

EMMANUELLE DUEZ : « L'ENJEU CRUCIAL DE L'ENTREPRISE C'EST L'UTILITÉ »

Organisée le 9 novembre dernier au Mudam, la Journée des Présidents nous a offert la chance d'assister à la conférence d'Emmanuelle Duez. L'entrepreneuse et fondatrice du Boson Project nous a livré sa vision du monde de l'entreprise de demain et notamment l'importance de commencer à amorcer les transitions générationnelles. Intitulée « Boomers et Zoomers - L'impératif de considération, le besoin d'action », Emmanuelle n'a pas hésité à casser certains codes de la gestion d'entreprise durant son intervention afin de nous faire prendre conscience des mutations profondes à venir. Rencontre avec une « fantasque » de l'entrepreneuriat comme elle aime à se définir.

TEXTE : MATHIEU ROSAN
IMAGE : MARIE DE DECKER



Emmanuelle Duez

Quelles différences faites-vous entre les Millennials, génération à laquelle vous appartenez, et les Zoomers, génération que vous décrivez comme cruciale pour les années à venir ?

Comme je l'ai dit durant la conférence, je n'aime pas trop les approches générationnelles, car on y trouve toujours des contre-exemples. Je dirai qu'il y a deux sujets qui sont fondamentalement différents ici ; le premier concerne le fait que les Millennials appartiennent à une population qui a cherché à s'affranchir du système et qui a manifesté une importante soif de sens et d'épanouissement professionnel. Là où, la génération Z, à savoir les moins de 25 ans, aspire à moins de choses du fait d'un impératif d'utilité beaucoup plus important. Cela implique pour eux et de manière pragmatique, une réhabilitation de l'entreprise comme territoire d'impact. Contrairement à leurs prédécesseurs, ils ne cherchent pas à s'affranchir du système. La temporalité n'est pas la même pour ces deux générations. Quelqu'un qui a 35 ans aujourd'hui se projette sur les 30 prochaines années contre 50 pour les moins de 25 ans. Nous sommes face à une population qui entre sur le marché de l'emploi post-pandémie et dont les préoccupations ont forgé en eux un pragmatisme complètement inédit.

Quels seront les défis de l'entreprise de demain selon vous ?

À l'échelle micro, je pense que la révolution digitale a été une source de transitions et de transformations énorme. Tant dans les modes de management et dans les systèmes d'organisation, que dans la temporalité des business model. Avant la pandémie nous parlions d'une nouvelle révolution industrielle et d'intelligence artificielle. C'est intéressant de constater que depuis le COVID, nous n'en parlons quasiment plus. On a pris davantage conscience du paradoxe d'être sur une planète aux ressources finies tout en ayant un modèle de croissance économique reposant sur des ressources infinies. Je crois que la pandémie nous a rappelé à notre condition d'être de nature. Nous avons pris conscience qu'au moment où nous regardions le digital comme un eldorado numérique, nous avons oublié cette idée que nous étions sur une planète aux ressources limitées. Pour moi, la place de ce retour aux sources face à l'hégémonie du digital sera l'un des sujets fondamentaux pour l'entreprise dans les années à venir.

« POUR ANTICIPER LES CRISES, IL EST FONDAMENTAL DE SAVOIR SE REMETTRE EN QUESTION »

La notion de résilience est un terme que l'on a beaucoup entendu depuis la pandémie. En quoi va-t-elle continuer à impacter les entreprises dans le futur ?

La résilience appliquée à l'entreprise correspond à la capacité d'une société à se doter d'un système managérial, d'un modèle d'organisation, d'un socle culturel et d'un système de gouvernance qui vont permettre d'anticiper les crises à venir. Il est important d'entraîner les organisations à réagir, de les entraîner à manger les crises et d'en tirer un retour d'expérience. Bien évidemment, c'est tout sauf une aptitude génétique. Il s'agit d'un travail de fond qu'il faut appréhender. Je pense que la thématique de la résilience pour les organisations n'est absolument pas vaine. C'est même l'un des principaux défis pour les sociétés. Aujourd'hui, si on doit lancer des chantiers de transformation à l'intérieur des entreprises, c'est forcément en lien avec les transformations environnementales qui nous entourent. Pour anticiper les crises il est fondamental de savoir se remettre en question et d'être en mutation perpétuelle. C'est ça la résilience.

Vous avez évoqué la notion de gouvernance et ses mutations. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance résiliente ?

Il s'agit de la capacité à créer les modèles de gouvernance de demain. Il s'agit de modèles pluriels avec des comités qui sont ouverts sur l'extérieur, qui ne sont pas forcément des administrateurs internes à l'entreprise et surtout qui sont transdisciplinaires. Selon moi, les sciences humaines sont par exemple sous représentées dans le monde de l'entreprise actuellement. Pourtant, sans la psychologie, sans la philosophie ou l'anthropologie, nous ne pouvons pas comprendre le monde et l'entreprise de demain. Nous avons une approche trop scientifique de l'entreprise et du management. Sans le pouvoir de l'imagination, nous ne pouvons pas concevoir le monde de demain. Il faut interpeller le cadre de pensée des dirigeants pour leur montrer à quel point il peut s'avérer monochrome et les pousser à s'interroger

sur ce qui pourra se passer dans le monde de l'entreprise de demain. Malheureusement c'est un exercice de stratégie basique qui n'est pas fait à l'intérieur des sociétés.

Selon vous la fraternité est fondamentale dans l'adhésion d'un salarié à l'entreprise qui l'emploie. Quelles sont les clefs que vous pourriez donner à un chef d'entreprise pour développer cette notion auprès de ses salariés ?

La fraternité est un idéal à atteindre. C'est un terme que j'ai appris à comprendre à l'armée où l'on parle de « frères d'armes ». Avant cette expérience, la fraternité était une notion un peu vide de sens pour moi.

En rentrant dans la Marine, et notamment dans les forces spéciales, j'ai rapidement compris le sens profond de ce terme. Je pense qu'à partir du moment où l'on aura compris que l'enjeu crucial d'une entreprise c'est l'utilité, nous pourrions alors créer des frères d'armes au sein même d'une société et nous aurons des personnes qui œuvrent pour un but commun tout en donnant un sens à leur existence professionnelle. Je crois malheureusement qu'il ne peut y avoir de fraternité qu'autour d'un idéal qui transcende l'enjeu de l'individu. Il faut que cela soit d'intérêt général pour un individu sinon cette notion ne peut émerger.

L'utilité pour un salarié est parfois délicate à appréhender. J'imagine que c'est un défi supplémentaire à venir pour les chefs d'entreprises...

C'est effectivement une notion très complexe à appréhender. Je suis assez radical sur cette question et je pense que dans une dizaine d'années les sociétés qui ne sauront pas répondre à cette question n'existeront plus. Je ne vois pas comment des jeunes talents vont réussir à s'engager pour des sociétés qui ne seront pas en mesure de donner un sens à leur travail. Comment des individus qui sont conscients des enjeux pourront décemment s'engager dans des sociétés qui sont profondément inutiles ?

« NOUS AVONS UNE APPROCHE TROP SCIENTIFIQUE DE L'ENTREPRISE ET DU MANAGEMENT »



Ce que j'espère c'est que dans dix ans, les jeunes qui arrivent ne s'engageront pas pour des structures dont le seul leitmotiv est de livrer du dentifrice en moins de 5 minutes par exemple.

Durant la conférence, vous évoquiez la ligne d'horizon pour un entrepreneur qui n'a cessé d'augmenter ces dernières années. Comment appréhender des temporalités de plus en plus longues en matière de stratégie d'entreprise ?

Globalement, ce que l'on observe, c'est que la temporalité liée aux plans des entreprises est aujourd'hui beaucoup plus vaste que par

le passé. Cela recoupe ce que nous disions précédemment à savoir que cela nécessite une manière de penser l'avenir qui est différente de celle d'aujourd'hui. Nous devons réhabiliter le pouvoir de l'imagination, mais également avoir une approche interdisciplinaire dans laquelle nous mêlons sciences « dures » et humaines. Quelle société peut se targuer d'avoir dans le même « board » des économistes, des philosophes, des auteurs ou encore des professionnels de l'imagination ? Personne ! Il est important de tout faire pour multiplier et diversifier les cerveaux au sein d'une entreprise. Les sociétés sont beaucoup trop monochromes.

Ce sont les mêmes formations, les mêmes idéologies, les mêmes approches stratégiques... Il faut des « fous du roi », des fantasques, des pessimistes, des enthousiastes... Sans des personnes façonnées de manière radicale, on ne peut pas toucher du doigt une autre manière de penser.

Les notions que vous évoquez ne sont pas forcément faciles à mettre en place dans toutes les entreprises. Je pense notamment aux TPE et PME dans lesquelles le chef d'entreprise a des problématiques plus « pragmatiques » à gérer. Comment aider tous les entrepreneurs à appréhender cette complexité ?

Soulever le capot d'une entreprise pour contempler son moteur est un exercice difficile pour la plupart des sociétés et des dirigeants. Malgré tout c'est quelque chose d'extrêmement vertueux. Il faut prendre conscience que chaque structure est en mesure d'éclairer un petit bout de l'avenir si l'on prend le temps de se pencher sur la richesse que peuvent nous apporter l'ensemble de nos collaborateurs. Il faut également lutter contre le sens de l'époque qui est de ne plus lire, de mal s'informer et de ne plus débattre.

Le fait de développer un argumentaire construit pour partager ses idées est en train de disparaître au profit d'idéologies vides de sens. Un dirigeant est un bâtisseur pour qui il est important d'avoir un esprit critique. Il y a deux valeurs fondamentales dans lesquels je crois ; la responsabilité et la subsidiarité. Il ne faut pas tomber dans les raccourcis intellectuels lorsque l'on est chef d'entreprise. On a tous autour de nous des écosystèmes d'individus qui sont différents. Ainsi, il est toujours possible de créer un « board »

invisible que l'on peut sonder dès que l'on est confronté à un problème éthique ou un questionnement existentiel.

Les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont de plus en plus minces. On vient désormais au travail avec ce qui compose le reste de notre vie. C'est un modèle que vous défendez ?

Je ne défends aucun modèle. Disons que je défends l'excellence humaine comme base de n'importe quel business durable. Je défends l'économie de marché comme incitation à la transformation de notre société. Je me méfie des dogmes et des normes et de cristalliser des manières de faire. On peut effectivement imaginer un futur dans lequel nous aurons une imbrication totale entre vie privée et professionnelle dans lequel le modèle que l'on connaît s'effacera au profit d'un autre où tout sera lié. Le modèle actuel qui reposait sur l'idée que l'on arrivait au travail en laissant de côté notre personnalité est en train d'être remis en question.

À partir du moment où les gens viennent comme ils sont, avec leurs enjeux, leurs turpitudes, leurs angoisses et avec leurs rêves, cela impacte profondément le business. Cela modifie le rapport de force entre les salariés et un chef d'entreprise, car cela implique des synergies supplémentaires, de la cohésion et de faire corps avec ses collaborateurs. Personnellement je le vois davantage comme quelque chose de positif plutôt qu'un risque managérial.

Pouvez-vous nous expliquer l'importance du pacte générationnel pour une entreprise ?

Aujourd'hui la génération Z est à la fois la raison de transformer nos sociétés, mais également le principal levier de transformation. Je propose donc une fusée à trois étages. Le premier, l'entreprise prend sa responsabilité ; la jeunesse a besoin de l'entreprise pour réparer les conséquences de la crise. Cela passe par du mécénat de compétences, de la discrimination positive à l'embauche, etc. Comment permettre à cette jeunesse de s'insérer dans nos sociétés finalement. Dans le deuxième étage, on prépare cette génération avec du partage de connaissances, de compétences et de responsabilités. Qu'est-ce que cela veut dire transformer, le leadership... Enfin, troisième étage, prendre conscience que ce n'est pas la jeunesse qui a besoin de

« IL NE PEUT Y AVOIR DE FRATERNITÉ QU'AUTOUR D'UN IDÉAL QUI TRANSCENDE L'ENJEU DE L'INDIVIDU »



l'entreprise, mais que c'est l'entreprise qui a besoin de la jeunesse. Cette génération est fondamentale dans la mise en place des grandes transformations inhérentes à notre époque. La raison pour laquelle cette jeune génération va s'engager dans l'entreprise sur le long terme c'est pour être au cœur de ces mouvements et opérer cette transition. Cela marque la convergence entre les enjeux générationnels, les enjeux sociaux et environnementaux. Si l'on veut passer à quelque chose d'impactant pour le monde de demain, c'est par le biais de l'entreprise qu'il faut le faire. Et ça, la jeune génération l'a parfaitement compris !