

Ateliers du management au Collège des Bernardins : pour une ingénierie des libertés

par

■ **Michel de Virville** ■

Directeur honoraire du Collège des Bernardins

■ **Charles-Henri Besseyre des Horts** ■

Professeur émérite à HEC Paris

■ **Fabien de Geuser** ■

Professeur associé et directeur du campus du Luxembourg de ESCP Europe

Avec les témoignages de **Jean Agulhon** (DRH de la RATP), **Nicolas Estivals** (responsable MOE CBTC/Modernisation réseau à la RATP), **Céline Hubert** (responsable des ventes chez Orange) et **Olivier Trabuc** (directeur du centre bus de Thiais et du tramway T7 à la RATP).

En bref

Longtemps considérée comme le lieu du pouvoir du chef et de la contrainte, l'entreprise est ensuite devenue celui de la soumission aux *process* impersonnels et aux rituels du *reporting*, générateurs de frustration et de souffrance. Alors que la rapidité des changements et les incertitudes de toute nature augmentent dans son environnement, la prise en compte de l'humain et de ses valeurs par l'entreprise s'avère désormais de plus en plus nécessaire. Depuis un an, au sein du Collège des Bernardins, lieu emblématique de ces dimensions humanistes, se déroule une expérience de recherche-action qui vise à développer une ingénierie des libertés, garante des performances et de l'adaptabilité des organisations, tout en redonnant leur place centrale à l'engagement et aux initiatives de l'ensemble de leurs salariés.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Michel de Virville : Ancien dirigeant de Renault, j'ai été le directeur du Collège des Bernardins durant ses six premières années de fonctionnement. C'est dans ce cadre qu'a été développée et abritée la recherche-action intitulée *Les Ateliers du management au Collège des Bernardins*.

Outre Charles-Henri Besseyre des Horts et Fabien de Geuser, qui interviennent aujourd'hui, cette recherche-action a été conduite par Maurice Thévenet (ESSEC et FNEGE), François Railliet (HEC) et Jean-Xavier Lalo (PSA).

Le sous-titre *Ingénierie des libertés*, que nous avons donné à cette recherche-action, décrit assez bien ce que nous voulons faire. Cela part du constat simple que toutes nos organisations, entreprises, administrations ou associations, ont empilé des *process*, des normes, des régulations, etc., afin de sécuriser les résultats de leur action en faisant l'économie de la vertu inhérente aux initiatives des personnes, qui, il est vrai, restent faillibles. Nous sommes partis d'une conviction, non pas inverse, mais duale, car il ne s'agit en aucun cas de détruire les processus ou d'en nier l'efficacité, ce qui serait absurde au vu de leur efficacité démontrée. Cette conviction est que l'on peut dégager un énorme gisement d'énergies disponibles si, en complément des processus, on cultive la liberté de ceux qui les mettent en œuvre. Sur cette base, on devient ensuite capable de faire des choses pour lesquelles les processus s'avèrent impuissants, telles que créer de la nouveauté ou donner du sens. Les processus peuvent certes être porteurs de sens, mais seule la liberté des personnes peut en donner à l'action.

Faire converger les énergies

Charles-Henri Besseyre des Horts : C'est, tout d'abord, d'efficacité dont il s'agit, c'est-à-dire d'une architecture de moyens et d'une organisation à mettre en œuvre. Nous nous adressons donc à des entreprises organisées, qui ont des moyens similaires, mais dont les équipes affichent des résultats très différents. Nous nous intéressons à la question de l'immatériel. Dans ces Ateliers, nous nous efforçons de l'architecturer de façon quelque peu différente et nous obtenons, ce faisant, des résultats remarquables, nos participants en témoigneront. Nous avons la conviction que l'efficacité des organisations repose non pas sur la contrainte, mais, fondamentalement, sur leur capacité à faire converger les énergies, en favorisant l'*initiative*, en développant la *confiance* et en construisant la *légitimité*. L'animation des séquences des Ateliers repose sur ces trois mots forts. Alors que la mise en place de l'organisation d'une entreprise suppose de la stabilité et du contrôle, la convergence des énergies repose, quant à elle, sur un effort permanent, jamais achevé, qui s'emploie à combiner, de façon indissociable, le discernement et l'action.

Le progrès reste possible en permanence, car on a toujours, dans le champ de la confiance et de la liberté, différentes possibilités de développement. Dans des organisations où les décisions sont initiées à partir du siège avant d'être déployées, la confiance et la liberté devront s'établir de proche en proche, par l'exemplarité et la contagion. Le processus ne fait pas tout et doit être complété par les initiatives locales.

L'autre façon de prendre en compte cet agencement entre confiance et liberté repose évidemment sur la régulation des processus, ce qui suppose des moyens et engendre des coûts, alors que la dynamique que nous cherchons à instaurer n'a pas de coûts directs bien qu'elle génère une puissance jamais épuisée. Il n'y a cependant pas opposition, mais dualité entre ces deux approches, car notre démarche vise à les combiner et non à substituer l'une à l'autre. Nous essayons pour cela d'amener nos participants à réfléchir, de façon très concrète et en fonction de leur environnement particulier, à une manière propre d'articuler cette double perspective. Nous partageons la conviction qu'il n'y a pas de recette, chaque projet et chaque période appelant des solutions différentes. Évidemment, dès lors que l'on s'intéresse à l'ingénierie des libertés, des changements de personnes peuvent être nécessaires, sans que cela ne soit jamais suffisant, tout comme il peut y avoir des changements organisationnels en fonction des grilles d'analyse sur lesquelles nous travaillons.

Vouloir éliminer tous les problèmes qui se posent à une entreprise ruinerait toute créativité, donc toute performance. Il faut, par conséquent, être ouvert et faire preuve d'une certaine naïveté, tout en étant extrêmement vigilant. Nous ne maîtrisons pas toujours nos motivations et nos émotions et, en conséquence, nous ne maîtrisons pas davantage notre action. Un effort permanent de lucidité est donc nécessaire et la sincérité s'avère en être le facteur essentiel. Cela implique une remise en cause personnelle constante.

La boule des proches

Michel de Virville : Derrière chaque participant aux Ateliers du management, d'autres personnes sont touchées par son action : son chef, ses collaborateurs, ses collègues, etc. Ce qui importe alors sera la façon dont cette *boule des proches*, comme nous l'appelons, "s'irriguera" au sein de son entreprise et comment les libertés y seront gérées.

Pour nous, l'idée centrale est celle de la lucidité. C'est un combat qui est toujours devant nous parce que, en permanence, on imagine bien plus la situation dans laquelle on se trouve qu'on ne l'observe réellement. Nous projetons sur cette situation des grilles d'interprétation qui sont liées à notre passé, à nos expériences, etc. Chaque acteur d'un projet verra la même situation de façon différente, ce qui génère d'autant plus d'imprécision que, plus ou moins volontairement, chacun l'exploitera à son avantage et, surtout, suspectera les autres d'en faire autant. La question, au cœur de ce que nous faisons dans les Ateliers, est alors de savoir comment s'insérer dans cette imagination collective d'une façon telle que *eux* et *moi* y trouvions notre pleine contribution.

Il ne s'agit pas d'un travail visant à améliorer les aptitudes managériales personnelles, même si ce n'est pas inutile... Les Ateliers sont en réalité un incubateur au sein duquel une douzaine de participants débattent entre eux de leur travail. Il s'agit pour chacun de considérer l'action dans laquelle il est engagé dans son entreprise comme un terrain où il va chercher ce qui peut lui permettre d'augmenter la performance collective en créant les conditions de la confiance mutuelle, c'est-à-dire en veillant à la cohérence entre les actes et les paroles, en ouvrant des espaces d'engagement et en développant la légitimité de chacun. Au-delà du travail fait pendant les Ateliers, chaque participant acquiert donc, de façon pratique et adaptée localement, les réflexes nécessaires afin de mettre en œuvre ces espaces d'autonomie en préservant la cohérence du fonctionnement et en assumant le partage du succès et de l'échec, ce qui nourrit la légitimité de chacun.

La question qui se pose ensuite est celle de l'engagement, préalable indispensable à la création de libertés. Elle amène à s'interroger sur l'espace d'autonomie, entre les normes et les *process*, nécessaire pour que les acteurs puissent contribuer au résultat et le ressentir effectivement. La plupart du temps, cet espace existe, y compris dans les situations les plus prescrites, mais il n'est pas toujours reconnu comme tel.

Enfin, se pose la question de la légitimité, qui est à la fois subjective et objective. Or, la légitimité de chacun se construit aux dépens de la légitimité des autres; nous avons tous connu des chefs s'appropriant les réussites de leurs subordonnés. Il est donc important de comprendre comment cette légitimité se construit et s'opère réellement.

S'il y a de la confiance et de l'engagement, et si l'on ressent que la légitimité procède d'un travail de construction collectif, l'expérience du terrain permettra alors l'élaboration d'une vision partagée de la situation. Il existe une articulation profonde entre ces trois aspects dans l'exercice nécessaire du discernement.

Pendant les séances des Ateliers, on met sur la table des sujets complexes, tel celui des personnes avec qui l'on travaille. La question de la confidentialité est donc essentielle. Mais surtout, le plus grand risque serait que ces séances soient déconnectées du concret. Les Ateliers sont des lieux où l'on est libre d'imaginer des solutions alternatives, mais, à l'issue de chacune des séances, il est rappelé que ce qui y a été fait doit impérativement être discuté avec l'ensemble des proches sur le terrain. Chaque participant ne doit venir à la séance suivante qu'après avoir mis à l'épreuve ce qu'il a précédemment imaginé, et ce, afin de nourrir en permanence cet aller-retour avec le terrain qui est au cœur de notre démarche vers une nécessaire lucidité.

La valeur ajoutée de la liberté

Fabien de Geuser : La liberté est-elle une donnée ou un projet à construire? Quel est le statut de la règle et du processus entre le registre du coercitif et celui de l'aide? Ces deux questions sont au cœur de nos débats à ESCP Europe. Nous partons du postulat que la liberté n'est pas une donnée, mais bien un projet, d'où l'idée d'une ingénierie des libertés qui s'oppose alors aux concepts, tel celui de l'entreprise libérée, selon lesquels la liberté naîtrait de la réduction, voire de la suppression des règles.

Ce que Michel de Virville appelle l'approche duale, c'est le fait d'accepter l'idée que les règles et *process* de l'organisation ont une dimension coercitive et encadrante, mais qu'ils doivent aussi se penser sous l'angle de la liberté. Puisque celle-ci est un projet, elle soulève la question de la légitimité de ce qui est imposé aux gens. Qu'est-ce qui fait qu'ils vont accepter de s'impliquer et dans quelles conditions vont-ils se sentir capables de faire ce que l'on attend d'eux?

Mobiliser ma liberté pour une organisation dont je partage, ou pas, les fins va impliquer la dimension morale de cette relation : la confiance et l'engagement sont fortement liés au jugement moral porté sur les conditions de vie au travail. Nous avons fait l'hypothèse qu'il était possible, en conscience, de travailler dans une entreprise sans être pris dans les extrêmes de l'organisation aliénante ou dans l'adhésion fusionnelle de ses membres à ses finalités. L'essentiel est cependant lié à la performance et à la façon d'exercer l'autorité.

Méthodologiquement, les Ateliers se fondent sur une approche qui postule que les participants vont collectivement prendre conscience de la valeur ajoutée de la liberté face à leurs enjeux de performance et des conditions dans lesquelles ils vont pouvoir construire leur propre liberté. Pour cela, nous avons établi un processus basé sur un weekend de lancement, au cours duquel chaque participant est invité à dégager un enjeu de performance et à le présenter, au groupe comme au sein de son entreprise, afin de l'inscrire dans la réalité de son travail. Ce weekend est suivi de six journées de travail, toujours structurées de la même manière, autour de cinq grandes questions successives : la performance et les solidarités, l'initiative et l'engagement, la construction de la légitimité, la cohérence des paroles et des actes et, enfin, la façon d'exercer l'autorité sans démotiver. Ensuite, chaque participant, d'abord individuellement, puis par groupe de deux et, enfin, collectivement, va réfléchir sur la façon dont chacune de ces questions impacte sa propre situation professionnelle. À cela s'ajoutent des témoignages d'intervenants extérieurs permettant une réflexion complémentaire.

Le point de vue des participants

Olivier Trabuc (RATP) : Lorsque j'ai commencé à participer aux Ateliers, j'étais responsable des ressources humaines dans le centre d'exploitation de bus de la RATP. Ensuite, lorsque j'ai été nommé directeur d'une unité opérationnelle d'environ 850 salariés, j'ai dû rapidement faire face à quelques problématiques importantes, notamment liées à l'absentéisme et à la maintenance. J'étais également confronté à une scission dans le management, certains cadres étant plus "rugueux" que d'autres, ce qui entraînait des tensions avec les syndicats. Il s'agissait donc pour moi de gagner la confiance de l'ensemble des collaborateurs afin que des ateliers de réflexion puissent rapidement être mis en place au sein des unités opérationnelles. Face à un problème, il est essentiel de lui donner du sens et cela est d'autant plus facile quand la démarche vient des acteurs du terrain, ceux-ci étant souvent les plus légitimes pour faire émerger des solutions à leurs problèmes.

Dans un premier temps, mon discours a été de garantir à chacun une totale liberté de parole, en excluant cependant toute stigmatisation des personnes. Ensuite, nous avons réalisé un benchmark au sein des seize unités géographiques analogues à la nôtre en Île-de-France, qui avaient forcément été confrontées à ce type de problèmes et avaient peut-être déjà trouvé des solutions en interne. Cela a obligé mes équipes à aller les rencontrer et à revenir avec des idées neuves afin de mettre en place des mesures concrètes. Les paroles ne deviennent en effet légitimes que si elles sont suivies d'actes concrets. Mon discours a en permanence été que, si l'on peut se réjouir de ses succès, c'est aussi en faisant des erreurs que l'on apprend et qu'il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire.

En ce qui concerne l'absentéisme des machinistes-receveurs, nous sommes allés vers eux afin de leur redonner confiance et de les faire se prononcer sur leur qualité de vie au travail et sur leurs difficultés, car il faut savoir accepter les faits et se remettre en cause. Aujourd'hui, les résultats sont là. Il n'y a désormais plus d'alarme sociale et un climat de confiance s'est établi avec les organisations syndicales. Au niveau de la cohésion managériale, nous avons mis en place de petits ateliers, au sein desquels tous les managers se réunissent et, ensemble, pour chaque cas soulevé, nous regardons ce qu'il serait souhaitable de faire, soit pour favoriser des initiatives et encourager les bonnes volontés, soit, le cas échéant, en matière disciplinaire.

Michel de Virville : Dans chaque séance des Ateliers du management, l'objectif opérationnel est choisi dès le premier weekend. Dans le cas d'Olivier Trabuc, c'était la résolution des problèmes d'absentéisme et de maintenance. Pour atteindre un tel objectif, le participant ne doit pas prioritairement dégager des ressources financières ou matérielles nouvelles, mais, précisément, mettre en œuvre cette ingénierie des libertés sur laquelle son projet sera fondé. Pour cela, il va se poser trois questions : que faut-il modifier dans l'organisation et les processus ? comment organiser les libertés dans le champ particulier de son entreprise ? comment libérer les paroles et les personnes ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : Cela se construit dans le cadre d'un aller-retour constant entre les Ateliers au Collège des Bernardins, au sein desquels il commence à construire sa vision, d'abord en binôme, puis avec les autres participants, et son terrain quotidien, où il interagit avec sa boule des proches. Ceux-ci ne se limitent pas à ses subordonnés et à son environnement direct, mais incluent tous ceux qui sont concernés par la réalisation de son objectif de performance. La méthode proposée par les Ateliers permet de libérer des moyens insoupçonnés pour réaliser ce saut vers une meilleure performance collective.

Nicolas Estivals (RATP) : Un autre point intéressant concerne le codéveloppement du projet. La méthodologie, très concrète, impose comme première étape de prendre conscience de tous ceux engagés à nos côtés dans le projet, la fameuse boule des proches. Je peux personnellement avancer sur mon projet, mais si l'un d'entre ces proches le bloque à son niveau, faute d'avoir été pris en compte, l'ensemble n'aboutira pas. Outre l'amélioration du travail quotidien au sein de mon équipe, j'ai réussi à donner du sens à une collaboration engagée avec la SNCF, culturellement très différente de la RATP, autour de la problématique du RER. Grâce à l'interaction avec mon binôme au sein des Ateliers, j'ai pu comprendre le sens de certaines de ces différences et engager une coconstruction de règles avec mes homologues de la SNCF sans sacrifier la qualité du travail en commun ni remettre en cause la légitimité de chacun. Une coproduction du travail a suivi, avec des délais à respecter, puis une covalorisation avec la reconnaissance de chacun, essentielle pour l'engagement des gens, ainsi qu'une valorisation mutuelle des deux entreprises, passant par un partage de la marque du projet qui était loin d'être acquis à ses débuts. La méthodologie nous offre ainsi des moyens insoupçonnés pour réaliser des sauts vers une meilleure réalisation de nos objectifs.

Céline Hubert (Orange) : Pour moi, le principal apport des Ateliers du management au Collège des Bernardins a résidé dans la cohérence très forte entre des apports théoriques d'une grande richesse, complétés par des intervenants extérieurs de qualité, et des applications très concrètes. Cela permet d'acquérir des méthodes et d'être inspiré par ce qui peut être fait ailleurs.

J'ai également apprécié l'aspect recherche-action de cette formation, ainsi que son implication très concrète dans les enjeux de performance de chacun, avec une forte personnalisation et des grilles d'application très précises et très fines, permettant de se poser des questions pertinentes et très efficaces dans leur application sur le terrain. Typiquement, la légitimité et le rôle des proches sont des points sur lesquels on ne réfléchit pas toujours concrètement. Se poser la question, pour chacun de ces proches, de sa lucidité, de son engagement, de sa légitimité ou de la confiance qu'il vous porte et de celle que vous lui accordez, nous permet progressivement d'avoir une analyse très différente de celle que nous pouvions avoir intuitivement. Se pose ensuite la question de savoir comment faire en sorte d'améliorer chez la personne considérée tel ou tel point jugé insatisfaisant. Les réponses ne sont jamais évidentes, mais, a minima, cela permet de commencer à les construire.

Michel de Virville : Il convient, sur ce point, de préciser que nous engageons chacun à s'exprimer librement, sans pour autant penser que ce qui est alors dit sur la personne est vrai. Ce qui nous importe est d'amener

le participant à s'exprimer pour pouvoir travailler son point de vue, car cela structure sa relation avec cette personne. Les Ateliers permettent ainsi de "projeter" au sein du collectif une vision personnelle d'une situation donnée, non pas pour s'y enfermer, mais bien pour que, une fois partagée, on puisse travailler dessus ensemble.

Céline Hubert (Orange) : Au-delà des apports théoriques et des applications concrètes, la troisième dimension des Ateliers a été celle des échanges, que ce soit avec les professeurs ou entre les participants. Si je constate, par exemple, un problème d'engagement ou de manque de lucidité chez l'un de mes collaborateurs, comment vais-je pouvoir intervenir? L'intérêt du binôme est de pouvoir continuer à travailler en dehors des Ateliers sans être isolé et avec l'apport d'un regard extérieur. Cela était particulièrement vrai dans mon cas, mon binôme étant, tout comme moi, salarié d'Orange, ce qui favorisait la réflexion sur des aspects organisationnels partagés.

Fabien de Geuser : Dans le schéma d'origine, qui a été plus ou moins appliqué, les binômes devaient être constitués d'un senior et d'un junior. Le principe a ensuite été d'avoir, issus de la même entreprise, mais d'entités différentes, deux managers dialoguant entre eux. C'est un processus en trois temps. Il y a d'abord un travail individuel sur la problématique, puis un travail collectif intra-entreprise au cours duquel le stagiaire échange avec quelqu'un qui connaît ses enjeux et ses métiers et, enfin, un débat en atelier avec l'ensemble du groupe de participants et les divers intervenants. Si nous avons proposé le duo junior-senior, c'est que nous avons émis le postulat, qui ne s'est pas vérifié, que le rapport à la liberté était peut-être différent selon les générations.

Préparer l'entreprise à l'incertitude

Jean Agulhon (DRH de la RATP) : Si la RATP s'est engagée dans ce dispositif et en attend beaucoup, c'est que cette entreprise est particulièrement confrontée à l'incertitude. En l'occurrence, l'inconnue majeure à laquelle nous devons faire face est l'ouverture à la concurrence, alors que notre monopole séculaire ne nous a pas préparés à cet avenir incertain. Or, c'est bien ce à quoi seront confrontés, dès 2025, les 17 000 collaborateurs qui, dès aujourd'hui, dans le débat interne suscité par la loi d'orientation sur les mobilités, en ressentent déjà les premiers effets.

La deuxième incertitude, dans les dix années à venir, est que notre réseau ferré en Île-de-France va être doublé pour le projet du Grand Paris, évolution sans équivalent depuis un siècle et qui s'accompagnera du développement des métros automatiques. Nous sommes également confrontés à une troisième forme d'inconnue. En effet, nous avons évalué à environ 400 millions d'euros le chiffre d'affaires potentiel généré par d'autres types d'activités que celle de tractionnaire, que nous exerçons classiquement par le biais de bus, de métros ou de RER. Elles pourraient apparaître dans les domaines de la valorisation immobilière ou énergétique, des services intelligents à la ville, de la multimodalité, et nous devons nous y préparer.

Face à ces trois inconnues, notre problématique est d'être capables d'en faire des opportunités. Or, à ce jour, notre organisation et notre secteur d'activité ne sont pas forcément propices à l'émergence d'un management apte à saisir ces opportunités. Des contraintes d'exploitation extrêmement sévères – conduire un bus dans Paris n'ayant aucun équivalent ailleurs en France – et des normes de sécurité, en particulier ferroviaires, qui le sont tout autant, font que notre management est très largement dominé par les aspects techniques et organisationnels. Développer la liberté d'agir et la capacité d'initiative de nos managers est donc désormais pour nous un enjeu vital.

Or, nous nous sommes vite aperçus que cette liberté ne s'octroie pas et, en conséquence, l'apparent oxymore de l'ingénierie des libertés nous a beaucoup intéressés. Dans cette ingénierie, le processus de passage à l'action nous a tout particulièrement séduits, du fait de son développement sur un temps long et dans l'itération, conditions idéales de l'apprentissage. Je mentionnerai également l'importance du rôle de coach de chacun des initiateurs de ce projet.

Une remise en cause des fonctionnements hiérarchiques rigides

Un intervenant : *Comment a été perçu, dans votre entreprise, le fait que les Ateliers se passent dans ce lieu si particulier qu'est le Collège des Bernardins? Avez-vous souvent utilisé les mots liberté et ingénierie avec votre entourage?*

Nicolas Estivals : Au début, il y a eu plusieurs sortes de réactions. Certains se sont demandés ce que nous allions bien pouvoir faire dans cette institution catholique. Ensuite, nous avons découvert que certaines personnes de notre entourage étaient parfaitement à l'aise avec l'idée d'un management très ouvert alors que d'autres s'en effrayaient. Je l'ai compris lors d'une conférence de François Dupuy, autour de son ouvrage *Lost in management*, qui nous disait que, lorsque l'on veut passer d'une structure administrative à une structure tournée vers le client, on met en insécurité les lignes hiérarchiques verticales. Et, effectivement, à travers les sujets que nous manipulions, nous avons constaté ces réactions d'autodéfense face à ce qu'ils considéraient parfois comme du charabia! Dans une bureaucratie, le mot *liberté* n'est pas toujours le bienvenu, en particulier auprès des gens qui ont tout misé sur la verticalité, ce qui n'est pas le cas des jeunes générations pour qui l'autorité est plutôt un problème. En revanche, ces derniers sont en recherche de légitimité et c'est plutôt par le biais de la confiance que l'on arrive à bien fonctionner avec eux.

Dans mon entité, nous avons donc commencé à organiser les choses d'une manière collaborative, mais avec beaucoup de prudence. Le potentiel de cette ingénierie des libertés est tellement puissant qu'il fait immédiatement émerger chez les collaborateurs quantité de cas concrets extrêmement intéressants. Si nous étions tous conscients de cela, nous perdriions beaucoup moins de temps et d'énergie dans de vaines querelles de territoire.

Olivier Trabuc : J'irais même plus avant dans la notion de liberté en parlant de désobéissance active. S'il vous donne sa confiance et de la liberté, il faut savoir ne pas ménager son supérieur.

Int : *Par expérience, je pense que cette remise en cause des fonctionnements hiérarchiques rigides doit se faire régulièrement, a minima tous les cinq ans, parce que la fossilisation est inhérente à toute structure administrative. Envisagez-vous cela?*

O. T. : En exploitation, on est dans l'action au jour le jour et on met parfois des choses en place en ne pensant ni à leur évaluation ni à la pérennisation des meilleures d'entre elles. Désormais, nous gardons trace de toutes les expériences, qu'elles aient fonctionné ou pas, ce qui permet en outre de les partager avec les autres unités opérationnelles. J'ai aussi la chance d'avoir un directeur de département qui pousse ses directeurs à tenter des choses et veut que, dès aujourd'hui et sans attendre 2025, ils soient innovants. C'est ce que je transmets à mes propres managers, d'une manière transparente vis-à-vis des organisations syndicales.

Dans mon centre bus, j'ai aussi la responsabilité de la ligne T9 du tramway, qui sera la première à faire l'objet d'un appel d'offres pour une mise en service fin 2020. Les organisations syndicales s'inquiètent, mais, cet été, le travail avec les Ateliers étant achevé, j'ai pris l'initiative de répondre à un appel d'offres visant à déneiger les pistes d'Orly et sur lequel j'ai proposé d'affecter des machinistes-receveurs. Cela a quelque peu surpris! Or, sur les 177 receveurs titulaires du permis C que j'ai consultés, 71 se sont immédiatement déclarés prêts à y aller, et 77 autres receveurs, qui n'avaient pas ce permis, se sont néanmoins dits intéressés. Cela montre que le changement des mentalités est en route et que, plutôt que d'attendre passivement d'être débordés par la concurrence qui arrive, les gens sont prêts à se positionner sur de nouveaux marchés. Nous n'avons finalement pas remporté ce marché, mais l'important était d'être dans l'initiative. Un de mes managers s'est désormais organisé comme une start-up. Avec son équipe, ils réfléchissent en permanence à des évolutions et, sans craindre l'échec, me soumettent leurs projets, car si nous demandons à nos collaborateurs de changer, encore faut-il que nous acceptions de changer nous-mêmes. Nous avons ainsi mis en place un questionnaire sur la qualité de vie au travail, qui touche les cadres tout autant que les opérateurs et qui permet aussi bien d'améliorer les choses que de se remettre en question.

Michel de Virville : La nature des Ateliers est d'être une recherche-action. Nous, animateurs de cette démarche, apprenons autant que les participants. Un des points essentiels pour nous est de savoir si cette dynamique se poursuit au-delà des Ateliers.

Percevoir clairement les enjeux

Int : *Le schéma managérial classique est celui de la tâche que l'on donne, qui s'oppose à la mission que l'on confie. En quoi votre démarche diffère-t-elle ?*

M. de V. : Dans les deux cas, il s'agit de démarches descendantes, qui sont exactement l'inverse de ce que nous essayons de faire. Nous partons de la conviction que les chefs ne savent pas ce que font ni leurs collaborateurs directs ni, a fortiori, les n-2 et au-delà ! Dès lors, comment peut-on donner des tâches ou des missions à des gens dont on ne sait pas ce qu'ils font effectivement ? Toute la logique des Ateliers consiste à demander aux participants d'aller vers les personnes concernées afin de comprendre, en partant de la réalité, ce qui peut bouger et comment. Évidemment, les participants ne le font pas seuls, car pour que cela fonctionne, il faut qu'à leurs côtés d'autres soient engagés dans cette démarche, faute de quoi ils se retrouveraient confrontés à de très vives résistances. Autour des participants, dans cette boule des proches que nous évoquions, cela parlait énormément et, pour éviter que la rumeur ambiante ne se répande de façon négative, il leur a fallu anticiper sur ce bruit en parlant largement autour d'eux du sens de ce qu'ils faisaient.

Céline Hubert : J'ai travaillé sur un enjeu de performance personnel qui m'a d'abord amenée à me demander en quoi consistait l'enjeu de ma mission, ce qui n'est pas forcément clair pour tout le monde. Les missions du marketing, dont je suis désormais investie, sont par exemple beaucoup plus floues que celles que j'avais auparavant en tant que responsable des ventes. L'intérêt de la démarche des Ateliers a donc d'abord été de définir ma mission et les moyens nécessaires pour la mener à bien. J'ai ensuite partagé tout cela avec les huit membres de mon équipe afin qu'ils perçoivent clairement mes enjeux, avant de leur demander d'entamer la même démarche, pour les légitimer et leur permettre d'exercer leur liberté. Nos enjeux mutuels étant ainsi clarifiés, l'engouement pour cette démarche a vite succédé à la surprise initiale.

Un intervenant : *Un récent sondage Opinion Way, réalisé à l'occasion du Salon du Management, montre que trois salariés sur cinq et 50 % des jeunes ne veulent pas faire de management. Quelles leçons en tirez-vous ?*

M. de V. : Ce genre de résultat me paraît découler de questions biaisées qui pourraient faire croire qu'il existerait des gens qui ne font pas de management et que les ressources humaines (RH) ne relèveraient que d'une fonction spécialisée. Or, ces deux visions sont totalement absurdes, car dès lors que vous exercez une responsabilité, si minime soit-elle, vous faites du management. Nous avons beaucoup moins de difficultés à faire comprendre cela aux opérationnels, qui voient tout de suite de quoi nous parlons, qu'aux fonctions RH, qui sont souvent prisonnières de leur bureaucratie.

Transformer les personnes ou transformer les organisations ?

Int : *Les Ateliers sont-ils une entreprise de transformation des personnes ou de transformation des organisations ? Autrement dit, comment se fait le passage à l'échelle ?*

Fabien de Geuser : Face à la masse de managers qu'il serait souhaitable de faire évoluer, ce ne sont pas nos modestes Ateliers qui pourront répondre à la demande, mais de plus en plus d'entreprises commencent à s'équiper en ce sens. La question est alors de savoir si elles ont les bons logiciels, mais c'est là un autre sujet.

Jean Agulhon : Cette année, parmi les 150 à 200 managers des centres bus que nous devons former d'ici 2025, deux nouvelles personnes vont prendre le relais au sein des Ateliers. Ce que nous ferons avec elles ne sera évidemment pas sans lien avec ce qui s'est fait l'année dernière. J'espère qu'une sorte de contagion va se produire et que cela va réactiver et amplifier ce qui a déjà été fait. Nous en constatons déjà les effets et nous sommes

convaincus du potentiel de transformation que cette démarche de recherche-action porte en elle.

M. de V. : Quand on modifie un *process*, cela descend aussitôt à tous les niveaux. Avec l'ingénierie des libertés, c'est beaucoup moins évident, car il s'agit d'une contagion de proche en proche, au sein d'un même environnement. Ma réponse à cette question du passage à l'échelle est donc que je n'en ai pas ! Ou plutôt, qu'il faut former beaucoup de managers d'ateliers de la liberté.

Int : *Comment les participants de la deuxième promotion vont-ils bénéficier des acquis de la première ? Quel dispositif de retour d'expérience avez-vous mis en place ?*

M. de V. : Nous n'avons aucun impact sur l'ingénierie de la RATP ou sur le marketing d'Orange. Tout ce qui s'est fait et dit dans le cadre des Ateliers appartient aux seuls participants des différentes entreprises et à eux seuls. Nous ne diffuserons donc rien de ce qui s'y est passé. Ce point est sans doute frustrant, mais absolument crucial à nos yeux. Nous n'avons en revanche aucun problème à communiquer sur la manière dont cela s'est passé et toute la méthodologie mise en œuvre est disponible dans le book des Ateliers, toutes les recherches effectuées au sein du Collège des Bernardins étant destinées à être librement accessibles au public.

Int : *Des entreprises privées ont-elles participé à vos travaux et, si c'est le cas, avez-vous observé des différences avec les grands groupes, que vous citez ?*

M. de V. : L'année dernière, les quatre entreprises qui ont participé aux Ateliers étaient Vinci, Orange, Solvay et la RATP. Nous constituons désormais les Ateliers de 2019, ce qui n'est pas aisé parce que toutes les grandes entreprises ont mis en place de gros systèmes qui, à mon sens, relèvent plus de la formation que de la recherche-action telle que nous la concevons. A priori, je ne vois pas de raison à ce que les problèmes abordés dans le public soient de nature très différente de ceux du privé.

Exercice spirituel ou engagement concret ?

Int : *Vous permettez aux personnes de prendre du recul et de s'engager dans un exercice spirituel, au sens philosophique du terme, et vous les formez à penser et agir en même temps, mais également à s'ouvrir à leur interlocuteur. Comment gérez-vous ce dialogue intérieur nécessaire et comment structurez-vous ce temps de parole ? Utilisez-vous des intermédiations culturelles pour ouvrir ces réflexions ?*

F. de G. : Nous avons mis en place une séquentialisation du dialogue, individuel, biduel et collectif. Après chacun de ces temps, les participants sont invités à retourner à leur dialogue individuel, mais nous n'avons pas, pour l'instant, structuré davantage ces séquences. Ce que vous appelez l'intermédiation culturelle est le fait des différents experts qui interviennent au fil des Ateliers en fonction des thématiques abordées.

M. de V. : Durant une journée particulière, nous essayons de faire réfléchir les participants sur ce que sont les enjeux, au sein de leur projet, qu'ils mettent au-dessus de leur intérêt personnel. Cette question apparemment innocente ouvre cependant des perspectives intéressantes. Si vous dites n'en avoir aucun, il vous sera difficile d'attendre que vos subordonnés vous suivent pour servir votre seul intérêt, mais, si vous leur dites que vos intentions sont toutes désintéressées, ils n'y croiront pas et se méfieront de vous. Lorsque vous voudrez faire la liste de ces enjeux supérieurs, cela vous paraîtra loin d'être évident alors que, en regardant votre voisin, vous verrez clairement ce que lui met ou ne met pas au-dessus de son intérêt personnel. C'est là un grand classique des exercices spirituels et du discernement.

Cela dit, quand on parle de liberté, l'image du carrefour et des flux qui s'y croisent s'impose. Comment optimiser l'écoulement de ces flux ? Les feux alternativement rouge et vert illustrent l'efficacité technique des *process*. Si vous faites un rond-point, en particulier à l'anglo-saxonne, vous améliorez le débit en favorisant l'engagement de chaque conducteur. Pour nous, il en va de même de la liberté, qui n'est pas qu'une notion spirituelle abstraite. La liberté s'engage dans des choses extrêmement pratiques qui mettent aussi en jeu notre vulnérabilité.

■ Présentation des orateurs ■

Michel de Virville : spécialiste des ressources humaines, chercheur, haut fonctionnaire puis responsable d'entreprise, il a été directeur de cabinet de Jean-Pierre Soisson, alors ministre du Travail, et, pendant quinze ans, secrétaire général et directeur des ressources humaines du groupe Renault. Conseiller maître honoraire à la Cour des comptes, il a dirigé depuis son ouverture en 2008 et jusqu'en 2013 le Collège des Bernardins, auquel il continue de contribuer. Il est vice-président de l'association de gestion du Fonds de l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD).

Charles-Henri Besseyre des Horts : professeur en management et ressources humaines, il a commencé sa carrière académique, après un premier doctorat à l'IAE d'Aix-en-Provence, comme professeur à l'ESSEC avant un deuxième doctorat en Californie, à UCLA. Il a ensuite rejoint, comme professeur, HEC Paris où il a exercé pendant vingt-six ans des activités de recherche, d'enseignement et de formation continue. Il a publié une dizaine d'ouvrages et de nombreux articles académiques et professionnels. Il est aujourd'hui, en dehors d'activités de formation et conseil, responsable des relations entreprises de la FNEGE et président de l'AGRH.

Fabien de Geuser : docteur es sciences de gestion, professeur associé à ESCP Europe en contrôle de gestion. Il a été professeur assistant à HEC Lausanne, puis à ESCP Europe où il a été directeur académique du programme Grande École et doyen associé à la formation continue. Il est actuellement en charge du développement du campus luxembourgeois de ESCP Europe. Ses sujets de recherche portent sur l'ergonomie des instruments de gestion et sur la diffusion de l'esprit critique dans les organisations.

Diffusion février 2019
