus de métamorphose. Cette méthode permet aux personnes de partager leurs expériences, leurs ressentis et leurs émotions, facilitant ainsi l'introspection. Elle offre une collecte de données précieuses et des récits instructifs, essentiels pour mieux appréhender les transformations à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle.

d) L'observation pendant le parcours « Du cœur aux actes »

Une observation in situ a eu lieu pendant certains modules du parcours Du cœur aux actes et lors de journées sur la biodiversité pour une des entreprises, fournissant des données complémentaires sur les dynamiques de transformation vécues par les dirigeants.

L'intégration de ces divers outils et méthodes enrichit considérablement la collecte de données, permettant une analyse plus fine et nuancée de l'expérience vécue en entreprise. Le questionnaire, en particulier, offre une nouvelle grille de lecture. Il permet de décrypter la transformation à travers le prisme de l'expérience vécue individuellement et collectivement des participants, rendant compte de la cohérence ou des dissonances entre les perceptions recueillies lors des interviews et celles exprimées via les questionnaires.

Cette approche permet de mieux comprendre les dynamiques internes de l'entreprise en transformation, offrant ainsi une analyse plus profonde et plus complète des processus en cours.

³¹. Voir [Intelligence du cœur en action : freins et leviers](#), Stéphane La Branche et HLU (2023) ; [Le pouvoir du cœur – Étude d'impact et réflexions sur la transformation de la gouvernance des entreprises par l'intelligence du cœur](#), Prophiel et HLU (2023).

ANNEXE 2 – BIBLIOGRAPHIE

- Hannah Arendt, [Condition de l'homme moderne](#), 1958, Presses Pocket
- Grégory Bateson, Vers une écologie de l'esprit, tome 1 et 21, Éditions University Of Chicago Press, 1972.
- Alain Berthoz et Jean Luc Petit, [Phénoménologie et physiologie de l'action](#), Odile Jacob, 2006.
- Fabrice Bonnifet et Céline Puff Ardichvili, [L'entreprise contributive : Concilier monde des affaires et limites planétaires](#), Dunod, 2021.
- Virginie Laval, [Les théories de Lev Vygotski \(1896-1934\) et de Jérôme Bruner \(1915-2016\)](#), Chapitre 4 de La psychologie du développement, modèles et méthodes, Dunod, 2019 (4ème édition)
- Yves Clot, Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain, Mylene Zittoun, [Le prix du travail bien fait - La coopération conflictuelle dans les organisations](#), La Découverte, 2021.
- Thérèse Collins, Daniel Andler et Catherine Tallon-Baudry, [La cognition - Du neurone à la société](#), Folio, 2018.
- Jean François Dortier (dir), [Le cerveau et la pensée - Le nouvel âge des sciences cognitives](#), Éditions Sciences Humaines, 2011.
- Erik Homburger Erickson, Childhood and society, Editions Delachaux et Niestle, 1959.
- Pierre Falzon, [Ergonomie constructive](#), PUF, 2013.
- Alfred Korzybski, [Une carte n'est pas le territoire](#), Éditions de l'éclat, 1998.
- Françoise Kourilsky, [Du désir au plaisir de changer](#), Dunod, 2008.
- Jean Louis Le Moigne, [Les épistémologies constructives](#), Que sais-je ?, 2021.
- Michel Liu, [La dynamique des organisations](#), L'Harmattan, 2013.
- Abraham Maslow, [Être humain : La nature et sa plénitude](#), Éditions Eyrolles, 2013.
- Abraham Maslow, [Devenir le meilleur de soi-même](#), Éditions Eyrolles, 2008.
- Abraham Maslow, [Vers une psychologie de l'être](#), Fayard, 1972.
- Maurice Merleau Ponty, [L'œil et l'esprit](#), Gallimard, 1964.
- Edgar Morin, [La méthode](#), tome 2 - La vie de la vie, Seuil, 1985.
- Edgar Morin, [La voie](#), Fayard, 2012.
- Edgar Morin, [Introduction à la pensée complexe](#), Points, 2014.
- Paul Ricoeur, [Soi-même comme un autre](#), Seuil, 1990
- Thierry Ripoll, [De l'esprit au cerveau](#), Éditions Sciences Humaines, 2018.
- Hartmut Rosa, [Résonance, Une sociologie de la relation au monde](#), La Découverte, 2021.
- Hartmut Rosa, [Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive](#), La Découverte, 2012.
- Moudiné Kebfene, [La théorie des capacités d'Amartya Sen](#), Presses Académiques Francophones, 2014.
- Roger Sue, [La contre société](#), Les liens qui libèrent, 2016.
- Francisco Varela, Evan Thompson, Éléonore Rosch, [L'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine](#), Seuil, 1993
- Francisco Varela, [Invitation aux sciences cognitives](#), Seuil, 1997.
- Francisco Varela, [Le cercle créateur](#), Seuil, 2017.
- Remy Versace, Denis Brouillet et Guillaume Vallet, [La cognition incarnée](#), Mardaga, 2018.

À PROPOS

Fondée par 15 dirigeants d'entreprise, Heart Leadership University (HLU) est une association d'intérêt général à visée éducative et scientifique.

Notre mission : révolutionner l'éducation des dirigeants d'entreprise, renouveler les imaginaires du leadership et faire émerger un mouvement de leaders qui dirigent, innovent et décident avec le cœur (intuition, courage, empathie) pour préserver notre humanité et surmonter les défis du XXI^e siècle : effondrement écologique, explosion des inégalités, et risques d'un développement non maîtrisé des systèmes d'intelligence artificielle.

Nos activités : un parcours de transformation pour dirigeants d'entreprise, des espaces d'information et de débats et des activités de recherche.

HLU mène des travaux de recherche indépendants et interdisciplinaires dans un domaine singulier : celui des relations (des humains entre eux, avec les autres êtres vivants, avec les machines). Largement inexploré, ce champ est pourtant fondamental tant les relations sont au cœur de ce qui fait de nous des êtres humains.

Nos programmes actuels se concentrent sur le dirigeant et l'exercice du leadership. Comment, en tant qu'être humain sensible, le dirigeant entre-t-il en relation avec son milieu de vie, son terrain d'exercice ? Peut-il transformer concrètement son entreprise en prenant des décisions stratégiques animées par le cœur ? Quels sont les imaginaires du leadership d'hier, d'aujourd'hui et quels leaders voulons-nous pour le XXI^e siècle?...

Autant de questions que nos travaux visent à documenter, diffuser et mettre en débat.

NOTRE PARTENAIRE

Marie Christine Villagordo est juriste de formation, son parcours professionnel l'a conduite bien au-delà du droit. Animée par une curiosité profonde pour les dynamiques humaines et organisationnelles, elle s'est formée tout au long de sa carrière en business consulting, en stratégie des organisations, ainsi qu'en psychologie du travail et en psychologie humaniste, et en gestalt-thérapie. Cette approche interdisciplinaire, mêlant rigueur stratégique et intelligence sensible, est devenue sa signature.

Elle a occupé des postes à responsabilité dans des domaines variés, ressources humaines, commercial, marketing, conseil et coaching interne qui lui ont permis de développer une compréhension globale et systémique de l'entreprise. Son poste en tant que directrice de l'innovation et de la stratégie d'accompagnement managérial chez Orange a été une étape décisive : elle y a mesuré l'importance du facteur humain dans toute sa diversité comme levier de performance durable, à la fois économique, sociale et écologique.

En 2016, elle fonde Human Exponentiel, entreprise dédiée à la mise en dialogue entre le potentiel humain des organisations et les dynamiques émergentes d'un monde en transformation constante. Elle y explore les conditions d'une transformation en profondeur des entreprises. Collaboratrice du sociologue Alain de Vulpian, elle a travaillé sur les signaux faibles et les tendances de l'évolution socio-culturelle. Ce travail de recherche a nourri l'écriture du livre *Face aux défis, les entreprises se métamorphosent-elles ?* (2022), où elle documente les métamorphoses silencieuses mais fondamentales qui traversent les entreprises aujourd'hui.

Elle est également l'auteur « *La métamorphose humaniste en marche, Dirigeants d'entreprise, pionniers de la transformation sociétale* » aux éditions AFNOR (2025). Ce livre éclaire le parcours complexe et riche en enseignements de ces dirigeants et influenceurs internes qui jouent un rôle crucial en incarnant et diffusant une nouvelle manière de penser l'entreprise.



Direction de publication : Heart Leadership University

Rapport réalisé par : Marie Christine Villagordo, fondatrice de Human exponentiel

Mise en page et conception graphique : Léa Deschamps

Date de publication : Octobre 2025





**Retrouvez-nous
sur les réseaux sociaux**



heartleadershipuniversity.org