



### Chaire Sens & Travail Icam Site de Lille

... la direction que l'on se donne, la valeur du travail et les capacités de discernement

# La confiance au travail Lille, le 8 février 2018







### Table des matières

Ouverture	3
Le sens du travail, un enjeu de management ?	5
La confiance entre dirigeants et ingénieurs débutants 1	.3
Sur quoi se base la confiance des dirigeants de start-up ?	.8
Comment faire confiance à l'autorité ?2	20
L'impertinence a-t-elle sa place en entreprise ? 2	<u>2</u> 6
Faut-il avoir la gnaque pour gagner la confiance ?	29
Le bonheur et la performance en entreprise passent-ils par la confiance ? 3	1
Vivez une expérience scientifique autour de la confiance	15
« Reformer par le dialogue et la confiance», avec Jean-Paul Bailly 3	88

### **Ouverture**

### **Patrick SCAUFLAIRE**

Directeur de l'Institut catholique des arts et métiers (ICAM) de Lille

Je souhaite la bienvenue à cette journée annuelle de la chaire Sens et Travail aux étudiants et aux différentes entreprises qui nous soutiennent. Cette journée est ancrée dans l'identité et le projet de l'ICAM et elle nous dynamise chaque année. Notre projet pédagogique doit permettre aux ingénieurs d'acquérir une vision globale sur les réalités de l'entreprise et une connaissance scientifique et technique, mais également d'être capables de mener une réflexion éthique sur les organisations. La question du sens est ainsi abordée avec nos étudiants pendant leurs cursus.

La chaire consacrée au sens au travail nous amène à nous renouveler, à avancer dans la réflexion. En réalisant un focus sur les dirigeants d'entreprises, elle alimente les étudiants sur cette question du sens. Je suis persuadé que la rencontre entre les acteurs de l'entreprise et les étudiants de cinquième année sera féconde et fera évoluer les regards. Le thème retenu cette année, la confiance, fait partie des valeurs de l'ICAM et des valeurs prônées dans les entreprises. Nous vous proposons de l'aborder à travers différents ateliers. Nous avons également la chance d'accueillir Jean-Paul Bailly que je remercie. Je vous souhaite une bonne après-midi de travail et des rencontres fécondes et riches.

### **Laurent FALQUE**

Responsable de la chaire Sens et Travail, ICAM

La chaire Sens et Travail s'intéresse en particulier à celui et à celle qui travaille, cela va de soi, et donc à la personne du décideur qu'il soit dirigeant, manager ou expert. Quels sens donnentils à leur travail ? Comment coopèrent-ils ? Autant de questions de recherche individuelles et collectives. Et pour renforcer notre attention au sens du travail collectif, nous avons proposé en 2016, à la Coentreprise, de créer cette chaire en partenariat.

### Magalie DEVRED

Consultante, La Coentreprise

La Coentreprise travaille autour du sens. C'est son cœur de métier. Notre travail est de faire émerger le sens au cœur de l'entreprise en passant par le collectif. Cette approche nous a naturellement conduits à nous rapprocher de l'Icam. La question se pose donc de savoir si le sens est porté par le dirigeant, ou s'il peut être porté par le collectif. Il nous a semblé naturel de réfléchir ensemble et de cofonder cette chaire.

### Laurent FALQUE

Dans la chaire, trois à quatre élèves ingénieurs travaillent pendant quatre mois à temps plein comme assistants de recherche et ont réalisé une vidéo pour présenter la chaire. Je les remercie pour leur implication et l'humour dont ils font parfois preuve sur ces questions.

### La confiance au travail

### **Laurent FALQUE**

Titulaire de la chaire Sens et Travail de l'Institut catholique des arts et métiers (Icam)

La chaire est un projet collectif, porté par les équipes, les dirigeants et les universitaires. Pour introduire la confiance au travail, j'ai recherché des informations dans plusieurs articles consacrés aux marchés financiers dans lesquels se pose de façon cruciale la question de la confiance. L'argent se prête et s'emprunte sur une question de confiance. Les auteurs s'interrogent sur la visée et la perspective apportée par la confiance. Nous pouvons ainsi avoir confiance en fonction de ce qui compte pour nous dans la finance. Par exemple participer à l'économie réelle ou lever des fonds pour les entreprises. La confiance suppose donc un espoir en fonction de nos attentes réciproques.

Il existe ensuite une relation de confiance qui se construit sur un passé, un présent et un futur et repose sur trois éléments. Tout d'abord, la relation de confiance avec les marchés financiers repose sur un a priori - il existe un divorce entre les Français et la finance - qui peut figer la relation de confiance. Ensuite, la relation de confiance repose sur des faits. En effet, si je vous dis que les investissements en action étaient perdants durant les précédentes décennies, cela crée un questionnement sur la confiance dans les placements. Le troisième évènement est l'intervention humaine à travers notamment le régulateur des marchés financiers.

Quel parallèle pouvons-nous faire avec le management et le travail ? Nous sommes tous touchés par des *a priori* : avoir confiance par exemple dans ceux qui nous ressemblent alors qu'une équipe performante nécessite d'accueillir la différence. Tous, nous sommes attentifs aux *faits*. Souvenons-nous le moment de la rédaction de notre CV qui résume les caractéristiques de notre candidature. Quant à *l'intervention humaine*, nul besoin d'expliquer le rôle des femmes et des hommes qui animent les équipes ou pilotent des projets. Ainsi la confiance se trouve au cœur du management des hommes et des organisations. Néanmoins, au sein de la chaire nous préférons parler de management du travail. Car le travail représente l'enjeu central de ce qui nous réunit. Il s'aborde dans ses dimensions objectives, *les faits* et les dimensions subjectives, nos *a priori* et *l'intervention humaine*.

La confiance au travail nécessite donc de pouvoir, d'une part, compter sur l'autre, celui avec qui ou pour qui le travail se fait et d'autre part de vivre une expérience propice à la création de liens afin de réaliser nos ambitions, inatteignables seuls.

A tous, nous vous souhaitons d'entrer progressivement dans le thème de la confiance et de profiter de vos échanges entre générations.

### Le sens du travail, un enjeu de management ?

Mathieu DETCHESSAHAR

Professeur en management à l'université de Nantes

### L'importance de redonner du sens au travail

### Un sujet au cœur des préoccupations des directions d'entreprises

Je remercie l'Icam de me donner la possibilité d'introduire cette journée et suis très heureux d'être présent pour plusieurs raisons : enseignant à l'université de Nantes, l'Icam est proche de mon univers professionnel, avec son établissement à Carquefou et c'est depuis plusieurs années que je rencontre de nombreux étudiants satisfaits par les savoirs distillés dans votre école. Néanmoins, je ne connais pas encore l'Icam de l'intérieur. Saisir l'esprit de l'Icam m'enthousiasme et je suis ravi de partager avec vous cette expérience du travail inter générations.

Je suis également effrayé car j'ai ressenti votre inquiétude, suite à l'annonce de Laurent Falque qui évoque une heure de sciences humaines en amphithéâtre avec un universitaire. Je m'inquiète également car, malgré l'intérêt du sens au travail, ce sujet, gigantesque, ressemble à une dissertation de philosophie. De plus, ce thème est éternel car il est abordé depuis plus de 25 siècles. Depuis que la philosophie a été inventée, tout le monde a réfléchi au sens du travail. On me demande, à moi, universitaire, d'apporter ma pierre à cette question, hautement philosophique et intellectuelle, qui apparaît dans les entreprises comme une question majeure. En effet, depuis 5 ans, voire 10 ans, cette question du sens du travail a dépassé la sphère intellectuelle et philosophique pour intégrer les questionnements des directions et des managers.

Je travaille pour des directions d'entreprises qui accordent une importance phénoménale à l'apport de sens à leurs collaborateurs, un sens qu'ils semblent avoir perdu. Le sens, aujourd'hui, obsède les directions d'entreprises. Pour ce faire, elles s'appuient sur des chartes de valeurs, des plans stratégiques à moyen terme, des grands évènements. Ce sujet préoccupe réellement les directions et risque de vous préoccuper, vous étudiants, assez rapidement. Même si vous pensez devenir ingénieur, ce qui n'est pas faux, vous allez, compte tenu de votre parcours, devenir très rapidement, ingénieurs managers. Les directions qui veulent motiver les collaborateurs estiment qu'en l'absence de sens, leurs collaborateurs ne travailleront pas correctement. Toutefois, comme ces directions se sont parfois éloignées des collaborateurs, elles demandent aux managers de donner le sens. Certaines entreprises considèrent d'ailleurs que la seule finalité de la vie managériale est de donner le sens aux collaborateurs afin qu'ils adhèrent au sens donné. Ce vocabulaire (donner du sens pour adhérer) est l'alpha et l'oméga du management contemporain car les entreprises connaissent un affaissement du sens du travail. De nombreux sondages tendraient à le prouver.

### La perte du sens du travail

Nous rencontrons en effet aujourd'hui des difficultés avec le travail. Les directions se préoccupent du sens et de l'adhésion car elles ressentent un malaise. Ainsi, dans le cadre de mon activité, lorsqu'une direction veut donner le sens, je me retrouve confronté, lors de mes entretiens avec des Directeurs de Ressources Humaines (DRH) à des Risques Psycho-Sociaux (RPS), à de l'absentéisme, du turn-over, des souffrances au travail, des burnout<sup>1</sup>. Il est dit que

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Etat d'épuisement des ressources physiques, mentales et émotionnelles, résultat d'une accumulation continue de stress.

l'entreprise contemporaine devient le théâtre de plaintes et de maux exprimés par les collaborateurs qui peut les épuiser, les rendre malades, voire, les pousser au suicide. Des suicides qui se produisent, chez Renault par exemple, au cœur de l'économie de la connaissance, au Techno centre, rempli d'ingénieurs qui ne sont chargés que de l'innovation et de la création, et non sur les chaînes de montage. Au cœur de l'économie de la connaissance, le sens du travail n'est donc plus évident. Au-delà de toutes ces maladies du travail, le réseau national de surveillance des maladies professionnelles a établi, que depuis quatre à cinq ans, les premiers motifs de consultation en pathologie du travail sont les souffrances psychologiques avant les cancers ou les tendinites.

Au-delà de ces maladies, il existe une plainte globale à laquelle les directions essaient de répondre, celle de la perte de sens pour les cadres et les collaborateurs. Certains ne se retrouvent plus dans leur travail. Ils voudraient quitter ce travail mais des obligations familiales peuvent nécessiter de gagner de l'argent. Le recrutement de managers chargés de donner du sens doit permettre, dans certaines entreprises, de répondre à l'importante perte de sens du travail. Lorsque le travail n'a plus de sens, les répercussions sur l'entreprise sont importantes, notamment sur la motivation et l'engagement, pilier du management contemporain. Il faut donner du sens aux salariés pour permettre l'adhésion et surtout son engagement. L'un des enjeux serait qu'il soit davantage impliqué que l'engagement contractuel signé à son embauche ou la description de sa fiche de poste. Pour cet engagement, le sens, l'adhésion et l'attachement sont nécessaires. Les entreprises, confrontées à une crise de l'engagement des collaborateurs affichent des taux en berne. Ainsi, l'enquête américaine Gallup avance qu'en France, nous ne comptons que 11 % de salariés engagés, proactifs qui devancent les demandes et qui prennent des initiatives, 61 % de salariés désengagés font le minimum sans beaucoup d'entrain et surtout 28 % de salariés se désengagent activement. Ils viendraient même pour saboter le travail! Ces chiffres aident à comprendre l'importance de cette question du sens dans les milieux du management et les directions d'entreprise. En effet, de multiples signes prouvent le retard accumulé dans le don de sens au travail. Donner du sens au travail est une mission essentielle des managers.

Mais que veut dire donner du sens au travail ? Nous allons aborder cette question du sens au travail, sa définition et ses différentes dimensions. Dans un premier temps, je vais tenter de définir le sens du travail avant de démontrer comment les conditions actuelles de travail expliquent cette perte de sens. Quelles sont les caractéristiques des environnements de travail contemporain qui expliquent la mise à mal du sens du travail et comment les collaborateurs et l'économie se recomposent pour tenter de donner du sens au travail ?

### Définir le sens du travail

Cette question du sens au travail apparaît depuis 25 siècles dans les courants philosophiques et nécessite de s'interroger, de manière fondamentale, sur la place du travail chez l'être humain, sur la définition du travail... Ces questions sont liées à une définition de l'humain, à des questions anthropologiques. Le travail permet d'exprimer, en simultanée, deux dimensions de la nature humaine :

- les hommes sont des créatures qui, en tant que telles, doivent subsister. Nous avons été créés par d'autres personnes, nous n'avons pas choisi de venir au monde et nous allons devoir, avec nos capacités, subsister notamment à travers le travail
- néanmoins, l'homme est aussi un créateur qui cherche à exister, à agir sur le monde qui l'entoure, à se déployer dans le monde en s'exprimant à travers le travail.

Selon la philosophie grecque, nous sommes des créatures projetées dans le monde qui ne se sont pas créées elles-mêmes. Projetées dans la vie avec des contraintes non choisies. Pour continuer à vivre, nous acceptons ces contraintes et pouvons plus ou moins leur donner du sens. Parmi ces contraintes figure l'obligation de travailler pour se maintenir en vie et subsister. Nos ancêtres recherchait avant tout à maintenir leur température corporelle grâce aux vêtements et au feu. Cela reste d'ailleurs toujours d'actualité pour une part importante de l'humanité et plus proche de nous pour des sans domicile fixe. Vivre au sens de survivre oblige de travailler. Paul Ricœur, grand philosophe contemporain, dit justement que le travail

se situait du côté de la « volonté » : je ne choisis pas de travailler mais je suis obligé de travailler pour persister dans l'être, pour continuer à exister. Le travail est une nécessité et une contrainte liée à la vie humaine. Les Grecs, dans l'Antiquité, souhaitaient d'ailleurs s'échapper rapidement du travail pour acquérir un espace de liberté, d'expression de leur être en dehors du travail. Les Grecs faisaient, dès lors, appel, pour ne pas subir la contrainte du travail, à des esclaves qui géraient les nécessités d'existence du citoyen pour qu'il se consacre à des activités libérales, plus nobles et non obligatoires.

**Toutefois, les humains sont également des créateurs qui veulent exister**, se déployer en dehors d'eux-mêmes et déployer leur être. Cette dimension nous distingue des animaux :

- nous ne nous abritons pas seulement dans le monde mais nous habitons le monde en ajoutant notre habitation par notre travail ;
- nous ne subissons pas le monde mais nous le créons ; nous ne faisons pas que subsister, nous existons. L'homme, contrairement à l'animal, en travaillant, en cherchant sa subsistance va créer et inventer le monde dans lequel il évolue et possède ainsi une grande dignité. Nous ne faisons pas que subir l'environnement, nous l'inventons. Le loup et la baleine vivent dans un environnement qu'ils n'ont pas eux-mêmes modifié mais que l'homme a modifié car nous créons le monde dans lequel nous nous logeons. Nous avons un pouvoir créateur, sommes libres, rationnels. Nous inventons et façonnons le monde sans le subir, en fonction de nos projets, de nos envies. Grâce à son savoir et sa créativité, les créations de l'homme changent considérablement le monde avec par exemple les ponts, routes, usines, mais également les produits financiers, les émissions TV... La trace de l'homme se voit partout dans le monde.

C'est la grande dignité mais aussi la grande responsabilité du travail humain qui façonne et transforme le monde. En effet, que vaut le monde inventé à l'issue de chacune de nos journées de travail ? Ce monde est-il bon pour l'homme et permet-il son développement et son bonheur ? Cette spécificité créatrice se retrouve dans l'ensemble des sagesses anciennes.

### Le mythe de Prométhée

Au début du Protagoras, Platon évoque le mythe de Prométhée qui offre une parfaite définition du travail humain. Prométhée et Epiméthée sont deux titans auxquels Zeus demande de donner les attributs nécessaires aux êtres vivants pour leur survie. Epiméthée donne plusieurs attributs différents à toutes les espèces (des pinces au crabe, une carapace à la tortue, un dard à l'abeille, des griffes au lion, une trompe et des défenses à l'éléphant...). Prométhée réalise qu'Epiméthée a oublié de donner des attributs à l'homme et met alors son espérance de vie en péril. Prométhée va alors voler un attribut proprement divin pour le donner à l'homme : le feu, les arts et les techniques. Ainsi, à partir des arts, de l'intelligence technique, l'homme va être capable de développer son intelligence et de devenir créateur, comme les dieux, et va ainsi pouvoir inventer toutes les défenses et les outils souhaités.

Ce mythe permet d'illustrer la spécificité de l'homme qui, à travers son travail, va pouvoir créer tous les outils nécessaires pour créer le monde et ne pas le subir. L'homme, comme un Dieu, va créer le monde et devenir créateur et inventeur du monde. Face à ce vol, Zeus est furieux et va punir Prométhée : il l'accroche à une montagne et le condamne à se faire manger le foie par un aigle, tous les jours avant qu'il ne repousse durant la nuit. La capacité de création de l'homme effraie Zeus qui a peur que l'homme ne saccage le monde en utilisant ces outils pour s'entretuer ou construire un monde mauvais. Zeus va alors donner à l'homme la sagesse et la science politique pour qu'il puisse limiter, contenir et discerner son pouvoir créateur afin de distinguer, parmi ses créations, les bonnes et les mauvaises et ainsi contenir ce que les Grecs appelaient l'ubris, la démesure de l'homme. Zeus donne à l'homme un attribut moral : puisque l'homme, à partir de ses talents, peut créer le monde dans lequel il vit, il doit être sage et discerner le bien du mal pour que son pouvoir créateur soit au service du bon. Ainsi, le travail, la morale et l'éthique sont étroitement liés.

### La définition du travail dans la Genèse

Cette histoire de travail apparaît également dans le récit biblique le plus connu : les premières pages du récit de la Genèse. Karol Wojtyla, avant de devenir Jean-Paul II, était un grand professeur de philosophie et a beaucoup réfléchi à la question du travail. Il a d'ailleurs publié en 1981, Laborem Exercens qui explique le sens du travail humain. Pour cela, relire le récit de la création, symbolise les 6 jours au terme desquels Dieu créé et invente le monde dans lequel nous allons vivre. Le premier des travailleurs, Dieu lui-même, se lève tous les matins pour créer le monde et se repose tous les soirs. Durant le sixième jour, il crée l'homme et la femme qui sont les seuls qu'il a créés à son image. Karol Wojtyla rappelle la portée de cette création sur la question du travail : lorsque Dieu crée l'homme à son image, la seule image que nous avons de Dieu est une image de créateur et par conséquent, l'homme et la femme sont des co-créateurs car ils sont les équivalents de Dieu en possédant une puissance de création. C'est à travers son travail que l'homme va devenir créateur. Un Dieu appelle l'homme à poursuivre la création par son travail. Il leur demande de croître, de se multiplier, de préserver sa création et de la développer.

Toute la philosophie chrétienne véhicule l'idée que le travail de l'homme est un appel, une vocation à la création. En travaillant, l'homme poursuit la création divine et crée le monde, qui est d'ailleurs devenu bien différent de l'Eden de la Genèse. L'ensemble du monde étant marqué par la trace de l'homme, Jean-Paul II s'interroge sur le travail humain et conclut que « le travail de l'homme est un apport personnel de chaque homme à la poursuite du plan providentiel dans l'histoire ». A travers notre travail, dans la perspective chrétienne, nous poursuivons l'impulsion première du Dieu créateur.

Ces deux récits de sagesse ancienne démontrent que le travail permet à l'être humain de subsister mais il permet aussi, à travers ses compétences et son intelligence, de créer le monde.

### L'importance de réaliser un travail responsable

Cette dignité du travail humain représente aussi une extraordinaire responsabilité. La création de l'homme doit être réalisée de manière responsable. Est-ce que notre création crée un monde bon pour les hommes et leur développement ? Ainsi, les premières questions que pose le travail sont des questions éthiques et morales et non économiques. La production de richesse ne sert à rien si elle conduit à la production d'un monde nuisible, délétère ou dévasté. Dans un deuxième temps seulement, nous pourrons alors nous demander si ce travail est stable économiquement. La question économique devient seconde. Le travail, déclenché par la subsistance et la nécessité conduit rapidement l'homme à se confronter à son intelligence en créant ce monde. Il est constamment interrogé sur les bienfaits de sa création.

Ces exemples peuvent sembler théoriques mais ce sont pourtant des questions essentielles que peut se poser chaque travailleur tous les jours. Cette capacité à se contempler dans son travail est essentielle pour nous permettre de continuer à exister. Elle est au cœur du sens du travail. Simone Weil, philosophe contemporaine également, rappelle d'ailleurs que le sens du travail réside dans la capacité de chaque personne, au soir de sa journée de travail, à « se contempler ». C'est essentiel pour surmonter les efforts et les difficultés du travail et ainsi éviter de tomber dans l'absurde. Par exemple, certains enseignants vont mal, car ils n'arrivent pas à faire de bons cours. Les collègues absents pour cause de dépression ou en arrêt maladie vont mal car ils se fatiguent quotidiennement dans des amphithéâtres et ennuient pourtant les étudiants. Déployer tous les jours une intelligence et une énergie pour constater que les étudiants discutent ou ne viennent plus en cours est une situation insupportable pour l'enseignant. Une journée peut n'avoir plus aucun sens et il ne reste alors que la trace d'une fatigue qui, de surcroît, va m'empêcher de dormir. Car à l'idée va obséder l'esprit que d'imaginer à nouveau ce travail non reconnu. Les professeurs qui vont bien ne sont pas moins fatigués mais réalisent de bons cours.

Nous ne supprimerons jamais la fatigue du travail. Le travail n'est pas un lieu de bien-être mais d'efforts et de fatigue. Pour dépasser cet effort et cette fatigue, la beauté du travail compte pour beaucoup. Ces professeurs sont satisfaits car ils sentent qu'à un moment ils ont

réussi à intéresser certains étudiants, qu'ils leur ont apporté de nouvelles connaissances. Ce sens du travail accompli apporte également du sens dans la vie privée et donne envie de partager avec ses proches. Contrairement aux professeurs qui ne sont pas épanouis. Il vaut donc mieux rentrer tard mais satisfait de son travail plutôt que de rentrer tôt mais insatisfait. Ces questions du sens, du beau travail, de la fierté sont au cœur du travail.

Les premières professions qui ont popularisé, il y a 15 ans, les risques psycho-sociaux, le stress et le blues au travail, sont le personnel soignant et les infirmières. Nous pensons à tort que ces professions vont mal car elles sont confrontées à la souffrance des patients, à la maladie, aux corps souillés, aux décès. Au contraire, ces missions font partie de leur vocation et permettent de donner du sens à leur travail. Elles souffrent car elles ne réussissent plus à soigner correctement : les patients tournent trop vite, le temps est trop minuté, le personnel n'est pas assez nombreux... La fatigue liée au travail n'a plus de sens car, à la fin de leur journée, ces infirmières sont convaincues de ne pas avoir prodigué de bons soins. Cette situation est insupportable. Leur travail n'a plus de sens et elles ne peuvent plus se contempler dans ce travail. Elles ne peuvent plus être fières de ce qu'elles apportent au monde. Les infirmières ont d'ailleurs inventé un mot pour illustrer la perte de sens : la maltraitance. Elles peuvent en effet avoir l'impression d'être dans des organisations qui les contraignent à maltraiter leurs patients.

### Le sens du travail comporte deux dimensions :

- la première, subjective se manifeste à travers les talents et les compétences, l'inventivité que nous mettons au service du monde
- la deuxième, objective, concerne la transformation du monde, l'interrogation sur le monde créé. Puis-je me contempler dans ce que je crée ?

### Des univers néfastes au sens du travail

### La perte de sens du travail est due à la création d'univers qui attaquent les deux dimensions principales du travail :

- les travailleurs s'éloignent du statut de créateur pour devenir des exécutants passifs et leur possibilité de créer au travail est étouffée
- la capacité de faire du beau travail est de plus en plus menacée dans certains univers dans lesquels les travailleurs ne distinguent aucune dimension positive dans leur travail.

Ces attaques du sens du travail sont dues à trois caractéristiques de nos économies contemporaines : 1) le gigantisme de nos entreprises et de nos organisations ; 2) le technicisme, des outils et des logiciels qui écrasent la créativité ; 3) l'économisme à travers la financiarisation des entreprises.

- Le gigantisme, développé pendant les trente dernières années pour poursuivre les objectifs de croissance du capitalisme, se caractérise par l'augmentation de la taille des entreprises dominantes. Devenues géantes, globales, éclatées entre différentes chaines de valeur, elles se transforment en bureaucraties privées. Ce gigantisme crée une distance entre les centres de décision et d'exécution et un éloignement entre les vrais chefs qui décident du travail opérationnel et ceux qui exécutent. Le rôle des cadres se réduit, dès lors, à un simple rôle de descente et de remontée de l'information. Les cadres ont ainsi l'impression de n'être que des « passeurs de plats », des « facteurs » sans aucun pouvoir de décision.
- Le technicisme qui règne dans le management et dans l'entreprise repose sur la croyance que la seule force de l'entreprise réside dans les règles, les outils et les dispositifs de gestion. Toute l'intelligence de l'entreprise repose sur la qualité de ces règles, ces processus seraient les seuls piliers pour que l'entreprise réalise du bon travail. La croyance techniciste s'est développée grâce à l'emprise des grands Systèmes d'information (S.I.) (logiciels SAP, Entreprise ressource planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Supply chain management...). Ces grands S.I. ont taylorisé des métiers de services comme ceux de la banque qui ne nécessitent plus de faire preuve d'intelligence, d'initiative. Ces secteurs dépendent des S.I. pour définir leurs tâches quotidiennes (proposition, prise de rendez-vous). Même la conversation avec les

clients, dernier lieu de créativité et de liberté, peut être soumise à des scripts. En termes de créativité, de services au monde, les banquiers se sentent dès lors diminués. Des travailleurs, y compris des cadres, ont le sentiment de n'être parfois que des pions, parfaitement substituables.

Ce sentiment est présent de plus en plus haut dans la hiérarchie. Par exemple, lors d'un de mes accompagnements d'une banque de 2 000 personnes, la Directrice générale (DG) n'a pas été surprise d'apprendre que les directeurs d'agence et de secteurs souffraient de leur manque d'autonomie et qu'ils avaient le sentiment de devenir des ouvriers en col blanc car elle-même, pourtant DG, avait vu ses capacités réduites pour construire la stratégie de l'établissement, n'ayant plus d'espace pour innover, créer et marquer le monde.

Lors d'une intervention auprès d'une compagnie d'assurance de 700 personnes, nous avons présenté un plan d'actions composé de quatre pistes modestes. Lors de la présentation, le Directeur général était d'accord avec les points proposés mais il ne pouvait, à son niveau, décider d'appliquer aucun de ces points. Car, pour mettre en place ces actions, des heures de négociation avec le niveau hiérarchique supérieur étaient nécessaires. Nous constatons donc une rétractation de la créativité et du pouvoir d'agir. Le technicisme pousse également à l'augmentation du recrutement de fonctionnels qui fabriquent ces outils, ces procédures pour encadrer, piloter et maîtriser le travail (contrôleur de gestion, responsable qualité, responsable Ressources humaines (RH), responsable hygiène, qualité et environnement...). Ils réalisent ce travail avec parfois des difficultés à prendre en compte les réalités du salarié opérationnel ou du client. La possibilité de se contempler dans la finalité de leur travail est donc exclue. Ils se demandent si toutes ces règles, ces procédures servent à quelque chose. Une question d'autant plus légitime que lorsqu'ils se rendent sur le terrain, ils réalisent que leurs règles ont plutôt tendance à empêcher le travail de leurs collègues qu'à le faciliter.

- la financiarisation est une transformation majeure du mode de financement des entreprises, désormais portées à travers des fonds d'épargne mondiaux, apparus dans les années 80 en Europe. Ces fonds se livrent une concurrence terrible pour capter le maximum d'épargnants en vantant leur rendement. Mais cette concurrence et ce rendement conduisent ces fonds à exiger des entreprises un maximum de profits. Cette financiarisation fait peser une pression sur les profits jamais connue dans l'histoire du capitalisme. Jean Peyrelevade, ancien dirigeant de l'UAP racheté par Axa et ancien soutien de François Bayrou, avance ainsi que « les dirigeants des grandes entreprises ne sont plus que les serviteurs des actionnaires dont ils poursuivent l'enrichissement. Aucune autre préoccupation ne peut plus inspirer leurs actions ». Ainsi, même les meilleurs dirigeants ne peuvent dans bien des cas, résister au poids du système, au risque d'être remerciés. Beaucoup de mesures se mettent en place pour les discipliner afin qu'ils servent les objectifs des grands fonds. Ce phénomène favorise la distribution des bénéfices plutôt que leur réinvestissement ; la chasse des coûts à tous les niveaux pour faire aussi bien avec beaucoup moins; oblige l'entreprise à rendre des comptes en permanence en complétant des tableaux d'indicateurs aux dépens de l'opérationnel. La sur-qualité pour le client est également rejetée pour éviter que les collaborateurs ne dépassent leur cadre de travail. Ces obligations ont des répercutions en chaîne et dans ces cas-là ne permettent plus aux collaborateurs de faire du bon travail. Pas étonnant alors que le sens disparaisse.

Fort de ces constats, l'économie se recompose autour de cette question du sens. Les gens recherchent du sens, indispensable pour travailler. Partout, l'économie et le management évoluent pour retrouver du sens. Par exemple, dans le management, personne ne pensait, suite à la crise de 2007 et 2008, que certains oseraient faire preuve d'innovation sociale. Des entreprises en difficulté pensent pourtant que l'innovation managériale est nécessaire pour retrouver du sens. C'est un grand moment d'innovation et de recherche sociale dans les entreprises (holacratie, réinvention des organisations, libération de l'entreprise...).

Nous constatons également un retour à l'entreprenariat à travers le job-outting qui pousse des cadres présents dans les grandes entreprises financières et techniques à quitter, après 10 ans, leurs postes pour monter leurs entreprises, retrouver du sens en se rapprochant des clients et en se contemplant dans la joie du client. De nombreuses personnes souhaitent également se lancer dans l'entreprenariat social qui n'est pas soumis à la financiarisation. Les étudiants

souhaitent de plus en plus rejoindre les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petites Entreprises (TPE) pour échapper au gigantisme, au technicisme et à la financiarisation et pour retrouver du sens. La question du sens, importante, se recompose aujourd'hui et va continuer, dans les entreprises, à animer de nombreuses réflexions et innovations.

### **Echanges avec la salle**

Le terme de contemplation m'a bouleversé. Pour moi, le sens du travail, sa finalité n'est pas de « se contempler » mais de rendre heureux le plus de gens possible. Je ne comprends pas l'utilisation de ce terme.

Mathieu DETCHESSAHAR: L'idée que chaque travailleur doit pouvoir « se contempler » dans son travail, le mot n'est pas de moi. Il est de Simone Weil, grande philosophe du travail. J'aime bien cette expression. Femme juive, convertie au christianisme, il y a toute une spiritualité qui rejoint une grande veine de la spiritualité chrétienne. La contemplation n'a pas une connotation narcissique qui conduirait à se regarder comme étant « beau et fort ». Pour elle c'est contempler ce que je suis capable de faire, mes talents, ma créativité. Dans la culture de Simone Weil, contempler son travail c'est, dans son esprit, contempler les talents que je ne me suis pas donné moi-même. Et donc je suis capable de louer celui qui me les a donnés. Et, pour ceux qui y croient, contempler son travail est une forme de prière.

Nous nous demandions si aujourd'hui, nous étions confrontés à une perte de sens ou si, aujourd'hui cette notion de sens avait pris plus d'importance. Les générations précédentes accordaient-elles autant d'importance à cette notion de sens?

Mathieu DETCHESSAHAR: Concernant la prise en compte du sens, une idée, omniprésente actuellement, considère que les jeunes, contrairement aux personnes âgées, se posent la question du sens. Cette impression s'explique par l'inscription profonde du sens dans le travail de nos ainés. Cette question devait se poser mais se révéler, sans doute, moins problématique. Néanmoins, cette question du sens se pose plus régulièrement dans ce contexte de saturation et de recul de l'idéal du progrès. La question du sens, dans le contexte actuel de consommation, concerne donc les jeunes mais également les personnes âgées.

Le Président de la République voudrait modifier la définition de l'entreprise qui date du Code Napoléon qui stipule que l'entreprise est au service de ses actionnaires. La nouvelle définition voudrait donner une finalité supplémentaire à l'entreprise. Cette modification, venue du pouvoir politique, résonne-t-elle avec votre exposé? Le Président de la République, en souhaitant privilégier les investissements, répond-il ainsi au manque de sens dans le travail ?

Mathieu DETCHESSAHAR: Le changement des finalités de l'entreprise est une question délicate sur laquelle je suis partagée. Dans le cadre de la globalisation financière (liquidité et mobilité absolue du capital) et étant donné la compétition mondiale qui apparaît en France autant sur le marché des biens et services, une entreprise française ne pourrait désormais plus se présenter sur les marchés en ne voulant pas réaliser un retour sur les investissements versés. Le nouveau statut d'entreprise devrait donc être limité et reposer sur la base du volontariat pour éviter des poursuites d'Organisations non gouvernementales (ONG) sur l'objet social de ces nouvelles entreprises. Cette réforme des entreprises ne s'avérerait donc pas gigantesque. Les réformes les plus importantes pourraient porter sur la mobilité et la liquidité du capital afin que la temporalité de la finance concorde avec celle de l'entreprise. Ce décalage de temporalité, insupportable, ne sera pas réglé à travers le changement de statut des entreprises.

La baisse du pouvoir de décision peut-il trouver une réponse dans le principe de subsidiarité, notamment face aux problèmes de gigantisme et de technicisme ?

Mathieu DETCHESSAHAR: Le mot de subsidiarité apparait dans de nombreuses entreprises. Il s'agit de transformer les modes de gestion en développant une délégation au plus près du travail pour mobiliser plus facilement les échelons supérieurs de la hiérarchie en cas de problèmes. Un directeur des méthodes ou un directeur RH, qui déterminent les méthodes pour guider le travail des autres, devront confronter ces méthodes à leurs équipes. Toutefois, ces méthodes, prises en compte par les entreprises, restent difficiles à mettre en place. La subsidiarité trouve ses origines dans la philosophie politique antique dont elle est originaire et qui permet aux citoyens d'ordonner la vie en société. Dans l'entreprise contemporaine, le salariat est le lien de subordination qui conduit à une relation de pouvoir descendante. Le passage d'une philosophie construite dans le cœur de la Grèce Antique à une entreprise construite autour du lien salarial et de la subordination reste difficile et fait que le rapport de subsidiarité ne peut rester que métaphorique.

### La confiance entre dirigeants et ingénieurs débutants

### La Coentreprise de conseil en stratégie

Partenaire fondateur de la chaire Icam Sens & Travail

Au cours d'un atelier de coworking organisé et animé par la Coentreprise de conseil en stratégie<sup>2</sup>, près d'une centaine d'étudiants était invitée à réfléchir et à travailler ensemble autour de la notion de confiance, de manière générale tout d'abord, puis appliquée au monde de l'entreprise. Bénéficiant de la participation d'une dizaine de dirigeants de PME, cet atelier était pour les étudiants l'occasion de partager entre eux et avec ces professionnels leur perception de la confiance – une notion protéiforme – et, in fine, d'en tirer des inspirations pour eux-mêmes et pour leur pratique professionnelle, actuelle ou future.

### **Enjeux et déroulement**

L'atelier se déroule en quatre temps : un tour d'horizon, en équipe, de la notion de confiance, une modélisation de la façon dont la confiance se construit en entreprise, une mise en perspective de la notion de confiance, un temps d'inspiration collectif et individuel.

### Travail en équipe

### • 1ère séquence : Tour d'horizon de la notion de confiance

Répartis en tables, étudiants et dirigeants sont dans un premier temps invités à partager ensemble – professionnels d'un côté et étudiants de l'autre – leurs **différentes perceptions de la confiance**. Sur chaque table, un paper-board était disposé, exposant un début de phrase ou une question, listés ci-dessous : J'offre ma confiance à quelqu'un quand.... / Ma confiance s'effondre quand.... / Ce qui fait qu'une entreprise inspire confiance.... / Ce qui fait qu'une entreprise n'inspire pas confiance... / Quelles sont les raisons pour lesquelles j'accepterais de rendre ma confiance trahie ?

Lors du premier tour de 10 minutes, étudiants et dirigeants listent de manière décomplexée, et sans jugement de la part des autres membres de l'équipe, le plus de compléments / réponses possibles. Au deuxième tour – et de la même façon pour les troisième et quatrième tours -, ils commencent par prendre connaissance des réponses faites par les groupes précédents et complètent ensuite chacun des paper-boards. A la fin de cette première séquence d'atelier, étudiants et dirigeants sont invités à sélectionner les meilleures réponses faites, à la table où ils se trouvent. Un dernier temps d'inspiration leur est enfin proposé : l'ensemble des paper-boards réalisés est accroché, et tous les participants disposent de dix minutes pour en prendre connaissance et s'inspirer des apports des uns et des autres.

### 9 2<sup>e</sup> séquence : La construction de la confiance en entreprise

Le 2<sup>e</sup> temps de l'atelier est consacré à un travail de modélisation, réalisé cette fois en équipes mixtes. A chaque table, un groupe d'étudiants est accompagné d'un dirigeant de PME pour modéliser les conditions et les freins à la confiance au sein d'une organisation, en partant des motivations du dirigeant d'un côté, et des motivations des collaborateurs de l'autre :

13

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Voir <u>https://lacoentreprise.fr/</u>

- Qu'est-ce qui motive un dirigeant dans son aventure entrepreneuriale? Quelques réponses faites ici : « Le plaisir ; l'excitation de la création ; le goût du développement ; la liberté ; la créativité ; le challenge ; l'épanouissement ; la transmission de savoirs ; le goût du pouvoir ; le narcissisme ; la manipulation ; etc.
- Qu'est-ce qui motive les équipes ? D'autres exemples de réponses : le besoin de s'éclater ;
   la stimulation ; la connaissance des objectifs de l'entreprise ; l'adhésion aux valeurs ; la perspective de monter en compétences ; la reconnaissance au travail pas forcément monétaire ; les encouragements ; etc.

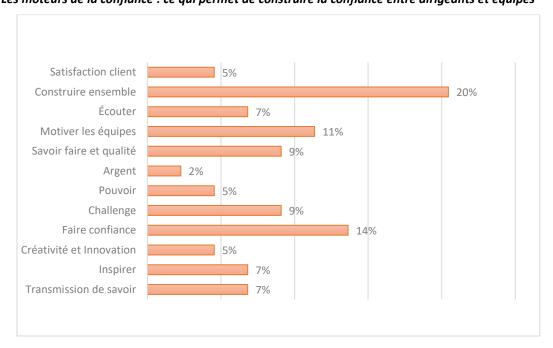
En partant de ces motivations respectives des dirigeants et des collaborateurs au sein d'une entreprise, il est demandé aux étudiants et aux professionnels d'en déduire des éléments qui pourraient nuire à la confiance au travail, toujours en se mettant à la place du dirigeant d'un côté, et des équipes de l'autre :

- Quels sont les freins à la confiance du dirigeant ? Le manque de visibilité sur le marché;
   l'impression de prendre un risque; le désintérêt des salariés; leur désinvestissement;
   l'absence de suivi des décisions prises; etc.
- Quels sont les freins à la confiance des équipes ? Le manque de vision ; le manque de reconnaissance ; l'absence d'autonomie ; le manque de souplesse ; l'inefficience de l'organisation ; etc.

L'objectif final de cet exercice est, à la rencontre des motivations et des freins à la confiance des dirigeants et des collaborateurs, d'identifier les conditions permettant la confiance au sein d'une entreprise, dont voici quelques réponses données au cours de l'atelier : la communication interne, l'épanouissement des salariés, une vision claire des managers, une reconnaissance réciproque, un partage de valeurs, Etc.

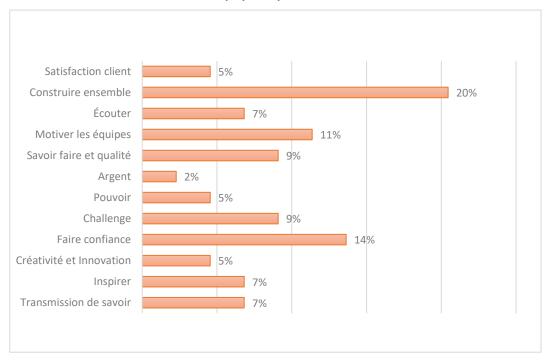
Chacun des sous-groupes d'étudiants a travaillé avec différents dirigeants, passés à tour de rôle de table en table. La production de leurs réflexions communes, analysée par la suite, donne une idée des ingrédients de la confiance. Les schémas ci-dessous indiquent la fréquence des points évoqués durant les échanges et retraduits sur des paper-boards. Ils n'ont pas de valeur statistique représentative.

### Les moteurs de la confiance : ce qui permet de construire la confiance entre dirigeants et équipes

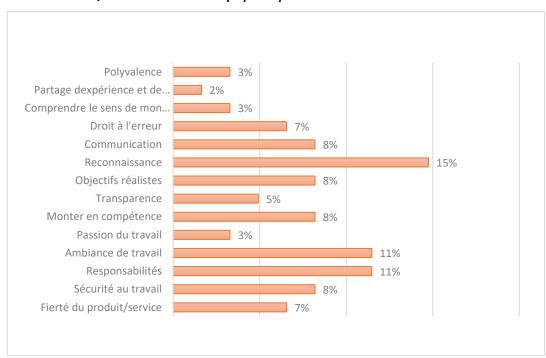


14

### Quelles sont les convictions, inspirations et aspirations des dirigeants ? Quels sont les éléments qui participent à donner du sens à leur travail ?



### Quelles sont les convictions, inspirations et aspirations des équipes ? Quels sont les éléments qui participent à donner du sens à leur travail ?



### **Apports théoriques**

### Nadège Cubertafond

La Coentreprise de conseil en stratégie

### Le sens au travail, une question de générations ?

Depuis quelques dizaines d'années, des changements structurels ont bouleversé le rapport aux notions de confiance et de sens au travail, intrinsèquement liées, et expliquent les différences de perception à ce niveau, entre les anciennes générations et les plus jeunes. Tout d'abord, les entreprises elles-mêmes ont changé. Auparavant, les salariés travaillaient en général pour le fondateur de l'entreprise, pour un homme connu et reconnu, qui portait le sens du travail. Aujourd'hui, ce n'est plus souvent le cas, les entreprises ont pris d'autres dimensions, en termes d'activité, de territoire d'action, et de nombre de salariés, ce qui change le rapport au sens du travail, notamment pour les jeunes générations. Par ailleurs, l'Europe vit en paix depuis plus de 70 ans, ce dont n'ont pas conscience les jeunes générations, lesquelles n'ont pas vécu les mêmes choses que leurs pères.

Nous vivons aujourd'hui dans un monde extrêmement mouvant, qui fait face à des mutations sans précédent : es tensions internationales, la longue traîne, l'intelligence artificielle, la blockchain, l'imprimante 3D (voire 4D) et ses répercussions sur l'industrie, la réalité virtuelle, le changement climatique, et le big data, intrinsèquement lié à l'intelligence artificielle.

Le monde subit à ce titre différentes crises : écologique, sociale, sécuritaire, géopolitique, monétaire, technologique, crise d'usage, industrielle, existentielle, etc. Et pour faire face à ces crises et s'adapter à ces changements, les entreprises doivent elles aussi changer rapidement, ce qui passe nécessairement par la confiance des collaborateurs envers les dirigeants. Car si les hommes ne veulent pas changer, les entreprises ne changeront pas.

### Face au changement nécessaire, les conditions de la confiance

Anthropologiquement, les hommes ne veulent pas changer. Le changement est toujours une expérience déplaisante en ce qu'elle implique de faire le deuil de quelque chose pour accepter quelque chose d'autre. Développée par Elisabeth Kübler-Ross, la courbe du changement décompose les étapes à passer pour engager un changement, valables également pour le monde de l'entreprise : le déni, la souffrance, la résistance, la dépression, l'acceptation, l'engagement.

Pour que le changement – nécessaire – puisse s'opérer, il faut créer les conditions de la confiance entre collaborateurs et dirigeants. Tout d'abord, il faut partager un diagnostic commun. En entreprise comme ailleurs, il faut que chacun puisse partager un constat commun, réalisé en regardant le monde tel qu'il est et non pas tel qu'on voudrait qu'il soit. Deuxièmement, il faut construire les solutions ensemble. Car il est toujours plus facile de mettre en œuvre un projet qu'on a décidé de faire que de mettre en œuvre un projet que d'autres nous ont imposé. De la part des dirigeants, cette co-construction nécessite une capacité de lâcher-prise. Souvent arrivés à leurs postes car ils ont – précisément – des idées, on leur demande à présent de s'effacer, et de laisser leurs collaborateurs avoir leurs propres idées, ce qui peut être vécu comme une souffrance pour les dirigeants.

### Conclusion

Après un dernier temps d'inspiration, en prenant connaissance des modélisations réalisées par les groupes, étudiants et dirigeants sont invités à exprimer ce qu'ils retiennent de cet aprèsmidi de co-construction.

### De la salle :

- Le travail entre dirigeants et étudiants a été très productif et fécond.
- Ça m'a donné un coup de jeune!
- Nous avons beaucoup appris sur la confiance envers les autres et envers soi-même, et sur la confiance pour pouvoir manager mieux.
- Cela fait 59 ans que j'ai quitté l'Icam, où j'ai réalisé mes études. Dans ce laps de temps se sont produites d'importantes révolutions managériales et évolutions de l'entreprise. Dans 50 ans, quels changements se seront opérés ? Dans les valeurs, dans les références, dans les organisations, etc. ?

### Je retiens trois idées:

- La passion qui permet de faire confiance
- Le droit à l'erreur
- Laisser s'exprimer les peurs.

### Sur quoi se base la confiance des dirigeants de *start-up* ?

### **François HENRY**

Doctorant à l'Icam, membre de la chaire « Sens et travail »

### Présentation

Je prépare depuis un an et demi une thèse sur le sens du travail pour les dirigeants de PME et de start-up. J'ai ainsi réalisé cinquante-trois interviews de dirigeants d'entreprises. J'entends par « start-up » une entreprise de moins de dix ans, voire une entreprise qui n'a pas encore été créée juridiquement. Ces entreprises cherchent à développer une technologie ou un business model innovant et une croissance rapide. Je vais vous présenter deux figures de dirigeants de start-up qui me paraissent être des idéaux-types, puis deux concepts théoriques en lien avec les profils que j'ai rencontrés dans le cadre de ma thèse.

### Jules, l'asphyxié

Mon premier exemple est un entrepreneur de 32 ans que j'ai renommé Jules. Issu d'une classe préparatoire, il intégré une école d'ingénieur avant de travailler dans deux grands groupes du BTP. Il y bénéficiait d'un salaire honorable et d'avantages en nature. Pourtant il n'était pas satisfait car ces entreprises hyper-structurées ne lui permettaient pas de s'approprier son travail. Il s'y sentait asphyxié. Après y avoir travaillé dix ans, il s'est formé dans un Master of Business Administration (MBA) où il a rencontré quelqu'un avec qui il s'est associé pour créer sa propre start-up.

### Romain, l'aventurier

Romain a 27 ans. Lui, a fait une école de commerce au cours de laquelle il a décidé de faire une année de césure pour travailler dans un cabinet de conseil, un des *Big Five*, afin de parfaire ses connaissances et les appliquer. Il a travaillé dans une première *start-up* dont il n'était pas le créateur, mais cela lui a donné envie de créer à son tour sa propre *start-up*. Chez ce jeune, on retrouve un rejet des grands groupes car on n'y rencontre pas le bénéficiaire final de son travail. Par ailleurs, il peut y être difficile d'évaluer sa propre contribution au produit ou au service créé. Romain se voit davantage comme un « serial entrepreneur » que comme un gestionnaire. Selon lui, il y a deux types de personnes : les aventuriers et les casaniers, ceux qui aiment prendre des risques et ceux qui sont plutôt routiniers. Pour être entrepreneur, il faudrait être un aventurier.

### Le divertissement pascalien

Le philosophe Blaise Pascal a développé le concept de « divertissement » en pensant à la vie en général. Selon lui, la question du « sens de la vie » n'est pas réservée qu'à une minorité qui serait plus philosophe que les autres. C'est le fait même de vivre qui incite tout un chacun à se poser cette question. Dans mon étude, je reprends ce concept pour l'appliquer au monde du travail. La question du sens de notre travail se pose par le fait même de travailler. Nous sommes amenés à nous demander : « à quoi cela sert-il ? Suis-je utile ? ». Et, de même que certaines personnes s'interrogent davantage sur le sens à donner à leur vie, certains travailleurs s'interrogent davantage sur le sens à donner à leur travail.

### Entrepreneur de soi-même

Le concept « d'entrepreneur de soi-même » est élaboré par Michel Foucault, en 1979 lorsqu'il étudie le passage du libéralisme au néolibéralisme. Selon lui, les termes de l'analyse économique traditionnelle demeurent, mais, dans la pensée néolibérale, ils acquièrent une

nouvelle définition. Par exemple : dans le libéralisme, le concept de « rationalité interne » était appliqué à l'échelle de l'entreprise classique ou du site industriel, au sein desquels on cherchait l'efficacité de la production. À l'heure du néolibéralisme, nous employons ce terme à l'échelle de l'individu lui-même. Chaque personne devient sa propre entreprise dans tous les domaines, y compris celui du travail. L'individu cherche à se développer, à s'instruire, à s'émanciper. Ainsi, « l'entrepreneur de soi-même » produit sa propre satisfaction.

### Travaux en sous-groupes

Les travaux en sous-groupes commencent par la distribution d'un support de réflexion aux participants. Quelques minutes sont laissées aux réflexions individuelles, après lesquelles chaque sous-groupe se concerte pour faire remonter une question à l'intervenant. Les participants rattachent les profils décrits à leurs expériences personnelles. L'échange tend à relativiser l'opposition entre les grands groupes qui seraient asphyxiants et l'entrepren euriat qui serait nécessairement libérateur. La liberté laissée à l'employé permet en effet à celui-ci de donner du sens à son travail, et la culture d'entreprise est également un élément important de l'épanouissement du salarié.

### **Echanges avec la salle**

Comment réconcilier l'esprit d'innovation avec les objectifs et les structures qui permettent à l'entreprise de se développer ?

François Henry: Ces entrepreneurs se voient « patrons-développeurs » et pas du tout comme des patrons gestionnaires. Ils considèrent souvent différentes phases de l'entreprise: sa création, puis son développement jusqu'à la dernière phase, celle de la stabilité. Or, ces entrepreneurs se voient toujours dans la première phase. Pour eux, entreprendre est un métier, au sens où le travail est lié à l'identité. Ainsi, ils conservent une certaine distance visà-vis de leur entreprise. Cela leur permet de ne pas être affectés si l'entreprise échoue ou si les actionnaires leur semblent prendre trop de place.

Selon moi, les ambitions de l'entrepreneur ne peuvent passer que par la croissance. Ces entrepreneurs, qui, une fois confrontés au besoin de croître, se retirent, sont-ils vraiment des entrepreneurs ?

**François Henry**: Cette volonté de laisser la main change selon les domaines. Par ailleurs, il s'agit souvent de premières expériences de création. Les jeunes entrepreneurs n'ayant pas les moyens d'investir lourdement ont intérêt à investir dans le capital humain, en eux-mêmes : pour eux, c'est l'occasion de se former.

Le sens : une affaire collective, plutôt qu'individuelle ?

**François Henry:** Beaucoup souhaitent se réapproprier leur façon de travailler afin de privilégier l'horizontalité et de mieux s'adapter. Ces entrepreneurs ont l'impression de s'investir énormément, en tous cas plus que leurs employés qui, eux, n'y ont pas mis de leur vie personnelle ou financière.

Start-uper, est-ce un métier ou une situation transitoire ?

**François Henry :** Pour cela, il faut continuer les recherches pour voir le parcours futur de ces personnes. En tout cas ils apprennent à l'occasion de la création des choses qui leur permettront peut-être d'inventer des nouveaux modèles.

### Comment faire confiance à l'autorité ?

### Sylvie DEFFAYET-DAVROUT

Responsable de la chaire Leadership et Compétences managériales, EDHEC

### Présentation

La chaire *Leadership* de l'EDHEC, que je dirige, développe des formations à destination des managers en s'intéressant notamment à la notion de *followership* qui permet de déterminer comment l'individu reconnait l'autorité.

Deux exemples vont permettre d'introduire cette notion :

- un jeune, dans une société de services en informatique trouve que son manager a le leadership d'une huître ;
- un employé dit ne pas rechercher le conflit et respecte l'autorité, même en ayant un avis négatif sur la personne.

### Les modèles internes d'autorité

Ces réactions, qui ne sont pas dues aux techniques du manager mais à la personne, peuvent être expliquées à travers le *followership*. En chaussant une paire de lunettes psychologiques, nous pouvons scruter le lien entre un manager et un collaborateur. En effet, dans le cadre de la relation managériale, nous enclenchons un modèle psychologique qui va nous conduire à aborder l'autorité de manière spécifique.

Cette notion s'appuie d'une part sur la théorie de l'attachement, construite par le psychologue Bowlby, et, d'autre part, sur les modèles internes d'autorité, développés par Albert Kahn et Kathy Kram. Ces deux théories avancent que nos relations d'autorité dépendent d'une dimension personnelle profonde, souvent inconsciente, qui s'explique par nos premières relations d'autorité. L'autorité sera, dès lors, vue soit comme sécurisante, source de développement et d'autonomie (le modèle interdépendant), soit de manière insécurisée (le modèle dépendant ou contre-dépendant). Les modèles d'autorité s'appuient sur la croyance autour de deux images : l'image que nous avons de nous-même et celle que nous imaginons de l'autre.

### Le modèle dépendant

Le collaborateur anxieux-ambivalent accorde de l'importance à l'autorité et respecte la hiérarchie. Il est anxieux car il doute de la disponibilité de son manager. Cette sensation est personnelle et n'a aucun lien avec les capacités du manager. Il va régulièrement à la rencontre de son manager pour, d'une part, s'assurer de sa présence et, d'autre part, s'assurer qu'il fait correctement son travail. Face à ces sollicitations permanentes, le manager va repousser le collaborateur qui renforcera, dès lors, sa croyance psychologique et continuera de penser que la hiérarchie n'est pas toujours présente et qui va donc amplifier ses sollicitations. Dans ce cas, la stratégie opératoire du collaborateur consiste à mettre l'accent sur la hiérarchie et à idéaliser les représentants de l'autorité. Le collaborateur considère l'autorité comme inhibitrice et se raccroche aux rôles définis par les statuts.

Ainsi, même si le collaborateur a un ressenti négatif envers le manager, il ne le défiera pas et s'exécutera car il ressent un sentiment d'infériorité face à l'autorité.

En face de lui, le manager dépendant évite d'être directif afin de ne pas perdre le lien avec ses collaborateurs.

### Le modèle contre-dépendant

Le collaborateur contre-dépendant n'a pas confiance dans l'autorité et les autres. Il rejette les différences de statut et dénigre l'importance du management durant l'ensemble de sa vie professionnelle. Par conséquent, si le manager et le collaborateur sont tous deux contre-dépendants, ils s'ignorent mutuellement. Le manager contre-dépendant critique d'ailleurs régulièrement les personnes d'autorité (sur l'organisation, la pauvreté des moyens, la lenteur des décisions...). Il vit la relation d'autorité comme un combat et reste donc moins longtemps dans l'entreprise pour conserver son autonomie. Il veut en effet établir ses propres références alors qu'il est, comme tout un chacun, influencé par ses précédentes relations d'autorité. Dans ses croyances, s'appuyer sur quelqu'un est vu comme une preuve de faiblesse. Le manager contre-dépendant utilise un langage très expressif et risque de tomber soit dans l'autoritarisme, soit dans l'absence totale de management. Un contre-dépendant pose problème pour l'entreprise en n'ayant pas confiance dans le lien social. Il se considère ainsi victime de l'incompréhension des autres, il est impatient et exprime un manque de reconnaissance.

### Le modèle interdépendant

Dans ce cas, l'autorité est vue comme un échange rendu possible par un lien sécurisé. **Ces personnes ont confiance, de manière inconditionnelle** et permanente, dans l'autorité. Elles ne sont donc pas anxieuses. Ces collaborateurs se tournent facilement vers leur responsable et vont exprimer leurs besoins et leurs inquiétudes sans s'inquiéter de la vision de leurs collègues et de leur manager. Ils sont ouverts à toute forme d'apprentis sage.

### Travaux en sous-groupes

Répartis par table de quatre, les participants commencent les travaux par un temps de réflexion personnelle. Ils échangent ensuite. Ce retour offre l'occasion aux participants et notamment aux étudiants de partager avec les professionnels, sur leurs premières expériences dans le monde du travail, leurs doutes, .... L'ensemble des participants reconnaît une certaine difficulté pour identifier le modèle dans lequel chacun se situerait.

### **Echanges avec la salle**

• Comment cheminer vers l'interdépendant ? Notre modèle peut-il évoluer durant notre vie professionnelle ? Peut-on passer d'un modèle d'autorité à un autre ?

Sylvie DEFFAYET-DAVROUT: Contrairement à Bowlby qui considère que les modèles d'autorité ne peuvent pas évoluer, certains travaux ont démontré qu'une sensible évolution est possible, notamment pour les dépendants. Contrairement aux psychologues cliniciens, les psychologues sociaux ne se limitent pas aux trois modèles présentés: ils considèrent qu'il existe un continuum entre le modèle interdépendant, et les modèles dépendant et contredépendant. L'objectif du coaching est d'ailleurs d'évoluer vers l'interdépendance en tentant de retrouver confiance dans ses ressources, en réinterrogeant ses croyances afin de changer ses représentations sur le monde et de les enrichir.

Que deviennent les relations avec l'autorité dans une entreprise libérée ?

**Sylvie DEFFAYET-DAVROUT**: L'entreprise libérée est portée par des dépendants humains qui font preuve d'empathie, de remise en question et qui se préoccupent du lien. Néanmoins, ce type d'entreprise peut être violent car les collaborateurs doivent trouver leurs places.

Quelles sont les utilités de ce modèle dans la vraie vie ?

**Sylvie DEFFAYET-DAVROUT**: Qu'ils soient dépendants ou contre-dépendants, les collaborateurs doivent être accompagnés dans la prise en compte de leur modèle pour réaliser leurs métiers dans les meilleures conditions. Ces modèles permettent de savoir où se situer devant toutes les formes d'autorité. La confiance dans nos ressources est d'ailleurs essentielle dans n'importe quel modèle, car elle permet d'interroger notre posture.

Peut-on gagner la confiance d'un contre-dépendant ?

Sylvie DEFFAYET-DAVROUT: Les managers contre-dépendants, qui disent être disponibles mais uniquement pour les problèmes importants, ne comprennent pas pourquoi leur management est considéré comme rude. Ils estiment qu'ils n'ont pas besoin de changer et remettent tout en doute. C'est pourquoi les contre-dépendants sont principalement présents dans les fonctions qui nécessitent un doute systématique (syndicats, entrepreneurs, cabinets d'audit notamment sur la prévention des risques industriels...). Quand un manager dépendant manage un contre-dépendant, le manager a d'ailleurs tendance à remettre en question ses capacités managériales.

### Le manager exemplaire est-il/elle digne de confiance ?

### Richard J. MAJOR

DRH, docteur en sciences de la gestion, consultant

### De quelle manière la confiance contribue-t-elle à l'exemplarité managériale ?

Les deux cas dont je parle aujourd'hui sont extraits de mon expérience personnelle. Nous reviendrons sur le fondement théorique après les travaux en groupe.

Le premier cas concerne une multinationale. Le comité de direction a décidé de créer une nouvelle culture d'entreprise. Cette société industrielle compte 360 sites dans le monde et emploie de nombreux ingénieurs. Suite à l'acquisition d'entités partout dans le monde, le comité exécutif a souhaité créer une culture et des valeurs communes. Parmi elles, la valeur de l'exemplarité suscite l'enthousiasme du comité exécutif qui estime que les managers et les salariés peuvent se l'approprier facilement et qu'ils déploieront, par ce biais, la nouvelle culture de l'entreprise.

Lors d'une conférence téléphonique avec des dizaines de participants, l'un des membres de la direction aborde longuement ces nouvelles valeurs et le bénéfice pour l'entreprise de les adopter. Ce manager, à la tête de la plus importante business unit de l'entreprise est perçu comme exemplaire dans son domaine. Après avoir parlé avec enthousiasme, il conclut par cette phrase : « Maintenant, passons aux choses sérieuses ». Cette anecdote interroge la confiance que les autres managers peuvent avoir en lui : leur confiance a pu être érodée par cette simple petite phrase, où la sincérité du dirigeant a pu être remise en cause ? L'anecdote a fait le tour de l'entreprise et a retenu l'attention de nombreux managers intermédiaires...

### La perte de l'exemplarité, cas de figure vécu

Le second cas me concerne directement. Après un an dans mes anciennes fonctions de Vice-président Ressources humaines (RH) d'une multinationale basée en Californie, avec la pleine confiance du DRH j'ai reçu pour mission de renforcer la fonction « *HR Business partners* » en créant une équipe m'étant rattaché.

Lors d'un grand projet de changement nous embauchons une personne chargée de la gestion du changement et de la placer hiérarchiquement sous la responsabilité du directeur de la communication mais aussi participant à mon équipe. Nous constatons nous être trompés dans notre choix de personne pour assumer cette fonction. A un moment donné, cette personne vient me voir et se plaint de son manager hiérarchique, qui est dans la même équipe que moi. J'ai choisi de lui dire d'appeler une hotline externalisée dédiée aux plaintes de problèmes éthiques au travail. J'aurais pu lui donner des conseils, proposer des alternatives voire aller parler à mon pair, le Vice-président communication. Cette personne appellera finalement la hotline et ira par la suite dire à son manager que c'est moi qui lui ai conseillé de le faire. Bien entendu, mon collègue VP communication en parle à notre boss, le DRH, et une brèche de confiance entravera désormais définitivement ma relation avec lui, jusqu'à mon départ un an plus tard.

La question que cette expérience soulève est la suivante : comment la confiance participe-telle à la perception que nous avons de l'exemplarité d'un autre ? Quel degré de confiance peut être associé à une personne exemplaire ?

### Travaux en sous-groupes

Les travaux en sous-groupes débutent par la mise en débat de la notion d'exemplarité où chacun évoque une expérience vécue en entreprise. La réflexion individuelle laisse place après quelques minutes à un échange dans chacun des sous-groupes, dans le but de formuler une question destinée à l'intervenant. Les participants partagent leurs points de vue sur une communication non-maîtrisée, à l'origine d'une rupture du lien de confiance. Exemplarité et communication sont mêlées. Les dérapages de langage, même inconscients, au sein d'une entreprise comme dans la vie publique ont un impact significatif sur la perception d'autrui. La confiance en l'autre comme critère d'exemplarité apparait de façon flagrante, d'autant lorsqu'il y a décalage de communication.

### Échanges avec la salle, questions formulées par les groupes

• Exemplarité: Pourquoi considère-t-on quelqu'un d'exemplaire? Quelle influence une personne exemplaire exerce-t-elle sur son entourage, en dehors de symboles iconiques?

**Richard J. MAJOR:** Définir une personne comme « exemplaire » signifie avoir de l'estime pour elle. Et, d'une certaine façon, être attiré(e) vers elle pour ce qu'elle représente à nos yeux, et qui correspond à un souhait ou un besoin de développement chez nous.

• Une personne exemplaire peut se définir comme une personne cohérente entre ce qu'elle fait et ce qu'elle dit, une personne qui partage, fait grandir, sait se remettre en question et assumer ses actes. Une personne exemplaire est aussi quelqu'un d'honnête, qui respecte la loi.

**Richard J. MAJOR:** L'anglais renvoie au terme de *consistency*: on peut compter sur une personne exemplaire. Le terme peut être associé à la notion de Role model, une personne est un modèle parce qu'elle réussit quelque chose. Mais au-delà de se conformer à une déontologie ou à une loi, elle possède et peut reconnaître ses erreurs. L'exemplarité a ceci d'intéressant qu'elle touche finalement davantage à des éléments de savoir-être, à des valeurs personnelles, plutôt qu'à de simples compétences.

Communication et confiance : pourquoi ce que je dis est tellement important dans la construction de la confiance ? Faut-il tout dire, faut-il être complètement transparent ? Quelles articulations et limites entre communication et confiance ?

Richard J. MAJOR: Dans les deux exemples que j'ai donnés, un dérapage comportemental, un dérapage de langage, est effectivement survenu. Même si ces comportements n'étaient pas inappropriés, ce qui a été dit était susceptible d'altérer ou d'éroder la notion de confiance, ce qui a d'ailleurs été le cas dans l'exemple qui me concerne directement.

Si l'on transpose cette situation au couple ou à la famille, l'escalade émotionnelle ou le sentiment d'être agressé découle du fait que des mots sont prononcés qui ne devraient pas l'être. Derrière les mots se trouve la pensée, ainsi qu'une attitude qui a généré la pensée. Audelà du langage, l'attitude intérieure est constitutive d'une brèche de confiance. Le contrôle de soi, l'autorégulation dont on parle en Intelligence émotionnelle est nécessaire pour filtrer nos pensées, nos paroles et donc éviter d'altérer cette confiance. Cette introspection est utile ; elle fait de nous de meilleurs êtres humains, parents, citoyens ou managers...

Comment reconstruire la confiance ou l'exemplarité quand celles-ci ont été prises en défaut ? Faut-il agir quand on s'aperçoit que la confiance est en train de se perdre ?

Richard J. MAJOR: Certains dirigeants m'ont déjà confié avoir dit leurs quatre vérités à des collaborateurs qu'ils n'appréciaient pas. A la question de savoir si ce comportement aurait des conséquences positives, l'un d'entre eux m'a répondu « Non, sûrement pas, mais je m'en fous ». Même en l'absence de fort enjeu dans la relation, rapidement revisiter ce qui s'est passé afin d'en réparer les dégâts ne peut qu'aider la relation, quelle qu'en soit l'issue. Nous y avons tout intérêt car surtout cela fera de vous une meilleure personne, puisque nous reconnaissons notre part de responsabilité. Au-delà de toute question de productivité pour l'entreprise, ce type d'attitude sert notre propre développement. Décider de reconstruire la relation est une décision qui se prend en son âme et conscience et qui nécessite une forme d'humilité qui est en soi bonne à développer, une maîtrise de l'ego en sorte. Parfois l'on ne souhaite pas maintenir la relation, qui est jugement éthique personnel qui nous appartient, mais dont il faut mesurer les conséquences.

• Qu'est-ce qu'une posture de manager exemplaire ? L'exemplarité suffit-elle et comment l'articuler, notamment en termes de reconnaissance en entreprise ?

Richard J. MAJOR: La première question est d'abord de savoir s'il faut chercher l'exemplarité. Si oui, l'on risque de faire fausse route car l'exemplarité n'est pas forcément un objectif en soi mais plutôt le résultat de l'expression de valeurs et d'une éthique de vertu, i.e. une recherche de la pensée et de l'action vertueuse.

À la notion d'exemplarité peut donc être associée celle de vertu, qui consisterait à chercher à devenir le meilleur être humain que l'on puisse être. Transposé dans l'univers de l'entreprise, cela revient à se demander comment être le meilleur manager. C'est chercher son authenticité propre dans son rôle de manager, ou encore chercher à gérer équitablement les personnes sous sa responsabilité. Le courage se manifeste dans un management de proximité, une présence dans le travail de tous les jours de l'équipe. La recherche que j'ai menée suggère que ces valeurs sont universelles, tous profils confondus, avec ces attributs associés à l'exemplarité managériale.

Comment un manager est-il crédible sans connaissance ou compétence techniques ? Et comment alors avoir confiance ?

Richard J. MAJOR: À la suite d'une analyse d'entretiens qualitatifs et d'une étude auprès d'un échantillon de 1 400 répondants d'une multinationale dans 28 pays nous avons calculé par statistiques les dimensions majeures de l'exemplarité managériale. Cette étude révèle les relations entre ces dimensions et les perceptions des répondants. Est généralement perçue comme exemplaire une personne dont il émane une énergie positive, qui réussit et qui possède avant tout des qualités humaines. Elle est attirante et il est facile de s'identifier à elle, au point de se projeter en elle, de s'imaginer possédant certains de ses attributs. La dimension technique n'apparaît que très peu. Il ne s'agit pas de dire qu'elle n'est pas importante mais la seule technicité ne créé généralement pas une perception d'exemplarité. Dans un environnement industriel en tous les cas, avoir un minimum de technicité est ce qui vous donne accès aux postes de management mais ne génère pas la perception d'exemplarité. Le savoir-être y joue un rôle majeur. Donc, si un manager n'a pas de technicité sur un domaine spécifique, il a intérêt à compenser par sa dimension managériale et humaine.

### L'impertinence a-t-elle sa place en entreprise ?

### Mathieu Detchessahar

Professeur à l'université de Nantes

### Le management en quête d'adaptabilité

### L'entreprise engluée

La caisse régionale d'une grande banque française fait appel au groupe de rechercheintervention que je dirige pour un grand projet de transformation managériale. Le directeur général adjoint explique que l'entreprise prévoie de se revitaliser pour sortir des procédures dans lesquelles elle s'est engluée. Il souhaite libérer les employés pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise. L'idée dominante réside en ceci : l'employé de terrain au sein des agences connaît le mieux les besoins et les envies du client. Mais, dans la pratique, la mise en place concrète de cette transformation managériale paraît difficile.

### L'association trop rigide

Deux ans plus tard, cette fois-ci le DRH d'une association de plus de 6 000 salariés dans le social, annonce avoir sonné « le grand soir du management coopératif ». Devant l'immense diversité des situations, il semble important que les équipes puissent co-construire des accompagnements dédiés à chaque situation. Il ne s'agit plus de produire en masse quelques process mais de permettre aux managers de construire les accompagnements avec l'équipe éducative. Là encore, cette transformation donne lieu à beaucoup de communications mais peu d'actions.

### La délégation et la subsidiarité

Ces histoires ont en commun de pouvoir être pensées sous l'angle de la délégation et de la subsidiarité. Ces dirigeants veulent laisser respirer leur base, leur donner un espace de liberté pour mieux servir le client. Il ne s'agit plus de déléguer davantage mais d'aller encore plus loin : alors que la délégation va du haut vers le bas, la subsidiarité invite à penser du bas vers le haut. Ce sont les équipes de terrain, qui, en fonction des différentes prestations qu'elles doivent réaliser, mettent en mouvement l'organisation pour reconfigurer les *process*.

### Travaux en sous-groupes

Les travaux en sous-groupes commencent par la distribution d'un support de réflexion aux participants. Quelques minutes sont laissées aux réflexions individuelles, après quoi, chaque sous-groupe se concerte pour faire remonter une question à l'intervenant. Le tour de table permet de faire émerger la corrélation entre la difficulté qu'ont les entreprises pour changer leurs méthodes managériales et les rapports de force au sein de ces entreprises. En effet, les collaborateurs craignent, à la moindre erreur, de perdre leur place. « Pour moi, un collaborateur qui agit juste pour plaire à son patron, c'est très dangereux et c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas dans l'entreprise », lance un participant. Par ailleurs, pour que l'impertinence soit pertinente, il faut que le salarié sache pourquoi il agit.

### **Echanges**

Comment motiver les gens à coopérer ? Comment les faire accepter les changements ?

Mathieu Detchessahar: Lorsque l'on tente de faire participer ses collaborateurs, le premier temps du cycle est en général constitué par leur non-participation. Est-ce un refus du changement? Il faut bien voir que ce jeu du dialogue fait peur aux équipes et aux dirigeants. En effet, les réunions descendantes servent peu mais offrent du confort. C'est plus simple de faire un monologue que d'organiser le dialogue, car pour qu'il fonctionne, il faut accepter de confronter des opinions différentes pour progresser. Ce silence n'est pas de la résistance au changement mais le signe d'une verticalité trop importante au sein de l'entreprise: « Heureusement que je pense pour eux », peut alors penser le chef d'entreprise.

Les collaborateurs savent ce qu'ils risquent s'ils prennent la parole. Et du côté du manager, oser le dialogue, cela demande du courage ! On peut être sûr que lorsque l'on donne la parole aux collaborateurs, un problème va émerger. Un problème pour lequel il n'existe pas de solution toute prête. Dès lors, soit l'on décide de piloter à l'injonction, et l'on renonce à bâtir de la confiance; soit on décide de passer par le feu du dialogue pour construire une communauté d'énergie.

De la salle : Dans une entreprise où j'ai travaillé, il y avait l'obligation du dialogue car, face à un problème complexe, seul l'exercice du discernement collectif permet d'arriver à une meilleure solution. Pour cela, il faut des dispositifs qui permettent au désaccord constructif d'être entendu et des garde-fous pour que cette impertinence soit récompensée et non punie.

• Changement endogène vs. Changement exogène ? Comment les dirigeants peuventils participer à la transformation d'un ADN dont ils sont eux-mêmes les plus dépositaires ?

**Mathieu Detchessahar:** En effet, le changement endogène est toujours un peu plus incompréhensible qu'un changement venu d'un choc exogène. Par ailleurs les dirigeants sont souvent démunis en termes d'outillage et semblent penser qu'il suffit de dire « *on va le faire* » pour que cela fonctionne. Or, il faut incarner la coopération à travers des dispositifs, il faut prévoir des lieux, du temps.

De la salle : J'irais jusqu'à dire qu'il faut l'incarner dans les processus RH, les critères d'évaluation, de performance etc. Un manager qui n'appliquerait pas cette volonté du dialogue devrait être sanctionné, sinon ce désir est décrédibilisé.

• Un changement de posture du dirigeant ? La transformation managériale passe aussi par la transformation du dirigeant. On demande à un dirigeant, arrivé à un poste de direction à force de travail et de mérite, de lâcher le pouvoir qu'il a eu tant de mal à obtenir. Au fond, on lui demande d'exister autrement que par la prise de pouvoir.

Mathieu Detchessahar: Il faut les convaincre qu'en proposant le dialogue aux dirigeants, nous ne leur proposons pas d'arrêter de diriger. Ils vont cesser de diriger par l'injonction mais leur travail sera un management qui vise à rendre possible des espaces d'explorations pour les traduire en des processus et de nouvelles méthodes. Certains dirigeants pensent qu'un bon management est un management qui crée un accord mais une entreprise sans dialogue est une entreprise morte. Il faut créer les conditions pour qu'on puisse, comme disait Marcel Mauss, « s'opposer sans se massacrer ».

• On parle de discussion, mais ce n'est pas une coopération qui implique nécessairement un partage et le choix de construire quelque chose en commun.

Mathieu Detchessahar: Étant amené à travailler avec toutes sortes d'entreprises, je constate que les dispositifs institutionnels ne permettent que de manière très imparfaite de prédire la réalité des fonctionnements sociaux qui s'y déroulent: dans certaines coopératives la structure de management est tout aussi rigide que dans des entreprises classiques.

Il me semble que la question est culturelle. C'est tout un système beaucoup plus global qui n'éduque pas au collectif et au participatif.

**Mathieu Detchessahar:** Si vous dites que cette réticence au mode de fonctionnement participatif est le fruit d'une culture entamée dès le plus jeune âge, je suis d'accord. C'est peut-être l'absence de contenu pour analyser la complexité du social, dans les pédagogies dites « innovantes », qui conduit à l'incapacité à manager autrement. Et comment les écoles de commerce et d'ingénieurs lèvent cette réticence ?

### Faut-il avoir la gnaque pour gagner la confiance ?

### **Maurice THEVENET**

Professeur en management à l'ESSEC

### Présentation

### L'étude d'Angela Duckworth

La gnaque vient du Gascon « gnaque », qui veut dire mordre. L'utilisation de ce mot repose sur l'étude d'une psychologue américaine, Angela Duckworth, réalisée sur les élèves admis à West Point, académie militaire à la sélection sévère qui exige un niveau intellectuel et physique exceptionnel. Son constat de départ la pousse à s'interroger sur les différences entre les admis qui vont jusqu'au bout de leur cursus et ceux qui l'arrêtent en cours de route. Elle conclut que ceux qui terminent ce cursus possèdent le *grit* qui signifie, au sens figuré « serrer les dents », et la conduit à l'utilisation du terme de gnaque.

### L'apprentissage de la gnaque

Pour Angela Duckworth, la gnaque est la combinaison de la persévérance et de la passion. Elle ne relève pas du don et peut s'apprendre en respectant quatre composantes :

- L'intérêt qui permet de mieux faire ce que nous aimons. Mais comment définir ce que nous aimons ? L'intérêt est quelque chose qui se travaille. Le sport offre un bel exemple de la découverte de l'intérêt : il débute par de la curiosité, avant de demander un effort qui se situe dans le temps long. Ce sont ces trois dimensions qui définissent l'intérêt.
- **Une pratique délibérée** qui nécessite un véritable processus d'apprentissage comme les sportifs sérieux qui calculent un objectif, analysent leur pratique pour envisager des pistes d'amélioration.
- Le sens, qui ne réside pas dans le travail mais dans ce qui a été découvert par l'individu et qui peut aussi devenir un sens pour les autres.
- L'esprit de croissance qui permet aux individus d'avoir la conviction qu'il est toujours possible de transformer, de modifier et d'améliorer quelque chose.

### Travaux en sous-groupes

Répartis par table de quatre, les participants commencent les travaux par un temps de réflexion personnelle avant de lire pendant deux minutes le résultat de cette réflexion à l'ensemble de la table. Ce retour offre l'occasion d'évoquer les engagements extraprofessionnels (associatif, sportif, la vie quotidienne et familiale...) qui seraient impossibles sans avoir la gnaque.

### **Echanges avec la salle**

### Qui a davantage la gnaque entre le lièvre et la tortue ?

**Maurice THEVENET:** C'est la tortue parce que, par élimination, le lièvre n'a aucune persévérance voire aucune passion. La tortue, quant à elle, a persévéré et souhaitait passionnément gagner la course.

Y a-t-il une différence entre introvertis et extravertis qui réussissent plus facilement à faire croire qu'ils ont la gnaque ?

Maurice THEVENET : Cette différence repose sur la communication et n'a pas vraiment de lien avec la gnaque. L'extraversion, qui permet de se tourner vers l'extérieur, peut offrir des facilités de communication.

Comment construire un processus de gnaque et quel est le premier pas ?

Maurice THEVENET: Les quatre notions de la gnaque peuvent enrichir un entretien annuel et permettent d'aborder les questions différemment. Ainsi, le salarié peut découvrir des passions insoupçonnées. La pratique délibérée permet, quant à elle, de s'interroger sur l'objectif visé. Souvent, nous n'avons pas les réponses car nous ne nous posons pas les questions alors qu'elles peuvent permettre un moment de découverte sur soi-même.

Jusqu'à quel point faut-il avoir la gnaque ? Y a-t-il des risques à pousser trop loin ?

**Maurice THEVENET**: Certaines personnes trop passionnées et persévérantes se sont détruites. Néanmoins, les personnes sans gnaque sont confrontées également à la souffrance. Toutes les dimensions peuvent avoir leurs effets pervers. S'interroger sur nos pratiques, leurs raisons et leurs impacts peut s'avérer être un garde-fou efficace.

Quel lien peut-il y avoir entre la gnaque et la confiance en soi ?

Maurice THEVENET: Déterminer un objectif et le chemin pour l'atteindre permet de développer sa confiance en soi. La gnaque pourrait s'apparenter à une forme de confiance en soi, d'ambition qui permet d'être capable de suivre le chemin fixé. Ce trait de caractère va souvent à l'encontre de la prudence. En revanche, il est impossible de déterminer le sens de cette relation: la confiance en soi permet-elle de développer la gnaque ou inversement?

La gnaque est-elle nécessaire pour gagner la confiance des autres en tant que manager?

Maurice THEVENET: Le manager qui a la gnaque est plus prévisible, plus rassurant. Il sera donc générateur de confiance. La confiance est toujours le résultat d'une expérience dans le temps. Nous pouvons entrer en relation mais c'est l'expérience de cette relation qui apportera la confiance.

Garder la gnaque malgré les coups durs. Quelle serait votre recommandation pour retrouver la gnaque après un échec ?

**Maurice THEVENET:** La souffrance, liée à l'échec, va faire l'objet d'une histoire. Nous construisons un récit autour d'un échec pour construire une rationalité. Malheureusement, ce récit peut nous enfermer dans des considérations fatales sur nos capacités. Pour éviter cet écueil et surmonter l'échec, notre interprétation doit être confrontée à d'autres regards même s'ils ne supprimeront pas la souffrance.

La gnaque peut-elle s'apprendre ? Les étudiants de West Point avaient-ils la gnaque avant d'intégrer l'école ?

Maurice THEVENET: La démarche d'Angela Duckworth n'a pas étudié la période précédant l'intégration. Le cœur de ses travaux réside dans l'idée de l'apprentissage. Nous pouvons tous apprendre, sans doute pas à la même vitesse, ni en atteignant le même niveau mais nous pouvons toujours travailler et cela peut révolutionner l'approche de l'existant.

## Le bonheur et la performance en entreprise passent-ils par la confiance ?

### **Damien RICHARD**

Enseignant-chercheur à l'INSEEC Business-School de Lyon et chercheur à l'Université de Grenoble (chaire santé au travail).

### Libérer l'entreprise, une forme de gouvernance par la confiance

### La confiance s'installe en vertu de nos actes

Ma recherche ne porte pas directement sur la confiance, mais plutôt sur les nouvelles formes d'organisation et de la santé, du bien-être, au travail. Je mène une recherche collaborative sur une entreprise lauréate du prix de « L'entreprise libérée ». Son dirigeant, après avoir travaillé dans un grand groupe comme informaticien, a posé le constat qu'il lui était toujours imposé quoi faire, et qu'il n'avait aucune liberté de réflexion dans son métier. Il a donc créé par la suite sa propre société d'ingénierie, avec ce slogan « *Great people, great software* », et avec l'ambition de donner le pouvoir aux informaticiens de choisir leurs clients et de recruter leurs collaborateurs.

Cet exemple est révélateur d'un dirigeant qui fait confiance à la communauté de travail. La confiance n'est pas qu'un sentiment, mais aussi une réalité au cœur des relations humaines, qui naît et que l'on ose. Elle s'installe en vertu de nos actes. La confiance est une conséquence de gestes posés, comme celle de laisser l'informaticien recruter. Dans cette idée de faire confiance, il y a aussi l'idée de s'exposer dans sa vulnérabilité à la liberté de l'autre.

### Réformer l'entreprise par le dialogue et la confiance

Je vous propose un deuxième exemple, inspiré d'une rencontre avec Bertrand Martin, dirigeant d'EVH (Entreprises Vivantes pour et par des Hommes vivants). Il a été appelé pour redresser une entreprise qui n'allait pas bien. Sa première action a été de réunir la communauté de travail et d'expliquer qu'il ne savait pas comment faire pour sauver l'entreprise, mais qu'il savait qu'il ne réussirait pas tout seul. On trouve ainsi des exemples où parler vrai a permis de réformer des entreprises. Responsabilité et confiance ont été porteuses de sens, par le dialogue instauré au sein de la communauté de travail, ce qui a libéré la capacité d'initiative et la création de sens collectivement. L'entreprise se trouve ainsi réformée par le sens, la responsabilité, le dialogue et la confiance.

Le sens ne se donne pas, il se crée. Ce que les anglophones appellent l'empowerment permet de construire une confiance par le faire. Cela veut dire faire sens, ensemble, permettre l'estime de soi. Dialoguer, enfin, passe par la confiance en l'autre, en acceptant, pour le manager ou le dirigeant de se mettre en vulnérabilité par rapport à la parole de l'autre. Lorsque cette posture n'est pas possible, cela témoigne souvent d'un effondrement sociétal du sens et de la confiance, au sein des organisations. Une confiance trahie comme une absence de confiance de la part de dirigeants sont génératrices de peurs.

Ainsi, une nouvelle forme de gouvernance conduit au bonheur et à la performance. Des études de cas précis ont montré que qualité de vie au travail, innovation et bien-être permettaient de libérer l'entreprise.

### Travaux en sous-groupes

Les travaux en sous-groupes commencent par un échange unilatéral où chaque personne du groupe relate une expérience qui lui est propre. Ensuite, chaque sous-groupe passe à un échange dans le but de faire émerger une question à l'intervenant. Les participants questionnent la notion d'empowerment. Le manque de confiance est caractérisé par un fort contrôle exercé par les managers à l'endroit des salariés. Un dilemme peut émerger lorsqu'un salarié accorde sa confiance à un manager trop directif, tout en cherchant à se remettre en cause par rapport à ses propres représentations personnelles. La confiance découlerait aussi de la cohérence entre le discours tenu et les actes réalisés.

### **Echanges avec la salle**

Supprimer le contrôle n'est-il pas la preuve ultime de confiance et cette confiance se traduit-elle automatiquement par la performance ?

Damien RICHARD: Peut-être pas supprimer. Mais adoucir le contrôle est bien la preuve ultime de la confiance étant donné qu'exercer un contrôle est une façon biaisée d'établir un lien de confiance. Faire confiance, c'est confier les clés et, ensuite, évaluer et discuter des résultats. Par exemple, une fonderie en Picardie (FAVI), laisse la réserve ouverte pour que les ouvriers puissent changer de paires de gants, lorsque la leur est abîmée. Ce type d'attitude renverse les systèmes de contrôle de gestion trop lourds et coûteux et qui éloigne aussi le manager de proximité de la scène du travail.

La confiance qui mène au bonheur ne s'arrête-t-elle pas au moment où le manager perçoit un risque sur la performance ?

**Damien RICHARD:** L'indicateur de performance sera évidemment la compétence. Dans les entreprises libérées, les gens sont extrêmement compétents. Plutôt que de recruter sur des diplômes, ces entreprises recrutent plutôt des savoir-faire. Il y aura « un mélange de *hard* et de *soft skills* ».

Jusqu'où aller dans la confiance ? Peut-il y avoir performance sans confiance et réciproquement ?

**Damien RICHARD:** La question de la confiance comme vecteur de bonheur montre qu'une personne s'expose et qu'elle prend des risques. Nous avons cherché quels étaient les ingrédients du bonheur finalement. Cela tient dans cette expression: « Le bonheur est dans le SLAC<sup>3</sup> ». Les philosophes traduiraient par « *Je pense, donc tu suis* ». Je suis heureux dans mon travail, car mon travail fait sens pour moi. J'y suis heureux et, éventuellement, j'y trouve un certain confort en plus du bien-être.

La confiance est-elle le seul ingrédient du bonheur, de la performance, de l'innovation et de la créativité ?

**Damien RICHARD :** L'observation des jeunes générations au travail montre que la notion de bonheur est centrale. Sans une forme de contentement directement lié au travail, ces jeunes quittent leurs postes.

• Quelles sont les autres conditions de la performance ?

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> SLAC pour Sens, Lien, Activité, Confort

Damien RICHARD: Les limites de la confiance sont comparables à des lignes de flottaison, non négociables. Quitte à accepter des missions moins agréables, la confiance s'établit aussi par la responsabilisation de tout le monde. Ce modèle de l'entreprise libérée ne convient pas nécessairement à tout le monde. En cas de problème, c'est le collectif de travail qui met sur la touche le salarié. Les opposants à ce modèle d'entreprise dénoncent la substitution d'un contrôle bureaucratique par un contrôle social.

Comment instaurer le bien-être au travail sans tomber dans une vision idyllique, et sans perdre de vue les performances et les réalités économiques ?

Damien RICHARD: Je dirais que le bien-être au travail est dans le SLAC, précisément parce que le salarié sent ce lien et qu'il mène son activité avec un pouvoir d'agir et du confort. Au sein de notre équipe de recherche, nous avons même perçu une dernière dimension associée aux entreprises libérées, avec la connaissance. Être heureux dans l'entreprise signifie que le salarié apprend des choses, chaque jour. Les informaticiens interrogés ont largement souligné cela, avec des technologies innovantes comme celles utilisées pour les drones bientôt. La forme ultime serait celle du SLACK<sup>4</sup>. Au final, le schéma suivi par ce type d'organisation n'est pas trop rigide.

Dans l'entreprise libérée, les salariés peuvent manquer de repères ce qui peut générer du stress. Est-ce que cela ne nuit pas au bonheur et au bien-être ?

Damien RICHARD: Dans l'entreprise libérée, les salariés peuvent manquer de repères et cela peut effectivement générer du stress. Mais il y a aussi un système de « mentorat » où tout le monde est très bien informé de la vision et des valeurs de son entreprise. Chez FAVI, les salariés se sont approprié ces valeurs. Leurs repères, en termes de valeurs, sont assez forts. Mais cela présuppose d'y adhérer aussi.

Dans le cadre de l'entreprise libérée, comment manager les idées en gardant une performance cohérente et une équité globale ?

**Damien RICHARD :** Cette question pourrait faire l'objet d'un mémoire de recherche. Je n'ai pas de réponse à y apporter.

Ce modèle d'entreprise a-t-il un problème avec la diversité ?

**Damien RICHARD**: L'entreprise libérée pourrait avoir des problèmes avec la diversité. S'il n'est plus possible de contester les normes, le risque est de tomber, à un moment donné, dans une forme de « sociocratie »<sup>5</sup>, dans laquelle on ne peut contester la raison d'être de l'organisation ni ses valeurs qui demeurent entre les mains du dirigeant.

<sup>5</sup>La sociocratie, suivant les travaux de l'informaticien ROBERTSON, serait une gouvernance par le fait social. Cela renvoie aussi à la subsidiarité et à l'holacratie (démocratie par des cercles où tout le monde participe au processus de décision).

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> K désigne *knowledge*, soit la connaissance en anglais. Le *SLACK* ajoute le K au terme SLAC, littéralement un *slack* ou *slacky* est comme un paresseux, ce qui induit de mettre un peu de « mou » dans une organisation qui recourt peu aux processus ou aux procédures. Ce qui laisse de la place à la délibération, aux initiatives et aux espaces de discussion.

Comment adapter ce type d'entreprise aux grandes structures ?

**Damien RICHARD**: Certains patrons, comme ceux de Michelin, Décathlon ou Auchan, ont tenté de mettre en place ce modèle sans succès. En comparaison avec des modèles belges comme ceux du SPF ou de l'INAMI, ce type de modèle ne s'implante pas encore en France.

Comment travailler avec un manager qui ne fait pas confiance et qui est trop directif?

**Damien RICHARD :** Il faudrait sans doute discuter avec lui pour savoir pourquoi. Cela ressort plus de l'ordre du coaching. Peut-être est-ce simplement lié à ses croyances (employé jeune, femme ou homme, etc.). Parfois, le dirigeant a besoin d'être accompagné.

Finalement, pour le dirigeant ou le manager, il faut oser faire confiance, pour faire évoluer ses propres croyances. Oser faire confiance c'est aussi se rendre vulnérable à la liberté de l'autre et, en cela, prendre un risque, car le manager ou le dirigeant ignore si l'autre va honorer la parole donnée. Mais faire confiance en entreprise induit deux bénéfices : bonheur et performance.

### Vivez une expérience scientifique autour de la confiance

### Par l'Anthropo-lab de l'Université Catholique de Lille

Rustam Romaniuc et Fabrice Le Lec, économistes

### Enjeux et déroulement

L'Anthropo-lab<sup>6</sup>, laboratoire de recherche anthropologique de l'université catholique de Lille, se spécialise dans la recherche fondamentale sur la coopération, la prise de risque et l'apprentissage social, à partir d'expériences et de simulations, visant à vérifier des hypothèses issues des sciences sociales (économie, psychologie, etc.).

Pour l'atelier « vivez une expérience scientifique autour de la confiance », l'Anthropo-lab a proposé à une vingtaine d'étudiants et une vingtaine de professionnels de participer à un jeu, à l'aide de leurs smartphones ou de tablettes mises à disposition, dont les règles sont les suivantes :

- la salle est divisée en deux catégories de joueurs, les joueurs A et les joueurs B
- les joueurs A et B sont rassemblés aléatoirement
- au début du jeu, le joueur A dispose de 10 points, le joueur B dispose de zéro point
- le joueur A peut envoyer une somme de points de son choix au joueur B, cette somme sera automatiquement multipliée par trois. Par exemple, si le joueur A envoie 3 points au joueur B, le joueur A n'aura plus que 7 points et le joueur B aura 9 points.
- le joueur B peut ensuite renvoyer la somme de points de son choix au joueur A.
- cette opération se répète cinq fois en tout.

Dans un premier temps du jeu, les étudiants jouent avec les étudiants, et les professionnels avec les professionnels. Dans un deuxième temps, les étudiants et les professionnels seront amenés à jouer ensemble.

### Temps de travail en équipe

Après un bref temps de prise en main de l'outil, les participants à l'atelier se prennent au jeu et effectuent leurs cinq premiers échanges. Au terme de cette première phase du jeu, l'Anthropo-lab les invite à prédire les résultats des premiers échanges : les joueurs A ont-ils été généreux ? Quelle stratégie ont-ils adoptée ? Quels calculs les joueurs B ont-ils pu effectuer ? Comment ont-ils réagi à la somme reçue par les joueurs A ?

Certains participants tentent de comprendre la finalité de l'exercice : s'agit-il de chercher à atteindre l'équité ? Les joueurs A doivent-ils chercher à gagner la confiance des joueurs B ? La relation qui s'instaure sera-t-elle différente selon la somme envoyée ou reçue dans les premiers échanges ?

35

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Plus d'informations sur <a href="https://anthropo-lab.com/">https://anthropo-lab.com/</a>

A l'issue de ce premier temps de réflexion, l'exercice est réitéré, cette fois-ci en mélangeant les étudiants et les professionnels, et un deuxième temps d'échange est proposé à la salle.

### Un comportement qui s'adapte au fil du temps?

- « Comment votre comportement s'est-il adapté au fil du temps ? », à cette question posée par l'Anthropo-lab aux participants, plusieurs réponses sont proposées :
- certains soulignent les jeux de pouvoirs et de manipulation qui se créent potentiellement, avec un risque pour les joueurs B de trahir la confiance des joueurs A lors du cinquième et dernier tour de jeu
- d'autres remarquent que tous les joueurs ont plutôt eu tendance à chercher à maximiser la somme totale de points en commun, et n'ont pas ressenti de volonté de maximiser le gain personnel
- il est également relevé que la générosité du joueur A au premier tour incitait le joueur B à la réciproque.

### **Apports théoriques**

### Les théories derrière l'expérience

Dans la littérature, les effets économiques de la confiance sont étudiés notamment par Knack et Keefer (1997), qui démontrent une corrélation entre la confiance et le niveau de PIB d'un pays, ou encore par Guiso et al. (2004) qui dressent un lien entre la confiance et l'efficacité des institutions formelles d'un pays. La confiance réduit également les coûts de transactions dans les organisations, etc.

L'expérience, qui correspond à un jeu de confiance fréquemment réalisé par les chercheurs, repose sur l'idée que, d'un point de vue économique, la confiance est un paradoxe. D'un point de vue théorique, même si la coopération est considérée comme la meilleure solution globale, celle qui permet de maximiser les gains au niveau du groupe, les individus chercheraient d'abord à maximiser leurs gains personnels. Dans cette configuration, les joueurs A auraient donc intérêt à conserver tous leurs points et à n'en donner aucun aux joueurs B.

L'expérience tend à montrer, au contraire, que les participants adoptent des stratégies qui ne sont pas celles que la théorie économique prédit.

Une expérience qui révèle quelques constantes

Les différentes itérations de ce jeu de confiance à travers le monde ont permis de mettre à jour quelques faits marquants et stylisés :

- la plupart des joueurs A envoient généralement des montants supérieurs à zéro
- les montants renvoyés par les joueurs B sont corrélés aux montants envoyés par les joueurs A
- les joueurs A ne sortent ni gagnants ni perdants du jeu et récupèrent ce qu'ils ont investi dans la relation avec le joueur B. Le joueur B, lui, s'enrichit à la fin de l'expérience. Il est intéressant d'observer qu'en moyenne, le joueur B considère comme juste de renvoyer ce qui lui a été donné
- lorsqu'un système de punition est ajouté aux règles du jeu (par exemple, si des points sont retirés au joueur A s'il n'envoie pas un montant spécifique), le niveau de confiance est moins élevé que dans les expériences où aucun système de punition n'est instauré. La punition ne fonctionne donc pas
- les stratégies des joueurs s'adaptent dans le temps. La stratégie la plus fréquente est celle du « donnant-donnant » : les joueurs sont d'abord coopératifs et ajustent leur comportement en fonction de la réponse de l'autre.

### Les résultats

Dans la première phase du jeu, les niveaux de confiance ont été assez élevés, et davantage encore entre les étudiants qu'entre les professionnels. Le jeu confirme ce qui a été observé par ailleurs : la première décision a un impact important pour la suite du jeu.

Dans la deuxième phase de l'expérience, les professionnels ont commencé à un niveau élevé de confiance, qui a diminué au fil du temps, tandis que les étudiants ont à l'inverse d'abord été méfiant avant d'accorder plus de crédit aux professionnels.

On observe, enfin, un effet « cinquième tour » : à la toute dernière phase du jeu, le niveau de coopération se réduit.

### **Echanges**

Le fait de jouer pour de l'argent a-t-il une influence sur les résultats ?

**Universitaires** : Oui : jouer pour de l'argent induit systématiquement une baisse du niveau de confiance.

Les comportements sont-ils différents entre hommes et femmes ?

**Universitaires**: Pour ce jeu particulier, non. Certains estiment, sur la base d'autres jeux de coopération, que les femmes seraient plus coopératives que les hommes, mais cette idée est controversée. En revanche, il a été observé que les hommes sont plus coopératifs en présence de femmes dans le groupe.

• A-t-on mesuré des différences de résultats selon les cultures ou les sociétés dans lesquelles l'expérience est menée ?

**Universitaires**: Oui. L'expérience a été menée dans 15 sociétés plus ou moins intégrées au marché. Il a été observé que la confiance est moindre dans les sociétés les moins exposées aux échanges marchands.

Les résultats seraient-ils différents si un objectif précis était donné en début d'expérience ?

**Universitaires** : Les résultats sont en effet très différents lorsque la façon de présenter le jeu change les comportements et les croyances des participants à l'expérience seraient affectées.

Comment réussir à créer de la confiance ?

Universitaires En laboratoire, on observe deux équilibres possibles : soit les participants entrent dans une relation de confiance qui va tenir sur la durée, soit les participants commencent par se méfier et en ce cas, le climat reste mauvais pendant toute l'expérience. De nombreux travaux tentent d'apporter des solutions pour sortir de ce climat : afficher des objectifs clairs, tenter de modifier les dynamiques avec l'apport de nouveaux membres, jouer sur des leviers psychologiques, etc.

Un ensemble de valeurs et de normes interviennent dans la construction de la confiance, notamment en milieu professionnel : les réseaux, la première impression, etc. De nombreux travaux en anthropologie, en sociologie et en économie explorent cette thématique.

### « Reformer par le dialogue et la confiance», avec Jean-Paul Bailly

### **Laurent FALQUE**

Titulaire de la chaire Sens et Travail de l'Institut catholique des arts et métiers, Icam site de Lille

Le dernier temps de cette journée va porter sur le thème « *Réformer par la confiance et le dialogue* ». Cette table ronde débutera par une présentation de la vision que nous avons de de Jean-Paul Bailly a lumière du travail de recherche que nous menons sur les dirigeants bâtisseurs de sens. Monsieur Bailly a accepté de faire partie des douze dirigeants pour lesquels nous étudions l'impact de leur travail sur les proches collaborateurs. Pour mémoire, Jean-Paul Bailly fut à la direction de la RATP puis de La Poste. Après avoir présenté ses convictions deux professeurs d'universités se joindront à moi pour des questions-réponses.

Laissez-moi vous présenter rapidement Jean-Paul Bailly. Dans les années 90, patron à la RATP, il fit face à de nombreux mouvements de mécontentements qui se traduisaient par des grèves et surtout aux premiers attentats dans les transports publics. A la Poste, Jean-Paul Bailly fait partie des rares dirigeants à rester aussi longtemps en poste, de 2002 à 2013.

« Lors de notre entretien de recherche, monsieur Bailly, j'ai été particulièrement surpris du temps accordé à vos proches collaborateurs. En effet, vous les receviez tous les lundis, 30 à 45 minutes individuellement, avant de déjeuner ensemble et de poursuivre avec un comité exécutif dans l'après-midi, voire même jusque 23h durant l'élaboration de la stratégie. Vous étiez également attentif à la recherche d'harmonie surtout en période de trouble, aux jeux d'acteurs et aux relations professionnelles, avec vos interlocuteurs, en particulier pour envisager des négociations, notamment à la RATP. Durant votre mandat à La Poste, vous avez également démontré votre volonté de mettre à distance les réseaux d'influence. Disponibilité, négociation, influence des réseaux ... trois ingrédients parmi d'autres de votre style.

### L'obsession du dialogue permanent

### Jean-Paul BAILLY

Ancien patron de la Poste et de la RATP

Merci de m'avoir offert l'opportunité de participer à cette recherche car je considère que la transmission est un moment important dans la vie et mon livre n'a d'ailleurs pas d'autre objet. Mon discours va se concentrer sur la pratique, la réalité concrète que j'ai pu expérimenter dans la transformation de ces deux entreprises.

J'ai passé une grande partie de ma carrière à la RATP, de 1970 à 2002. J'ai ainsi pu occuper tous les postes avant de devenir Président directeur général (PDG) de la RATP avant de devenir PDG de La Poste pendant 11 ans. Ma vie professionnelle a été consacrée à l'accompagnement de ces deux entreprises pour les rendre contemporaines. En effet, j'ai essayé de faire que ces entreprises soient en phase avec leur temps, l'environnement, les attentes des clients, des salariés, l'évolution du monde et des technologies.

### Des transformations significatives

Les transformations conduites étaient assez significatives et ont permis la disparition de la conflictualité excessive à la RATP: avec un préavis de grève par jour, la qualité de service et la confiance n'étaient pas envisageables. La culture du dialogue et de l'accord s'est substituée à cette conflictualité. Cette évolution allait de pair avec le développement de la ligne 14 sans conducteur. Cette réussite technique a été mise en service sans conflits sociaux grâce à un dialogue local confiant. La transformation à la RATP a également permis d'améliorer la qualité de service, l'information voyageurs, les relations internationales en faisant notamment évoluer les règles de fonctionnement à travers une décentralisation, une responsabilisation et un développement de l'autonomie des directeurs et des directrices de lignes.

Contrairement à la RATP confrontée au développement du trafic (1 à 2 % par an), la Poste était promise à un déclin d'une de ses activités, le courrier, qui représentait 60 % de son chiffre d'affaires (1 % de baisse par an en 2002 contre 5 à 7 % en 2013). La Poste était donc confrontée à un défi économique nécessitant une adaptation considérable et permanente. En effet, un centre de tri, avec une baisse de 20 % des actes de travail, doit réorganiser en permanence l'outil logistique du courrier. Notre stratégie a donc permis de substituer à cette perte d'activité, de nouvelles activités importantes, le colis, la messagerie et le e-commerce. La Poste est ainsi devenue leader européen en e-commerce devant DHL, avec un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards d'euros dont 4 milliards en dehors de la France.

La création de la Banque Postale a été le second volet mis en place avec des oppositions significatives, notamment des banques concurrentes. La Poste a également modifié les bureaux de postes, urbains et ruraux, grâce à un travail d'écoute, de co-construction permettant de créer une relation de confiance avec les élus locaux. En effet, lors de mon arrivée, la relation avec les élus locaux était particulièrement exécrable. Aujourd'hui, La Poste est devenue, pour ces élus, un exemple de relation avec un service public national.

L'organisation de La Poste a également été modifiée en passant d'un schéma napoléonien, basé sur des cadres aux compétences généralistes dans chaque département, à un schéma centré sur les compétences et les activités. La Poste est également devenue une société anonyme pour permettre une augmentation de capital et ainsi avoir des ressources complémentaires pour poursuivre le développement et la modernisation.

Tous ces changements capitaux dans ces entreprises n'auraient pas été possibles sans la volonté permanente de créer un climat de dialogue et de confiance entre toutes les parties prenantes (encadrement, personnel, collaborateurs, élus locaux, parlementaires, organisations syndicales, clients...). Nous avions pour obsession de créer une relation de confiance pour conduire ces transformations. J'attendais d'ailleurs des directeurs de La Poste qu'ils soient, à la fois, des acteurs de l'amélioration de la performance (économique, financière, commerciale, qualité de vie...) mais également des créateurs de confiance. Ces deux dimensions, indissociables, sont ce que nous attendons d'un vrai dirigeant. Je vais vous présenter quatre principes qui m'ont guidé dans cette transformation. Le message sous-jacent et porteur d'espoir sera de dire que la réforme est possible, y compris dans des domaines où elle semble difficile.

### Faire en permanence du temps son meilleur allié

Le temps est le premier principe nécessaire pour créer de la confiance. Dans les transformations vécues, la maîtrise du temps a été essentielle pour créer de la confiance et les conditions de ces transformations. Le temps, contrairement aux idées reçues, n'est pas un élément sur lequel nous n'avons pas prise, qui jouerait avec ou contre nous. Le temps peut être le meilleur des alliés ou le pire des ennemis. Vous devez gérer vos affaires pour que le temps soit, en permanence, un allié et pour ce faire :

- la persévérance est indispensable, sur la durée, la stratégie, les équipes et les hommes ;

- vous devez alterner entre *la vitesse* et *de lenteur* car la rapidité constante n'est pas synonyme d'efficacité. Le temps d'établissement de la confiance, du dialogue, de la concertation stratégique est un temps long qui ne peut être réduit et qui permet d'être plus efficace dans la phase d'exécution ;
- la chronologie est essentielle. Faire les choses dans le bon ordre permet les succès progressifs et de donner au projet une dimension légitime et crédible ;
- le rythme, dans la conduite de la transformation, ne peut pas être maîtrisé complètement car il peut être imposé par l'environnement, la concurrence, la technologie et est contraint par les éléments internes qui doivent conduire ou vivre ce changement;
- *l'anticipation*, point le plus important, permet de créer les conditions du succès et de faire du temps, un allié.

Deux exemples, issus de mon expérience à la RATP, illustrent l'importance de l'anticipation :

- la ligne 14 a été mise en service sans conflits car le travail de négociation a débuté trois ans en amont pour permettre de mettre en place la marche à blanc, la préparation des organisations, la montée en compétences...
- les organisations syndicales qui souhaitaient négocier avec le Directeur général ou le Ministre, ont dû négocier avec le Directeur de la ligne 14 nommé lui aussi trois ans en amont de la mise en service et qui avait donc acquis la confiance de l'ensemble des acteurs. Cette anticipation a permis de mener à bien les transformations en créant les conditions d'un dialogue local confiant.

### Insuffler l'absolue nécessité du changement

Le sens est essentiel: les collaborateurs n'apprécient pas les transformations s'ils ne participent pas au changement et s'ils ne le comprennent pas. Passer du temps sur les raisons d'être, la vision, l'ambition, la stratégie, est essentiel. En effet, l'absolue nécessité du changement doit être partagée car elle permet de générer de la confiance. Le changement est effectivement nécessaire pour que l'entreprise conserve ses valeurs, son identité, sa fonction dans un monde qui change. La règle de la vie, c'est l'adaptation permanente. Comme le souligne la philosophie chinoise, « Tout ce qui ne se régénère pas, dégénère ». Cette règle doit donc être insufflée. Le partage du sens est important car il permet d'orienter toutes les décisions. Plus l'organisation est décentralisée, plus le projet doit aligner les intérêts et fédérer les énergies. Le sens permet de générer de la confiance, de donner de l'énergie, de susciter de l'engagement, de la fierté et de la fidélité. La parabole des trois tailleurs de pierre est représentative du rôle d'un porteur de projet. Dans cette histoire, un des tailleurs de pierre taille des pierres, le second construit un mur et le troisième leur répond alors « Je construis une cathédrale ». Ce dernier tailleur est l'exemple de la motivation et de l'engagement, absents chez ces deux collègues.

Lorsque le temps le permet, nous pouvons construire le dialogue le plus constructif et participatif possible, avec des aspects *bottom-up* importants. Ainsi, la RATP, en 1997, avait construit un plan stratégique avec l'ensemble des acteurs (internes et externes). Nous avions ainsi interviewé tous les maires des communes desservies pas la RATP. Au bout de six mois, notre plan, de par sa qualité, sa légitimité, sa pertinence et sa robustesse, a ainsi résisté aux alternances politiques. De plus, les acteurs font preuve de plus d'envie dans l'application d'un plan qu'ils ont réalisé. Si le temps manque, la pédagogie est essentielle.

### Sens, soutien et suivi : la philosophie des trois S

La mise en œuvre passe par la décentralisation, la responsabilisation, le développement de l'autonomie. Sans m'appesantir sur le sujet, régulièrement abordé dans les ouvrages de management, j'évoquerai deux cas de réorganisations :

- le passage par le bureau d'études qui impose un organigramme ;
- la participation des salariés par vagues successives.

A la Poste, le passage d'un système départemental à un système par métiers, la transformation a été réalisée par vagues successives. Tout d'abord, huit responsables régionaux ont été désignés. Ils avaient un mois pour désigner l'organisation qu'ils voulaient mettre en place. Six mois plus tard, une organisation a ainsi pu être installée de façon fluide et surtout avec l'accord des salariés qui l'avaient pensée.

Une organisation adaptée doit s'accompagner d'une bonne philosophie de management basée sur la confiance, la bienveillance et l'exigence : les trois S pour sens, soutien et suivi.

- <u>le sens</u> permet de prendre l'ensemble des dispositions (du plan stratégique à la discussion sur les objectifs) tout en expliquant à chaque salarié ce que nous attendons de lui ;
- <u>le soutien</u>, souvent négligé malgré son importance, consiste à créer les conditions nécessaires au bon travail des collaborateurs (organisation, outils, logistique, cadre de travail, conditions de travail...);
- Avec le soutien et le sens, <u>le suivi</u> des objectifs peut, dès lors, être possible en étant bienveillant.

Il existe néanmoins, une dérive du management qui a tendance à exacerber le suivi en multipliant le reporting. Cette dérive déconsidère la recherche de sens. Elle repose, dès lors, sur des objectifs plus ou moins compris et négociés avec les salariés et occulte la partie centrale du management : la création de confiance et les conditions de réussite pour chacun des collaborateurs.

### Prendre le temps de la co-construction

Avec la confiance, nous pouvons déplacer des montagnes. Le dialogue et la confiance sont indissociables : pas de confiance sans dialogue et plus la confiance devient grande plus le dialogue devient constructif. Toutefois, je pense qu'en France, il existe un malentendu sur la définition du dialogue. Pour de nombreux cadres de La Poste, dans les années 2000, le dialogue avec les maires de France consistait, lors d'une rencontre, à avoir des dossiers qui permettent de prouver qu'ils ont raison. Mais pour les élus locaux le dialogue repose sur la possibilité de présenter leurs propres contraintes afin de coconstruire ensemble une réponse. La première forme de dialogue, contrairement à la co-construction, ne fonctionne pas. J'ai constaté cette différence de vision à La Poste, lorsque les élus reprochaient l'absence de dialogue et ce, malgré les rencontres régulières avec les cadres, les deux parties disaient la vérité mais avaient une définition différente du dialogue. Nous avons donc décidé de faire « un choc de confiance » en avançant la possibilité de ne pas modifier les bureaux de poste si les élus n'étaient pas d'accords lors de nos rencontres. Au départ, les cadres ont considéré cette décision comme un moratoire. Mais, en appliquant cette règle, les élus ont prêté plus d'attention au sujet qui, dès lors, ne leur était plus imposé. Nous avons ainsi coconstruit beaucoup plus de solutions avec les élus locaux car nous avions les conditions d'un dialogue local favorable.

La transformation des bureaux de poste en ville permet d'illustrer la gestion du temps. Ces bureaux de poste avaient mauvaise réputation (attente importante, salariés désagréables...) et La Poste essayait de résoudre ce problème avec de mauvaises méthodes : en voulant tout, tout de suite. Nous nous sommes donc donnés le temps de trouver la bonne réponse en écoutant et en coconstruisant à travers des groupes de travail nationaux et locaux regroupant des collaborateurs, des cadres, des experts, des élus locaux avant de réaliser des

expérimentations pendant trois ans. Après avoir été confrontés à des échecs, nous avons finalement trouvé la solution qui, grâce à l'accord de tous les acteurs, a pu être mise en place rapidement et nous a permis de transformer 3 000 bureaux de poste en trois ans.

Le dialogue va aussi de pair avec le courage et la fermeté. En effet, après avoir écouté toutes les parties prenantes et expliquer la décision retenue, il faut prendre la décision. Une dimension particulièrement vraie lors des négociations avec les organisations syndicales qui doivent être honnêtes et menées jusqu'au bout, pour ne pas garder une réserve pour la grève. En effet, la grève n'est pas inéluctable et surtout elle ne rapporte pas plus que l'accord. Pour transformer la culture du pays, en passant d'une culture du conflit à une culture du dialogue et de l'accord, il faut prouver que tout le monde gagne plus à travers des accords et des dialogues plutôt qu'à travers les conflits.

En conclusion, vous devez faire du temps un allié, travailler le sens et les projets, organiser le travail de manière responsable et autonome, et que l'ensemble soit irrigué par un dialogue confiant et ferme.

### Echanges autour du dialogue et de la transformation

### Mathieu DETCHESSAHAR

Professeur en management à l'université de Nantes

La question du dialogue et des relations sociales est le parent pauvre dans l'enseignement de la gestion et du management. Vos propos sont simples mais se retrouvent confrontés à des étudiants manageurs qui ne sont pas ouverts à cette question du dialogue. Les trois S représentent pourtant l'alpha et oméga du management. Le travail sur le sens n'est pas suffisant. Il faut insister sur cette dimension car de nombreux auteurs en management ont tendance à penser qu'une fois que le dirigeant a montré le sens, de manière prophétique, il n'a plus rien à faire. En ajoutant le Sens au Soutien et au Suivi, la boucle devient complète.

Vous insistez également sur l'importance d'ouvrir le dialogue. Prendre ce risque d'ouverture, notamment avec les élus locaux, permet de rendre crédible le dialogue.

Toutefois, les conditions permettant le dialogue et la confiance sont moins réunies dans les entreprises et économies contemporaines. Tout d'abord, vous faites partis des dirigeants qui ont connu de nombreux postes au sein d'une même entreprise. Ce cheminement vous permet d'acquérir une connaissance de la technicité, de l'activité, de chaque poste, avant d'accéder aux fonctions de dirigeant de l'entreprise. Ce parcours vous permet de prendre des décisions pertinentes comme lorsque vous imposez la négociation avec le directeur opérationnel de la ligne 14, envisageable grâce à la confiance que vous accordez aux encadrants. Malheureusement de nombreux dirigeants ne suivent plus ce type de parcours et ne peuvent donc pas avoir ce genre de réflexe.

La deuxième condition favorable au dialogue est le temps passé dans ces entreprises, 10 ans pour votre part, et qui s'avère être une condition essentielle pour obtenir la confiance. En effet, les salariés négocient un changement avec un patron qui sera encore là pour en voir les conséquences. C'est un cas exceptionnel car toutes les études montrent que, depuis les 20 dernières années, le temps de mandat dans les grandes entreprises connait une décrue importante. Cette stabilité permet pourtant de créer de la disponibilité et de la crédibilité.

Vous êtes aussi un grand patron qui consacrait une partie de votre lundi pour des rencontres en face-à-face avec vos collaborateurs. Dans le cadre de mon travail, je ne rencontre pratiquement plus de cadres supérieurs qui peuvent échanger de cette manière avec leur patron. Ils n'ont plus le temps pour cette relation exclusive, intime.

### Jean-Paul BAILLY

Vous avez effectivement mis le doigt sur des conditions importantes pour la réussite. A la RATP, en pratiquant tous les métiers, je connaissais tous les niveaux, les salariés, les syndicalistes. Cette connaissance offre des conditions idéales pour la confiance et valorise l'émergence d'une fierté chez les salariés. Néanmoins, les dirigeants qui ont réalisé toutes leurs carrières dans l'entreprise n'existent plus.

A l'inverse, lorsque j'ai rejoint La Poste directement comme PDG, j'ai été confronté à un monde inconnu. Pour compenser ce déficit, je me rendais en permanence sur le terrain pour écouter tout le monde sans valoriser la parole d'un cadre à celle d'un syndicaliste ou d'un facteur. La parole, d'où qu'elle vienne, peut permettre d'apprendre et d'acquérir une forme de lecture de l'entreprise. Les salariés étaient tellement habitués aux dirigeants qui ne terminent pas leurs mandats, que, lors de mon arrivée, ils pensaient que j'allais suivre le même chemin.

### Laurent FALQUE

Combien de temps durait votre mandat ? Saviez-vous que vous alliez rester 11 ans ?

### Jean-Paul BAILLY

Non. J'ai rejoint La Poste lors d'un mandat en cours avant de poursuivre avec des mandats de cinq ans qui étaient rarement terminés par mes prédécesseurs. Ainsi, les salariés doivent reconnaître un engagement dans la durée, pour créer un climat de confiance. Si cette relation de confiance prouve sa solidité et ses bénéfices pour l'entreprise, une évolution est possible.

Ne pas avoir le temps pour recevoir ces collaborateurs est un argument irrecevable : ne pas avoir le temps pour un sujet est une manière de dire que le sujet n'est pas prioritaire.

Concernant le temps du changement, La Poste s'appuie sur des actionnaires publics (Etat, Caisse des dépôts...) de long terme et c'est clairement un avantage même s'il existe, dans le privé, des actionnaires de long terme, soucieux du développement et de la croissance des entreprises. Des actionnaires activistes, qui changent le monde et la vie des entreprises, peuvent créer des dommages. Certains dirigeants savent définir un enjeu, une stratégie qu'ils imposent à l'ensemble du monde financier. Un vrai dirigeant peut imposer sa vision et son rythme et peut se dégager de l'analyse à court terme des analystes financiers en démontrant que la stratégie à long terme est plus bénéfique.

### **Maurice THEVENET**

Professeur en management à l'ESSEC

Votre intervention était passionnante à plusieurs titres car la question de la transformation est partagée par tout le monde. Les entreprises que vous avez dirigées ont une importance considérable dans notre société et notre économie. Vous avez passé beaucoup de temps dans des entreprises mais vous intervenez également dans le monde en dehors de ces entreprises. Avec le recul, qu'est ce qui est transposable ?

De plus, votre intervention semble être un plaidoyer pour ne jamais évoquer la transformation: tout s'inscrit dans le temps long et les changements font partie de la vie. Ainsi, la seule transformation qui pourrait exister, c'est l'absence de transformation. Evoquer la transformation ne serait-il qu'un « effet de manche » ? Devrait-on bannir la notion de transformation du vocabulaire ?

Votre intervention insiste sur la nécessité que le dialogue, pour avoir une utilité, produise quelque chose. Cette idée semble être une allusion à ce qui se passe dans notre société notamment au niveau politique. La Poste, étant donné sa taille, sa présence sur le territoire et son lien avec la société, ne pourrait-elle pas être comparée à notre société politique, plus qu'à une entreprise ? Quels sont les enseignements que la Poste peut apporter sur le fonctionnement global de notre société ?

### Jean-Paul BAILLY

L'enjeu de mon livre est de prouver que mes expériences à La Poste et à la RATP sont portables. Néanmoins, certaines personnes considèrent que, certes, les principes sont portables mais reposent sur une équation personnelle importante. Je pense que les grandes idées présentées ont un caractère général. Ce sont des principes assez simples qui permettent de mener à bien les changements ou les transformations.

Toutefois, face à des cultures d'entreprise particulièrement prégnantes, est-il possible de modifier la culture de ces entreprises ? A la RATP, la culture du dialogue et de l'accord, intégrée par tous les acteurs, y compris les organisations syndicales, permet d'éviter les grèves et permet l'apparition d'une certaine forme de fierté chez les salariés en évitant les critiques permanentes du reste de la société. Lorsqu'une transformation permet de développer une relation bénéfique pour l'ensemble des acteurs, elle revêt une dimension culturelle. La Poste a, quant à elle, su modifier un trait culturel durablement en développant un dialogue ouvert et efficace entre les élus locaux et les cadres de La Poste.

Concernant l'évocation de la transformation, celle-ci s'est imposée face à la situation économique de La Poste. Face à la baisse du courrier, l'adaptation et la transformation doivent être menées tous les jours, à tous les endroits. Ainsi 500 établissements sont réorganisés en permanence. La transformation ne se limite pas à un concept mais va véritablement transformer la vie des gens. Même si la transformation s'impose à nous à travers la baisse du courrier, elle doit, néanmoins, être anticipée. Lors d'une étude, nous avions anticipé une baisse du courrier qui passerait de 2 à 5 %. Une étude rejetée par les syndicats qui la voyaient, à tort, comme une excuse pour accélérer les transformations. Lorsque la baisse a atteint les 7 %, la confiance a pu être établie avec les syndicats qui ont pu vérifier la véracité de notre discours. Cela prouve que réaliser un diagnostic partagé permettant d'anticiper, n'est pas simple.

Pour finir, La Poste est effectivement un modèle réduit, un échantillon représentatif de la France, en termes d'emploi, de répartition territoriale et de catégories socio-professionnelles (CSP), d'implantation sur les territoires. La Poste est traversée par tous les courants du pays. La transformation a donc un caractère portable. La Poste a, tout de même, toutes les caractéristiques des vraies entreprises avec une gouvernance comparable, des comités d'audit et d'évaluation et un conseil d'administration.

### Laurent FALQUE

Etant donné le développement d'Amazon, que va devenir la Poste ?

### Jean-Paul BAILLY

Aujourd'hui Amazon est le premier client de La Poste à travers des contrats régissant la manière dont Amazon confie ses produits et les exigences demandées à La Poste en termes de transport. Toutefois, dans les grandes zones urbaines, Amazon veut nous concurrencer en développant la distribution urbaine. Néanmoins, c'est une compétition qui reste saine entre deux entreprises dominantes.

### **Laurent FALQUE**

A l'Icam, nous sommes soucieux des projets professionnels, des moteurs internes qui nous habitent. A ces désirs de transformation peuvent s'ajouter de profondes tristesses, pourriezvous évoquer une joie et une tristesse dans votre carrière professionnelle ?

### Jean-Paul BAILLY

La joie est présente car nous savons pour quoi nous travaillons : pour rendre un service indispensable aux Français. Nous n'avons jamais d'interrogation existentielle sur le travail réalisé qui demande énormément d'énergie. L'autre satisfaction repose sur la sensation

d'avoir laissé une trace, d'avoir réussi des transformations durables avec des dynamiques qui perdurent dans ces deux entreprises et qui permettent de changer la vie de milliers de Franciliens et de millions de Français.

Mais ces entreprises restent très lourdes et très stressantes. Le stress était d'ailleurs très présent, particulièrement à la RATP (accidents, morts, grèves surprise...). Dès que le téléphone sonnait, je sursautais car je me sentais responsable. De plus, vous êtes parfois confrontés à des rumeurs, des campagnes de presse assez désagréables qui portent sur des sujets en contradiction avec vos convictions et qui véhiculent des images contraires à ce que vous êtes.

### Conclusion

### **Patrick SCAUFLAIRE**

### Directeur de l'ICAM

Merci pour la qualité des échanges dans lesquels je retiens deux messages forts que les étudiants devraient graver dans leur mémoire :

- Changer pour rester nous-mêmes : la transformation doit permettre aux entreprises de conserver leur identité et leur culture.
- L'importance du dialogue en co-construction que nous avons essayé d'instaurer dans les différents ateliers sous la forme d'un dialogue intergénérationnel pour construire des visions partagées, des changements de regard.

J'espère que vous avez apprécié ces échanges et ce qu'ils peuvent vous apporter. Je remercie Laurent et François, les architectes de cette journée; nos intervenants; François Bouvard, président du groupe Icam, Jean-Luc Soufflet son prédécesseur et fidèle soutien de la chaire Sens et Travail et les membres du conseil d'administration ainsi que tous les étudiants et les visiteurs. Merci pour la qualité de cette journée et votre participation.