

Pour une entreprise durablement performante, humaine et consciente

Serge Simonet

Juillet 2026

Je crois que l'avenir appartient aux organisations qui arriveront à installer une culture d'entreprise qui réconcilie ambition économique et responsabilité humaine, exigence et écoute, stratégie et sens, performance et conscience.

Force est de constater que la culture effective d'une entreprise est fortement corrélée à la personnalité de ses dirigeants et de ses cadres supérieurs : qui ils sont en tant qu'individus, quelles sont les valeurs qu'ils portent et qu'est-ce qu'ils incarnent au quotidien. Leur posture, leur façon d'être, leur manière de décider, d'exercer le pouvoir, de traiter les personnes, de gérer les crises et de se comporter dans l'entreprise comme à l'extérieur ont un impact bien plus grand que les théories et les beaux discours.

Ils ont donc de-facto un rôle déterminant à jouer dans la mise en place de cette culture : il leur revient d'en initier le mouvement en étant les premiers à l'incarner dans leur quotidien, et d'en rester les garants à tout moment, spécialement dans les périodes difficiles.

Le développement de leur conscience (de soi, de l'autre, du monde) et de leur maturité intérieure devient donc un élément stratégique incontournable dans leur engagement professionnel et une responsabilité essentielle de leur leadership, au même titre que leurs aptitudes stratégiques et managériales.

De plus en plus de dirigeants et de cadres se sont déjà engagés sérieusement dans cette voie. Puissent-ils trouver dans cet article la reconnaissance, le soutien et l'encouragement dans leur engagement.

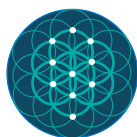
Introduction

C'est d'une banalité profonde que de commencer un article sur le monde de l'entreprise en répétant que ce monde est en crise profonde...

Mais permettez-moi de le faire quand même, juste pour situer le contexte de mon propos.

Au cours de toutes mes années en tant que cadre supérieur, coach ou consultant - et comme bien d'autres que moi - j'ai pu invariablement faire le même constat.

Je vois les entreprises de plus en plus fragilisées par un contexte économique et des environnements marqués par des tensions accrues. Nous sommes tous les témoins de l'instabilité économique globale, des évolutions rapides et imprévisibles dans tous les secteurs, de la concurrence accrue, des accélérations des rythmes, de la pression sur les marges, de



l'impact des transformations technologiques et des bouleversements plus ou moins annoncés par l'émergence de l'intelligence artificielle... la liste pourrait être encore longue.

Le shift est également culturel et individuel. Je suis profondément touché par l'épuisement des personnes, la perte de sens, le désengagement, l'absentéisme, la déresponsabilisation, le cynisme et les difficultés croissantes à mobiliser durablement les équipes. Le rapport au travail, à l'autorité, à la réussite et au sens évoluent.

De plus en plus de personnes sont en souffrance, ne souhaitant plus laisser à la porte de leur travail leurs valeurs, leur conscience et leur aspiration à une vie cohérente et porteuse de sens.

Nous savons tous très bien qu'il n'existe pas de solution simple à une réalité aussi complexe.

Par contre, une chose me paraît assez claire : aucun outil de management, aucune technologie, aucune nouvelle procédure ou initiative isolée ne suffira à répondre à cette crise.

Ma conviction profonde est que pour se réinventer, l'entreprise passera inévitablement par une transformation profonde de sa culture, c'est-à-dire de sa manière unique et originale de faire ce qu'elle a à faire avec les ressources et les contraintes qui sont les siennes.

Bref retour sur les fondamentaux

Une entreprise existe parce qu'elle répond, de manière pertinente et durable, aux besoins, aux demandes et aux contraintes de son environnement. Par environnement, je ne parle pas que de ses clients; je parle également de tous les acteurs dans son secteur qui ont une influence sur elle, directe ou indirecte, reconnue, minimisée ou ignorée.

Pour ce faire, elle est amenée à s'appuyer sur 3 axes interdépendants, qu'elle est fréquemment invitée à revisiter et à éventuellement ajuster en fonction de son impact réel et d'un environnement de plus en plus incertain et changeant :

1. un objectif et une stratégie clairs et partagés,
2. un ensemble de ressources (matérielles, technologiques, financières et humaines) nécessaires pour l'atteinte de son objectif, et aptes à collaborer entre elles de façon cohérente et efficace
3. la capacité d'organiser le travail de façon optimale, étant donné les caractéristiques des ressources à sa disposition et l'objectif qu'elle s'est fixée.

Autre lapalissade dont nous sommes tous bien conscients : la performance d'une entreprise ne se réduit pas à ses résultats financiers à court terme, quand bien même ceux-ci soient évidemment importants. Elle se mesure par sa capacité à écouter ce qui évolue autour d'elle, à comprendre, à apprendre, à anticiper, à s'adapter, à coopérer, à décider et à agir avec discernement, clarté, et pertinence.

Jusqu'à aujourd'hui – et pour un certain temps encore - cette capacité de discernement repose en large mesure sur les personnes qui la composent. J'irais même plus loin : de façon



excessivement simplifiée et caricaturale, sans l'élément humain, les autres ressources ne sont qu'un amas d'éléments inertes, incapables d'inter-opérer entre eux en un tout cohérent.

Une entreprise ne peut pas durablement répondre aux exigences de son environnement si les personnes qui y travaillent sont épuisées, désengagées, réduites au silence, enfermées dans le contrôle ou coupées du sens de leur contribution. Elle ne peut pas non plus y arriver avec des personnes qui choisissent consciemment et délibérément de ne pas mettre leur énergie et leurs compétences au service de l'objectif collectif et s'efforcent de tirer profit du mouvement collectif pour servir leurs intérêts personnels divergents.

Je crois que l'entreprise performante de demain est une entreprise qui ne renoncera ni à la performance, ni à l'ambition, ni aux résultats, mais qui remettra au cœur de l'organisation la conscience, l'humanité, la responsabilité et la qualité des relations entre ses membres.

Non pas malgré son humanité, mais grâce à elle.

Une autre lecture des fondamentaux

J'aime également poser un regard un peu différent sur l'entreprise en m'inspirant des avancées d'Einstein. En le paraphrasant, j'en retiens que nous sommes à la fois matière et énergie, la matière n'étant qu'un état transitoire de cette énergie en mouvement.

Sous ce regard, l'entreprise m'apparaît comme un ensemble composite d'énergies individuelles interagissant les unes avec les autres. Lorsque ces énergies circulent librement et interagissent les unes avec les autres de façon harmonieuse, l'entreprise exprime son plein rayonnement et maximise son impact sur son environnement. Lorsque les énergies circulent mal ou se contrecarrent, le rayonnement s'affaiblit et son impact s'amoindrit au prix d'un gaspillage énergétique parfois considérable.

Au-delà d'un côté quelque peu poétique, ce regard constitue une belle métaphore permettant d'établir un diagnostic clair de ce qui se passe dans les entreprises florissantes ou celles en difficulté.

Une culture d'entreprise « humaine » comme moteur de performance

J'entends par culture « humaine » une culture dans laquelle les personnes sont considérées non comme une ressource à optimiser – voire des éléments à contrôler ou des problèmes à régler – mais comme une source d'intelligence, d'énergie, d'apprentissage, de discernement et d'adaptation.

Un des fondements de cette culture résulte d'une constante que j'ai pu observer dans tous les environnements que j'ai côtoyés : au fond, la plupart des êtres humains sont de bonne volonté et se sentent naturellement motivés à contribuer à un objectif qui les dépasse et les transcende. Tristement, ces dispositions naturelles ne trouvent pas nécessairement la voie de leur libre expression, embourbées qu'elles sont dans une série de considérations individuelles, relationnelles et organisationnelles.



Je souligne également d’emblée qu’une telle culture ne cherche pas à supprimer toute exigence. Au contraire, elle rend l’exigence nécessaire, plus claire, plus cohérente et plus soutenable.

La confiance permet à l’information de circuler, y compris lorsqu’elle est dérangeante.

La clarté permet aux personnes de décider et de s’impliquer.

La responsabilité libère l’initiative, nourrit la motivation et la fierté d’avoir le sentiment de faire une différence.

Le dialogue permet d’exposer les tensions, de leur donner un sens et de les réguler.

Le sens soutient l’engagement.

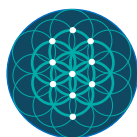
Le respect permet d’affronter le conflit sans abîmer les relations.

Ces dimensions ne sont pas accessoires. Elles sont les conditions concrètes d’une performance durable.

Les difficultés émotionnelles observées dans les organisations - peur, colère, retrait, résistance, fatigue, démobilitation - sont avant tout des informations fournies par le système sur son état actuel. Elles nous montrent que les énergies circulent mal ou s’opposent au point de se neutraliser (le symptôme) et nous invite à en discerner la cause. Cela peut amener, éventuellement, et dans un second temps, à adresser des problèmes individuels qui doivent être réglés. À titre d’exemple, ces difficultés émotionnelles peuvent souvent révéler un écart entre les exigences de l’organisation, la manière dont le travail est vécu et les conditions réellement offertes aux personnes pour contribuer pleinement.

Les initiatives de “bien-être” que l’on voit fleurir à gauche et à droite dans les organisations (cours de yoga, de méditation, salles de sport ou de jeu etc.) peuvent être utiles ponctuellement, bien que personnellement je n’y crois pas. Elles ne peuvent certainement pas compenser durablement une culture qui épuise, déresponsabilise ou prive les personnes de sens et de capacité d’action. Le sujet n’est pas de rendre une culture inhumaine légèrement plus supportable. Le sujet est de transformer les conditions dans lesquelles le travail est pensé, organisé et dirigé.

Je suis bien conscient que ce constat appelle à la nuance. Une culture humaine saine n’est pas un fourre-tout “bisounours” qui fait la part belle à la mollesse et à un certain laxisme pseudo-humaniste pour justifier des mécanismes de fuite, une déresponsabilisation ou un désengagement individuel et collectif. Au contraire, elle comporte des exigences claires au centre desquelles les hommes sont invités à se tenir debout, conscients de leur responsabilité individuelle et engagés envers elle. À titre d’exemple, une de ses exigences “phare” est de mettre son énergie et ses compétences au service de l’ambition collective, honorant ainsi le fondement même du contrat de travail. Elle ne tolère pas les attitudes et comportements où l’énergie sert l’intérêt individuel au détriment du collectif.



Pour compléter le tableau, et sans trop tomber dans les clichés, il faut souligner l'influence d'une culture collective sociétale qui, en Europe occidentale du moins, va en se dégradant : désenchantement sociétal, repli sur soi, posture d'assistanat, déresponsabilisation, étranglement financier, recherche de la facilité, fascination pour les plaisirs et les compensations à court terme dont la surconsommation etc.

Le développement d'une culture d'entreprise saine va à contre-courant de ces tendances et c'est une très bonne nouvelle. Mais ça demande de redoubler d'ancrage, de courage, d'énergie et persévérance pour pouvoir progresser malgré les vents contraires.

La responsabilité particulière des dirigeants

Les clés de cette transformation sont entre les mains des dirigeants et des cadres supérieurs.

Mon propos ici n'est pas de les mettre sur la sellette outre mesure, ni de blâmer ou de leur faire porter à eux uniquement le chapeau pour ce que le monde de l'entreprise est devenu. Ce serait profondément injuste et complètement déconnecté de la réalité.

Quiconque a côtoyé le monde de l'entreprise sait à quel point aujourd'hui le rôle de dirigeant ou de cadre supérieur est devenu d'une complexité extrême. Quiconque porte ce rôle aujourd'hui connaît la lourdeur de la charge.

Force est cependant de constater que ce qui façonne le plus profondément la culture d'une entreprise est fortement corrélé à ce que sont ses dirigeants en tant qu'individu, les valeurs qu'ils portent et ce qu'ils incarnent au quotidien. Leur posture, leur façon d'être, leur manière de décider, d'exercer le pouvoir, de traiter les personnes et de se comporter dans l'entreprise comme à l'extérieur a un impact bien plus grand que les beaux discours.

Quand bien même ils voudraient déléguer la mise en place d'une culture performante dans leur organisation, ils ne le pourraient pas, tant le lien est fort avec eux.

Ce qu'un dirigeant récompense devient une norme. Ce qu'il tolère devient acceptable. Ce qu'il ne questionne pas devient une habitude. Sa manière d'écouter, de répondre à l'erreur, de traverser le conflit, de clarifier une décision ou d'assumer une contrainte donne le ton à l'ensemble du système.

Faire évoluer une culture suppose donc plus qu'un changement de discours ou des initiatives RH ponctuelles. Cela demande aux dirigeants de questionner leur rapport au pouvoir, au contrôle, à la réussite, à la peur, au conflit et aux personnes.



La conscience et la maturité intérieure comme responsabilité du leadership

Dans cette optique, je crois que la maturité intérieure et la conscience d'un dirigeant sont devenus des éléments stratégiques dans leur engagement professionnel et des responsabilités clé de leur leadership.

Un dirigeant qui ne connaît pas ce qui se passe au fond de sa psyché, et la nature de ses automatismes qui en découle, risque de les faire porter à l'organisation : besoin de contrôle, évitement du conflit, difficulté à reconnaître une erreur, recherche de validation, précipitation, peur de perdre son statut ou incapacité à entendre ce qui dérange.

À l'inverse, un dirigeant capable de conscience de soi, conscient de ses zones de vulnérabilité et de sa responsabilité dans le monde, va se retrouver en meilleure position pour ne pas enclencher ses mécanismes de défense en cas de tension. Il pourra, par exemple, rester présent sous pression, écouter sans se dissoudre, décider sans écraser, poser des limites sans rompre la relation et viser des résultats sans perdre son intégrité.

Il ne s'agit pas d'introduire un discours excessif de type "psychothérapie" ou "pseudo-spirituel" dans l'entreprise, ni de demander aux personnes de se dévoiler dans leur intimité. C'en n'est bien-sûr ni le lieu, ni la vocation de l'entreprise. Il s'agit plutôt de reconnaître que l'évolution intérieure informe inévitablement la manière dont nous exerçons notre responsabilité, et pour les cadres et les dirigeants, celle-ci imprègne en profondeur la culture de l'entreprise dans laquelle ils opèrent.

De plus en plus de dirigeants et de cadres se sont déjà engagés sérieusement dans un chemin de conscience personnel et ils n'ont pas peur de le faire savoir. C'est tout à leur honneur, ils montrent la voie à celles et ceux pour qui cette démarche s'imposera tôt ou tard comme une nécessité.

L'intelligence artificielle comme révélateur

A mon sens l'intelligence artificielle renforce l'urgence de cette transformation.

Elle ne pose pas seulement la question de l'automatisation ou de la productivité. Elle oblige les entreprises à répondre à des questions de fond : quel travail souhaitons-nous automatiser ? Quelle place voulons-nous préserver pour les personnes ? Comment accompagnons-nous celles dont le rôle, les compétences et l'identité professionnelle sont transformés ?

Bien qu'il y ait beaucoup d'avis divergents, il semble que certaines études récentes suggèrent que l'IA générative transformera de nombreux emplois, souvent davantage qu'elle ne les supprimera entièrement.

D'accord ou pas d'accord, que ce soit le cas ou pas, une chose pour moi reste certaine : plus la technologie prend en charge une part de l'exécution, plus la qualité humaine du leadership devient décisive.



La technologie peut analyser, générer, optimiser et automatiser. Elle ne peut pas, à la place des dirigeants, donner du sens, créer de la confiance, assumer les conséquences humaines d'une décision, arbitrer avec intégrité ou construire une coopération réelle.

L'IA peut devenir un levier extraordinaire d'adaptation et de création de valeur. Mais elle peut aussi accentuer la peur, la déshumanisation, l'exclusion et la perte de sens si elle est introduite sans conscience ni responsabilité.

La question n'est donc pas seulement : « Que pouvons-nous faire avec l'IA ? »
Elle est aussi : « Quelle entreprise voulons-nous devenir en l'utilisant ? »

En guise de conclusion

Je porte cette conviction que dans le monde de l'entreprise, la transformation culturelle est devenue un enjeu stratégique capital. Elle est tout sauf une activité secondaire faite d'actions ponctuelles et superficielles de type "charte de valeurs", "modules bien-être" ou autres initiatives pour tenter de contrôler un dérapage que l'on ne comprend pas. Elle sera à mon sens une condition nécessaire à la capacité des organisations à réussir dans un monde de plus en plus complexe, incertain et changeant.

Je crois que l'avenir appartient aux entreprises qui arriveront à réconcilier ambition économique et responsabilité humaine, exigence et écoute, stratégie et sens, performance et conscience. A mon sens, les dirigeants et cadres supérieurs ont un rôle déterminant à jouer dans cette réconciliation : il leur revient d'en initier le mouvement, de l'incarner dans leur quotidien et d'en rester le garant.

Plus que jamais, le monde du travail a besoin de leaders désireux et capables d'y apporter pleinement leur conscience, leur intelligence, leur courage et leur humanité.

Puissent-ils trouver dans cet article la reconnaissance, le soutien et l'encouragement dans leur engagement.