

**Mémoire réalisé par :**

**Victor Le Sergent  
Claire-Astrid Monard  
Baptiste Naves-Lauby  
Paul Piers**

**Sous la direction de Nathalie Lugagne**

***Une responsabilité partagée fondée sur la confiance est-elle  
une condition nécessaire du sens dans l'action collective ?***



Apprendre à oser®

## Sommaire

### Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>I. ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR .....</b>	<b>5</b>
<b>II. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE ADOPTÉE .....</b>	<b>7</b>
1. LA QUESTION DE RECHERCHE .....	7
2. L'HYPOTHÈSE DE RECHERCHE .....	8
3. LES RÉFÉRENCES THÉORIQUES.....	9
3.1- <i>Retrouver du sens au travail par la confiance en ses collaborateurs</i> .....	9
3.2- <i>L'importance de la foi en la nature humaine.....</i>	10
3.3- <i>Un piège à éviter?</i> .....	10
3.4- <i>A qui donner sa confiance?</i> .....	10
3.5- <i>De la quête vaine de sens</i> .....	11
4. L'ENQUÊTE ENVISAGÉE .....	11
4.1- <i>Les entretiens.....</i>	12
4.2- <i>L'expérience</i> .....	13
4.3- <i>Le sondage.....</i>	15
4.4- <i>L'observation.....</i>	16
<b>III. CE QUI RESSORT DE L'ENQUÊTE .....</b>	<b>17</b>
1. NOTRE HYPOTHÈSE DE RECHERCHE SEMBLE VALIDÉE PAR NOTRE ENQUÊTE.....	17
1.1- <i>Le partage des responsabilités donne réellement du sens à l'action collective...</i> .....	17
1.2- <i>...D'autant plus que ce partage des responsabilités porteur de sens est fondé sur la confiance,.....</i>	19
1.3- <i>...Confiance qui prend différentes formes</i> .....	21
2. L'EXISTENCE D'UN LEADER EST NÉCESSAIRE PUISQU'IL EST GARANT DE LA QUÊTE DE SENS.....	22
2.1- <i>Dans chaque structure productive, une personnalité d'exception fait régner un climat de confiance en assumant le poids de responsabilités qui lui sont propres</i> .....	23
2.2- <i>Cette confiance est d'autant plus apte à donner du sens à l'action collective que le leader se plie aux caractéristiques du milieu dans lequel il opère.....</i>	25
2.3- <i>Mais dans tous les cas, il doit savoir admettre ses propres limites et se faire le moteur d'une équipe soudée par des liens de confiance</i> .....	26
3. ANALYSE DE LA RELATION AUX AUTRES MEMBRES DE L'ÉQUIPE ET NON SIMPLEMENT DE LA RELATION AU LEADER.....	27
3.1 - <i>Considérer l'autre, l'inclure et valoriser son action via une relation saine et désintéressée permet de mettre tout le monde sur un pied d'égalité et d'avoir un groupe qui fonctionne à atteindre son but dans un climat de confiance et de respect</i> .....	28
3.2 - <i>Cela ne fonctionne qu'à condition de bien communiquer ensemble et de s'attacher à transmettre son savoir, ses conseils, ses avis, ses sentiments...</i> .....	30
3.3 - <i>Dans un groupe, il faut un certain niveau de confiance en soi pour accepter de faire confiance aux autres et pour que ceux-ci nous fassent confiance</i> .....	32
4. ENFIN, L'ENQUÊTE MET EN ÉVIDENCE UN CERTAIN NOMBRE DE CONDITIONS D'APPLICATION DU MANAGEMENT DE LA CONFIANCE .....	33
4.1- <i>Amener de l'horizontalité dans les petites structures.....</i>	33
4.2- <i>Au-delà d'une taille critique, pensons à un modèle moins ambitieux.....</i>	35
4.3- <i>Les limites de l'horizontalité</i> .....	37

<b>IV. BILAN .....</b>	<b>39</b>
1. RETOUR SUR LA QUESTION DE RECHERCHE ET L' HYPOTHÈSE .....	39
2. LES LIMITES DE NOTRE ENQUÊTE .....	40
3. INTERROGATIONS ET PERSPECTIVES .....	41
<b>V. ANNEXE.....</b>	<b>43</b>
1. COMPTE-RENDU DES ENTRETIENS .....	43
<b>1.1- Matthias Lavenant, footballeur .....</b>	<b>43</b>
<b>1.2- Thomas Daix .....</b>	<b>45</b>
<b>1.3- Audrey de Garidel .....</b>	<b>53</b>
<b>1.4- François Hollande .....</b>	<b>60</b>
<b>1.5- Marc Renart, président de Foyer Matter .....</b>	<b>64</b>
2. COMPTE-RENDU DU SONDAGE .....	71
2. COMPTE-RENDU DE L' EXPÉRIENCE .....	76
4. COMPTE-RENDU DE L' OBSERVATION .....	80
5. BIBLIOGRAPHIE .....	82

## Remerciements :

Ce mémoire n'aurait pas pu être réalisé sans aide. Nous tenons donc tout d'abord à remercier chaleureusement Nathalie Lugagne, notre directrice de mémoire, qui nous a accompagnés de septembre à novembre au cours de notre travail. Elle a permis de poser un cadre à nos idées et de les mener dans la bonne direction pour qu'elles fructifient et soient cohérentes avec notre hypothèse de recherche.

Nous souhaitons aussi remercier toutes les personnes qui ont participé à notre enquête, que ce soit en répondant à nos sondages, en participant à l'expérience et à l'observation ou en acceptant d'être interviewées.

Le thème de notre mémoire - la responsabilité partagée et la confiance comme vecteurs de sens à l'action collective - nous tient particulièrement à cœur puisqu'il découle de réflexions que nous avons eues à la suite de notre séminaire à Chamonix. C'est pourquoi nous voulions adresser nos remerciements à toute l'équipe de *Mountain Path* qui a organisé ce séminaire de rentrée. Nous sommes conscients de la chance que nous avons eue de pouvoir interagir avec les acteurs de la vallée ainsi qu'avec les guides de montagne et les moniteurs d'escalade. Ce fut une expérience inouïe et enrichissante.

## I. Élément déclencheur

Le dernier jour de notre séminaire de rentrée à Chamonix, nous avons pris part à une initiation à l'escalade sur une paroi rocheuse. Nous devions choisir une voie et nous répartir par groupes de deux ou trois : un grimpeur, un assureur et parfois une personne chargée d'aider l'assureur. Novice ou amateur d'escalade, chacun a dû écouter les consignes des moniteurs sur la façon de faire un nœud sécurisé, d'attacher le mousqueton, de tirer sur la corde. A ce moment-là, nous avons pris conscience que la vie de nos camarades était littéralement entre nos mains, ce qui est une grande responsabilité.

Mais alors, en cas d'accident, qui est responsable ? L'assureur, qui n'a pas rempli son rôle ? Le grimpeur, qui peut avoir été trop téméraire car amateur d'escalade ? Les moniteurs, compétents et professionnels, qui auraient fait une erreur de jugement en nous faisant confiance ? Voire les encadrants d'HEC, garants de notre sécurité ? Il se trouve que dans une telle activité, la responsabilité est partagée puisque les moniteurs ont insisté sur le fait que chacun devait vérifier que la ou les autres personnes du groupe avaient fait les bons gestes et étaient assurées.

En outre, il est apparu que partager les responsabilités permettait de limiter les risques, ce qui donnait un sens à l'action collective : chacun a pu monter en sécurité et aller le plus haut possible de manière efficace, ce qu'une organisation plus "verticale" n'aurait pas nécessairement permis.

De cette expérience physique collective naît un constat : la notion de confiance semble étroitement liée à celle d'une responsabilité partagée. Bien que l'on n'ait rencontré nos camarades de promotion que deux jours auparavant, nous étions en quelque sorte contraints de leur confier notre sécurité lors de l'initiation à l'escalade. Sur quoi reposait cette confiance ? Sur la sympathie que nous inspiraient les membres de notre groupe d'escalade ? Sur leur attention pendant l'annonce des consignes ? Sur leurs compétences en escalade ? Ou était-ce une confiance aveugle, une prise de risques assumée ? Peut-être même que le fait d'avoir bien assuré l'autre l'incitait à en faire autant par la suite.

L'initiation à l'escalade a donc été, pour nous, un moment marquant du séminaire puisqu'elle a révélé l'importance de la confiance comme source de responsabilité partagée dans le cadre d'une activité collective. De ce fait, nous souhaitons nous interroger sur les conditions requises pour faire confiance et sur la répartition idéale des responsabilités qu'une telle confiance entraîne afin de trouver du sens dans l'action collective.

## II. La démarche de recherche adoptée

### 1. La question de recherche

De cet élément déclencheur découle la question de recherche que nous avons choisie :  
**Une responsabilité partagée fondée sur la confiance est-elle une condition nécessaire du sens dans l'action collective ?**

Dans toute action collective, il y a des responsabilités - à prendre ou à attribuer tôt ou tard. Dans tous les cas, tant qu'un groupe de personnes se réunit afin de réaliser une action dans un but commun, il y a des fonctions différentes, des implications personnelles plus ou moins fortes et donc une responsabilité partagée, dans une certaine mesure.

Il faut ici préciser ce que l'on entend par le sens dans l'action collective. D'un point de vue pragmatique et objectif, le sens peut être le but, la finalité de l'action collective, ce qui l'explique et la justifie. Pourquoi se réunit-on ? Dans quel but ? Quelle est la direction de l'action collective ? D'un point de vue plus personnel, le sens peut aussi signifier la valeur. Si l'on participe à un projet commun, c'est qu'on y accorde une certaine valeur - soit à l'acte même de se regrouper pour agir ensemble, soit au résultat. Il semble logique et rationnel de penser que nous n'agissons pas sans raison. Nos actions ont un sens, que ce soit pour nous ou pour les autres. Donner du sens à l'action collective peut donc permettre de donner du sens à l'action de chacun au sein de l'action collective.

A la lumière de cette question, nous entendrons donc par sens la perception que chaque individu se fait de son action mais aussi la signification au niveau collectif conçue comme identité du groupe.

En prenant appui sur nos observations et ressentis de notre séminaire à Chamonix, il nous a semblé que lorsque des individus partagent des responsabilités, leur action est porteuse de davantage de signification, de poids, et ce d'autant plus que cette répartition des responsabilités se fait sur la base de la confiance. C'est pourquoi nous avons abordé le thème qui nous a été soumis (Quelles sont les conditions du sens dans l'action collective?) du point de vue de la responsabilité fondée sur la confiance au sein d'un groupe. Nous souhaitons étudier

si, véritablement, une telle responsabilité était porteuse de sens dans l'action commune ou si elle n'était que marginale voire parfois absente d'une quête de sens.

## 2. L'hypothèse de recherche

Notre hypothèse de départ est conforme à la nouvelle tendance du "management de la confiance" qui stipule la nécessité d'une relation de confiance et d'un partage de responsabilités entre les individus au sein d'une équipe afin que le sens collectif soit respecté mais aussi que chaque membre puisse individuellement trouver du sens à son travail. Il conviendra donc de saisir les différents degrés de confiance entre chaque membre d'un groupe mais également d'envisager les limites de cette confiance accordée dans un cadre professionnel et la difficulté d'une responsabilité partagée sans relation de confiance.

En effet, face à la crise de sens rencontrée par des salariés et des patrons de plus en plus nombreux doublée d'une crise de confiance au sein même de la nation, la relation entre confiance et sens n'a jamais été aussi tangible.

Il faudra tout d'abord questionner le couple-notions confiance-responsabilité partagée. Comment donner des responsabilités à une personne en qui nous avons peu ou pas confiance ? Concéder des responsabilités malgré un manque de confiance permet-il au collectif et aux individus d'avancer malgré tout dans leur quête de sens ? Nous étudierons notamment le cas d'une personne dotée de responsabilités mais qui ne perçoit pas une confiance dans son environnement de travail.

Mais le point central de notre réflexion sera l'étude de ce partage des responsabilités fondé sur la confiance au sein d'une équipe comme condition plus ou moins importante de l'accès de chacun à un sens dans leur action, condition qui permet aussi au groupe de se donner un sens en tant que collectif.

Nous comparerons ainsi les méthodes de management de groupe dites verticales - indépendantes de la confiance de chacun - à celles du management moderne fondé sur la



responsabilisation de chacun et favorisant la prise d'initiative. Puis nous mettrons ces diverses méthodes à l'épreuve du sens dans l'action collective.

Finalement, notre hypothèse de recherche peut se résumer de la façon suivante : puisque sans confiance, il n'y a pas de responsabilité partagée, une telle responsabilité fondée sur la confiance semble nécessaire et même centrale afin que l'action collective trouve tout son sens tout en répondant aux objectifs fixés.

### 3. Les références théoriques

#### 3.1- Retrouver du sens au travail par la confiance en ses collaborateurs

Selon **Julia de Funès** dans *Développement (Im)personnel* et dans *La comédie (in)humaine* (ouvrage de management co-écrit avec **Nicolas Bouzou**), la perte de sens au travail ressentie par les individus peut s'expliquer par le peu de responsabilités qu'on leur accorde. Contraints par des *process* chronophages et constamment surveillés par leurs pairs (dans les open-spaces ou dans des bureaux aux murs vitrés), ils pâtissent d'un manque de confiance et de responsabilités limitées, ce qui semble déléter à leur quête de sens au sein de l'action collective. Voici un extrait de *La comédie (in)humaine* : "L'entreprise, plombée par la peur, redoute d'être responsable d'un accident de travail qui lui coûterait cher. Contrôler revient non seulement à calculer le temps de travail, mais aussi à identifier la responsabilité en cas d'accident. [...] Mais dans quel type de société souhaitons-nous travailler? Une société étreinte dans des réglementations et asphyxiée par un trop-plein de légalisme ou fondée sur l'autonomie et la confiance." De Funès et Bouzou pointent ici du doigt des entreprises où les salariés n'ont pas ou peu d'autonomie -et où, par conséquent, la responsabilité n'est pas partagée- alors que dans le même temps, les managers craignent d'assumer leurs responsabilités en cas d'accident. Ne serait-il pas alors plus simple de faire confiance à ses salariés, de leur déléguer des responsabilités qu'ils devront ensuite assumer en cas d'erreur?

Face à la crise de sens au travail que peuvent ressentir les salariés, les auteurs estiment que les salariés doivent savoir ce qu'ils font. Pour ça, "le process ne doit jamais l'emporter sur le sens". Une condition du sens au travail est donc de savoir en quoi consiste leur tâche et pourquoi ils

le font. Nous pouvons également ajouter que cette quête de sens au travail est liée à la charge de responsabilités conférée à chacun. Nous ne parlons pas d'une charge accablante mais d'une certaine responsabilité issue d'un minimum de confiance.

### **3.2- L'importance de la foi en la nature humaine**

**Douglas McGregor**, dans *The human side of enterprise*, expose la théorie Y : il est dans la nature humaine de travailler et de chercher plus de responsabilités. Il soutient de facto un management fondé sur une incitation à la créativité et la prise d'initiatives qu'il considère comme plus efficace. Il va ainsi à contre-courant de ce qu'il nomme la théorie X bien plus en vogue : l'homme a une aversion au travail il faut le contraindre. Il développe les conditions d'application de sa théorie en expliquant qu'il convient de susciter le débat, de donner à chacun une voix dans le processus décisionnel mais aussi de responsabiliser les individus vis-à-vis de ces décisions (je suis responsable de ma décision). Cette théorie se fonde sur une confiance en la nature humaine. William Ouchi va plus loin en proposant une troisième théorie : la théorie Z. Prenant pour exemple le modèle du management japonais, il incite à favoriser la loyauté des employés (en mettant en place l'emploi à vie par exemple).

### **3.3- Un piège à éviter?**

Si le management par la confiance fait figure de nouvelle vague apte à abreuver de sens l'action des différents collaborateurs, n'y a-t-il aucun risque de tsunami, d'abus destructeur de cette confiance ? C'est ce que nous a inspiré la fameuse « Affaire Kerviel », source de nombreux articles et d'un film (« L'Outsider », **C.Barratier**, 2016), d'autant plus que le premier chef d'accusation exhibé lors du procès d'octobre 2010 était celui d' « abus de confiance » ... A l'aune de ce cas, il semblerait qu'il faille dresser certaines limites à la volonté de la part d'un dirigeant d'entreprise à accorder sa confiance.

### **3.4- A qui donner sa confiance?**

Est-il vraiment sensé de braver tous les dangers parce que l'on fait confiance à ses amis ? Un passage du roman *Premier de Cordée* (**R.Frison-Roche**, 1941) au cours duquel un jeune

alpiniste sujet au vertige est encouragé par ses amis à gravir une paroi rocheuse afin de surmonter ses peurs nous a interpellé. En effet, si la question de la confiance ne se pose plus (l'alpiniste et ses amis sont liés par d'intenses liens de confiance), celle de la responsabilité reste entière : en cas de chute de celui à qui un médecin a proscrit l'escalade, qui est responsable? Les amis sont-ils vraiment prêts à assumer cette prise de risque ? Le doivent-ils seulement ? N'est-ce pas à l'homme interdit d'escalade de placer sa confiance dans les compétences de son médecin plutôt qu'en ses amis qui, bien que soucieux de la santé de leur ami, ne sont pas qualifiés pour infirmer un avis médical ?

### **3.5- De la quête vaine de sens**

Le film Enron, *the smartest guys* in the room (A.Gibney, 2005) relate l'histoire d'une des plus massives escroqueries de l'histoire de l'économie financiarisée, en analysant les rapports humains entre les grands acteurs de cette faillite. La stratégie d'Enron était de mettre en avant une vraie raison d'être, une volonté de bâtir avec ses employés une action collective pleine de sens. Preuve en est, le magazine Fortune lui décernait en 2000 le titre de "Best company to work for", signe que les collaborateurs trouvaient du sens dans leur action, et faisaient entièrement confiance à leur dirigeants alors même que ceux-ci établissaient les fondements d'une escroquerie fondée sur la corruption d'une institution censée garantir la fiabilité de l'entreprise, une sorte de garant de confiance, le cabinet A.Anderson. La confiance peut-elle n'être que superficielle ? N'est-on pas souvent victimes d'une illusion ? Mais ce mirage ne nous permet-il pas tout de même de trouver un certain sens à notre action ?

## **4. L'enquête envisagée**

Afin de tester notre hypothèse de recherche, nous avons mis au point une enquête composée d'entretiens, d'un sondage, d'une expérience et d'une observation. Le but était de discuter avec des personnes du monde de l'entreprise ou amenées à travailler avec les autres et d'avoir leur point de vue sur l'efficacité d'une responsabilité partagée fondée sur la confiance à donner du sens à leurs actions.

#### **4.1- Les entretiens**

Nous avons commencé par réaliser des entretiens auprès de personnes ayant des statuts différents et -nous l'espérons- des opinions diverses quant à notre thèse de recherche. Dès le départ, nous avions une idée du genre de personnes que nous voulions interroger.

Pour le sportif, nous avons contacté un jeune footballeur professionnel. Nous étions intéressés par son point de vue sur la confiance en ses coéquipiers et le partage des responsabilités au sein de son équipe -par exemple en cas de défaite mais aussi en cas de réussite. En tant que jeu d'équipe, le foot était un univers pertinent pour nous à explorer : nous voulions mesurer l'importance du partage des responsabilités -à travers les positions de chacun- afin de donner un sens à l'action collective -que ce soit gagner un match ou bien avoir une équipe soudée et efficace.

Concernant tout homme politique, la question de la prise de responsabilités lors d'un événement tragique ou scandaleux se pose, que l'homme politique soit réellement ou directement responsable ou non. Dans ce genre de cas, quelqu'un doit assumer la faute et généralement, c'est à la personne la plus haut placée qu'incombe cette tâche difficile. En tant qu'homme politique, on est également amené à devoir prendre des décisions et à donner son accord sur divers sujets, mais peut-on déléguer notre pouvoir de décision et d'approbation ? Si oui, jusqu'à quel point ? Un partage des tâches entraîne-t-il un partage des responsabilités ?

Nous ne pouvions évidemment pas parler de responsabilités partagées sans interroger une personne du monde médical sur la question. En effet, assez tôt dans notre réflexion, nous avons considéré que la responsabilité de la vie d'un autre était cruciale dans le sens que l'on donne à notre action. C'est peut-être la plus grande responsabilité et la plus risquée. Pourtant, nous faisons quotidiennement confiance à nos médecins, à nos soignants. Nous leur confions notre vie sans hésiter. Outre les critères de cette confiance, c'est bien l'existence même de la confiance qui nous intéresse. Le personnel médical se voit confier la plus grande des responsabilités ce qui donne encore plus de poids - et de sens - à ce qu'ils font. Mais que se passe-t-il lorsque l'état d'un patient empire significativement ? Que se passe-t-il en cas d'erreur médicale ? Peut-on désigner un unique responsable ou est-ce que toutes les personnes membres d'une équipe doivent assumer leur part de culpabilité ?

Une expertise managériale pourrait par ailleurs nous éclairer sur le type de management préconisé aujourd'hui. Il semble qu'à un management traditionnel fondé sur la hiérarchie succède un management plus collaboratif qui s'appuie sur le partage des responsabilités entre collaborateurs. Nous nous interrogeons également sur la place qu'un manager donne à une répartition des tâches (dont les critères sont à analyser) et si cela a un effet quelconque sur le sens qu'il donne à son travail au sein d'un organisme et à l'action en général.

Enfin, nous voulions avoir l'avis d'une personne qui avait été à la tête d'une entreprise et qui avait occupé différentes fonctions au cours de sa carrière, ayant ainsi une vue d'horizon sur la structure globale d'une entreprise.

Les personnes que nous avons interrogées sont:

- Matthias Lavenant, joueur au sein de l'équipe de football de l'université de Miami
- Thomas Daix, médecin réanimateur au CHU de Limoges
- Audrey de Garidel, co-fondatrice du cabinet de conseil *So Impact* et directrice de MR21
- François Hollande, homme politique français et ancien Président de la République
- Marc Senart, Président de l'association Foyers Matter et Fondateur du Programme Devenirs

#### **4.2- L'expérience**

L'expérience consiste en un parcours d'obstacle à faire par binôme, l'un sur le terrain avec les yeux bandés et l'autre, immobile devant le parcours, donnant des indications à son partenaire pour avancer. Le premier est chargé de mener à bien le parcours et d'arriver avec le meilleur temps et la meilleure trajectoire (c'est-à-dire le moins de sorties de route ou d'obstacles renversés) tandis que le second est responsable de guider son partenaire pour que celui-ci réussisse; en somme, il est ses yeux et son cerveau.

Le parcours est relativement simple mais suffisamment grand, c'est-à-dire quelques lignes droites délimitées par des plots, des obstacles à contourner, des barres au-dessus desquelles il faut passer et des balles à placer au bon endroit. La personne aux yeux bandés n'a pas vu le parcours au préalable.

L'objectif de notre expérience est de faire le lien entre la confiance en place entre les partenaires d'un même binôme et du succès de l'épreuve. Puisque ceux qui ont les yeux bandés n'ont d'autre choix que d'écouter leur binôme, qu'ils le connaissent ou non, nous pouvons constater si l'épreuve commune permet ou non de créer une forme de confiance ou bien si, au contraire, l'absence de confiance qu'il peut y avoir entre deux inconnus empêche le binôme de créer une certaine alchimie et une bonne performance, ce qui illustrerait la difficulté à trouver du sens dans l'action collective en l'absence de confiance.

Nous évaluons également cela en fonction du succès et de l'entente perçue chez les binômes qui se faisant déjà confiance, c'est-à-dire vérifier si la bonne connaissance des partenaires et leur confiance en l'autre les favorisent lors de l'épreuve.

Il y a 3 groupes de binômes, avec deux binômes dans les groupes 1 et 3, qui sont les plus intéressants à analyser, afin de pouvoir avoir le meilleur résultat possible :

- Groupe 1 : des binômes liés de longue date ayant une forte relation de confiance (un couple, des meilleurs amis)
- Groupe 2 : deux personnes qui ne se connaissent pas mais qui ont l'occasion d'échanger et d'apprendre à se connaître quelques minutes avant le début du parcours
- Groupe 3 : des binômes qui ne se connaissent pas du tout, la personne aux yeux bandés ne voyant à aucun moment son guide

Chaque binôme passe tour-à-tour, les autres patientant à l'écart du parcours pour ne pas se voir et ne pas être influencés.

Le groupe 2, qui a plus ou moins le rôle de groupe témoin, est le dernier à passer pour leur donner le temps d'apprendre à se connaître. On présente le binôme du groupe 2 à son partenaire pour briser la glace. Le groupe 3 est le premier à passer pour ne pas leur laisser le temps de se voir.

A l'issue de l'expérience, nous avons posé des questions aux binômes sur la confiance qu'ils ont pu construire et sur le sentiment, ou non, de réussite de l'épreuve. Nous évaluons les binômes en fonction de leur efficacité, du temps qu'ils ont mis, des objets qu'ils ont fait chuter,

de leur hésitation, de leur communication et de leur satisfaction générale, qui peut indiquer le sens donné à l'action collective.

#### **4.3- Le sondage**

Le but du sondage que nous avons réalisé était principalement de valider notre hypothèse selon laquelle une responsabilité partagée fondée sur la confiance était vectrice de sens dans l'action collective. Les objectifs secondaires de ce sondage étaient de récolter des informations sur le sens que les individus trouvent ou non dans leur environnement de travail et dans leur vie privée, d'interroger le besoin ou non de davantage de responsabilités au travail, de sonder le climat de confiance entre collaborateurs et de déterminer les raisons principales qui poussent des collègues à se faire confiance.

Concernant les questions, nous avons d'abord pensé qu'il était nécessaire de savoir quel statut occupait chaque personne (selon la classification des CSP). Nous avons ensuite voulu laisser aux sondés la possibilité d'évaluer leur niveau de responsabilité dans leur vie professionnelle mais aussi personnelle (sur une échelle de 1 à 5). Puisque notre hypothèse établit que le partage des responsabilités est fondé sur la confiance, il nous a paru judicieux de permettre aux sondés de caractériser eux-mêmes les critères de la confiance qu'ils accordent. Bien que nous ayons réfléchi à des critères classiques -les compétences, l'expérience, la personnalité, ...- nous étions ouverts à d'autres réponses. Nous avons enfin souhaité évaluer le désir de plus de responsabilités au travail et la capacité à déléguer une tâche à une personne inconnue mais compétente.

En tant qu'étudiants, nous savions que le diffuser sur nos réseaux sociaux ne nous permettrait pas d'avoir un échantillon représentatif puisque ceux qui auraient alors répondu auraient été majoritairement des étudiants de notre âge. Or, les cibles de ce sondage étaient les personnes travaillant en entreprise, ou en groupe, ou en tout cas des personnes familières du monde professionnel. Il nous a aussi semblé que soumettre ce sondage à des personnes ayant une expérience professionnelle conséquente nous apporterait une prise de recul que nous n'avons pas. Par exemple, sur le thème du management de la confiance, il est intéressant d'avoir l'opinion d'individus ayant connu un type de management plutôt traditionnel et cette nouvelle

forme de management. Leur expérience apparaît alors cruciale pour juger de l'efficacité ou non d'un tel management.

Nous avons donc diffusé le sondage au sein d'entreprises et avons obtenu un nombre conséquent de réponses (208).

Les questions et réponses sont disponibles en annexe.

#### **4.4- L'observation**

Concernant l'observation de notre enquête, nous avons initialement prévu de visiter les usines de production de l'entreprise que l'on nous avait attribué. Cependant, l'entreprise n'a finalement pas pu nous accueillir, notamment pour des raisons de mesures sanitaires liées au Covid. Nous avons donc dû trouver une alternative pertinente pour notre sujet.

Nous avons donc décidé d'observer une séance de sport – la boxe – sur le campus d'HEC. Le lundi soir, la séance de boxe française dure 1h30 et est suivie d'une heure de « PPG » c'est-à-dire de renforcement musculaire. Le Fight Club est un club de sport très attaché à ses valeurs, notamment celles de solidarité et d'entraide. Au cours de notre observation de la soirée, nous avons vu l'application concrète de ces valeurs et avons pu faire des liens avec notre thèse.



### III. Ce qui ressort de l'enquête

#### 1. Notre hypothèse de recherche semble validée par notre enquête

Au bout de plus de deux mois de travail sur ce mémoire, nous arrivons au terme de notre recherche et il est temps d'exploiter les résultats que nous avons obtenus. Notre enquête semble grandement valider notre hypothèse, selon laquelle un partage des responsabilités fondé sur la confiance est une condition nécessaire du sens dans l'action collective. Des éléments dans les résultats de notre sondage, de l'expérience et de l'observation réalisées ainsi que dans les discussions que nous avons eues convergent vers cette idée.

##### **1.1- Le partage des responsabilités donne réellement du sens à l'action collective...**

Une de nos premières intuitions relatives au sens dans l'action collective était que la responsabilité et *a fortiori*, le partage des responsabilités, en était une condition nécessaire. En effet, notre élément déclencheur -l'initiation à l'escalade à Chamonix- a suscité en chacun de nous une réflexion sur la responsabilité partagée. Chacun de nous, au moment d'assurer un de nos camarades avec rien de plus qu'une corde, un baudrier et un mousqueton, a senti le poids du devoir qui lui incombait alors : garantir la sécurité de l'autre. Ce sentiment qu'à deux, le grimpeur et l'assureur étaient responsables d'une vie est sans aucun doute ce qui a donné toute sa portée significative à l'activité. Notre enquête n'a fait que corroborer ce que nous n'avions jusqu'alors que supposé.

Pour reprendre l'idée développée par Frédéric Laloux dans *Reinventing organisations*, vers des communautés de travail inspirées qu'a mentionnée A. De Garidel, l'auto gouvernance des individus est un type de management qui a fait ses preuves. Ses modèles sont fondés sur la confiance individuelle qui consiste à laisser les individus autonomes en entreprise, notamment si la structure est complexe. A. De Garidel partage son avis et affirme que "ces modèles permettent de donner du sens à chacun pour se positionner de manière légitime en fonction de ses compétences". Ainsi, se voir accorder des responsabilités et assumer pleinement ses

responsabilités permet à chacun de voir ses compétences valorisées et de trouver davantage de signification à son travail.

Il n'y a qu'à reprendre les propos de T. Daix, médecin réanimateur au CHU de Limoges, pour comprendre qu'avoir des responsabilités fait partie intégrante du sens dans l'action collective : "Sortir de l'exécution pour être dans la décision". Telle était sa motivation pour accepter ce poste à hautes responsabilités. Bien qu'un tel niveau de responsabilités en fasse fuir plus d'un, c'est une fonction que beaucoup semblent rechercher pour donner davantage de sens à ce qu'ils font. Mais c'est davantage le partage des responsabilités que la simple prise de responsabilités qui donne toute sa portée à l'action collective. Au sein de son unité, Thomas Daix travaille avec des collaborateurs et chacun a un rôle en cas d'urgence. Les situations auxquelles ils font face sont généralement des situations d'urgence où il n'y a pas le temps de tergiverser quant à la marche à suivre. Le protocole est fixé d'avance, ce qui permet une efficacité de l'action. Thomas Daix ne fait pas les tâches qu'il peut déléguer, ce qui lui laisse l'opportunité d'avoir une prise en charge globale du patient. Son analogie à un sport collectif nous permet de faire un pont avec ce que nous a dit Matthias Lavenant de son point de vue de sportif. En outre, à l'hôpital, la responsabilité est partagée en cas d'erreur médicale ou de perte d'un patient. Si, légalement, le responsable ultime est le chef d'équipe - les internes sont des étudiants et ont donc une responsabilité limitée - Thomas Daix insiste sur la responsabilité morale personnelle. "Chacun a sa part de responsabilité", précise-t-il. Ainsi, le fait que chacun soit responsable donne du sens à ce qu'ils font, à chaque geste, à chaque décision puisqu'ils sont conscients de la portée de leurs actes et de leurs conséquences.

Cela se retrouve dans l'observation que nous avons réalisée. En boxe, chaque coup, chaque enchaînement est accompagné du sentiment aigu de responsabilité. Le fait que les étudiants écoutaient et observaient attentivement avant de réaliser eux-mêmes un exercice montre qu'ils connaissent les risques de ce sport et qu'ils acceptent la part de responsabilité qui vient avec le fait de combattre un coéquipier. Le fait est qu'être deux à être responsables minimise le risque de se blesser et permet donc à l'action de se réaliser efficacement. L'objectif de l'action collective est alors atteint : pratiquer la boxe et le faire bien. En effet, si l'un des partenaires ne respectait pas les règles de base en boxe, le binôme ne pourrait travailler efficacement et donc progresser, ce qui ferait perdre tout son sens à l'action.

L'entretien avec M. Renart nous éclaire également sur ce point. En effet, lorsque nous avons discuté de son action au sein de l'association Foyer Matter - qui a pour but d'aider des anciens détenus à se réinsérer dans la société via le monde professionnel- il a insisté sur le fait que leur donner des responsabilités était au cœur du sens de l'action. La responsabilité est partagée puisque les détenus sont sous main de justice, c'est-à-dire qu'ils sont en quelque sorte sous la tutelle de Foyer Matter qui est censée signaler tout comportement répréhensible. Mais les sortants de prison sont aussi responsables de leur réinsertion. En effet, ils doivent apprendre à s'occuper de leur logement, de leur santé, etc... S'ils sont accompagnés, la responsabilité de réussir ou non un projet défini au préalable leur revient. Ainsi, nous pouvons en conclure que se voir confier des responsabilités et les partager oriente l'action collective dans la direction souhaitée.

Enfin, le sondage que nous avons réalisé va également dans le sens qu'avoir des responsabilités donne du sens au travail. En effet, à la question "pensez-vous pouvoir trouver plus de sens dans votre travail si l'on vous confiait plus de responsabilités ?", 43.7% des personnes interrogées ont répondu "oui". Si ce n'est pas une majorité, il faut également prendre en compte les résultats précédents, notamment le fait que 130 personnes environ sur 198 considèrent avoir un niveau de responsabilités au travail 4 ou 5 (sur une échelle de 1 à 5). Cela signifie que certaines personnes ont déjà beaucoup de responsabilités et ne verraient donc pas de bénéfice à en avoir plus. Cependant, plus de 43% des personnes trouveraient plus de sens à leur travail par davantage de responsabilités ce qui valide notre hypothèse.

### **1.2- ...D'autant plus que ce partage des responsabilités porteur de sens est fondé sur la confiance,...**

Ce qui caractérise cette responsabilité partagée sur laquelle nous avons enquêté est qu'elle est fondée sur la confiance. En effet, comment déléguer une tâche ou partager une responsabilité sans confiance?

L'expérience montre que, sans confiance, il est difficile de travailler ensemble en vue d'un objectif commun. En effet, un des groupes d'inconnus a réalisé le parcours en 2 minutes 44 avec deux pénalités alors que les amis de longue date l'ont réalisé en 2 minutes 10 avec le

même nombre de pénalités. Globalement, les résultats ont confirmé notre hypothèse puisque ceux qui se connaissaient très bien ont fait le meilleur temps en moyenne (2 minutes 145). Ce sont les inconnus qui n'ont pas eu le temps de discuter avant l'épreuve qui ont fait le pire score. Ainsi, le niveau de confiance accordé à son partenaire joue sur la bonne réalisation ou non d'un projet commun. Deux binômes auraient par ailleurs aimé changer le partage des responsabilités ce qui montre qu'il n'y avait pas une pleine confiance entre les coéquipiers sur leur capacité à bien gérer leur fonction attribuée. Nous en concluons que la confiance est cruciale dans le partage des responsabilités puisque sans elle, la répartition des tâches peut être mal faite et ne pas correspondre aux compétences de chacun ce qui nuit à l'action collective.

En outre, François Hollande souligne la pertinence de faire confiance aux collectivités territoriales pour améliorer l'efficacité de l'action politique. Déconcentrer et décentraliser les décisions permet de "répartir différemment les compétences et donc les responsabilités". Il fait le parallèle avec les entreprises d'aujourd'hui où il semble y avoir une diffusion d'un type de management plus horizontal.

Pour reprendre les idées de Julia de Funès et Nicolas Bouzou, il semble que ce qui donne du sens au travail en équipe c'est une répartition des tâches et des responsabilités plus grandes, ce qui découle nécessairement d'une certaine confiance accordée par les supérieurs hiérarchiques.

L'observation effectuée démontre bien la mise en pratique concrète d'une telle mentalité. Il y a une confiance mutuelle entre coach et élèves : l'élève fait confiance au coach pour lui montrer les bons gestes à faire et le coach fait confiance à l'étudiant pour bien appliquer ce qu'il lui dit. Cela s'applique pour les exercices mais aussi pour l'échauffement. En effet, si le coach ne montrait pas les bons mouvements à effectuer pour s'échauffer correctement et qu'un étudiant se blessait, il pourrait être tenu comme partiellement responsable. De même, si l'élève n'écoute pas les conseils du coach ou enfreint les règles (frapper trop fort, ne pas porter son protège-dent), c'est à lui que revient la responsabilité en cas d'incident. Sans cette confiance mutuelle, il n'y aurait pas d'apprentissage de la boxe dans de bonnes conditions.

Selon M. Renart, la confiance est primordiale et est "le postulat de départ" de son action chez Foyer Matter. C'est de la confiance que découle la délégation des responsabilités et c'est parce qu'il y a confiance que l'action prend tout son sens. En effet, si l'on décidait pour tout à la place des ressortissants de prison, en quoi est-ce un gage de confiance dans leur capacité à

rebondir ? Au contraire, l'association leur accorde par exemple un logement dont on leur confie la décoration afin qu'ils s'y sentent chez eux. En outre, M. Renart a aussi partagé son ressenti sur la confiance en entreprise. Dans l'entreprise dont il a été le PDG, son prédécesseur choisissait ses collaborateurs selon la confiance qu'il leur accordait et non pas sur autre chose - comme les diplômes. M. Renart faisait également beaucoup confiance, ce qui permettait de déléguer les tâches. Pour lui, avoir confiance en ce que les collaborateurs peuvent faire et pourront faire à l'avenir est crucial. Il dit même qu'il n'y a "pas d'autonomie sans confiance".

### **1.3- ...Confiance qui prend différentes formes**

Maintenant que nous avons validé notre hypothèse, il convient d'y donner de la profondeur et de la précision. En effet, "confiance" est un terme assez vaste qui peut prendre des formes variées. Nous l'avons vu au cours de notre enquête, la confiance qu'une personne accorde n'est pas fondée sur les mêmes critères pour tout le monde.

Pour François Hollande et T. Daix, il apparaît qu'il faille connaître les personnes avec qui l'on travaille pour leur faire confiance dans la délégation de tâches. "Quand tu donnes une consigne ou un ordre dans ces situations-là, il faut que tu aies confiance dans la capacité des personnes à l'appliquer", nous dit T. Daix. Ainsi, au cours de ses années de collaboration avec son équipe, prendre le café ensemble le matin est devenu un rituel en quelque sorte extra-professionnel dans le but d'apprendre à mieux se connaître. Les liens tissés raffermissent la confiance au sein du groupe et facilitent la coopération en cas de situation de crise. Pour François Hollande, il est plus difficile de connaître les membres de son cabinet que "les membres du gouvernement avec lesquels il a une complicité plus grande car ils sont dans la même équipe et ils seront jugés de la même manière." La confiance accordée ici est donc fondée sur la connaissance de l'autre, la complicité. A la question "sur quels critères vous fondez-vous votre confiance ?", François Hollande a mentionné la loyauté, l'amitié, la compétence et l'expérience. De son point de vue d'homme politique et ancien Président de la République, il accorde sa confiance à des personnes qui ont les épaules pour gérer des situations complexes, qui sont capables d'affronter des intempéries.

On retrouve des réponses similaires parmi les personnes qui ont répondu à notre sondage. En effet, à la question "qu'est-ce qui vous donne le plus confiance en vos collaborateurs ?", 45% ont répondu "les compétences", 31% "la personnalité", 15%

“l’expérience”, 3% “l’amitié”. Une seule personne parmi les 208 interrogées a coché “les diplômes” parmi les réponses proposées, ce qui montre que la confiance est fondée sur quelque chose de plus tangible qu’un simple titre d’études, ce qui est compréhensible lorsqu’on voit le nivellement croissant de la valeur accordée aux diplômes au fil du temps. Certaines personnes ont donné leurs propres réponses comme “l’honnêteté”, “la motivation”, le “savoir-être”, “la loyauté” et “un mélange des quatre premiers choix”.

Le critère des compétences est intéressant puisqu’il suppose que l’on fasse confiance au savoir-être d’une personne avant de la connaître. Pourtant, cela semble être un élément solide sur lequel baser sa confiance. Si l’on reprend nos observations de l’entraînement de boxe, on comprend que les étudiants font confiance au coach parce qu’il est compétent, parce qu’il a de l’expérience non seulement dans ce sport de combat mais aussi dans la pédagogie. Lorsqu’il venait corriger des étudiants sur leur position et leur donnait des conseils pour s’améliorer et qu’ils voyaient l’efficacité de ses interventions, on peut penser que cela ne faisait que confirmer ses compétences.

Enfin, M. Renart souligne que la confiance peut parfois être aveugle, ce qui peut être néfaste tant pour celui qui accorde sa confiance à mauvais escient que pour celui qui reçoit une confiance imméritée. Par ailleurs, il qualifie la confiance comme étant une sorte de résonance entre deux individus : elle est réciproque et se ressent intuitivement lorsqu’on est face à une personne avec qui l’on est sur la même longueur d’onde. Il rappelle que la confiance a tout de même une part d’irrationnel puisqu’elle s’appuie sur l’espérance des résultats que l’on espère obtenir de cette confiance.

## 2. L’existence d’un leader est nécessaire puisqu’il est garant de la quête de sens

Notre étude nous a permis de croiser des témoignages en provenance d’horizons divers et pourtant, un aspect semble omniprésent à l’heure pour nos interlocuteurs de préciser à quelles conditions la confiance peut porter un groupe : la présence d’une figure singulière, celle du leader. Homme ou femme d’exception, capitaine autoritaire du navire ou présence discrète au quotidien, le leader nous a été présenté sous différents masques mais toujours comme la clef de voute, le garant de l’instauration au sein d’une équipe d’un climat de confiance apte à donner du

sens à l'action collective. Reste à mieux cerner les contours de ce leader afin de pouvoir analyser quelle attitude est la plus apte à inspirer la confiance : est-il celui qui marche en tête, le “premier de cordée”, personnage éponyme du roman de J.Frison-Roche? Ou bien ne peut-on pas utiliser une analogie animale et affirmer que le leader s'identifie au loup dominant, celui qui chemine en queue du cortège formé par la meute de laquelle il est responsable ?

L'axe argumentatif que nous ont inspiré nos échanges se décompose en trois temps. Il conviendra en premier lieu de rendre hommage à la figure du leader, à souligner l'aspect total de son engagement et l'ampleur de sa responsabilité, tout en analysant en quoi ce leader tour à tour inspire et fait confiance. Viendra alors le temps d'exploiter au maximum la diversité des témoignages collectés en établissant les différents types de leader, selon leur milieu de travail et la nature des défis auxquels ils font face. Ce second acte visera également à établir qu'un leader sait et doit s'adapter aux différents mondes du travail. Néanmoins, il nous restera à préciser que le leader seul n'est rien, et que sa volonté individuelle ne lui permet pas de nouer des relations de confiance à grande échelle, raison pour laquelle le leader est *in fine* le moteur d'une équipe motivée à favoriser le développement d'un climat de confiance apte à donner du sens à leur action collective.

**2.1- Dans chaque structure productive, une personnalité d'exception fait régner un climat de confiance en assumant le poids de responsabilités qui lui sont propres**

D'emblée, nous avons été interpellés par la déclaration de M. Renart qui, au moment de mentionner le dirigeant de l'entreprise dont il allait prendre la tête, nous a confié qu'il était “intimidé par l'aura de ce gars-là”. Le leader nous apparaît alors comme une figure charismatique, presque mystique, qui force l'admiration et inspire une confiance aveugle de par sa personnalité. C'est donc avec grand intérêt que nous avons pris connaissance des résultats de notre sondage, notamment concernant les critères de confiance : à la question “Qu'est-ce qui vous donne le plus confiance en vos collaborateurs?”, 31.8% des sondés (soit le plus haut pourcentage parmi les différentes possibilités de réponse) pointent du doigt la personnalité. Cette observation semble bien valider notre première approche et faire du leader une figure indispensable car apte à inspirer confiance grâce à des traits de caractère hors du commun, à

l'image de l'assurance du dirigeant évoqué plus haut, capable de persuader M. Renart que ce dernier sera à la hauteur du poste qu'il lui destine sans même avoir à parler, tout en étant assuré d'obtenir une réponse positive de M. Renart (« Et voilà, j'étais sûr que vous alliez me répondre ça. »).

Cependant, nous avons vite entrevu une première possibilité de démystifier la figure du leader à travers les multiples mentions relatives à une caractéristique sine qua non dont un leader apte à instaurer un climat de confiance se doit de faire preuve : la rigueur professionnelle. Celle-ci peut se baser sur l'expérience et ainsi mettre en avant celui qui aura fait ses preuves et qui constitue une garantie de qualité du travail effectué, à l'image du "médecin sénior" évoqué par T. Daix qui n'hésite pas à lui donner le nom de "chef". Ce médecin sénior fait figure d'exemple pour "un assistant médical qui est l'interne" et se mue en véritable chef d'orchestre au moment d'entamer une opération. Il "donne les ordres, donne les consignes" parce qu'il a la légitimité nécessaire. Il est dès lors naturel de se soumettre à son autorité, même lorsque l'on s'estime aussi capable que lui afin de ne pas perturber la "chaîne de commandement" dont parle T. Daix, qui reconnaît sans honte que "quand un collègue (l)'appelle pour lui donner un coup de main parce que la situation est trop complexe, (il) reste à ses ordres c'est à dire qu'(il) demande qu'est-ce qu'(il) doit faire et (il) applique ce qu'il (lui) demande et, quand il n'a plus besoin de (lui), sort de la pièce". De même, il s'agit bien de cette connaissance technique, de cette maîtrise du domaine d'activité dans lequel s'effectuent les actions collectives que M. Renart mobilise comme raison de faire pleinement confiance à son dirigeant : "c'est vous qui me connaissez, c'est vous qui connaissez le poste, c'est vous qui arrivez et vous me dites que vous me faites confiance là-dessus. Ça va me servir à quoi de réfléchir quinze jours, un mois, à des choses que je ne connais pas alors que c'est vous qui pensez que c'est possible ?".

Plus encore, le leader (certes armé des aptitudes évoquées ci-dessus) est celui qui assume un poids important : celui de la responsabilité. C'est T. Daix qui nous a le premier mis sur cette voie en nous précisant que "celui qui prend la plus grosse responsabilité, ça reste le sénior, le médecin". Si cette affirmation peut sembler logique et intuitive dans un cadre médical, on retrouve cette nécessité d'identifier une figure apte à endosser la majeure part de responsabilité dans l'ensemble des secteurs étudiés, y compris le domaine associatif auprès duquel A. De Garidel intervient. En effet, alors qu'elle évoque un projet dans lequel "il n'y avait quasiment pas de boss" et peu de "responsabilités descendues" octroyées aux formateurs, elle constate la difficulté pour les jeunes pris en charge par ce projet à donner véritablement du sens



à leur action notamment du fait qu'ils aient “beaucoup de mal à prendre des responsabilités”. Nous nous sommes alors demandés quelles pouvaient être les raisons motivant ces jeunes à ne pas prendre la place de leader pourtant si convoitée au premier abord dans l'imaginaire collectif. Suite à notre expérience, nous avons identifié l'élément de réponse suivant: la prise de responsabilité peut ne pas être compatible avec de forts liens d'amitié, de complicité. En ce sens nous pouvons mentionner l'affirmation d'un des binômes d'inconnus selon laquelle effectuer le parcours avec un ami serait contre-productif puisqu'il y aurait un manque de sérieux et de précaution, contrairement à lorsqu'on guide un inconnu qui a les yeux bandés, aboutissant à un manque de concentration et d'efficacité dans l'épreuve.

**2.2- Cette confiance est d'autant plus apte à donner du sens à l'action collective que le leader se plie aux caractéristiques du milieu dans lequel il opère**

Le parcours d'A. De Garidel nous a interpellé : il prouvait à quel point l'adaptation du leader est primordiale concernant sa capacité à faire émerger un sens dans l'action de ses collaborateurs, qu'ils soient employés ou bénévoles. A. De Garidel est présidente d'une association qui s'appelle “MR21” et œuvre aux côtés d'une vingtaine de bénévoles. Gérer les bénévoles et gérer les salariés, selon elle, “ ce n'est pas du tout pareil”. Outre le fait qu'elle ne puisse plus s'appuyer sur des instruments classiques dans le monde de l'entreprise afin de mener à bien sa mission de leadership (absence de levier financier, et de levier hiérarchique sur ceux qui l'aident, qui accompagnent l'association). Pourtant, selon elle, l'objectif n'a pas changé en quittant le monde du salariat : “c'est que chacun y trouve son rôle, grandisse, y trouve sa place”. L'absence des instruments évoqués plus haut se pallie selon elle au moyen d'un “aspect humain” accentué apte à guider les membres de l'association en direction des objectifs mentionnés.

Cependant, nous avons été mis en garde contre le piège consistant à penser qu'un leader autoritaire est nécessairement un mauvais leader. L'expérience de M. Renart au sein d'un grand groupe prouve le contraire, puisqu'il évoque un “management très descendant, très hiérarchisé” sans pour autant se souvenir d'un dirigeant dénué de tout intérêt. Au contraire, il affirme qu'il s'agissait de “quelqu'un de très intéressant parce qu'il choisissait ses gens sur la confiance et non pas sur le diplôme”. La raison pour laquelle ce dirigeant adoptait ce comportement relève des particularités de l'entreprise et du secteur d'activité qui nécessitait l'instauration durable d'un processus effectif de contrôle des employés, contrôle nécessaire et à ne pas confondre avec

inspection vicieuse ni sanction automatique mais bien à relier avec la volonté d'adapter la stratégie ou (d')adapter la tactique à un moment ou un autre”.

En somme, le leader apte à faire émerger un climat de confiance propice à la quête de sens de ses collaborateurs sait jongler entre différentes postures selon l'environnement dans lequel il exerce son activité. Néanmoins, il convient d'admettre que nul ne peut être à son meilleur niveau dans n'importe quel secteur. Chacun est doté de qualités qui correspondent plus ou moins au mode de fonctionnement d'une activité. Plus encore, la passion déplace les montagnes et un leader n'est jamais plus inspirant, plus susceptible de faire fi des obstacles qui, indubitablement, se dresseront tôt ou tard sur sa route que lorsqu'il évolue au cœur d'un secteur qui le passionne. A. De Garidel nous a même surpris en affirmant qu'elle aurait pu travailler sur des sujets totalement différents, à l'image du secteur des roulements à bille, à condition d'oeuvrer sous les ordres d'un “leader inspiré, quelqu'un qui incarne une vision par des valeurs et dans des actions”. Cette capacité nous permet en outre d'établir plus distinctement les contours de la frontière entre leader et dirigeant mal inspiré, véritable frein à la quête de sens dans l'action collective. En effet, les propos de T. Daix à propos des directeurs d'hôpitaux sont éloquentes : ils gèrent leur structure à l'image d'un établissement de production standardisée et n'hésitent pas à perturber l'organisation des équipes formées par le personnel soignant, ce qui constitue pour cet urgentiste une véritable “faute d'analyse”.

### **2.3- Mais dans tous les cas, il doit savoir admettre ses propres limites et se faire le moteur d'une équipe soudée par des liens de confiance**

Encore une fois, c'est l'évocation d'une situation au caractère extrême qui nous a guidés vers un constat qui valide notre hypothèse de départ. Le nécessaire partage des responsabilités reste de tout temps présent au sein d'une équipe sujette à un “management par la confiance”, jusque dans les situations les plus difficiles, celles aux cours desquelles assumer la responsabilité s'apparente à traîner un lourd fardeau. Le cas d'un décès post-opératoire évoqué lors de notre conversation avec T. Daix est éloquent : “Dans ce cas-là, le responsable c'est le chef d'équipe, le sénior”. Le leader est-il donc seul responsable ? Non, car notre interlocuteur poursuit : “Pour ce qui va être de la responsabilité morale (...) on sait tous qu'il y a une responsabilité personnelle”. Le médecin fait confiance à son équipe, l'équipe partage la responsabilité et trouve

ainsi la force de se rendre à nouveau en bloc opératoire après une intervention soldée par un échec, parce que tous les membres de l'équipe ont conscience du sens de leur action.

Bien plus, nos échanges nous ont permis de dégager une qualité essentielle du leader: la capacité d'admettre ses limites en termes de compétences, en particulier lorsque le champ d'action du leader est large. C'est bien évidemment le cas pour le Président de la République, à l'image de François Hollande, qui souligne qu'il peut agir seul sur certains sujets notamment la diplomatie ou même l'intervention militaire et il le fait avec un conseil de défense ou il le fait avec un nombre limité de personnes mais il ne le fait jamais seul.

### 3. Analyse de la relation aux autres membres de l'équipe et non simplement de la relation au leader

A travers notre enquête et en croisant les différents points de vue récoltés autour de la question de la confiance dans l'action collective, il est apparu qu'au-delà de la simple responsabilité du leader face aux gens qu'il dirige, ce sont les relations existantes au sein de tous les membres du groupe qu'il convient d'étudier pour établir les prérequis d'une action collective qui a du sens. C'est pourquoi, après avoir démontré notre hypothèse, nous allons examiner sous quelles conditions relatives aux relations du groupe la confiance s'avère nécessaire dans l'action collective.

Il est vrai que nous constatons aujourd'hui un mouvement de plus en plus accentué vers le management horizontal et vers la responsabilisation de ses collaborateurs, notamment en entreprise. Ce mouvement se retrouve même via d'autres procédés dans des milieux plutôt hiérarchisés, comme la politique nationale ou bien la médecine d'urgence. En effet, François Hollande nous a mentionné la nécessité de composer, de faire des compromis et de déléguer des responsabilités dans la fonction de Président de la République, malgré un poste caractéristique de l'organisation verticale du pouvoir. De même, T. Daix préconise la constitution d'une équipe fixe, où tout le monde se connaît bien pour le cas de la réanimation. Selon lui, une construction collective - qui n'exclut personne - et un sentiment d'appartenance

au groupe sont nécessaires pour bien faire son travail, sans pour autant qu'il y ait une telle horizontalité que les rôles soient interchangeables.

Nous observons donc qu'il est essentiel de mettre en place de manière efficace des relations de confiance au sein du groupe, que ce soit à l'échelle individuelle via une interaction et une collaboration adaptée, ou à l'échelle du groupe pour que chacun y trouve sa place. Il nous faut donc définir les conditions le permettant pour qu'au sein du groupe, qui n'est pas forcément hiérarchisé (comme on le verra), la confiance s'implémente efficacement afin de donner du sens à l'action collective. Ce qui nous vient à l'esprit tout d'abord, comme nous l'avons mentionné plus haut, est une relation horizontale, d'égal à égal (malgré les différents rôles occupés) et où l'autre est considéré. Cela va main dans la main avec une communication claire et efficace, ni laconique, ni trop abondante. Nous verrons enfin que pour ce faire, il y a certains prérequis quant à la confiance en soi, qui peut s'avérer de mise lorsque l'on s'inscrit dans un groupe qui se fait confiance.

**3.1 - Considérer l'autre, l'inclure et valoriser son action via une relation saine et désintéressée permet de mettre tout le monde sur un pied d'égalité et d'avoir un groupe qui fonctionne à atteindre son but dans un climat de confiance et de respect**

Il apparaît difficile d'imaginer un groupe dans lequel il y aurait du favoritisme, des membres mis à l'écart ou un partage des responsabilités en décalage avec ce que chacun peut faire selon ses compétences et disponibilités, mais qui aurait pourtant un climat de confiance.

En effet, une première condition serait une répartition équitable, c'est-à-dire réaliste et inclusive, des responsabilités afin que le groupe avance ensemble vers un objectif commun. L'enjeu est de considérer l'autre comme son égal pour créer une stimulation réciproque. C'est ce que nous avons remarqué lors de notre observation : le binôme s'entraîne ensemble à la boxe, ils ne sont pas adversaires mais partenaires, ils s'entraident dans un esprit de solidarité. Chacun est responsable de l'autre et de sa sécurité à un moment puisque les rôles changent et c'est ainsi que la confiance peut s'établir. Cela rejoint ce que nous disions plus haut quand nous parlions de notre élément déclencheur : cette activité a permis de créer une certaine confiance avec des

camarades que l'on ne connaissait pas auparavant puisque nous étions tour à tour assureur puis grimpeur.

Ainsi, accepter de donner les responsabilités que l'on avait en tant qu'assureur à l'autre dans un second temps, dans une épreuve importante, où il y avait un certain enjeu qui plus est (ici, la sécurité du grimpeur), accélère le processus par lequel on accorde sa confiance et favorise donc l'émulation du groupe, qui, fort de cette confiance accordée, se pousse à aller plus loin, plus haut.

Par ailleurs, plusieurs points de vue que nous avons récoltés ont tourné autour de cette question de la mise en place de la confiance au sein du groupe. Selon Julia de Funès et Nicolas Bouzou dans *La comédie (in)humaine*, l'absence de confiance entre collaborateurs implique l'absence de responsabilités et donc, inévitablement une certaine inégalité au sein de l'équipe. Certains cumulent toutes les tâches, incapables de déléguer, tandis que les autres finissent par subir une perte de sens dans leur travail, ne participant pas au travail commun vers un objectif fixé. Pourtant, accorder une certaine autonomie à chacun et répartir équitablement les responsabilités grâce à la confiance préexistante entre les individus permet de trouver du sens dans son travail et dans l'action commune et donc d'arriver à ses fins.

Cela rejoint ce que nous a confié Matthias Lavenant. Celui-ci définit la confiance comme la capacité à dire à quelqu'un "fais-le pour moi" et s'attendre à ce que l'autre fasse aussi bien, voire mieux que soi. Cela est valable au foot quand on fait la passe à son coéquipier, au travail en entreprise lorsqu'on délègue une tâche à un collaborateur et c'est généralisable à toutes les situations où un groupe travaille à un objectif commun.

Ainsi, au-delà de la relation avec le leader, comme développé précédemment, nous voyons que c'est davantage via les relations entre tous les membres du groupe que se joue la confiance à mettre en place pour mener à bien l'action collective. François Hollande lui-même nous dit que le poste de Président de la République n'empêche pas qu'il faille toujours écouter et débattre avec les différents acteurs impliqués, comme ici le Parlement, les élus locaux. Sans ce dialogue et cette considération, il pourrait y avoir une méfiance de ces derniers vis-à-vis du Président et de son gouvernement, ce qui pourrait aboutir à une mauvaise gouvernance et à un mauvais exercice du pouvoir entre ceux qui se le partagent. François Hollande conclut d'ailleurs en affirmant qu'en plus de la résilience, le principal critère auquel il se fie pour faire confiance

est l'expérience partagée, indiquant que pour se faire confiance, il faut faire du chemin ensemble et, dans le cadre du groupe, ne jamais laisser quelqu'un sur le côté.

On en déduit donc que pour mettre en place efficacement une relation de confiance entre les membres d'un groupe, ceux-ci doivent veiller à inclure chaque personne, à considérer l'autre et ses capacités, à le valoriser sans le regarder de haut et à implémenter un climat propice à la collaboration saine et participative. C'est ainsi qu'un partage efficace des responsabilités peut avoir lieu et que le groupe peut travailler sereinement à l'action collective porteuse de sens.

Une fois ce climat mis en place, il faut voir comment le faire fonctionner et analyser les démarches effectives à appliquer pour que l'action ait du sens.

### **3.2 - Cela ne fonctionne qu'à condition de bien communiquer ensemble et de s'attacher à transmettre son savoir, ses conseils, ses avis, ses sentiments...**

Sans bonne communication, il est évident qu'il est très difficile de travailler ensemble efficacement, de se répartir les responsabilités équitablement et de trouver du sens à l'action collective. Une communication efficace est également primordiale dans une relation de confiance, puisque sans contact avec l'autre, sans dialogue où les points de vue sont exposés et clairement établis, on ne peut pas clairement distinguer ce que l'autre a derrière la tête. Faire confiance à l'autre, c'est donc également pouvoir communiquer, et c'est ainsi que l'on peut collaborer mais aussi s'adapter aux aléas, et adapter le groupe selon les différentes actions collectives et buts à atteindre.

Lors de notre expérience, nous avons remarqué que la communication était la clef de la réussite. Un binôme d'inconnus nous a dit qu'ils pensaient que leur performance aurait été moins bonne s'ils avaient fait l'épreuve avec quelqu'un qu'ils connaissaient, comme un ami. En guidant un inconnu aveugle, on peut avoir tendance à prendre des pincettes, à le jauger et à s'adapter à ses mouvements, et surtout à lui parler beaucoup pour ne pas qu'il chute. Et l'on a vu qu'au cours de l'épreuve, ce binôme qui a eu un bon score avait une communication continue et abondante tandis que le couple du groupe 1 communiquait beaucoup moins. Celui-ci a même

indiqué qu'ils pensaient qu'ils auraient mieux réussi l'épreuve s'ils l'avaient fait avec quelqu'un d'autre, mais avec quelqu'un en qui ils ont confiance, comme un ami proche ou un membre de leur famille.

Cela signifie donc qu'au sein de l'action collective, la confiance est, certes, une condition nécessaire mais pas suffisante. En effet, ce que n'a pas eu le couple du groupe 1 et ce qu'a eu le binôme du groupe 3 qui a obtenu un bon score est une communication claire et efficace entre eux. Plus encore, il faut faire attention aux excès de confiance qui peuvent nuire à la communication et en définitive à l'action collective, qui peut aboutir sur un échec. C'est bien ce qui s'est passé avec le couple du groupe 1 qui, peut-être parce qu'ils se connaissaient bien et s'attendaient à réussir en donnant seulement les quelques informations principales pour avancer, n'ont pas bien communiqué dans l'ensemble des deux côtés et ont donc obtenu un faible score. Une bonne communication va donc main dans la main avec la confiance entre les personnes afin que l'action collective ait du sens. L'une et l'autre sont nécessaires et il convient de veiller à ce qu'une confiance bien établie ne vienne pas affaiblir la communication en place.

Cela rejoint ce que disait François Hollande, qui estime que l'un des enjeux principaux du poste de Président de la République est de supprimer l'écran et le décalage qu'il peut y avoir entre le Président et les citoyens, afin de favoriser la confiance. Pour ce faire, il faut qu'il y ait un contact direct entre le gouvernant et les citoyens, une proximité permettant d'échanger, de dialoguer, pour que le premier puisse entendre les préoccupations et les nécessités des seconds. Audrey de Garidel nous a également rappelé le caractère essentiel de cette communication, notamment au sein de petites structures. Elle croit au modèle de management horizontal et au concept de "holocratie" où les responsabilités sont partagées et où chacun a force de décision. Ce modèle repose sur une réelle écoute de l'autre et une communication efficace qui valorisent l'autre, aident à prendre des responsabilités à se les répartir et, en somme, à s'investir et à faire preuve d'initiatives.

Tous ces points de vue et tous ces constats authentifient le rôle central de la communication dès qu'il s'agit de travailler et d'agir en groupe. C'est un prérequis permettant d'atteindre et de maintenir un certain niveau de confiance dans le groupe et, dans un second temps, de trouver du sens dans ce que l'on fait ensemble.

Un autre point important qui vient expliciter les conditions relatives au groupe pour que celui-ci se fasse confiance serait de considérer la confiance en soi. Indirectement liée aux relations

entre les membres du groupe, elle influence pourtant grandement l'action collective et joue sur la construction d'une relation de confiance avec l'autre.

### **3.3 - Dans un groupe, il faut un certain niveau de confiance en soi pour accepter de faire confiance aux autres et pour que ceux-ci nous fassent confiance**

La confiance en soi est nécessaire pour être à l'aise dans un groupe qui doit collaborer. Connaître sa place et l'occuper avec légitimité et conscience permet aux autres de vous faire confiance. C'est donc cette assurance qui, sans basculer dans la suffisance, cimente le groupe et le fait avancer. Elle permet de dégager aux yeux des autres une personnalité vraisemblablement stable, consciente de ses capacités et de ses limites, et donc digne de confiance.

Tout cela est corroboré par notre sondage. Il nous indique qu'une personne sur trois tient la personnalité comme principal critère selon lequel elle fait confiance à quelqu'un. De plus, plus de la moitié des personnes déclarent qu'elles ne seraient pas capables de confier une tâche délicate à une personne inconnue, même si celle-ci est suffisamment qualifiée. La connaissance de l'autre et de sa personnalité menant au constat d'une confiance en soi et en ses capacités chez l'autre permet donc de créer un climat de confiance bénéfique à l'action collective.

Si cette confiance en soi est essentielle pour que l'autre vous fasse confiance, elle permet également d'avoir confiance en l'autre. A. De Garidel affirme que lorsque l'on se fait confiance, on est en "capacité de gérer et on fait plus facilement confiance à l'autre". Selon elle et d'après son expérience, déléguer des responsabilités nécessite d'avoir confiance en soi avant même d'avoir confiance en l'autre. En effet, il peut y avoir une volonté de multiplier les responsabilités et de ne pas les répartir efficacement qui viendrait du fait que l'on veuille montrer aux autres et à soi qu'on est digne de confiance, ce qui exprime finalement un manque de confiance en soi. C'est contre-productif et cela démontre une incapacité à gérer, à collaborer et à consolider un groupe. Une méfiance s'installe alors et les relations entre les membres du groupe ne sont pas des relations de confiance.

Il est donc requis de se connaître, de connaître ses capacités mais également ses limites, puisqu'il ne faut pas non plus se montrer présomptueux, ce qui risquerait de nous faire perdre la confiance que les autres ont mise en nous.



Il est donc indéniable qu'il y a certains prérequis permettant de créer un groupe solide et résilient, où chacun a confiance en l'autre. Nous avons vu que sans une certaine égalité, une considération de l'autre et une répartition équitable et idoine des responsabilités, le groupe ne peut pas avancer dans un climat de confiance. En plus de cela, il faut une communication sans détours et suffisamment prodigue pour ancrer ce climat de confiance. Enfin, il convient de souligner l'importance de la confiance en soi comme condition préalable d'une relation de confiance réciproque avec les autres membres du groupe. Une fois toutes ces conditions réunies, nous avons un bon groupe qui se fait confiance et qui est donc prêt à trouver du sens dans l'action collective.

#### 4. Enfin, l'enquête met en évidence un certain nombre de conditions d'application du management de la confiance

##### **4.1- Amener de l'horizontalité dans les petites structures**

Notre démarche expérimentale nous a amené à prendre en considération le cas de petites équipes (moins de 50 personnes) que cela soit au cours des entretiens (une équipe médicale, une petite usine de mobilier, une équipe de football) ou de notre observation dans un club sportif. Dans ce cas-là, le constat est sans appel : il faut se connaître et se faire confiance. En effet, c'est parce que l'on a la possibilité de mieux se connaître du fait de la taille raisonnable du groupe que la confiance se met plus facilement en place. Ce sont des critères fondés sur une connaissance d'autrui qui sont reconnus comme créateurs de confiance, en témoignent les résultats de notre sondage qui placent compétences et personnalité comme critères majoritaires de la création de confiance. Pour François Hollande, on pourrait même résumer ces critères de confiance en analysant seulement la capacité à "tenir face à l'adversité" d'un individu que l'on doit être capable de percevoir. Ces critères majoritaires ne peuvent être perçus par une connaissance indirecte (lecture de CV, échanges de mail) ou incomplète des personnes avec lesquelles on travaille.

Ainsi au sein d'une équipe médicale, T. Daix explique que cette confiance passe par une simple "pause-café" qui permet à chacun de saisir la personnalité d'autrui et pose les

fondements d'une confiance durable. Or, une fois que cette confiance collective est mise en place, l'équipe fonctionne mieux. En effet, la création de ce sentiment de confiance de chacun en chacun facilite *de facto* la délégation des tâches. Thomas Daix le confirme : lorsqu'il change d'équipe et qu'il doit travailler avec des personnes qu'il connaît peu ou pas du tout, il sent un manque de fluidité. *A contrario*, dans son équipe déjà soudée, les ordres sont suivis, chacun connaît les responsabilités qui sont les siennes et le collectif avance plus aisément. Or, ce "retour sur la confiance donnée" permet de renforcer la confiance en soi de celui qui la donne, lui permettant donc d'en donner encore plus à ses collègues dans un cercle vertueux.

Ainsi, la première étape pour gagner en horizontalité dans les petites structures serait de s'assurer de poser les conditions de la connaissance plus personnelle au sein des équipes. Cette création peut dans un premier temps passer par le traditionnel stage de "team-building" dont Matthias Lavenant reconnaît les bienfaits comme permettant d'instaurer un "climat de confiance" mais aussi par des moments d'échanges organisés à l'instar des "débriefings" du service d'urgence de Thomas Daix. Ce type d'action est facilement accepté par les équipes car peu contraignant et implique un investissement relativement faible consistant simplement à fournir un lieu d'échange. Cette connaissance doit évidemment être complétée par une refonte du fonctionnement hiérarchique au sein de l'entreprise, ce qui implique une souplesse organisationnelle des équipes et des managers. On peut par exemple penser à une organisation des réunions plus participatives et non pas seulement selon un schéma "Top-down". Par ailleurs, pour s'assurer de la pérennité de cette confiance donnée, il convient de donner aux équipes un droit à l'erreur dont on n'a pu percevoir l'importance lors de l'observation d'un club sportif mais aussi dans le cadre de notre expérience. Il ne faut pas brusquer la personne qui se trompe au risque de miner sa confiance mais plutôt souligner sa marge de progression ou encore l'apport que peut représenter cette erreur à l'expérience de celui qui se trompe. Il en va de même dans notre expérience. Le groupe qui se lamente sur une erreur de parcours perd en efficacité. Ainsi, dans ce cadre, confiance et responsabilité fonctionnent ensemble. La confiance qui règne au sein du groupe facilite le partage des responsabilités qui renforce d'autant plus la confiance permettant à chacun de trouver du sens.

Mais il convient de saisir les méthodes plus ambitieuses pour s'assurer d'une réduction de la verticalité au sein des équipes. A. De Garidel voit notamment la possibilité d'agir en organisant l'entreprise de manière complètement horizontale avec une gestion du groupe par le groupe. Elle prend notamment l'exemple de Mobilwood, une entreprise qui a construit une

usine autour de ce concept managérial. Selon elle, ce gain de responsabilité représente un véritable apport pour les membres de l'entreprise. Ainsi, en suivant ce modèle, le manager disparaît au profit d'une séparation de l'espace en de multiples zones d'autogestion. Dans ce schéma, chaque individu a son mot à dire dans les objectifs fixés au sein de l'usine. Il peut donc exprimer sa capacité de travail, ce qui, dans un dialogue fertile avec le reste des équipes, est censé apporter à chacun des objectifs réalistes et stimulants.

On peut cependant souligner plusieurs freins à cette mise en place. En effet, notre sondage nous a montré qu'une majorité de personnes se sentent déjà assez responsabilisées. Ainsi, au sein d'une entreprise déjà installée avec des personnes en fin de carrière, il semble peu aisé de faire accepter un tel projet. A. De Garidel le souligne, ce management n'est pas fait pour tous car il implique une remise en question des acquis antérieurs, une sortie de sa zone de confort. *A contrario*, un tel schéma semble pouvoir correspondre au modèle de la start-up composée de membres jeunes et ambitieux en quête de responsabilisation comme le montre notre sondage (70% des 18-25 ans interrogés réclament plus de responsabilités dans leur vie professionnelle). Ainsi, pour les personnes partisans d'un statu quo, car ayant déjà trouvé un sens dans les anciennes formes de management, un modèle moins ambitieux conviendra car il permettra à chacun de trouver du sens sans troubler celui des autres. En revanche, dans le cas d'une équipe toujours plus en quête de sens et de responsabilité, le schéma ambitieux de l'holocratie pourra être soumis à l'approbation de l'équipe.

#### **4.2- Au-delà d'une taille critique, pensons à un modèle moins ambitieux**

Au sein d'un collectif plus grand (une grande entreprise), la mise en place d'une parfaite horizontalité semble impossible, tout comme la création d'une confiance collective du fait des effectifs souvent pléthoriques et des services cloisonnés et dispersés. Ainsi convient-il de saisir les outils permettant de responsabiliser chaque individu tout en préservant l'intégrité d'un grand groupe. L'enjeu est notamment, selon François Hollande, de préserver une certaine image de marque, un savoir-faire et de permettre un processus décisionnel efficace à même de donner l'orientation de l'entreprise. En effet, le processus décisionnel de ces grandes entreprises est conditionné à un nombre de paramètres externes bien plus important (confiance des actionnaires, syndicats puissants, influence gouvernementale ...)

L'une des solutions envisagées serait la mise en place d'une charte d'adhésion à des valeurs communes. A. De Garidel y voit là un moyen de susciter une confiance collective par l'adhésion à des valeurs communes. Ainsi, les signataires d'une telle charte se feraient confiance du fait du sentiment d'appartenir à une même communauté de valeur. Notre expérience le montre, dès lors que l'on n'obéit pas aveuglément mais qu'on a une petite idée de la personne qui nous transmet des missions, notre réactivité est meilleure. Il convient donc de créer ou de préserver un sentiment d'appartenance que T. Daix considère comme essentiel et condition de la quête du sens en entreprise. Ce sentiment permet de compenser l'impossibilité d'une connaissance directe de chacun mais facilite les rapports entre services d'une entreprise et n'empêche pas chaque équipe au sein de l'entreprise de fonctionner selon le modèle des petits groupes.

Une telle charte pourrait par exemple souligner l'engagement environnemental de l'entreprise ou encore inscrire une promesse (par exemple de respecter un ancrage territorial) ce qui aurait pour effet de donner un cadre plus précis à la quête de sens de chaque employé et pousserait les plus réticents à se responsabiliser du fait de l'opportunité de servir une cause noble. Chaque membre du groupe est donc associé à ses collègues dans un destin commun. Or, c'est bien parce que notre destin est partagé avec autrui que l'on est plus enclin à la confiance selon François Hollande qui fait ce constat de la confiance importante qu'il donne et reçoit de son gouvernement, soumis autant que lui aux exigences du pouvoir.

On peut également souligner l'intérêt d'une contractualité de la responsabilisation de chaque personne d'un groupe important. Si cette contractualité peut paraître trop coercitive, elle a ses avantages comme le souligne Audrey De Garidel. En effet, la contractualité a le mérite d'accélérer et de sécuriser le processus de responsabilisation collective. Ainsi, lorsque l'on sait que chacun est tenu à un niveau plus important de responsabilité, on peut remplacer la confiance en autrui par une confiance en le contrat.

Il convient de relever que ce décroisement au sein de l'entreprise est conditionné à une croissance raisonnée des effectifs. M. Renart souligne notamment qu'une croissance trop importante a pu lui faire perdre l'esprit d'entreprise qu'il avait mis en place et le climat de confiance qu'il s'était efforcé d'instaurer. Ainsi, la confiance en entreprise ne doit jamais être considérée comme acquise et chacun doit s'efforcer de la préserver.

#### **4.3- Les limites de l'horizontalité**

Cependant, il convient de relever les limites à cette horizontalité au sein du groupe qui dépend aussi bien du type d'organisation que du contexte. Il n'y a donc pas de modèle à reproduire avec exactitude dans chaque entreprise. Frédéric Laloux établit déjà son ouvrage une typologie des organisations selon leur management en fonction d'un code couleur. Il part de l'organisation rouge dite impulsive qui correspond à l'organisation totalement verticale à l'instar d'une meute de loup pour aller jusqu'à l'organisation bleu sarcelle de l'holocratie.

Le premier frein à l'instauration d'une responsabilisation de chacun concerne l'efficacité du processus décisionnel. En effet, donner une voix à chacun, c'est aussi ralentir le processus décisionnel ce qui peut à terme mettre en danger la finalité même de l'organisation c'est à dire l'atteinte de ses objectifs (notamment le profit en ce qui concerne les entreprises). Audrey de Garidel prend l'exemple d'une association de jeunes, "Yes we can't", où les jeunes bénévoles, livrés à eux-mêmes, se voyaient incapable de prendre efficacement des décisions. Si Audrey de Garidel estime que ce problème peut être en partie résolu par l'éducation, on peut déjà en déduire le besoin d'un décideur qui correspondra à la figure du leader que nous avons vue juste avant. Ainsi, à moins qu'une équipe soit constituée uniquement de personnes autonomes et à même de prendre efficacement des décisions, la figure tutélaire du décideur reste nécessaire (ce décideur se doit cependant de donner une voix à chacun dans son choix final). On reconnaît ici le stade vert des organisations de F.Laloux.

Par ailleurs, certains types d'organisation ne peuvent pas laisser une place si importante à la participation et nécessitent l'apprentissage d'un schéma préétabli qui limite la responsabilisation. C'est le cas notamment des organisations militaires où la chaîne de commandement ne peut pas être autrement constituée que verticalement. Il en va de même pour l'équipe médicale au cours d'une intervention. Si ce type d'équipe peut et doit se faire confiance en amont, il leur est impossible d'en retirer un nouveau partage des responsabilités et la plupart des membres de l'équipe aura un rôle d'exécutant dans lequel il n'est évidemment pas impossible de trouver du sens. Ces limites sont également le propre des administrations publiques. Même si François Hollande reconnaît les bénéfices d'une décentralisation du processus décisionnel, cette dernière ne peut pas être parfaite car l'appareil d'État est le résultat d'un compromis et est composé en grande partie de personnes non-élues et donc non

représentatives qui n'ont pas la légitimité de prendre des initiatives personnelles au nom de l'État.

Ainsi le processus d'horizontalité se doit d'être souple en fonction des organisations et de respecter les exigences propres à la nature de l'équipe, aux qualités de ses membres, à la taille de l'équipe et à la prise de risque acceptée.

## IV. Bilan

### 1. Retour sur la question de recherche et l'hypothèse

Les entretiens que nous avons réalisés ainsi que notre observation vont dans le sens de notre hypothèse de recherche qui soutient le bénéfice de la démocratisation d'un management de la confiance plus responsabilisant pour chacun. Mais, à la lumière des éléments recueillis notamment dans notre sondage, il convient de nuancer le caractère catégorique de notre réponse en ce qui concerne la responsabilisation et de modérer l'optimisme affiché dans le développement massif de nouvelles méthodes managériales.

En effet, le management de la confiance qui permet de responsabiliser les membres d'une équipe ne s'adresse pas à tout le monde. Certains, nous l'avons vu, trouvent du sens dans une position avec une responsabilisation limitée et la décision partagée par le groupe n'est pas forcément évidente. Nous en avons retiré la nécessité encore prégnante la plupart du temps de la figure du leader qui doit inspirer le reste de son équipe et organiser le partage des responsabilités pour maximiser le sens trouvé par chacun dans le groupe. Ainsi, de la composition de l'équipe, de la volonté des membres et de la condition de leur accès au sens dépendra le mode de partage des responsabilités qui ne doit pas forcément être un partage avec le plus de responsabilisation possible pour chacun comme nous l'avions auparavant envisagé.

Il y a cependant bien un aspect de notre hypothèse qui reste non discutable à la lumière de notre enquête et qui est celui de la confiance. La confiance est centrale, qu'il s'agisse d'un management responsabilisant ou non. Ainsi, une organisation, un groupe, une entreprise doivent œuvrer à maximiser la confiance collective mais aussi la confiance en soi de chacun des membres. Cette confiance est la condition de la délégation des tâches, d'une potentielle responsabilisation, de la crédibilité de la figure du leader. Elle est donc, avec certitude, une condition sine qua non de l'accès au sens de chacun, et ce, bien plus que la responsabilisation qui peut éventuellement en découler.

Notre réponse pourrait donc se résumer de la manière suivante : C'est avant tout la confiance qui est une condition nécessaire dans la quête du sens dans l'action collective. De cette confiance

résultera potentiellement une responsabilisation accrue qui pourra représenter un apport supplémentaire dans la quête du sens si les personnes concernées sont prêtes à les assumer.

## 2. Les limites de notre enquête

Nous sommes conscients que notre enquête a ses limites. Nous sommes principalement déçus de ne pas avoir pu échanger avec l'entreprise qui nous avait été attribuée, pour des raisons sanitaires. En effet, aller observer un site de production aurait eu un double intérêt pour notre étude : analyser la façon dont les tâches sont réparties entre les travailleurs et mesurer l'ampleur de la responsabilité qu'ils portent puisque leur travail est relatif à une question de santé publique dans le cas de l'entreprise en question.

Par ailleurs, malgré des réponses instructives, il faut tout de même préciser certains biais de notre sondage :

- Aucune des personnes ayant répondu au sondage n'est ouvrière. Même si la CSP "ouvriers" peut s'apparenter à celle d' "employés", la perspective d'un ouvrier quant à la prise de responsabilités et la confiance que lui accordent ses supérieurs aurait été intéressante.
- Nous avons conscience que certaines questions peuvent induire certaines réponses dans leur formulation et dans le choix des réponses proposées. Par exemple, la dernière question met en scène un scénario assez extrême puisqu'il est question de personne "inconnue". Généralement, on peut penser qu'au sein d'une entreprise, les collaborateurs se connaissent un minimum. Cependant, la personne "inconnue" peut ne pas être membre de la même structure que soi. Dans ce cas, il peut paraître plus difficile d'accorder sa confiance presque aveuglément, n'ayant pour seul gage de qualité la qualification. Nous voyons donc ici que selon l'interprétation que chacun fait de la question et selon le contexte qu'il s'imagine, la réponse peut être différente.
- Le nombre de questions posées était limité. Si cela partait d'une volonté de réaliser un sondage court et efficace afin d'encourager les personnes à y répondre, nous aurions pu ajouter quelques questions pour affiner notre enquête.
- En outre, certaines réponses nous ont amené à nous poser d'autres questions, lesquelles sont pourtant demeurées sans réponse, faute de pouvoir réaliser un second sondage. Par exemple, 56,3% des personnes interrogées pensent ne pas trouver plus de sens à leur



travail si on leur confiait davantage de responsabilités. Mais cela ne veut pas nécessairement dire qu'avoir des responsabilités ne donne pas de sens au travail. Est-ce simplement que les individus atteignent à un moment une limite au niveau de responsabilités qu'ils sont prêts à supporter ? Ont-ils seulement déjà assez de responsabilités ? Ou est-ce qu'avoir plus de responsabilités les ferait se sentir submergés ce qui conduirait à une perte du sens au travail ?

Concernant l'expérience, nous avons remarqué que les "inconnus 2" se faisaient confiance et estimaient qu'ils auraient moins bien réussi avec un ami car ils auraient été moins sérieux et donc moins concentrés et efficaces. Cela remet quelque peu en cause notre idée selon laquelle il faut se connaître ou partager une certaine complicité pour se faire confiance. Par ailleurs, ce qui peut être un critère de confiance dans certains cas -l'amitié, la complicité, la personnalité- semble ne pas l'être dans d'autres situations. Si nous devons prolonger notre recherche, nous pourrions distinguer différents types d'action collective et y associer différents critères de confiance. En effet, dans un cadre professionnel, la confiance accordée n'a sans doute pas la même origine que celle accordée dans un cadre personnel.

### 3. Interrogations et perspectives

Au cours de notre enquête, nous avons pu nourrir notre réflexion sur notre question de recherche grâce aux textes que nous avons lus, aux conclusions que nous avons extraites de notre travail et aux discussions que nous avons eues avec les personnes que nous avons interviewées.

Il en ressort de nombreuses interrogations que nous n'avons pu traiter dans ce mémoire. En particulier, nos recherches bibliographiques et les propos de M. Renart ont mis en perspective ce que l'on pouvait entendre par "responsabilité". En effet, il y a d'une part la responsabilité légale et d'autre part la responsabilité morale qui peuvent s'opposer. Par exemple, en entreprise, la responsabilité légale d'un individu est de faire la tâche qu'on lui demande de faire, on ne lui demande pas son avis. Mais que faire de sa responsabilité morale ? Par exemple, quel sens donner à l'action collective lorsqu'on fabrique des armes chez Thales ? La responsabilité morale n'implique-t-elle pas de s'opposer à l'ordre de production ?

En outre, concernant la responsabilité dans l'action collective, il faut s'interroger sur le caractère collectif de la responsabilité. Au sein d'un projet de groupe, toute personne a-t-elle une responsabilité ? Y a-t-il une responsabilité du groupe en tant que tel en plus d'une responsabilité individuelle ?

Enfin, si nous avons montré que la responsabilité partagée fondée sur la confiance peut être selon certains critères une condition nécessaire du sens dans l'action collective, est-elle suffisante ? Sinon, quels sont les autres facteurs de sens qui viendraient la compléter ?

## V. Annexe

### 1. Compte-rendu des entretiens

#### **1.1- Matthias Lavenant, footballeur**

Matthias Lavenant passe par le Vannes Olympique Club et la réserve du Stade Brestois 29 (Ligue 1) avant de rejoindre depuis cette année l'équipe de l'université de Miami, un projet ambitieux d'allier football et études au plus haut niveau d'exigence dans un contexte totalement nouveau.

Paul Piers: Sur quels critères bases-tu ta confiance en tes partenaires?

Matthias Lavenant: Premièrement, sur quels critères se base ma confiance? Je peux affirmer que je fais confiance dès lors que je peux donner la balle à mon partenaire, lui déléguer ce que je peux faire dans le jeu. C'est ce que j'appelle simplement la confiance car cela signifie que je joue avec une personne à qui je peux dire "fais-le pour moi" et je sais qu'il le fera aussi bien que moi, voire mieux que moi !

PP : As-tu déjà eu l'impression de trahir la confiance de ton équipe? Si oui, comment changer cette situation ?

ML : Oui, dans mon précédent club j'ai déjà eu l'impression de trahir la confiance de mon équipe: simplement dès lors que je ne faisais pas le bon geste... Tu entends les partenaires râler et immédiatement tu as l'impression de trahir quelque peu la confiance de ton équipe. Comment changer ces situations ? La seule solution c'est d'être bon, de faire ses preuves et ça c'est le plus important ! Quand tu arrives dans un club, personne n'a confiance en toi ! Il faut que tu fasses tes preuves... Donc voilà comment faire évoluer la situation : en faisant tes preuves et surtout en silence, sans commenter ce que tu fais. Le but est évidemment de changer cette situation afin de se placer dans les meilleures conditions pour réaliser ce que tu aimes faire, ce que tu veux faire et surtout ne pas gâcher ce que tu es capable de faire ! Pour ça il faut juste être bon, quel que soit ton domaine (sportif ici mais aussi scolaire, je pense que tu es bien placé pour le savoir) car c'est à cette condition que la confiance revient et sert de point de départ au cercle vertueux que j'aimerais aborder maintenant.

PP : Selon toi performance et confiance sont-elles liées?

ML : Comme je te l'ai dit pour moi performance et confiance sont totalement liées: quelqu'un qui ne réussit pas, qui n'est pas performant dans son domaine ne peut pas prétendre à une confiance à cent pour cent de l'équipe! Inversement, le fait est que quand tu regardes les meilleurs joueurs, ils évoluent souvent aussi dans les meilleures équipes, c'est-à-dire des collectifs qui s'entendent bien. Ce sont à la fois des joueurs qui sont les meilleurs parce qu'ils ont la confiance de l'équipe et des joueurs qui méritent cette confiance de par leur niveau de jeu. Moi je sais que quand je suis bon j'ai la confiance de mon club, ce qui me pousse à être encore meilleur ! Ainsi, pour moi la confiance et la performance font partie d'un cercle sans fin et pour moi performance est intimement liée avec confiance.

PP : En tant que jeune joueur j'imagine que certains choix sont difficiles à prendre. Te fais-tu entièrement confiance ou te reposes-tu sur les conseils de ton entourage ?

ML : Alors moi j'avance dans ma carrière en suivant un schéma incluant largement cette notion de confiance. C'est-à-dire que je me fais confiance mais je fais aussi confiance à ma famille et à mes amis proches ; en réalité surtout à ma famille et puis à un cercle vraiment fermé d'une petite dizaine de personnes, on va dire. Mais la prise de décisions concernant ma carrière repose premièrement sur moi : c'est un arbitrage entre ma volonté et les conseils de l'extérieur. En découle une prise de décision à l'image de celle suite à laquelle je suis parti jouer aux États-Unis. Cette décision, je l'ai prise en mon âme et conscience mais aussi avec l'aval de mes parents qui m'ont dit que ça pourrait être une bonne chose...

PP : As-tu déjà vécu une situation de crise de confiance (l'équipe conteste les décisions du coach etc...) ?

ML : Oui j'ai déjà vécu une crise de confiance. L'année dernière encore, à Brest, l'équipe malheureusement ne gagnait plus et irrémédiablement, comme je te l'ai expliqué, cette situation générerait beaucoup de discussions qui grèvent notre confiance. De plus, le coach a très rapidement été remis en cause au quotidien, ce qui brisait le lien de confiance entre le club et les joueurs... Il n'y avait donc plus un bon climat dans l'équipe et la situation ne s'est pas arrangée. Automatiquement, nous avons passé une mauvaise saison parce qu'il n'y avait pas une vraie bonne ambiance dans l'équipe ce qui était dommage d'ailleurs au vu de nos qualités... Ce qui nous manquait, c'était un élément déclencheur apte à nous pousser à resserrer les liens et on a vu que, comme par hasard, lorsque les victoires sont arrivées c'est là qu'on a tous été

mieux, c'est là que ça parlait moins, que le coach avait plus d'autorité et a pu réinstaller un climat de confiance au sein de l'équipe.

PP : Quel est le rôle du staff dans l'instauration de cette confiance ?

ML : C'est ce qui ici s'appelle des "team bonding". En France, cela s'apparente à des ateliers de cohésion, cela consiste à aller en extérieur ensemble, faire du kayak, sortir un peu du monde du foot afin de créer des liens autres que sportifs car il est beaucoup plus naturel de faire confiance à quelqu'un avec qui tu es intime, qui partage des tranches de vie avec toi, tout simplement quelqu'un qui est proche de toi ! C'est toutes ces petites choses-là que les coaches favorisent pour atteindre un climat de confiance au sein de l'équipe grâce à ces sorties mises en place par le staff. Ils veulent faire de nous de vrais amis.

### **1.2- Thomas Daix :**

Thomas Daix commence comme infirmier avant de poursuivre des études de médecine à la fac de Limoges. Il devient alors médecin réanimateur au CHU de Limoges, métier qu'il exerce encore à ce jour.

Baptiste Naves : Alors du coup ma première question, ça aurait été de savoir, dans une situation de crise comme l'arrivée d'un patient par exemple, comment on délègue les tâches ? Est-ce qu'il y a un schéma précis ? Est-ce qu'on fait ça sur le coup ?

Thomas Daix : Alors ce qui est certain c'est que dans la situation de crise ou en tout cas la situation d'un malade en caractère d'urgence, la qualité de prise en charge dépend entre autres de l'organisation. Donc dans l'organisation, tu as un chef qui est le médecin senior, tu as un assistant médical qui est l'interne et tu as une équipe paramédicale qui est composée souvent de 2 infirmières avec une qui s'occupe de toute la partie matérielle et une qui s'occupe de l'administration des traitements au malade et enfin un aide-soignant qui, lui, par exemple, habille l'interne pour le mettre sous stérile ou met les cathéters. Voilà, c'est la petite main, sans jugement péjoratif.

Cette organisation-là, elle est indispensable à la qualité de la prise en charge comme je le disais et tout le monde la connaît. Elle est partagée en amont et tout le monde fonctionne comme ça. Elle n'est pas dépendante du médecin ou de l'équipe paramédicale

BN : D'accord. Donc c'est une organisation que vous aviez déjà apprise pendant vos études de médecine ?

TD : Oui, c'est une organisation que l'on apprend théoriquement mais surtout que l'on voit faire en stage et on voit très bien dans ces situations là l'importance de 2 éléments : un, le leader. Il faut un chef, quelqu'un qui donne les ordres, donne les consignes, et deux du travail en équipe. L'organisation du travail en équipe est indispensable et on le voit dès qu'on a un deuxième médecin qui vient. Ça rend la situation plus confuse parce qu'il y a 2 chaînes de commandement et pour le personnel ça devient tout de suite plus compliqué. Personnellement, quand un collègue m'appelle pour lui donner un coup de main parce que la situation est trop complexe, je reste à ses ordres c'est à dire que je lui demande qu'est-ce que je dois faire et j'applique ce qu'il me demande et quand il n'a plus besoin de moi je sors de la pièce.

BN : Très bien. Donc on soulignera l'importance d'un leader et d'une organisation préétablie.

TD : Oui, ça c'est l'organisation globale mais ce qui est certain, dans tous les cas, c'est que concernant les gens avec qui tu travailles dans ces situations-là, que ça soit dans des situations d'urgence en réanimation ou aussi dans le suivi, à mon avis c'est très important de connaître les équipes avec qui tu travailles.

BN : On allait justement y venir. Est-ce que tu fais toujours confiance au gens avec qui tu travailles dans ce type d'équipe ?

TD : La confiance dans ces situations-là s'acquiert avec le temps, donc c'est essentiel d'avoir des équipes que tu connais, dont tu connais les qualités et les défauts, dont tu connais la capacité à s'adapter à des situations de stress, donc c'est essentiel.

L'activité de réanimation, que ça soit l'arrivée de malade aigu ou le suivi du malade dans son séjour qui dure en moyenne 7 ou 8 jours, c'est un sport collectif. C'est comme une équipe, c'est

à dire qu'il faut un capitaine, un projet de jeu et des coéquipiers que tu connais c'est indispensable, et de cette connaissance humaine, tu as comme conséquence l'instauration d'une relation de confiance et c'est important parce que quand tu donnes une consigne ou un ordre dans ces situations-là, il faut que t'aies confiance dans la capacité de la personne à l'appliquer. Il faut que tu saches qu'elle l'applique parce que dans une situation d'urgence tu as un grand nombre de décisions à prendre de manière rapide et donc il faut t'assurer que l'ordre que tu as passé ne nécessite pas de revenir derrière pour contrôler l'application de ce qui a été fait.

BN : Donc on est sur une confiance, pas tant sur les compétences mais plutôt sur la sûreté que l'application des consignes sera bonne ?

TD : exactement

BN : C'est très intéressant car on essaie de distinguer ce qui fonde cette confiance. Donc pour toi c'est d'avoir travaillé avec les personnes et être sûr qu'elles réagiront de manière immédiate et efficace à tes ordres ?

TD : Tout à fait, et je ne sais pas si c'est transposable, mais la notion d'équipe dans notre activité est essentielle. Nous, dans notre organisation de travail, on a notre service qui est séparé. Même en dehors de la situation d'urgence notre service est sectorisé et on travaille toujours avec les mêmes équipes médicales et paramédicales.

BN : Tu as fait l'analogie avec une équipe qui est très intéressante mais lorsqu'il y a un échec ... par exemple vous perdez un patient. Comment le partage des responsabilités se fait ? Est-ce le chef d'équipe qui va porter les responsabilités ? Est-ce qu'il faut désigner une personne responsable ? Comment ça se passe ?

TD : Il y a plusieurs situations. (Silence) Il y a le malade que tu perds dans le cas où le travail a été fait car les patients arrivent en situation d'urgence et que tu as un nombre de perte incompressible. tu sais si tu as fait le bon diagnostic, le bon choix thérapeutique, parce que l'expérience te permet d'avoir ton propre jugement et parce que nous derrière on débrieife tous les malades le matin, toutes les situations collectivement ce qui permet d'avoir un retour sur ce

que tu as fait durant la garde. Ou bien le malade décède car il devait décéder ou il y a eu une faute, ce qui peut arriver que ce soit dans la stratégie de diagnostic ou thérapeutique. Dans ce cas-là, le responsable c'est le chef d'équipe, le sénior. Pour ce qui va être de la responsabilité morale ... Est-ce que tout le monde se sent responsable moralement dans ces situations-là ou est-ce qu'on rejette la faute sur quelqu'un ? (Hésitations) Je crois, je parle au titre de l'ensemble de l'équipe, que quand on a pas été bons, que l'on pas été aussi performants qu'on aurait dû l'être, on sait tous qu'il y a une responsabilité personnelle. Je ne crois pas qu'on fasse reporter cette faute sur l'équipe paramédicale ou l'interne ou en tout cas les personnes dont tu es le responsable. Ça c'est ce qui est de l'ordre de la situation d'urgence, du malade qui arrive en situation aiguë aux urgences.

Après chacun son niveau de responsabilité. L'interne a le sien qui est très faible. L'infirmière à son niveau de responsabilité. Les malades sont sous la surveillance de l'infirmière et il arrive que certains enlèvent leur sonde d'intubation ; c'est pour te donner un exemple ; et s'extubent tout seul. Dans cette situation-là, c'est la responsabilité de l'infirmière qui peut être partagée parce que le médecin n'a peut-être pas donné le bon médicament. Mais ce que je veux dire, c'est que chacun a sa part de responsabilité. Tu ne peux pas te dédouaner de cette part de responsabilité. Celui qui prend la plus grosse responsabilité, ça reste le sénior, le médecin. L'interne a une petite part de responsabilité, mais lui il est étudiant. Il est là pour apprendre et il est couvert par son médecin sénior. Mais le personnel paramédical, entre autres les infirmiers, ont une part de responsabilité, et dans ce genre d'évènement, je crois que c'est inhérent à toute activité professionnelle, tu es responsable. Si tu fais l'analogie avec le sport collectif, l'entraîneur est plus responsable que les autres, mais le joueur est aussi responsable.

BN : Oui je comprends tout à fait. Ça va dans le sens de notre premier objectif, qui était de souligner l'importance d'un partage des responsabilités. Mais alors justement, ce qui est au cœur de notre problématique, c'est est-ce que le fait que chacun ait sa part de responsabilités dans l'action permet de donner un sens à l'action ? est-ce que c'est parce que tu sais que tes actes peuvent avoir d'importantes conséquences que tu trouves du sens dans ce que tu fais ?

Alors, il y a le fait d'être médecin qui te donne des responsabilités. La réanimation a cela de particulier, c'est que l'enjeu est majeur, le fait que le malade arrive en situation aiguë, gravissime, sans vouloir théâtraliser la profession, mais il arrive de temps en temps que de la



prise en charge dépende son pronostic voire sa survie. Moi très clairement, et tu en tires quelque chose de très positif, je pense que c'est essentiel que chacun se sente responsable parce que cette responsabilisation, à mon avis, découle une qualité de prise en charge pour le malade. Le fait de se dire que dans cette prise en charge du malade chacun doit mettre sa pierre pour que le projet tienne. Il faut un niveau de responsabilité pour tout le monde, de l'aide-soignante jusqu'au médecin sénior avec un niveau différent. Moi, si j'ai fait le choix de passer d'infirmier à médecine, c'est clairement une des choses qui m'a motivé, c'est-à-dire d'avoir un niveau d'autonomie et donc de responsabilité supérieure. Sortir de l'exécution pour être dans la décision et ce qui va avec c'est-à-dire d'en accepter les conséquences.

BN : Oui voilà, donc ça donne du sens mais c'est aussi une prise de risque.

TD : Exactement.

BN : Tu sors d'une certaine zone de confort

TD : Ah oui tu t'exposes bien sûr.

BN : Mais inversement, il t'arrive de rencontrer des gens qui préfèrent rester à un niveau de responsabilité plus bas ?

TD : Bien sûr ! Quand tu es médecin en réanimation, par définition tu es obligé de prendre des responsabilités et de les assumer. Mais tu vois le cas chez les paramédicaux. Tu en as qui naturellement acceptent les responsabilités et qui acceptent le jugement car si tu en prends on peut te dire si c'est bien ou pas bien. Tu te mets en zone d'évaluation. Il y en a pour qui c'est plus difficile et qui préfèrent rester en zone d'exécutant soin mais dans le monde médical en tout cas celui des séniors réanimateurs c'est non discutable du fait l'activité professionnelle, c'est inéluctable. Dans le monde paramédical c'est plus varié, ce rapport à la responsabilité, à l'évaluation et on a des personnes qui partent car elles ne sont pas à l'aise avec ça. Elles veulent rester dans une exécution soin. Chez nous, les infirmiers qui restent dans le service c'est des gens qui acceptent ça, ce qui a comme point positif d'être valorisant mais le corollaire c'est accepter d'être évalué. Il est possible que cela se passe mal et tu en es aussi responsable.

B : Et tu penses que ces personnes qui ne veulent pas être évaluées, c'est à cause d'un manque de confiance en eux ?

TD : Oui, en effet.

B : J'aurais également aimé savoir quelle limite tu posais à cette confiance. À quel moment tu te dis : je peux plus déléguer ?

TD : Dans le service il y a un côté assez militaire, chacun son rôle, moi quand je dis à une infirmière "transfuser le malade", je ne transfuse pas le malade moi-même, déjà parce que je sais pas faire et parce que c'est son rôle. Là où il y a une vraie délégation, c'est avec l'interne. Tu as des internes qui débutent dans la profession, dans la spécialité, et tu peux laisser très peu de marge de manœuvre. Tu dois être très présent. Il y en a d'autres qui sont en fin de formation et à qui tu te dois de laisser de l'autonomie et de la liberté. Sur une unité de soin on a 2 internes, donc on les connaît, ce qui permet de les accompagner dans leur profession et petit à petit, les voyant progresser, on peut leur laisser de plus en plus de liberté et d'autonomie.

BN : Mais prenons la situation de l'imprévu. Tu vas être obligé de faire un dépassement de fonction. Tu ne peux pas déléguer quelque chose de non prévu au départ n'est-ce-pas ?

TD : Alors notre métier c'est qu'il n'y ait pas d'imprévu. Il faut toujours avoir un "coup d'avance" sur la maladie. On ne veut pas d'imprévu. On veut anticiper l'évolution du malade et son aggravation et quand tu as un imprévu tu as deux solutions. Ou tu peux gérer seul l'imprévu, par exemple l'interne ne sait pas mettre le cathéter donc tu prends les gants et tu mets le cathéter et il faut aller vite parce que quand tu fais une tâche tu es moins disponible pour le côté managérial et gestion d'équipe. Sinon, tu appelles à l'aide parce qu'en encore une fois, cette situation d'imprévu est une situation que tu ne maîtrises plus. L'urgence, c'est que tu dois être capable de réagir vite à cette situation-là. Ou tu es capable de répondre de manière ponctuelle et garder la main sur la prise en charge globale du malade ou c'est quelque chose qui va te prendre trop de temps et dans ce cas-là tu fais appel à une aide extérieure.

(Pause demandée par Thomas Daix pour visiter un patient)

BN : Est-ce que cette confiance se prolonge dans un cadre plus personnel après le travail ?

TD : Je pense que ce qui est important c'est de connaître les gens avec qui tu travailles. Quand tu connais les gens avec qui tu travailles ce n'est pas uniquement des relations professionnelles car si tu veux créer du lien, une confiance collective, ça passe par une connaissance des gens avec qui tu travailles. Alors quand je dis une connaissance ça ne veut pas forcément dire aller boire une bière ensemble tous les mercredis soirs. On est dans un travail où l'on passe le plus clair de notre temps ensemble donc il y a toujours un moment pour être dans une relation qui dépasse le cadre professionnel strict.

BN : D'où l'importance d'une sorte de team-building ?

TD : Prenons les choses qu'on fait au niveau médical par exemple. Tous les matins on boit le café ensemble. On parle d'autres choses que des malades. Ça c'est pour l'équipe médicale, parce que comme tu l'as compris la réanimation est une activité très collective. Il faut qu'on partage une philosophie de soin avec les collègues et donc il faut qu'il y ait un esprit de groupe, un esprit collectif. Je pense que le fait que nous buvions tous un café ensemble alors qu'on a des emplois du temps assez chargés démontre que l'on sait qu'on a besoin de ce moment-là et de cette construction. Dans ce cadre, tu dépasses des relations strictement professionnelles. Quand je te dis que c'est important d'avoir une équipe fixe c'est parce que tu connais les gens. Quand tu passes 5,6,7 ans avec une même équipe, je pense que c'est essentiel de se connaître. Je sais que les directeurs d'hôpitaux ça leur échappe. Ils ont l'impression que l'un remplace l'autre et ça c'est une faute, une faute d'analyse.

C'est peut-être très efficace en termes de management de ressources humaines, de réduction de poste, d'optimisation de tes moyens. Mais en termes de qualité de prise en charge c'est une faute parce que la création du collectif et de cette confiance passe par la connaissance des personnes avec qui tu travailles. J'ai très peu de relations extra-pro en dehors du service, mais je fais attention de connaître les équipes avec qui je travaille.

BN : Pour toi et ton équipe ça doit être "plus facile" de créer ce sentiment collectif car vous gérez des situations de crise avec un schéma préétabli dans une petite structure. Mais en te projetant en dehors du monde de la santé, dans un grand groupe où le processus décisionnel s'étend sur un temps plus long avec des effectifs plus importants, ne penses-tu pas qu'une seule organisation plus pyramidale, ou les gens ne se connaissent pas et délèguent de manière arbitraire peut s'imposer ?

TD : Tout dépend de ton échelle. Nous sommes déjà nombreux dans mon équipe, une quarantaine.

BN : Je pensais surtout à des groupes comme Total, le cas d'un manager qui ne peut pas connaître l'entièreté des personnes avec qui il traite. N'est-il pas impossible de gérer les choses de la même manière, surtout aujourd'hui dans le cadre du télétravail ? Penses-tu que ce vieux modèle de management est encore d'actualité ?

TD : Je crois qu'il ne l'est plus. Je crois que c'est important de se sentir dans un groupe, que cela soit dans un groupe familial ou amical. Je pense qu'à quelques exceptions près c'est important d'avoir un sentiment d'appartenance et ce sentiment d'appartenance passe par une construction collective selon moi. Tu vois, je crois que ça pèse dans le bien-être au travail. Alors après, cette construction collective tu peux la faire de 1000 façons, dans le fait de passer du temps ensemble ou pas, de travailler ensemble ou pas. Moi je crois, et attention mon expérience professionnelle au-delà de quelques boulots d'été se résume à l'hôpital public mais ... Les services qui vont bien à l'hôpital sont les services avec un sentiment d'appartenance. Et je crois que, quelle que soit l'échelle, c'est important. Peut-être que je me trompe et tu connais ça 1000 fois mieux que moi. Mais regarde chez Michelin par exemple, ils ont réussi à garder - et peut-être que mon propos est naïf voire totalement faux - je pense qu'ils ont réussi à garder un sentiment d'appartenance. Le fait d'être encore ancré sur un territoire malgré tout. Je crois que quel que soit le niveau d'organisation il faut avoir ce sentiment d'appartenir à un groupe.

BN : Effectivement, nous avons eu la chance d'avoir le PDG de Renault et ancien PDG de Michelin, Jean-Dominique Senard, qui a vraiment insisté sur sa vision du management. Il a souligné que le management "siloté" où les responsabilités sont concentrées et les ordres descendent de manière verticale était dépassé.

Dans tous les cas, tu nous proposes une opinion tranchée et cohérente. Ce que je retiens c'est que tu es un vrai partisan du partage des responsabilités fondé sur la confiance, mais d'un partage organisé autour d'un meneur d'une sorte d'architecte et qu'un mode de management moins responsabilisant et trop vertical t'empêcherait de trouver du sens dans l'action.

TD : Complètement, et je ne crois pas à l'interchangeabilité des personnes. Si demain on me dit tu changes d'unité, ça sera probablement moins fluide et je pense que, quelque part, je serai

moins bon médicalement. Je pense que l'environnement de travail participe à la qualité de ce travail.

BN : Voilà, non seulement au sens que tu y trouves mais donc à ton investissement et donc à la qualité de ton travail.

TD : La qualité, exactement, et donc ici la qualité de soin pour les patients.

BN : Merci beaucoup.

### **1.3- Audrey de Garidel**

Diplômée d'HEC et de droit (Paris II-NYU), Audrey de Garidel parcourt le monde au cours de ses diverses expériences professionnelles. D'abord avocate dans un cabinet de fusions-acquisitions, elle enchaîne les expériences au sein de fonds d'investissements. En 2019 elle cofonde So Impact, un cabinet de conseil spécialisé dans la transition durable et inclusive. Elle siège également au conseil d'administration du comité 21, une association pour le développement durable et est directrice générale de MR21 qui vise à faire évoluer les pratiques managériales.

B : On peut peut-être reprendre les questions pour orienter la réflexion et ensuite partir sur un dialogue pour changer.

ADG : Oui. En tout cas, je trouve que le triptyque des concepts clés, responsabilité, confiance et sens s'articule très bien. Effectivement ce sont des sujets sur lesquels il y a eu un petit peu de réflexion. Je ne sais pas si vous avez lu ce livre de Frédéric Laloux "Reinventing organisations, vers des communautés de travail inspirées". Il a été associé chez McKinsey et il a ensuite travaillé sur des modèles d'organisation qui transforment radicalement cette organisation. Alors est-ce qu'ils sont à chaque fois basé sur la responsabilité, la confiance et le sens ... en fait indirectement. Vous allez retrouver à chaque fois, dans la plupart de ses modèles, enfin en tout cas de ceux qu'il appelle "opales", cette façon de fonctionner, de baser le management sur la confiance individuelle et donc l'autonomie. Puis du coup ces modèles permettent de donner du sens à chacun pour se positionner de manière légitime en fonction de ses compétences. Je ne

sais pas si vous aurez l'occasion de le lire ou au moins de regarder une vidéo de lui sur YouTube cela vous donnera des clés. Ce qui est intéressant dans son ouvrage, c'est qu'il parle de choses qui existent. Il donne des exemples d'entreprises dans lesquelles plein de choses ont été mises en œuvre et donc c'est intéressant de les voir mises en application.

B : Je partage votre enthousiasme sur ces concepts clés. D'ailleurs nous avons eu la chance à HEC de pouvoir constater que nombre de professionnel, comme Jean-Dominique Senard, prônent ces nouvelles formes de management qui s'articulent autour de ces concepts clés, en donnant par exemple plus d'autonomie à leur équipe pour qu'ils se sentent plus concernés ce qui permet de fournir un travail de meilleure qualité.

ADG : Du coup, typiquement, on part dans des structures d'auto-gouvernance. On parlait de responsabilité. Il y a beaucoup de structures qui fonctionnent comme ça. Je ne sais pas si vous connaissez ce concept qui est celui de l'holocratie. Il y a d'abord l'entreprise libérée qui est la version un peu plus légère que Senard a pu mettre en œuvre lors de ses missions. Mais l'holocratie c'est encore le stade un peu plus poussé où derrière, le management est complètement horizontal et chacun est assez autonome, s'auto-gère, et partage des responsabilités. Donc ça, c'est des fonctionnements qui existent. J'ai accompagné une entreprise qui s'appelle "ulterïa", en fait plus précisément "Mobilwood", à la mettre en œuvre, donc ça peut marcher. Ce n'est pas forcément très courant parce que ça suppose de mettre en œuvre des méthodes de management qui ne sont pas du tout "mainstream" on va dire mais qui existent pour autant. Je trouve que sur ce sujet, il est intéressant de citer des exemples d'entreprises ou d'organisations qui ont pu les mettre en œuvre. Si vous regardez ulterïa, vous verrez que dans "mode de gouvernance" ils mettent "participatif". Donc typiquement, quand j'avais accompagné Mobil Wood qui fait partie de leur écosystème de plein d'entreprises (ils font l'agencement en bois dans les magasins bios) j'avais vu comment ils essaient de construire une usine dans laquelle ils veulent rendre les salariés autonomes sur leur chaîne de production, c'est-à-dire que c'est chacun qui gère son espace, c'est chacun qui gère son flux et chacun est libre. Il n'y a pas besoin que ça soit le contremaître qui dise "scie ça" et ça marche très bien. Après, de temps en temps, pour avoir vu les limites de l'autogestion, je dirais que tout le monde n'est pas forcément appelé à le faire. C'est parfois plus compliqué... Je ne sais pas si vous voyez un endroit qui s'appelle Les grands voisins, un endroit dans le 14ème où beaucoup de gens allaient boire des bières. Au départ, c'était un lieu de transition urbaine car c'était l'ancien hôpital saint-vincent-de-Paul et pendant le temps des travaux, ça a été squatté puis utilisé

comme un lieu de vie. L'association qui s'appelle "Yes we can't" s'était installée dedans et gérait ce lieu pendant cette transition donc c'était un tiers lieu. Dans cette association il n'y avait que des jeunes et finalement il n'y avait quasiment pas de boss. Il y avait 2-3 formateurs de l'association mais qui n'étaient pas payés plus, d'ailleurs beaucoup étaient bénévoles et même quand ils sont passés salariés il y avait peu de responsabilités descendues. Mais finalement quand on demandait aux jeunes de prendre des décisions, parce que par exemple il y en a un qui gérait la buvette, l'autre qui gérait ... que sais-je la cuisine, ils avaient beaucoup de mal à prendre des responsabilités. Il y a donc aussi des limites car la gouvernance peut se partager de manière horizontale mais à un moment donné il faut qu'il y ait quelqu'un qui prenne des décisions et il faut que cela soit bien établi, car tout le monde n'est pas forcément doué pour ça donc ce n'est pas forcément évident.

B : Oui c'est quelque chose qui est revenu aussi dans d'autres échanges qu'on a eu. Il y a tout de même la nécessité d'avoir un leader qui donne un cap, même si ce dernier donne plus d'autonomie à ses équipes en leur laissant plus de libertés, de responsabilités.

ADG : Oui totalement ! Et c'est vrai que moi qui ai pas mal changé de métier, qui ai fait un peu le tour du monde, je l'ai fait pour chercher à trouver du sens dans ce que je faisais et finalement je me rends compte à bientôt 40 ans que le sens on le trouve, certes dans des projets à impact environnemental et social, mais au-delà de ces projets, je pense que j'aurais pu travailler sur des sujets totalement différent, je sais pas, du roulement à bille, des choses qui n'ont rien à voir et qui ne semblent pas avoir directement de sens ou d'impact si j'avais trouvé un leader inspiré, quelqu'un qui incarne une vision par des valeurs et dans des actions. Aujourd'hui c'est important, je pense, de se dire que le sens, en fait, on peut le trouver dans plein de choses. Mais ça dépend vraiment de l'alignement des décisions et on voit bien que lorsqu'on n'est pas aligné ça marche pas. C'est-à-dire que le dirigeant va dire un truc mais il va faire l'inverse donc on y croit plus. C'est le cas du politique. Ce qui est super important aujourd'hui c'est l'alignement des dirigeants et il y a des personnes, des coachs, par exemple Myriam M, qui accompagnent des entrepreneurs et des dirigeants afin d'être alignés dans leur discours et dans leurs actes. Ce sont des parcours, je trouve, très importants. Il faut être aligné dans ce qu'on fait ou sinon on ne trouve pas le sens ou alors finalement on se libère mais c'est sans effet.

B : Donc vous pensez que dans une fonction de pure exécutant on ne peut pas trouver de sens ?

ADG : On peut en tant qu'exécutant si le leader, le manager, incarne des valeurs et fait que le projet global dans lequel l'individu s'inscrit a du sens. Je pense que quand, derrière, on sait pourquoi on travaille dans un secteur, dans l'énergie par exemple, on peut être sur n'importe quel type d'énergie et on peut trouver du sens. Ça dépend aussi des gens avec qui on travaille, s'ils nous conduisent dans une perspective claire. Je trouve difficile, effectivement, d'être seul face à soi-même et se dire que moi seul je peux trouver du sens. Après ça dépend de si on est dans une association d'intérêt général, dans une organisation à but non lucratif et qu'on a un intérêt général directement du fait du projet. C'est un peu différent. Moi, par exemple, je suis présidente d'une association qui s'appelle "MR21". J'ai une vingtaine de bénévoles avec moi. Gérer les bénévoles et gérer les salariés c'est pas du tout pareil. Je n'ai pas de levier financier, je n'ai pas de levier hiérarchique sur ces personnes-là qui m'aident, qui accompagnent l'association, pour la faire grandir. L'objectif c'est que chacun y trouve son rôle, grandisse, y trouve sa place. Mais du coup l'aspect humain est très important. C'est vrai que c'est différent de manager des bénévoles et des salariés et le sens ne va pas forcément être le même, enfin le sens recherché pour chacune de ces actions différentes puisque pour des bénévoles c'est du temps en plus ce n'est pas leur cœur de métier. Ils en ont un autre pour la plupart et donc le sens recherché va pas être le même dans les deux cas au sein de leur organisation/entreprise là où ils sont payés et le sens qu'ils peuvent trouver dans des projets autres.

B : Je comprends tout à fait. J'aurais juste souhaité revenir, parce que ça m'a interpellé, sur l'accompagnement que vous avez donné à Mobil Wood. Quelles étaient les difficultés concrètes face auxquelles vous avez dû vous battre pour mettre en place ce management complètement horizontal.

ADG : Alors moi ce qu'il faut savoir c'est que j'étais en conseil. Je n'étais pas dans l'entreprise en tant que telle donc je pense que c'est encore plus intéressant de voir de l'intérieur. Mais ce que moi j'en ai vu en tout cas, c'est que ce qui est difficile, c'est qu'il y a à la fois cette envie d'autonomie de chacune des personnes dans ses propres fonctions. On parle de fonctions industrielles donc on n'est pas juste dans du service auquel cas parfois c'est plus simple. Quand c'est concrètement installé sur la zone de flux c'est un peu la responsabilité de chacun. Mais en même temps, il faut gérer de manière globale parce que, typiquement, si vous devez délivrer x planches en bois pour pouvoir permettre de répondre à vos enjeux de production et bien il faut à la fois entendre ce que le salarié va dire sur ses contraintes et en même temps on est obligé de



trouver ce dont l'entreprise a besoin. Il y a toujours un dialogue qui doit être nécessaire et c'est vraiment l'intelligence collective qui marche. C'est sortir de schéma classique et qu'on applique chacun notre propre schéma d'éducation, de culture d'entreprise par lesquelles on est passé et la difficulté c'est qu'il faut toujours prendre en compte un temps d'échange, reposer les choses parce que sinon chacun instaure son propre schéma et dès qu'il doit être nouveau ou un peu différent ce n'est pas évident.

B : Il faut que les gens apprennent à se connaître et à se faire confiance finalement ?

ADG : Oui oui, il y a aussi la confiance. D'ailleurs vous avez posé la question de si on arrive à déléguer, pas déléguer. Bien sûr que la confiance elle est beaucoup là, c'est lâcher prise, c'est faire confiance à l'autre. Mais c'est aussi se faire confiance à soi parce qu'en fait on sait que si on se fait confiance à soi on est en capacité de gérer et on fait aussi plus facilement confiance à l'autre. En fait quand on est beaucoup dans le contrôle ... Au fond on veut contrôler pas forcément parce qu'on n'a pas confiance en l'autre mais parce qu'on n'a pas confiance en soi. Parce que si on se fait confiance dans l'intuition etc... On sait aussi dire bon là oui là non, si ça marche ou ça ne marche pas. Mais il faut s'écouter aussi. En France, on n'apprend pas aux gens à se faire confiance, on ne donne pas confiance aux jeunes à la base. C'est très différent du schéma américain où, pour avoir étudié là-bas, on vous donne tellement confiance en vous que ça en devient parfois insupportable tellement ils ont confiance en eux. Mais en même temps ça leur donne une assurance qui est saine parce que du coup, après, ils vont faire plus confiance aux autres.

B : Et donc il arrive non seulement à plus se responsabiliser mais aussi à plus déléguer de responsabilités.

ADG : Exactement, parce qu'on délègue plus si derrière on a l'ensemble du schéma qui suit. Tout cela est interdépendant et interconnecté. Donc après, une fois qu'on a un ou deux trois sujets c'est important de les identifier et de voir les connexions entre les uns et les autres. Mais c'est vrai que beaucoup de choses sont liées et dans les 3 la confiance est un enjeu.

B : Et donc vous les voyez se démocratiser de plus en plus à l'avenir ces nouvelles formes de management ?

ADG : Je les vois beaucoup dans ce que j'ai pu accompagner, dans tout ce qui est économie sociale et solidaire, parce que ces entrepreneurs sociaux c'est plutôt leur fonctionnement puisqu'ils ne sont pas dans la compétition. Ils sont dans l'écoute. Ils sont dans la bienveillance. C'est les règles de base de toutes ces structures là et ça se développe. Je trouve qu'en entreprise c'est encore un petit peu délicat. Changer les mentalités n'est pas forcément évident. Il y a quelques organisations, qu'on retrouve notamment dans le livre de Frédéric Laloux, qui les mettent en œuvre un peu partout en France. Ça existe, mais on va dire que c'est plus poussif et ça tient plus à un individu. C'est souvent parce qu'un patron ou un manager se dit "bon j'aimerais bien faire ça", du coup ça repose sur quelqu'un qui a l'envie et ça passe donc par de la facilitation. On va organiser un atelier pour stimuler l'intelligence collective, faire des réunions d'équipes qui ne soient pas seulement plus bottom-up ou plus top-down, mais que les 2 fonctionnent. On instaure une autre façon de se parler avec plus d'attention à comment vont les uns et les autres. Après aujourd'hui, avec l'ère à laquelle on vit, c'est un peu compliqué. On est passé, avec le covid, à un autre fonctionnement qui est un fonctionnement un peu intermédiaire et qui se cherche encore puisque c'est à la fois télétravail et pas télétravail et on se rend compte qu'on a besoin de lien. Mais quand chacun veut garder son indépendance et son fonctionnement, ça complique les choses. Il faudra voir ce que ça va donner dans la durée. En tout cas je pense qu'il y a une ouverture plus importante à cela. L'intelligence collective c'est une façon de fonctionner, de faire confiance à l'autre, d'écouter chacun. On est plus intelligent ensemble que tout seul et ça veut dire que je suis prêt à entendre que j'ai tort ou que quelqu'un d'autre a une meilleure idée que moi. C'est un travail sur soi qui n'est pas forcément évident pour tout le monde et on va dire qu'il y a des milieux dans lesquels ça passe et d'autres où c'est plus compliqué. Là j'ai accompagné des PME ou des TPE et des gens qui viennent des 4 coins de France. Pour eux, le management c'est plutôt le management à l'ancienne, des hommes classiques, cinquantaine, qui ont toujours fonctionné comme ça... l'intelligence collective ce n'est pas naturel c'est pas inné pour eux.

B : Et vous pensez que cette organisation plus horizontale il faut vraiment qu'elle soit contractualisée ou alors on laisse la place à la prise d'initiative avec des responsabilités dynamiques ?

ADG : Non ... Je pense qu'il y a beaucoup de choses qui ne sont pas contractuelles. C'est beaucoup de soft skills, beaucoup de gestion. En fait après, pour moi, le seul enjeu c'est les responsabilités qui sont la seule limite de l'exercice. Je repense à votre question par mail qui était de savoir si la démarche était plus positive avec plus ou moins de responsabilité. En même temps le fait d'avoir la contrainte qu'elle soit légale ou autre force aussi à faire les choses et c'est aussi un levier d'action. On le voit sur l'aspect environnemental. S'il y a pas la norme qui nous dit qu'en 2030 il faut arrêter les voitures thermiques ou les énergies carbonées, personne ne va y aller parce que l'humain est tel qu'il est. Les règles, la contractualisation ou la loi ont le mérite de pousser et de forcer à ne pas dépasser une limite et la contrainte pour ça peut être positive. Pour autant, ce que j'aime bien, moi qui aie été avocate, c'est que dans un contrat lorsqu'on a posé les bases de discussion, éventuellement sur papier, on ne se tient pas au papier. Comme on a bien discuté et qu'on est d'accord, on ne va même pas regarder le contrat parce qu'on sait comment on fonctionne. Donc le temps de parole/d'échange est essentiel mais après selon les types d'organisation c'est plus ou moins différent. Je pense que fondamentalement dans les grandes organisations la responsabilité est diffuse. On le voit bien dans les grands groupes, chacun se repousse la balle : ce n'est pas ma responsabilité, ce n'est pas moi, oui c'est comme ça, de toute façon on ne peut rien y faire.... Dans une PME, dans une start-up, la question ne peut pas se poser parce que la responsabilité elle est partagée entre tous et beaucoup plus naturellement. Tout le monde doit faire que ça marche, parce que s'il y a une seule personne qui ne se met pas dans le sens de la marche ça ne peut pas marcher. Du coup il y a vraiment un enjeu car la responsabilité n'est pas du tout vécue de la même façon selon la structure et ça c'est quasiment impossible quand on est dans des structures à 300-400 personnes à l'international. La responsabilité est diluée et c'est très difficile de responsabiliser les gens. Ce n'est pas impossible mais c'est beaucoup plus difficile parce qu'en plus il y a des services différents. On a la main sur rien du tout. Après on voit que dans les petites structures c'est beaucoup plus partagé. Alors est-ce qu'il faut contractualiser ou pas ... On peut penser à un cadre ou en tout cas une charte, par exemple une charte des valeurs de l'entreprise dans un document partagé par tous, accepté par tous et qui n'est pas forcément un contrat mais qui permet de dire : voilà les règles du jeu elles sont celles-là. Les engagements à tenir de l'entreprise seraient de faire attention à votre qualité de vie au travail, de faire attention à des aspects comme les sujets environnementaux mais aussi la possibilité de demander aux collaborateurs, salariés de prendre leurs responsabilités, de faire preuve d'initiative. Ce sont des engagements que chacun porte, donc partagés et ce n'est ni des droits ou des devoirs c'est les 2 comme souvent avec la loi. Même si on pense souvent en France que c'est à la responsabilité d'état de faire tout mais en

fait non c'est des droits et des devoirs et c'est des engagements mutuels pour que l'ensemble fonctionne.

B : Merci beaucoup pour vos réponses.

#### **1.4- François Hollande**

Diplômé de Science-po Paris, d'HEC et de l'ENA, François Hollande commence à la cour des comptes avant de se lancer en politique. Il devient notamment député, maire de Tulle et président du conseil général de la Corrèze avant de remporter l'élection présidentielle. Après son mandat, il n'occupe plus d'autres fonctions politiques.

BN : On travaille sur un mémoire sur le thème de la responsabilité et de la confiance dans le cadre d'une action collective et on aimerait avoir votre expérience, votre opinion en tant qu'homme politique qui a exercé d'importantes responsabilités. En effet, en tant qu'homme politique, vous avez d'importantes responsabilités vis-à-vis de personnes qui n'ont pas forcément confiance en vous. Le système de la fonction publique est assez pyramidal contrairement à celui des entreprises qui devient plus horizontal et donc moins vertical.

La première question serait de savoir : est-ce qu'il était difficile de devoir déléguer d'importantes responsabilités envers des gens, une administration qui n'a pas forcément confiance envers vous ?

François Hollande : Ce qui est compliqué dans l'exercice du pouvoir, c'est de déléguer des responsabilités qui remonteront à un moment ou un autre vers l'autorité principale c'est-à-dire que celui ou celle qui est jugé n'est pas forcément celui ou celle qui exécute la décision ou la met en œuvre. Donc déléguer, oui c'est nécessaire, c'est même indispensable, mais il faut savoir que s'il y a de la lenteur ou de la prise de distance par rapport à la décision, c'est vers l'autorité principale que l'athlétique s'exercera. En ce sens, c'est assez différent du secteur privé où la décentralisation des décisions fait qu'il y a des échelons de responsabilités qui n'engagent pas

tout de suite le principal dirigeant. En politique, le principal dirigeant est forcément impacté même par des choix ou des décisions qui n'ont pas été prises par lui.

BN : D'accord. Alors du coup, comment assumer ces responsabilités alors que vous n'êtes pas forcément le véritable responsable ?

FH : C'est pour ça que dans un régime parlementaire, il y a la responsabilité des ministres, du premier ministre. Dans un régime semi-présidentiel comme on le connaît, même si le Président n'est pas finalement la seule autorité puisqu'il y a un premier ministre, un gouvernement, c'est quand même le Président qui paie la popularité éventuellement de ses décisions. Comment faire ? Je crois qu'on a intérêt - c'est une évolution qu'il faudra accélérer- à décentraliser davantage ou déconcentrer les décisions. Déconcentrer, c'est-à-dire c'est sous votre autorité que ça se fait mais il y a des échelons qui vont avoir une liberté de prendre un certain nombre d'initiatives. Décentraliser, c'est-à-dire qu'il y a d'autres que ceux qui dépendent de vous -des collectivités locales en l'occurrence- qui vont pouvoir agir donc on peut répartir différemment les compétences et donc les responsabilités. Alors que dans le système d'aujourd'hui, tout est finalement assez concentré donc centralisé et personnalisé. Dans l'entreprise, je pense qu'il y a eu une prise de conscience que justement, il fallait essayer de partager les responsabilités. D'ailleurs, de plus en plus souvent, il y a des présidents non exécutifs avec une direction générale et des formes de direction assez déconcentrées. Je ne dis pas qu'à un moment, la responsabilité est forcément imputée à celui qui dirige ou qui gouverne.

BN : Merci beaucoup. Mais vous ne pensez pas que justement, avec une décentralisation plus forte, ça soit plus difficile pour un chef de l'État d'imposer sa vision ?

FH : Mais justement, il ne faut pas forcément imposer. Il y a des domaines où il y a que le chef d'État qui doit déterminer les orientations puis d'autres domaines où il faut composer, faire des compromis avec le Parlement, avec les élus locaux, avec les partenaires sociaux. Et c'est cette culture-là qu'il faut essayer d'insuffler pour ne pas justement connaître une mise en relation directe avec le dirigeant principal et les citoyens.

B : D'accord. Merci beaucoup. Alors maintenant, j'aurais aimé savoir : dans le cadre d'une décision politique, qui vous entoure et sur quels critères finalement vous constituez l'équipe qui vous entoure et avec qui vous travaillez ?

FH : Alors pour un Président, il y a à la fois un cabinet donc des conseillers qui n'ont pas de responsabilité politique, et un gouvernement. Les décisions principales devraient se prendre avec le gouvernement. Ce n'est pas toujours le cas et parfois, les conseillers essaient de doubler ou de contourner les membres du gouvernement ce qui n'est pas très sain. C'est la raison pour laquelle je pense que c'est trop compliqué l'organisation institutionnelle aujourd'hui et qu'il faudrait mieux essayer de ne pas créer d'écran supplémentaire entre le Président et les citoyens ou les représentants de citoyens. Pour parler clairement, je pense que les cabinets ministériels ou les cabinets autour du Président ont pris une importance trop grande au détriment du gouvernement et forcément du Parlement.

Donc le Président peut agir seul sur certains sujets notamment la diplomatie ou même l'intervention militaire et il le fait avec un conseil de défense ou il le fait avec un nombre limité de personnes mais il ne le fait jamais seul. C'est très rare de prendre une décision sans avoir pris la tâche de son équipe et a fortiori de son gouvernement mais je ne crois pas que ce soit possible en démocratie.

BN : Mais ce gouvernement, c'est souvent le résultat d'un compromis politique. Ce n'est pas plus difficile de travailler avec ce gouvernement qu'avec un cabinet ? Parce que ce cabinet, vous le choisissez, vous pouvez prendre des gens que vous connaissez déjà, que vous connaissez peut-être personnellement. Un gouvernement, c'est plus difficile. Est-ce que vous ne pensez pas que ça rend le processus décisionnel plus lourd ?

FH : Je pense que c'est l'inverse. On ne connaît pas très bien les membres de son cabinet. On connaît mieux les membres du gouvernement car les membres du gouvernement, ce sont souvent des parlementaires, ce sont des personnalités avec lesquelles le Président a eu l'occasion de travailler -y compris même pour arriver jusque-là dans sa campagne- alors que les membres du cabinet souvent viennent des administrations. Et exceptées quelques personnes connues du Président, le reste, ce sont des techniciens, heureusement engagés sur le plan politique- mais que le Président ne connaît pas aussi bien que les membres du gouvernement avec lesquels il a une complicité plus grande car ils sont dans la même équipe et ils seront jugés de la même manière. Les gens dans les cabinets auront une vie après la présidence de la République ou la vie d'un gouvernement alors que les ministres sont extrêmement tributaires de ce que va réussir ou pas le Président.

BN : D'accord. Merci beaucoup, c'est très intéressant. J'aurais également une autre question. Celle-ci est plus orientée sur l'entreprise : est-ce que vous pensez que les nouveaux modèles d'entreprise horizontaux où il n'y a pas tellement de chef et tout le monde est responsabilisé au même niveau, est-ce que vous pensez que ce type de structure va s'imposer et dans quelle mesure la politique doit accompagner le développement de ce type de structure ?

FH : Pour les entreprises, ça dépend beaucoup de l'activité : on n'a pas la même organisation selon qu'on est dans l'industrie ou les services et même dans les services selon la profession ou la prestation rendue. Pour l'entreprise, je comprends qu'il y a nécessité d'être plus proche de son marché, que ce soit à l'extérieur ou que ce soit le marché domestique. C'est pour ça que la décentralisation est plus évidente. De la même manière, pour tout ce qui est innovation, recherche, il y a une très grande décentralisation également, une confiante délégation qui est donnée aux équipes. Tout n'est pas horizontal néanmoins car il faut une marque pour une entreprise, il faut un savoir-faire, il faut une QL et ça ne peut être que des fonctions centrales qui les organisent et qui les constituent. De la même manière, pour tout ce qui est définition d'une politique commerciale, politique personnelle, ce sont des fonctions qui obéissent forcément à de la centralisation.

BN : D'accord. J'aurais une dernière question : sur quels critères vous fondez votre confiance ?

FH : Ah, c'est une question essentielle, ça. La loyauté mais comment en être sûr ? L'amitié mais elle n'est pas suffisante. La compétence, oui ; elle n'est pas non plus une garantie. L'expérience quand elle est partagée. Ce sont des critères multiples. Je pense que l'expérience plus la compétence plus une complicité plus une confiance donnée à des personnes dont on pense qu'elles sont loyales et qu'elles vont tenir le choc. Je pense que ce qui me paraît le plus important, c'est de savoir si une personne va être, face à des chocs, face à des tempêtes, face à des bouleversements quelques fois, en situation de tenir bon. C'est ça qui fait la différence. En temps ordinaire, normalement la confiance est facile à déléguer et le jugement sur les personnes n'est pas très difficile mais qui va tenir bon ? Qui va, au premier vent, tenir le cap et s'accrocher au mât ? L'expérience prouve que c'est là qu'on fait la différence. Y a des gens qui sont peut-être moins compétents mais qui dans l'adversité vont se révéler beaucoup plus sûrs, beaucoup plus efficaces, beaucoup plus résistants. C'est comme ça qu'il faut juger les personnes je pense.

BN : Merci beaucoup. Merci de nous avoir accordé de votre temps et toutes ces réponses vont vraiment nous servir pour notre mémoire. On vous l'enverra.

FH : J'espère !

### **1.5- Marc Renart, président de Foyer Matter**

Marc Renart est l'ancien PDG d'une entreprise de taille intermédiaire, leader mondial dans le domaine des composants de protection des circuits électriques de puissance. Marc Renart est actuellement exploitant agricole et président bénévole des Foyers Matter. Cette association vise la protection, l'accompagnement et la réinsertion dans la société de personnes en grande fragilité sociale. Il a en outre fondé le Programme Devenirs qui accompagne des anciens détenus vers l'autonomie et la citoyenneté.

Claire-Astrid Monard : Ma première question, c'était : lorsque vous étiez PDG, quel était le type de management en place dans votre entreprise ? Un management traditionnel hiérarchique ou un management où vous laissiez plus de place à l'individu, une certaine liberté de choix ?

Marc Renart : L'entreprise dans laquelle j'étais, le fondateur dirigeait ce qu'il avait créé encore. C'était un management très descendant, très hiérarchisé mais c'était quelqu'un de très intéressant parce qu'il choisissait ses gens sur la confiance et non pas sur le diplôme ; sur ce qu'il ressentait d'eux et sur ce qu'il voyait de l'avancée du travail avec eux. C'était un management assez directif mais très basé sur la confiance c'est-à-dire qu'il y avait quand même de l'écoute de ce que les gens avaient à dire. Mais ensuite, il y avait une décision de prise et elle devait être déclinée. Mais la confiance entraînait dans l'écoute. Tous les collaborateurs étaient très estimés. Ce qui m'a frappé, c'est que moi j'étais le premier diplômé ingénieur à rentrer dans cette entreprise. Quand je suis entré, ils étaient à peu près 200 ou 250. Il n'y avait pratiquement pas de gros diplôme dans cette entreprise qui était quand même une grosse PME déjà.

CAM : Et est-ce que vous pensez que les entreprises aujourd'hui auraient intérêt à faire davantage confiance à leurs employés pour être plus efficaces ?



MR : Ce que j'ai fait évoluer là-dedans, c'est que moi je délègue beaucoup. Alors c'est peut-être parce que je suis un grand flemmard mais ce n'est pas tout à fait ça aussi. C'est aussi parce que je pense que si on veut déployer, faire plus, on ne peut pas tout faire donc il faut s'appuyer sur plus de gens en termes de compétences. J'ai toujours fonctionné comme ça, en déléguant beaucoup, en ayant des moyens d'échange réguliers qui permettaient de se coordonner. Vous parliez du sport d'équipe tout à l'heure : il faut que les lignes arrières sachent ce que font les lignes avant. Il faut que l'entraîneur ait donné des consignes très précises. Il faut contrôler mais contrôler veut pas dire être suspicieux. Ça veut dire vérifier qu'on est toujours dans les bonnes dispositions à tel endroit, qu'il n'y en ait pas un qui ait de grosses difficultés qui ferait que ça retarde l'ensemble, c'est ça le contrôle. Contrôle, ce n'est pas forcément inspection, c'est pas sanction. C'est vérifier qu'on n'a pas à adapter la stratégie ou à adapter la tactique à un moment ou à un autre. Donc je n'avais que des gens en qui j'avais confiance d'une part et puis, on avait des moyens de rencontre et de coordination très forts puisque si vous voulez déployer, déléguer, il faut être très coordonnés. Donc ça, c'est important.

Ensuite, la confiance, quelle est sa limite et quel est son risque ? J'ai fait une très grosse croissance, je suis passé de 1000 à 2000 personnes, par un rachat. Et je suis resté sur mes bases de confiance. Je ne m'étais pas posé la question : est-ce que ce changement d'échelle colossal, qui est un changement d'échelle en nombre mais aussi en culture puisque les +1000 étaient américains, allait poser de grands problèmes ? Et je n'ai pas vu que certains de mes premiers cercles perdaient confiance, perdaient le contrôle de la situation et donc perdaient confiance en eux ; étaient inquiets de mon regard, étaient inquiets que cette aventure qu'on avait commencée ensemble, ils ne puissent pas l'assumer. Et certains étaient à la limite de la déloyauté c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas malhonnêtes mais ils commençaient à cacher pour pas que je me rende compte d'une insuffisance et du fait qu'ils ne pouvaient pas continuer l'aventure. Donc la confiance aveugle, ça m'a mené à ça, ça m'a mené à être en grosse difficulté, à m'interroger, à m'apercevoir que certains étaient plus dans ce cadre-là. C'est à partir de ce moment-là qu'il faut accepter de voir chaque situation individuelle face à face, de dire « pourquoi tu ne peux pas suivre ? est-ce que tu crois que ? est-ce qu'on ne peut pas trouver autre chose ? ». Toute situation peut être traitée humainement. Il n'y a pas d'excuse à ne pas traiter humainement. On a pas à se débarrasser de quelqu'un qui ne peut pas suivre pour des raisons d'âge, de compétences, ... donc il y a à chercher toutes les situations d'adaptation et puis après, il faut admettre que dans la vie, il y a des gens qui se séparent. Tout ça se gère. Mais cette question de

confiance, elle est vitale, elle est évolutive. Il faut faire attention aussi : la confiance aveugle, elle est gentille pour l'autre, elle est généreuse mais elle peut emmener l'autre dans le mur.

CAM : Mais pour autant, vous ne pensez pas qu'on peut déléguer des tâches, déléguer des responsabilités sans faire confiance ? Et finalement, ça peut être une sorte de confiance aveugle au départ puisqu'on n'a pas forcément de garantie.

MR : C'est une confiance en ce qu'est l'autre, en son savoir-faire et derrière, je vais pouvoir l'accompagner à réaliser ce que je lui ai délégué. C'est comme un enfant : petit à petit, il va marcher, et puis à un moment, il va marcher tout seul. La confiance, elle est intuitive au départ ou elle est basée sur un vécu avec l'autre mais elle doit s'accompagner – ce n'est pas « j'ai confiance en toi, tu vas t'en sortir ». C'est : de ce que je sais de toi, je pense que tu peux faire autre chose, que je peux te confier plus de choses, etc. La confiance réciproque fait qu'on doit être amené à parler quand on est en difficulté, à dire à l'autre « attention, là faut que tu m'aides parce que j'ai un passage compliqué ». Pourquoi j'ai confiance dans un guide en montagne ? Parce qu'à un moment donné, si je ne suis pas à l'aise je vais lui dire « écoute je me sens pas bien, il faut que tu me dises un peu mieux comment je vais m'en sortir ». Voilà, c'est ça la confiance.

CAM : Justement, cette question de confiance un peu réciproque, on l'a étudiée dans notre enquête. Vous parlez du guide de montagne et en début d'année, on a fait un séminaire où on a fait une montée. On avait un guide et on a pu déjà se rendre compte qu'on faisait confiance au guide parce qu'on voyait qu'il était expérimenté et que lui-même nous faisait confiance aussi pour nous laisser marcher à notre rythme, savoir quand faire des pauses...

MR : La vraie confiance, c'est celle qui amène l'un et l'autre à s'exprimer sans crainte, sans rien camoufler de ce qu'on ressent à un moment donné.

CAM : Sur un sujet un peu différent, est-ce que vous pensez que donner des responsabilités à des personnes ou en tout cas le fait qu'une personne ait des responsabilités, ça lui permette de trouver plus de sens dans le travail qu'elle effectue ?

MR : Alors, il faut que ça soit des responsabilités qui lui parlent et qui ne sont pas des marches trop importantes à franchir. Il faut que la responsabilité ait été bien expliquée, il ne faut pas qu'elle soit plaquée comme un fardeau sur la tête de l'autre mais comme une opportunité pour

l'autre. C'est très, très imp. Si c'est un fardeau, il va peut-être s'écrouler. Si c'est une opportunité, il va se dire « c'est génial et je vais le faire ».

Je vous raconte simplement comment j'ai accepté d'être un jour directeur général alors que j'étais N-3 dans la société. Il y avait un PDG beaucoup plus important parce qu'on était coté en bourse et qui était pour moi N+5-6. C'était quelqu'un que je croisais parce qu'il avait un mode de management assez particulier : il aimait bien rencontrer régulièrement les jeunes ingénieurs du groupe. C'était sa façon de faire. Mais il me connaissait, beaucoup plus que je ne le connaissais si ce n'est que moi, j'étais intimidé par l'aura de ce gars-là. Dans la société dans laquelle j'étais, il y a eu un problème de succession -un gars part brutalement, un accident de vie- et ce grand patron me fait appeler par sa secrétaire qui me dit « Monsieur Untel veut vous rencontrer donc il vous attend à tel restaurant tel jour à telle heure ». Je me dis « là, j'ai dû faire une grosse bourde ». Je me trouve face à ce gars, très chaleureux, qui me dit comment allez-vous, etc. Il s'interrompt très vite et me dit : « bon, on va pas tourner autour du pot. Je suis venu pour vous dire quelque chose. Je veux un patron dans cette société et j'ai décidé que ce serait vous. Aussi brutalement que ça ».

CAM : Sans vous laisser le choix ? Sans vous demander votre avis au préalable ?

MR : Si, « j'ai décidé que ça pourrait être vous ». Je dis « mais il y a plein de gens au-dessus de moi, pourquoi pas eux ? ». « Parce que je pense que c'est vous. Mais ne vous inquiétez pas, vous avez tout votre temps pour réfléchir, on va faire un bon dîner et puis vous reviendrez vers moi quand vous aurez pris votre décision ». Moi, j'étais incapable d'avaler quoique ce soit parce que j'étais tétanisé par le truc. Puis au bout d'un moment, je lui dis : « Ecoutez Monsieur, c'est vous qui me connaissez, c'est vous qui connaissez le poste, c'est vous qui arrivez et vous me dites que vous me faites confiance là-dessus. Ça va me servir à quoi de réfléchir quinze jours, un mois, à des choses que je ne connais pas alors que c'est vous qui pensez que c'est possible ? Donc c'est oui. Et le gars me dit « Et voilà, j'étais sûr que vous alliez me répondre ça. » Comment est-ce que vous pouvez ne pas planer ? C'est impressionnant.

Voilà, c'est ça la confiance, c'est impressionnant. C'est ce que vous envoyez à l'autre à un moment où moi je n'avais aucune expérience. Je n'avais jamais imaginé et je n'avais pas l'ambition de diriger cette entreprise et un gars vient et pense que vous pouvez et vous confie les rênes. Comment ça se paramètre ça ? C'est intangible mais ce qu'il m'a envoyé à ce moment-là a fait que je lui ai fait cette réponse tout aussi incroyable parce que j'aurais pu aller demander

à plein de gens « c'est quoi directeur général ? qu'est-ce que ça va impliquer pour moi ? qu'est-ce que ça va changer ? ». J'aurais pu lui dire « je vais gagner combien avec ça ? ». Rien de tout ça. Le dialogue a été caricatural.

C'est ça faire confiance : vous êtes en résonance avec l'autre, vous comprenez l'autre et vous sentez qu'il a la possibilité de faire ce que vous attendez de lui. Après vous allez l'aider à avoir tous les éléments, vous allez l'accompagner, vous allez le former,...

Depuis, j'ai passé pas mal de temps dans les réseaux Entreprendre qui accompagnent des créateurs d'entreprise et de j'ai accompagné des startups, des gens qui ne partaient de rien et je me suis aperçu que l'*intuitu personae* était absolument nécessaire, bien insuffisante mais nécessaire comme point de départ. Il se crée quelque chose avec le créateur que vous avez en face : vous lui faites confiance, vous pensez qu'il va réussir son job et vous allez être là à l'accompagner, jamais à lui dire ce qu'il doit faire mais toujours à l'aider à réfléchir.

CAM : Sur cette question de confiance, je voulais revenir sur votre action avec votre projet « Devenirs » pour la réinsertion des anciens prisonniers : quelle place vous accordez à l'autonomisation dans la réussite d'une réinsertion ?

MR : Alors, c'est une bonne question parce que c'est un champ d'action qui est clivant et où tout est poussé à l'extrême. Le postulat de base, c'est que ce sont des hommes ou des femmes à qui on veut faire confiance. Faire confiance, ça ne veut pas dire qu'ils sont tout doux, tout gentils, plein de qualités sinon ils ne seraient pas là. Ils ont plein de handicaps qui sont liés à eux ou à leurs accidents de vie, leurs inégalités de vie, ... Le postulat de base, c'est : je fais confiance à sa capacité de rebond. Ensuite, la deuxième question, c'est la conséquence de ma confiance, c'est que je pense qu'il peut, il devra et il pourra être autonome un jour sans être assisté et sans être en dehors des clous. C'est complètement indispensable à l'action que je veux mener. On part de ce point de départ-là : je vais lui faire confiance et je suis sûr qu'on arrivera à l'amener à l'autonomie. Ça prendra du temps, j'admets aussi les faiblesses, j'admets les rechutes mais point de départ : il est un homme donc il est digne de confiance. On peut lui faire confiance et on peut l'amener à découvrir ce qu'il est réellement.

CAM : Surtout que si les personnes comme vous, qui essaient de les aider à se réinsérer dans la société, ne leur font pas confiance, ils auront eux aussi du mal à se faire confiance. Est-ce que vous trouvez qu'il y en a qui ont du mal à se faire confiance ou qui pensent qu'ils n'y arriveront pas ?

MR : Ah, ils sont tous en perte de confiance sinon, ils n'iraient pas se planquer dans des gangs et des trucs comme ça. Ils ont la confiance que leur donne leur gang et ils ont une confiance grégaire. Ils ont la confiance de la soumission au caïd, etc. Mais en termes de confiance individuelle, ils sont quasiment au point zéro. La preuve ; quand ils sortent, ils sont terrorisés. Donc la première étape, c'est de leur redonner confiance en eux et c'est pour ça qu'on travaille sur un logement qui donne une dignité. Parce que si je vous fais habiter dans un sous-sol de La Défense, vous aurez un peu moins confiance en vous que si vous arrivez dans un appartement que vous vous êtes approprié, avec une chambre que vous avez décorée à votre façon, où vous vous reconnaissez, etc. C'est des facteurs-clés. C'est là-dessus qu'on joue. Cette restauration de la confiance, elle est fondamentale.

CAM : D'accord.

MR : Il n'y a pas d'autonomie sans confiance.

CAM : Mais ça veut dire que contrairement à d'autres situations -par exemple, en entreprise- là, vous n'avez plus aucun contrôle sur la vie de ces individus ?

MR : Non, non. D'abord, on a un contrôle important, c'est qu'ils sont sous main de justice, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas libres. Ils terminent leur peine à l'extérieur dans un parcours de formation avec nous. Mais s'ils font n'importe quoi, il faut qu'on prévienne le juge et ils peuvent être réincarcérés. Donc on a cet affreux moyen de contrôle ultime. Par contre, on fait un parcours très orienté avec eux c'est-à-dire qu'on leur donne un plan d'action -on va travailler sur votre capacité à gérer votre logement par exemple, sur votre capacité à vous soigner, on va vous aider à sortir de vos addictions, etc – et on est très jalonné. Il y a un entretien hebdomadaire, on va les voir dans leurs appartements, on fait le point sur leur santé, leur recherche d'emploi, ... Donc c'est très encadré. Ce n'est pas une confiance aveugle. La confiance ne veut pas dire qu'on n'ait pas conscience des faiblesses et des manques de l'autre. La confiance veut dire qu'on pense que si on répond à ses demandes et qu'il écoute un certain nombre de choses, on va l'aider à atteindre cette autonomie. C'est une forme d'espérance, la confiance. J'ai confiance en vous parce que j'espère que quelqu'un comme vous peut faire de très belles choses.

CAM : C'est marrant que vous parliez d'espérance parce que j'allais vous interroger sur la question de la foi. Est-ce que vous voyez une différence entre la confiance et la foi et est-ce que la foi peut aussi aider à donner du sens à ce qu'on fait ?

MR : La confiance et la foi, c'est deux choses assez différentes qui peuvent paraître de même nature mais quand même, la foi a une connotation spirituelle plus forte. La confiance peut être très matérielle. Prenons l'éducation chrétienne ou religieuse quelle qu'elle soit : la notion de spiritualité, de foi, d'espérance peuvent clairement donner un regard sur la confiance qui est différent. La conception que vous avez de la confiance est sûrement terriblement marquée par l'éducation religieuse qu'on a pu avoir. Moi, j'ai eu une éducation religieuse très forte mais pas écrasante. J'ai connu des parents qui avaient la foi du charbonnier et moi, je suis un très mauvais pratiquant et je peux être extrêmement critique par rapport à l'Église. Je remercie l'Église de m'avoir donné le sens de la religion mais je n'aime pas l'Église comme institution parce que pour moi, la religion, ce n'est pas une intuition. Il y a quelque chose qui m'ennuie là-dedans et on voit bien à quoi ça mène. Pour autant, la religion m'a donné la notion de la foi et de l'espérance, c'est-à-dire l'idée que je puisse croire en quelqu'un sans que ce soit démontrable et rationnel. Je me suis fait viré des maristes...

CAM : De Sainte-Marie de Lyon ?

MR : Oui, pendant quinze jours. Il y avait des compositions d'instruction religieuse en Terminale. C'est un peu ridicule, « composition », ça pourrait être des débats, ... Et la question qui sort, c'est : « Les preuves de l'existence de Dieu ». Vous avez quatre heures. Et j'étais arc-bouté sur ce sujet. Donc j'écris en cinq lignes : « la question n'a pas de sens parce que s'il y a une preuve, tous les athées sont des ânes ». Et je termine mon truc et dix minutes après le début de l'épreuve, je vais le poser royalement sur le bureau du prof en lui disant « j'ai fini ». Il me dit « tu retournes à ta place et tu m'écris quelque chose, tu réponds à cette question ». Je retourne à ma place et je ne fais plus rien. Ça a tellement énervé le gars que j'ai été viré et j'ai été sanctionné.

Ça montre bien la différence entre la foi et la confiance que l'on peut avoir. Mais la confiance a quelque chose d'irrationnel aussi et c'est pour ça que boucler du rationnel, ça me paraît excessif. Il y a toujours une part de mystère.

CAM : Il y a toujours une part de confiance qui est infondée.

MR : Oui... Pourquoi j'ai confiance ? Moi, je suis ingénieur donc je connais les phénomènes de résonance physique c'est-à-dire le fait que deux éléments qui sont en même fréquence se mettent à amplifier quand ils sont en face. Je crois beaucoup à la résonance : on est résonance, vous et moi. On est fait d'atomes. Si ces atomes sont sur la même longueur d'ondes, on sait en

physique que ça crée une extase, quelque chose de très, très fort et c'est ça qui peut attirer deux personnes. Et la confiance se bâtit sur cette résonance. Vous ne pouvez pas faire confiance à quelqu'un qui, chaque fois que vous le voyez arriver à dix mètres, dégage sur vous un sentiment de recul. C'est pas tout à fait métaphysique, ça peut être que physique c'est-à-dire que oui, on est des êtres de vibration et qu'est-ce que ça veut dire « être en phase avec quelqu'un » ? L'expression dit bien ce qu'elle veut dire. Ça vous parle ?

CAM : Ça me parle. Eh bien, merci beaucoup pour ces réponses, je pense que ça va beaucoup nous aider.

## 2. Compte-rendu du sondage

Voici le lien pour accéder à notre sondage en ligne :

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiqFW5Q1URt4dvn\\_Fk0yQL0A\\_DIoyxgdGMtmjhwBKWeZRkOA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiqFW5Q1URt4dvn_Fk0yQL0A_DIoyxgdGMtmjhwBKWeZRkOA/viewform?usp=sf_link)

Quel âge avez-vous ?

- 18-25 ans
- 26-40 ans
- 41-60 ans
- 60+ ans

Quel est votre statut professionnel ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants, chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions intermédiaires
- Employés
- Étudiants
- Ouvriers
- Retraités
- Autres personnes sans activité professionnelle

Pensez-vous avoir beaucoup de responsabilités dans votre vie professionnelle ?

Peu ou pas de responsabilités

1

2

3

4

5

Beaucoup de responsabilités

Aimeriez-vous avoir plus ou moins de responsabilités au travail ?

- Plus
- Moins
- Autant de responsabilités

Jugez-vous que vous ayez beaucoup de responsabilités dans votre vie personnelle ?

Peu ou pas de responsabilités

1

2

3

4

5

Beaucoup de responsabilités

Pensez-vous pouvoir trouver plus de sens dans votre travail si l'on vous confie plus de responsabilités ?



- Oui
- Non

Qu'est-ce qui vous donne le plus confiance en vos collaborateurs ?

- Les compétences
- L'expérience
- Les diplômes
- La personnalité
- La supériorité hiérarchique
- L'amitié
- Autre :

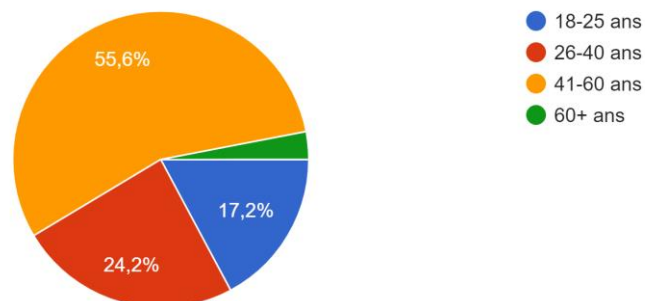
Pourriez-vous déléguer une tâche délicate à une personne inconnue mais qualifiée ?

- Oui
- Non

Voici les résultats que nous avons ensuite analysés:

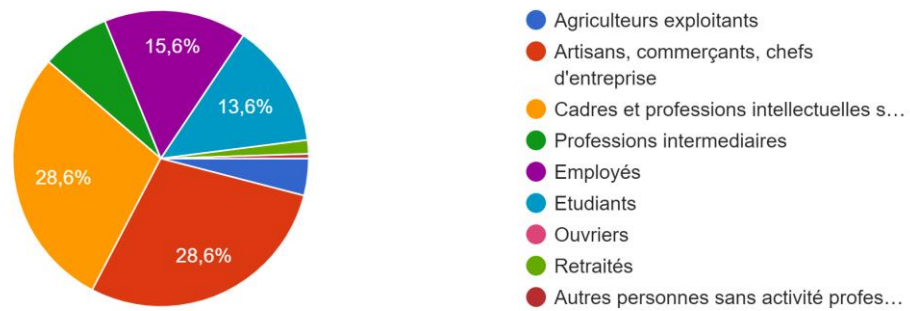
Quel âge avez-vous ?

198 réponses



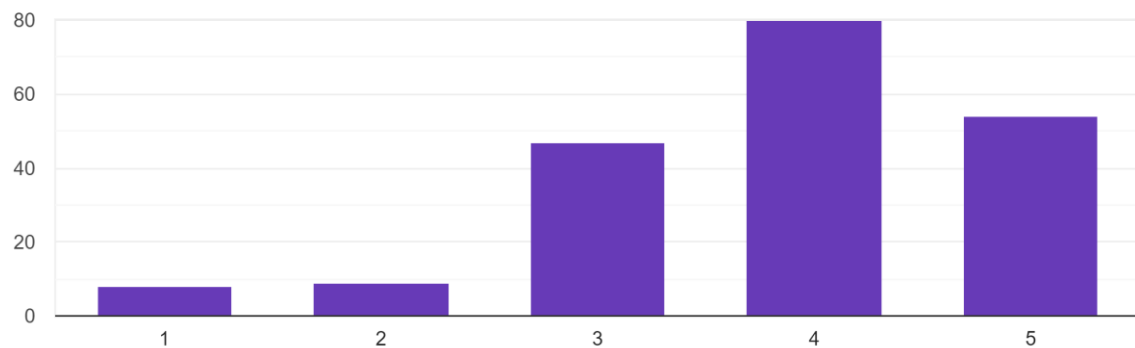
Quel est votre statut professionnel ?

199 réponses



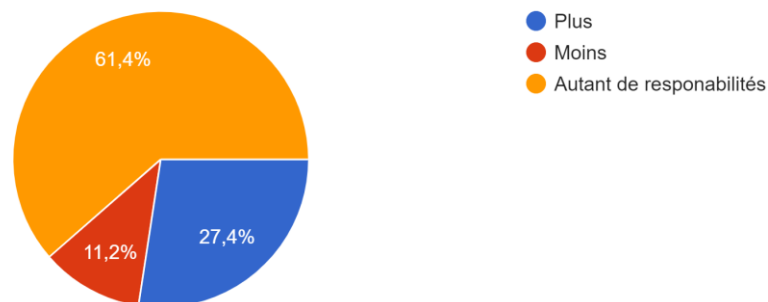
Pensez-vous avoir beaucoup de responsabilités dans votre vie professionnelle ?

198 réponses



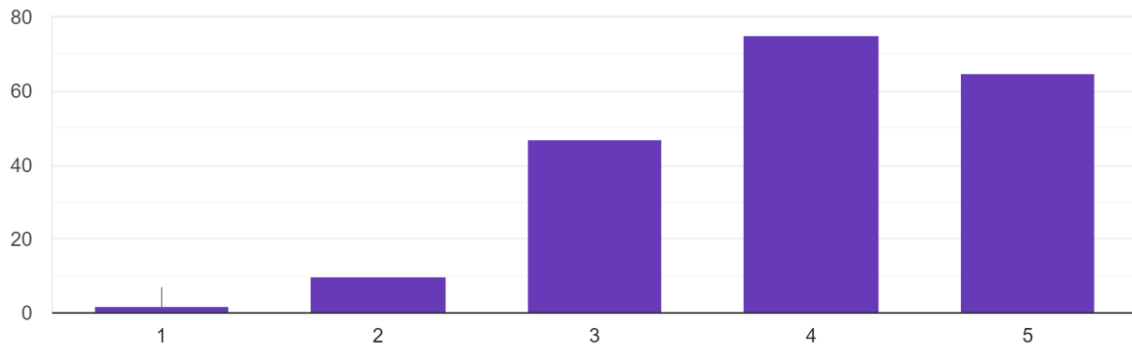
Aimeriez-vous avoir plus ou moins de responsabilités au travail ?

197 réponses



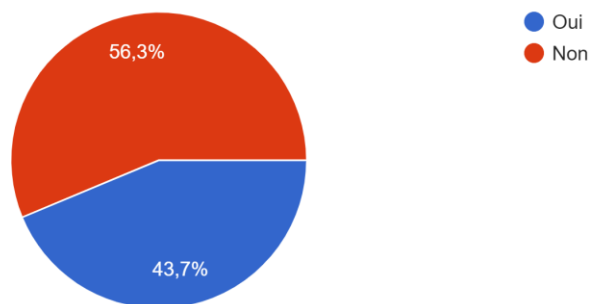
Jugez-vous que vous avez beaucoup de responsabilités dans votre vie personnelle ?

199 réponses



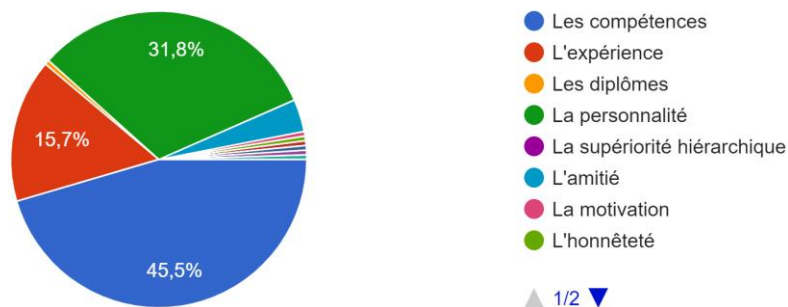
Pensez-vous pouvoir trouver plus de sens dans votre travail si l'on vous confiait plus de responsabilités ?

199 réponses



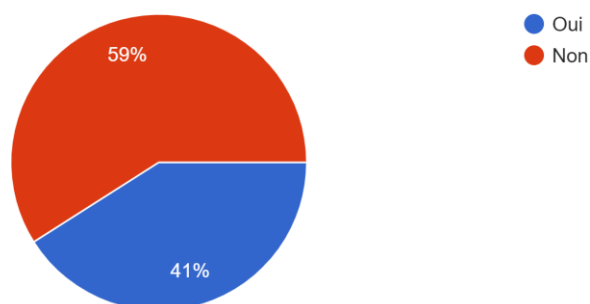
Qu'est ce qui vous donne le plus confiance en vos collaborateurs ?

198 réponses



Pourriez-vous déléguer une tâche délicate à une personne inconnue mais qualifiée ?

200 réponses



## 2. Compte-rendu de l'expérience

Questions :

1. Avez-vous le sentiment de vous être fait confiance au cours de l'épreuve ?
2. Pensez-vous avoir réussi l'épreuve ?
3. Êtes-vous satisfaits de votre coordination et de votre entente, au-delà de la réussite de l'épreuve ?
4. Auriez-vous aimé changer le partage des responsabilités ?
5. Pensez-vous que vous auriez mieux réussi avec un autre binôme ?

	Groupe 1		Groupe 2	Groupe 3	
	Couple	Meilleurs amis	Groupe 2	Inconnus 1	Inconnus 2
Score (avec pénalité)	2'19 (1'49 +3)	2'10 (1'50+2)	2'24 (1'54+3)	2'44 (2'24+2)	2'03 (1'43+2)
Moyenne	2'145		2'24	2.235	
Question 1	Oui	Oui	Oui	Non, pas de peur dans	Oui

				l'épreuve, ni d'enjeu, donc pas de confiance nécessaire	
Question 2	Oui	Oui	Non	Plus ou moins	Oui
Question 3	Pas vraiment	Oui	Non	Non, beaucoup de mésententes	Oui
Question 4	Non	Oui, moins de pénalités	Non	Oui	Non
Question 5	Oui, mais pas avec un inconnu, plutôt avec un ou une amie de longue date ou bien un membre de la famille	Non	Probablement	Oui, avec un ami proche	Non, avec un ami ça pourrait être moins sérieux et donc il y aurait moins de concentration et d'efficacité





Au premier abord et en regardant simplement les scores obtenus, notre hypothèse est validée. En effet, le groupe 1 se connaissant et se faisant confiance ont obtenu les meilleurs scores que les groupes 2 et 3 (2.15 contre 2.24). On remarque que les scores obtenus pour les groupes 2 et 3 sont sensiblement les mêmes, ce qui pourrait laisser penser que les quelques minutes de conversation qui ont permis de briser la glace pour le binôme du groupe 2 n'ont, en revanche, pas suffi à créer un véritable lien de confiance et donc à aboutir à une épreuve réussie. Dans le détail, le nombre de pénalités entre le groupe 1 et les groupes 2 et 3 sont semblables (2.5 contre 2.33). Le fait que le groupe 1 obtienne un meilleur score en moyenne malgré un nombre de pénalités en moyenne légèrement supérieur indique une réalisation rapide et efficace mais moins rigoureuse pour ce qui est des obstacles. La confiance existante permettrait ainsi de suivre les ordres sans se poser de questions et d'agir rapidement et conformément aux informations transmises, quitte à aller si vite que des sorties de route ont lieu. Quant aux binômes ne se faisant pas confiance, la méfiance qu'il peut y avoir fait que les personnes aux yeux bandés réagissent plus lentement et avancent plus prudemment, probablement pour essayer de garder un certain contrôle de la situation. Leur prudence et leur méfiance font donc qu'ils obtiennent moins de pénalité mais un temps global plus important.

Pour ce qui est du débriefing réalisé à l'issue de chaque épreuve, on constate également que le groupe 1 a le sentiment d'avoir réussi l'épreuve et de s'être fait confiance, ce qui est plus nuancé chez les groupes 2 et 3. En effet, certains binômes de ces groupes estiment avoir échoué l'épreuve. On remarque qu'un binôme du groupe 3 dit être insatisfait de leur coordination au cours de l'épreuve où il y a vraisemblablement eu des mésententes et ils ont précisé ne pas s'être fait confiance puisque, selon eux, il n'y en avait pas besoin en l'absence d'enjeu, ou de craintes.

En outre, on a vu qu'aucune conclusion ne pouvait être tirée des questions sur le partage des responsabilités. Dans les groupes 1 et 3, il y a eu une réponse positive et une réponse négative aux questions 4 et 5. On remarque toutefois qu'un binôme d'inconnus a dit qu'il pensait que l'épreuve aurait été moins bien réussie si elle était réalisée avec quelqu'un en qui ils avaient confiance. En effet, selon eux et contrairement à l'autre binôme du groupe 3, le faire avec un ami, par exemple, serait contre-productif puisqu'il y aurait un manque de sérieux et de précaution, contrairement à lorsqu'on guide un inconnu qui a les yeux bandés, aboutissant à un

manque de concentration et d'efficacité dans l'épreuve. Cela s'est exprimé au cours de l'épreuve par une communication continue et abondante pour ce binôme tandis que le couple du groupe 1 communiquait beaucoup moins. Celui-ci a même indiqué qu'ils pensaient qu'ils auraient mieux réussi l'épreuve s'ils l'avaient fait avec quelqu'un d'autre, mais avec quelqu'un en qui ils font confiance, comme un ami proche ou un membre de leur famille.

#### 4. Compte-rendu de l'observation

Les cours de boxe à Hec ont lieu dans le dojo du complexe sportif. Nous nous y sommes rendus un lundi soir pour pouvoir assister à la fois à un entraînement de boxe française à une séance de renforcement musculaire.

Les étudiants déjà présents discutaient entre eux pendant qu'ils se préparaient : ils enlèvent leurs chaussures, enfilent leurs bandes de protection puis leurs gants de boxe.

Au début de la séance, le coach a montré quelques mouvements d'échauffement que les étudiants doivent réaliser afin de préparer leur corps à l'effort et d'éviter toute blessure : course, montée de genoux, flexions, pas chassés, ...

Le déroulé de la séance consiste en une suite d'exercices qui durent quelques minutes chacun. A chaque fois, le coach montrait l'enchaînement qu'il fallait faire réaliser en choisissant un étudiant pour l'assister dans sa démonstration. Ensuite, les étudiants se répartissaient par paires et font l'exercice. Un aspect important des séances de boxe qu'il faut préciser est que les duos qui s'entraînent ensemble sont des partenaires et non des adversaires. Les coéquipiers doivent s'entraider et progresser ensemble et non représenter une menace pour l'autre. Le coach insiste sur le fait que la boxe que l'on fait en école est un sport de touche et non de frappe. Les étudiants qui frappent trop fort sont rappelés à l'ordre. Il est donc important pour tous de mesurer sa force et de se maîtriser pour ne pas blesser l'autre. D'autant que si l'un des partenaires frappe trop fort, l'autre ne peut effectuer correctement l'exercice puisqu'il sera plus enclin à parer les attaques pour se protéger plutôt que de faire l'exercice.

En boxe anglaise, on n'utilise que les poings, contrairement à la boxe française où l'on fait aussi appel aux pieds. La boxe française requiert donc plus de souplesse et nous avons pu observer que ce type de boxe fait travailler tout le corps. Les étudiants réalisaient des enchaînements comme par exemple : bras avant, bras arrière, fouetté, chassé. Au cours de la



séance, le coach passait parmi les binômes pour corriger les positions et voir la progression de chacun. Ayant remarqué que beaucoup avaient du mal d'un point de vue technique à réaliser un fouetté médian, le coach a décidé de dédier le prochain exercice au fouetté : pendant quelques minutes, les étudiants ne faisaient que ce mouvement en s'appliquant sur chaque étape : lever de jambe, rotation du pied, extension de l'autre jambe en utilisant son genou comme viseur.

Vers la fin de la séance, un autre exercice qui changeait des autres consistait à parcourir la largeur du dojo en forçant son binôme à par des directs avant et arrière puis un chassé médian. Une fois arrivés de l'autre côté de la salle, c'est à l'autre de faire reculer son partenaire. Cet exercice avait notamment pour but de travailler sur ses déplacements. Comme l'a dit le coach, il est très important de toujours être en déplacement en boxe. Il ne faut pas rester statique mais constamment être détendu, souple et en mouvement.

A la fin de la séance, le coach a demandé aux étudiants de s'étirer, notamment les jambes, pour éviter d'avoir des courbatures mais aussi pour permettre au corps de commencer à se reposer.

Après cette séance de boxe française, le coach est parti et les M1 ont emmené les L3 dehors pour faire la PPG. Ce sont eux qui encadrent ces séances de renforcement musculaire hebdomadaire qui consistent en pompes, abdos, squats, burpees, gainage, et autres exercices. Plus précisément, l'effort est séquencé en modules d'une minute trente répétés trois fois de suite. Il y avait un temps de récupération entre chaque module. Chaque module était divisé en trois exercices d'une minute trente comme par exemple jumping jack, pompes et montée de genoux. Nous avons noté que les membres du club s'encourageaient au cours de la séance, s'exhortaient à ne pas lâcher et à tenir bon. Après une heure et demie d'entraînement de boxe anglaise, certains étudiants étaient fatigués et moins dynamiques mais ils donnaient quand même le meilleur d'eux-mêmes.

Il est important de noter qu'au cours de la soirée, que ce soit en entraînement de boxe française ou en PPG, les responsables (soit le coach, soit les M1 qui encadraient la PPG) faisaient attention au bien-être des étudiants. Ils faisaient des pauses pour récupérer lorsque c'était nécessaire et décidaient quelques instants plusieurs fois au cours de la séance pour permettre aux étudiants de se réhydrater. Pendant les temps de récupération après les exercices, ils rappelaient également aux étudiants ce qu'il fallait faire pour bien récupérer : marcher permet de récupérer plus vite que si l'on reste assis, étirer ses jambes en faisant une position grand écart

également. Même pendant la PPG, les M1 rappelaient aux étudiants de bien inspirer et expirer lorsqu'ils faisaient l'exercice et de ne pas rester en apnée. De manière générale, nous avons observé une grande attention portée aux étudiants.

## 5. Bibliographie

Larousse en ligne pour les définitions de « responsabilité » et « confiance »

Introduction. Panser la confiance... | Cairn.info

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-4-page-51.htm>

### Livres :

*Le développement (Imp)personnel*, Julia de Funès, 2019, L'Observatoire

*La comédie (in)humaine*, Julia de Funès et Nicolas Bouzou, 2018, L'Observatoire

*The human side of entreprise*, Douglas McGregor, 2006, Mc Graw-Hill Gb

*La confiance au travail*, Laurent Karsenty, 2013, Octares Editions

*Reinventing organisations, vers des communautés de travail inspirées*, Frédéric Laloux, 2015, Diateino

*Premier de cordée*, R. Frison-Roche, 1942, Arthaud

### Films :

*L'Outsider*, C. Barratier, 2016

*Enron, the smartest guy in the room*, A Gibney, 2005

Articles:

<http://www.parolesdepsy.com/confiance-et-responsabilite/>

Remarques philosophiques sur la responsabilité (erudit.org)

“Qu’est-ce que le sens du travail ?”, Caroline Arnoux-Nicolas

Quelles réponses le développement durable peut-il apporter aux enjeux des entreprises, managers et salariés ? Audrey de Garidel pour SST MAG

Bio-inspiration : s’inspirer de la nature pour repenser nos organisations, Audrey de Garidel

Vidéos :

Conference "Reinventing Organizations" en français (Flagey, Bruxelles) - YouTube

Frédéric Laloux - Reinventing Organization "en 20 min"- Youtube