

## L'innovation managériale : BIOSE

### Introduction

Je remercie Stanislas d'être parmi nous. Il va nous parler de son étonnante entreprise. Un des dirigeants de Michelin m'a un jour envoyé un lien YouTube vers une vidéo de Stanislas, c'est comme cela que je l'ai découvert. J'étais scotché. Je pense que nous allons être au cœur de l'innovation managériale grâce à son intervention.

### Débriefing de la réunion précédente (Bernard Ramanantsoa)

Nous avons eu un peu de mal à préparer ce débriefing. Bernard nous a parlé de son expérience de 20 ans à la tête d'HEC, où il avait d'abord été doyen du corps professoral. Mon sentiment, partagé par d'autres, est que nous ne sommes pas allés assez loin sur le thème de l'innovation managériale. Certaines réflexions ont été avancées, notamment sur le positionnement des écoles. Nous allons synthétiser de manière chronologique l'intervention de Bernard.

#### 1. Les grandes tendances qui ont fait évoluer les écoles depuis 20 ans

1.1 De plus en plus, les étudiants souhaitent créer leur entreprise, essentiellement en France.

30% des diplômés créent leur entreprise. Ils manifestent une grande méfiance vis à vis des grands groupes, ne veulent pas vivre la même chose que ce que leurs parents ont vécu, à savoir se donner corps et âme de son entreprise puis un jour se faire remercier sans forcément l'avoir choisi.

Créer son entreprise, c'est aussi se donner la possibilité de devenir très riche rapidement, ce qui motive les jeunes.

1.2 « Le lâcher prise »

Sortir des grands systèmes d'entreprises et s'engager dans le cadre associatif et humanitaire est une deuxième grande tendance. Les jeunes le font-ils parce que les grandes banques sont friandes de personnes ayant suivi ce parcours ou parce que cela leur tient réellement à cœur ?

### 1.3 Le numérique

Les élèves sont plus en avance que leurs enseignants, ce qui pose aujourd'hui problème. Nous ne sommes pas tous « geek » alors que la plupart de nos étudiants le sont.

Le renforcement de l'enseignement de la finance est également une tendance très marquée.

A suivi un débat, au cours duquel Bernard Ramanantsoa défendait que la culture d'entreprise avait aujourd'hui disparu, le motif principal étant que les entreprises sont de moins en moins appelées à durer.

## 2. Quelques réponses apportées par les écoles, en particulier HEC

Il faut balayer l'idée du tout numérique et l'illusion du « gai savoir » (c'est-à-dire que tout le monde sait tout sur tout). Une question va interpeller les écoles : comment gérer la fracture sociale entre les institutions de recherche (research institutions qui créent du savoir) et les institutions d'enseignement (teaching institutions, qui s'appuieront sur le numérique pour diffuser le savoir) ?

Une autre question a été soulevée : que fait-on faire aux élèves ? Il faut absolument développer l'adaptabilité et en même temps garder une colonne vertébrale qui donne une véritable structure. Il a beaucoup insisté sur l'importance des disciplines fondamentales comme la finance. En réponse à une question sur les ressources humaines, il a répondu que son école ne formait pas des spécialistes en ressources humaines.

Au-delà de cette colonne vertébrale, il y a d'autres formes d'apprentissage. Trois temps existent dans l'enseignement à HEC :

- le temps du technique (les basiques : comptes de résultats etc)
- le non cognitif (l'expérientiel, la mise en situation)
- le socio politique, stade ultime du parcours (par exemple, le stage bras droit de la filière entrepreneurs)

La question des comportements ressort donc. Ce qui est très important, c'est l'impact des périodes d'humanitaire, de césure, et d'expérience dans les académies (3 semaines avec le SAMU, les pompiers, dix jours à Saint Cyr etc).

B. Ramanantsoa a souligné l'humilité des élèves qui sont de moins en moins arrogants (et le fait que les garçons ont de plus en plus peur des filles !).

Comment donner aux étudiants l'envie de rentrer dans une grande entreprise ? En proposant des perspectives à l'international.

À propos du débat sur la culture, il faut faire un point sur les entreprises familiales : ce sont celles qui donnent du temps au temps et maintiennent une certaine forme de culture. Dans la distinction research / teaching school, il a rappelé l'impératif de la recherche pour continuer à figurer dans les meilleures écoles. Par exemple, sans publication dans une des quatre principales revues de finance, il est impossible d'avoir de la visibilité. Ce phénomène est dû au fait que les entreprises s'attachent beaucoup aux classements.

La dimension internationale est aujourd'hui flagrante à HEC : 38% des étudiants de la Grande Ecole sont étrangers, tout comme 90% des étudiants du MBA et 65% des professeurs. Le nouveau directeur général est canadien et va sans doute faire évoluer HEC.

La confrontation avec les entreprises change beaucoup de choses. Même s'il n'est pas très bien vu de travailler pour les étudiants de première année, la venue des étudiants étrangers en deuxième année joue un rôle stimulant et remet les étudiants au travail.

## **Bilan**

Le débat n'était pas vraiment centré sur la question de l'innovation managériale. Le groupe a témoigné d'une certaine déception, malgré une réponse qui a plu : à la question « comment former nos futurs managers », la réponse était clairement l'apprentissage expérientiel.

Le groupe a également envie de continuer à creuser sur ce qui donne la colonne vertébrale au manager. Quelles valeurs leur transmettre ? Quel rôle pour l'entreprise et quel rôle pour l'école ?

**Intervention de Stanislas Desjonquères**, président du directoire du laboratoire Biose. En interne, le titre de Stanislas est « animateur ». Ce laboratoire compte environ 80 collaborateurs. Stanislas a vécu 5 ans de management classique et 3 ans de management plus original.

Merci de m'accueillir dans ce magnifique endroit.

Au sein du magma global des entreprises, la mienne se situe comme une entreprise dite « libérée ». Mon intervention ne sera qu'un témoignage, je n'aurai pas un discours de consultant. Je donne une fois par an en moyenne mon témoignage face à des publics comme le vôtre, car il peut déclencher des « vocations ».

Quand on parle d' « entreprise libérée », ce concept crée un buzz et des fantasmes :

- L'anarchie. Toute entreprise doit en réalité être organisée.
- Le travail à la carte. En réalité il existe des règles.
- Le symptôme de la Révolution Française. C'est le combat des productifs contre les improductifs.
- Le mythe du patron qui laisse son entreprise et part faire le tour du monde et l'entreprise continue d'avancer seule.
- Une entreprise où tout le monde décide de tout. C'est impossible. Je ne peux pas par exemple m'occuper de la maintenance industrielle. Chacun a son domaine d'expertise.
- Le mythe du paradis perdu où tout le monde serait heureux.
- La « cool attitude » (massages au travail et tables de ping pong dans la salle de pause)
- La manipulation des employés pour les pousser à travailler plus tout en étant payé moins.
- La notion de plan de maîtrise des coûts déguisée (supprimer le management intermédiaire et passer d'une structure N+4 à N+2, en gagnant 20% sur la masse salariale).

Ces fantasmes témoignent d'une absence de réflexion fondamentale sur ce que sont réellement ces entreprises. Même si j'affiche que je suis une entreprise libérée, en réalité je hais ce terme car il est très équivoque, il insulte le passé, et il laisse penser qu'il existe une seule forme d'organisation derrière ce terme, comme s'il pouvait y avoir des processus pour mettre en place ce type de management. L'entreprise libérée n'a pas été marketée en tant que telle. Si on en parle tellement, notamment sur les réseaux sociaux, c'est sans doute à cause d'une sorte de souffrance au travail, qui fait rêver d'un management idéal.

Je vais vous présenter ma définition de l'entreprise libérée, car il y a bien des fondements qui caractérisent ce type d'entreprise.

Le sujet de fond est comment mettre en place une organisation du travail où les personnes vivent vraiment de leur dimension libre et responsable. Ces personnes sont capables d'avoir des initiatives, se fixer les moyens pour y arriver, mais elles ne peuvent pas forcément le faire en entreprise.

Nous sommes dans un environnement compétitif, donc notre organisation doit produire quelque chose. En créant une entreprise libérée, on cherche une organisation qui soit pilotée par l'autorité et non le pouvoir : non pas instrumentaliser la personne en lui donnant un ordre, mais exercer de l'autorité pour faire grandir l'autre. L'autorité, qui découle de la compétence, donnerait la possibilité de prendre des décisions.

En entreprise, il existe une sorte de pouvoir sous l'angle de la légalité. Un mandataire social a des problématiques de pouvoir : il engage contractuellement son entreprise, il recrute, licencie, sa responsabilité pénale est engagée en cas de problème. Mais dans l'organisation du travail, pourquoi devrait-il y avoir du pouvoir ? Dans la doctrine sociale de l'Église, le principe de subsidiarité impose que celui qui est le plus directement exposé à un problème est la personne la plus à même de régler le problème, parce que la première source de connaissance est l'expérience. Mais dans l'organisation du travail, la personne qui voit le problème est-elle celle qui le règle ? Par nature, c'est elle qui connaît le mieux le sujet parce qu'elle en a l'expérience directe ! Si elle n'a pas la compétence pour régler le problème, c'est à elle de le développer et de se faire son expérience. C'est comme au tennis : on aura beau m'expliquer comment faire un service slicé avec un power point, tant que je n'aurai pas servi cinquante fois, je ne pourrai pas développer cette compétence.

On recherche des organisations où toutes les tâches sont tournées vers l'œuvre. À quoi sert une note de frais ? Lorsque je fais remplir trois formulaires pour me faire rembourser mes stylos rouges, cela aide-t-il la mission de l'entreprise ? En réalité, énormément de missions dans l'entreprise ne servent pas directement à l'œuvre. Ce sont ces actions que l'on essaye de tuer dans les entreprises libérées.

Laissez-moi faire une digression sur la philosophie du travail. Pourquoi travaille-t-on ? Pour gagner de l'argent, payer son appartement et sa voiture. Mais philosophiquement, l'acte de travail que je pose n'est pas directement lié à l'argent. Quand je bricole une table en tant que menuisier, quand je scie les pieds de la table, je ne pense pas à l'argent. En revanche, je suis en train de scier un bout de bois, pour qu'il puisse ensuite être un pied de la table. L'artisan étant toujours en contact avec une œuvre immédiate, il est souvent un bon exemple pour réfléchir à la philosophie du travail. Quatre éléments sont analysés dans cette philosophie :

- Le travailleur se donne un objectif. Par exemple, j'ai décidé de tailler la haie de mon jardin. C'est moi qui le détermine.

- Je me donne ensuite les moyens pour atteindre cet objectif. Par exemple, je décide de prendre un tailleur pour ma haie.
- Je mets en œuvre mes moyens pour atteindre mon objectif. J'adapte à la fois les moyens et l'objectif de départ selon la réalité que je suis en train de vivre.
- Je contemple mon œuvre et je suis fier de mon travail. Je cherche la reconnaissance. Ma haie est bien taillée et c'est moi qui l'ai taillée.

Ces quatre actes à priori anodins peuvent être replacés dans le cadre de l'entreprise. En général, une toute petite partie de l'entreprise fixe les objectifs (généralement un comité de direction, un dirigeant ou la stratégie), qui seront ensuite relayés par des indicateurs et des managers. La plupart des personnes ne choisissent pas leurs objectifs, ni même leurs moyens, ni leurs collaborateurs. Je ne choisis pas mon patron. Si je suis ouvrier, je ne choisis pas ma machine. Cela peut paraître absurde car il ne viendrait à personne l'idée de jouer au tennis sans choisir sa raquette. C'est pourtant ce qu'il se passe au travail. En revanche, je maîtrise l'exécution des moyens. Je ne maîtrise pas l'adaptation des moyens. On a tendance à se sentir en danger si l'on se plaint, donc on ne dit rien.

Quant à la contemplation des résultats, est-ce que je les vois dans leur intégrité? Je taille une pierre mais est-ce que je vois la cathédrale? La hiérarchie bloque l'acte de travail dans son intégrité. Ce n'est pas un complot des dirigeants contre les collaborateurs pour leur faire perdre leur dignité, mais la division de l'acte du travail nuit à son intégrité.

Puis-je motiver les gens, les engager? Non, car je ne peux pas changer une personne. Elle peut adapter son comportement mais je ne la changerai pas. Au sein d'une SARA (Société À Responsabilité Augmentée), on travaille sur l'environnement plutôt que sur les personnes. C'est l'environnement de travail qui tue la motivation des personnes et les désengage. Une personne, même si elle n'est pas parfaite, est à priori bien intentionnée quand elle rentre dans une entreprise. C'est une succession de dysfonctionnements dans l'organisation qui vont créer son désengagement. Il faut agir sur le terreau pour faire grandir la plante. Mais il y a tout un travail : on a l'impression que le fait d'afficher que l'on est une entreprise libérée va tout changer, que mettre des tables de ping pong va suffire. Ce n'est pas le cas.

Aujourd'hui, il y a deux grands types de points de départ pour les entreprises qui veulent ressembler à des SARA : éthique (1) et environnemental (2).

1. Qu'est-ce que respecter une personne? Qu'est-ce qu'aimer une personne dans l'entreprise? Je suis catholique et en tant que dirigeant, je me suis posé la question de la concordance entre la foi et les actes.

L'entreprise est un environnement difficile : il peut y avoir des tensions, des instabilités, des peurs, des licenciements etc. Au-delà d'être poli avec les gens et ne pas être violent même s'ils m'énervent, comment les respecter?

Je pense qu'un être humain est fait pour s'autodéterminer : prendre une décision, se donner des objectifs, des moyens. Sinon, il perd en dignité, il se sent inutile.

2. Dans notre secteur, celui de l'industrie, nous devons innover pour gagner des parts de marché. Or c'est l'innovation dans l'organisation qui va permettre l'innovation au niveau des produits. Mon autre conviction est que l'intégration des nouvelles générations passe par l'autonomie qu'on leur laisse.

D'autres points d'entrée sont néfastes, notamment l'effet de mode, que j'observe notamment dans le cadre de l'APM (groupe de dirigeants dont je fais partie). Les dirigeants ont envie d'être « dans le coup » en « libérant » leur entreprise. Mais sans un réel engagement de la part du dirigeant, le nouveau système ne prendra pas.

Autre considération plus cynique : les gens sont à bout, les cadres sont de plus en plus nombreux à être en burn out. Il existe une énorme crise de sens au travail. Il y a vingt ans, on pensait que quand on travaillait tranquillement dans son bureau et qu'on était bien payé, on n'avait pas de raison d'être malheureux. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, les gens ne sont pas en phase avec ce qu'on leur demande. Quand on presse le citron un peu plus, cela ne sert à rien, il n'y a plus de jus qui sort, l'écorce se fissure. Il faut donc trouver un autre moyen pour motiver les gens à travailler plus. On recherche un nouveau modèle qui irait dans ce sens. Et c'est là qu'apparaît la possibilité d'une entreprise libérée. Mais ce raisonnement est très dangereux. L'effet secondaire vertueux d'une SARA est certes un gain de performance, mais il ne faut pas installer ce mode de management en ayant comme motivation la recherche de la performance. Il faut vouloir ce modèle au nom d'une éthique et de considérations stratégiques.

Quand on rentre dans ce type de démarches, il faut être profondément convaincu de son objectif, pour deux raisons.

- Cette démarche est hors paradigme. Tout l'environnement vous explique que vous allez vous planter (les professions d'honoraires, les experts comptables, les avocats, les cadres de l'entreprise à qui on explique qu'ils effectuent des tâches inutiles, collègues, vos amis dirigeants, votre épouse, votre famille). Dans mon cas, les actionnaires étaient ma famille et moi-même donc nous n'avons pas eu à justifier de démarche. Mais j'ai en tête certains cas de personnes qui ont dû s'affronter à leur leurs actionnaires, voire leur cacher le projet. Il faut donc avoir une profonde conviction, et ne pas le faire par effet de mode.

- Ce n'est pas un processus qui se planifie, mais c'est une démarche qui se pilote en permanence. Le dirigeant est toujours en chemin. Il y a des moments de brouillard. Il faut donc avoir le cap bien en tête. Ma conviction était qu'en allant profondément dans une démarche éthique et bonne pour l'être humain, j'y arriverais.

## **Le déploiement**

Au début, le dirigeant impose la culture de l'autonomie de manière dictatoriale, mais pour laisser ensuite de l'autonomie, c'est là le paradoxe. 50% des procédures ont été supprimées. Comment demander à un CODIR si le CODIR est réellement utile ? Le niveau de réflexion et d'objectivité est par avance réduit.

Il n'y a pas de processus dans cette démarche, mais des fondamentaux, que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Trois fondamentaux sont d'ailleurs soulevés par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté & Cie*. J'en soulèverais plutôt quatre :

1. Pour démarrer une telle démarche, on ne peut pas demander aux personnes de s'intéresser à autre chose qu'eux mêmes tant que leurs problèmes ne sont pas résolus et qu'eux mêmes n'ont pas l'impression d'être considérés. Chacun a-t-il pleinement une impression de dignité ?

Quand on a démarré la démarche, J'ai constitué 8 groupes de 10 (nous sommes 80 collaborateurs, j'ai donc un contact physique avec chacun d'entre eux). J'ai distribué des questionnaires pour savoir ce qui allait et n'allait pas dans notre entreprise. J'ai archivé 50 pages bien pleines de doléances. Ce n'étaient pas des revendications salariales ou autres. C'était par exemple : le café est cher et mauvais, il n'y a pas d'abri pour les vélos etc. Il faut donc commencer par retirer tous ces petits désagréments. Sinon les gens ont l'impression de ne pas être considérés. Mais il y a aussi des blessures plus profondes. Par exemple, un géluleur m'a un jour dit « il y a dix ans, j'ai émis une idée et on m'a dit que je n'étais pas là pour réfléchir ».

Autre exemple symptomatique : le partage de l'information. Le fait que les gens soient informés partiellement est vécu comme une insulte à leur intelligence, à un point que nous n'imaginions pas. Pourquoi ne me fait-on pas confiance ? Avez-vous peur que je vous trahisse ? Que je ne comprenne pas ?

Chez nous, les résultats sont désormais donnés à tous les collaborateurs en même temps. 80% ne comprennent pas le contenu. Je me bats pour leur réexpliquer à chaque fois ce qu'est le BFR et je leur redonne un vrai cours de finance ! Mais le fait que l'information soit accessible plaît aux gens.

Il faut donc un sentiment d'équité, qui passe par des petites choses quotidiennes, vues comme anodines par les grands dirigeants, mais que les gens vivent chaque jour.

## 2. Le projet commun

On dit à une équipe de sport qu'il y a un plan de jeu, et après chacun sur le terrain prend les initiatives en fonction de la configuration du moment. C'est la même chose que l'on veut faire, pour que chacun agisse en personne intelligente. Le problème est que si un joueur est persuadé d'être un rugbyman, et un autre d'être bon en pétanque et que chacun décide d'agir avec autonomie, alors là on passe dans l'anarchie. Il faut que chacun connaisse la vision de son entreprise, son objectif, ses missions. J'étais persuadé que c'était le cas dans mon entreprise. On fait 4 millions de R&D, et certains m'ont dit « on ne fait pas de recherche chez nous, d'ailleurs c'est un problème et on aimerait vous en parler ». Mon premier réflexe a été de leur en vouloir, puis je me suis demandé à quel moment on avait partagé sur ce sujet avec les collaborateurs. Il n'y a pas d'autonomie sans plan de jeu.

## 3. L'accès aux moyens

Il faut que les collaborateurs aient accès aux moyens. Or tout est fait dans les organisations pour que les accès soient verrouillés : « C'est hors budget ». Dans un CODIR, les personnes décident de sujets pour lesquels ils ne sont pas compétents. En CODIR, tout le monde donne son avis sur un investissement industriel, y compris ceux qui ne savent même pas ce qu'est une machine. Et le dirigeant cherche le consensus dans tout cela. La décision n'a donc aucun sens, puis il convainc les équipes qu'il a bien réfléchi et pris la bonne décision. Les équipes acquiescent puis à la machine à café se disent « on sait bien qu'il suffisait de ... Mais s'ils ont de l'argent à dépenser et qu'ils veulent acheter une machine... ». Telle est la réalité. La notion de budget cadenasse les moyens. Chez nous, il y a des projections financières mais pas de budget.

#### 4. La vision du résultat.

C'est le point qui manque dans le livre d'Isaac. Il faut pouvoir contempler son œuvre et recevoir de la reconnaissance. On ne prend jamais assez de temps pour montrer à ses équipes sa reconnaissance, soit parce qu'on n'y pense pas, soit parce qu'il est très difficile de remettre en perspective d'un tout les actes qui nous paraissent anodins. Il faut communiquer sur le projet stratégique pour remettre le petit travail de chacun dans la grande perspective de l'entreprise. Souvent, je dis aux gens : « Tu n'es pas en train de porter une palette, tu es en train de sauver l'humanité. Car si tu ne transportes pas ta palette, les gélules ne vont pas dans tel pays, les gens ne vont pas être soignés, et vont donc souffrir. Donc tu soulages une souffrance de l'humanité en portant ta palette ». Cela peut paraître risible mais cela donne du sens au travail de chacun. Il faut qu'elles voient le tout auquel elles participent. Ce ne sont pas des gens plus bêtes que moi, c'est juste que comme ils sont au 1<sup>er</sup> étage, la vue est moins belle qu'au 10<sup>ème</sup> étage. La personne du 10<sup>ème</sup> doit dire à celle du 1<sup>er</sup> « Tu sais, je suis allé voir tel client, et il trouve que nos produits sont géniaux ». Sinon, il n'a pas de moyen de le savoir.

Pour finir, je souhaite attirer votre attention sur deux points.

Il existe un risque de confusion entre les productifs et les improductifs. Cela rejoint le syndrome de la Révolution Française. Quand je fais de la stratégie, je réfléchis mais je ne produis pas grand chose de palpable, je fais par exemple un SWOT. Tandis que l'industriel qui fait fonctionner une machine voit sa caisse de gélules produite au bout d'une heure. Il y a une catégorie de personnes dans l'organisation dont le fruit du travail est tellement immédiat et physique qu'ils se pensent productifs. Ils se disent : maintenant, je dois non seulement produire, mais aussi recruter, faire la gestion, gérer les achats, et je vais gagner combien ? De l'autre, on commence à dire aux « improductifs » qu'il serait bon qu'ils commencent à faire des choses « utiles », ce à quoi ils répondent « Vous trouvez que je suis improductif ? Eh bien débrouillez-vous ». Ce phénomène est très compliqué à gérer.

Chez nous, les fonctions supports (« générateurs d'autonomie ») sont autant nécessaires que les autres. Ils mettent les gens qui font les choix en position de bien faire leurs choix. Par exemple, le recrutement est une compétence (rédiger une annonce, la diffuser, faire le tri des CV, faire passer un entretien) et tout cela fait partie de la base « développement des personnes » (chez nous, les départements s'appellent des « bases »). Le développement des personnes fait un énorme travail de préparation pour permettre à quelqu'un qui travaille en atelier de recruter, sans qu'il perde de temps, et tout en prenant la décision lui-même. Cette décision sera éclairée, car le choix commande la connaissance. Les deux conditions d'un choix sont la liberté et la connaissance.

On n'est plus dans un rapport de pouvoir, mais on rentre dans un paradigme où les compétences se mettent au service les unes des autres. Tu as besoin de ma compétence pour prendre telle décision, mais comme cette décision t'impacte, c'est toi qui vas faire le choix. La construction de cette coexistence entre la personne qui va éclairer et la personne qui va faire le choix, entre le productif et l'improductif (même si j'ai horreur de ces termes puisque le but de tout cela est que nous soyons tous productifs) est très compliquée. Chez nous, on commence à bien le vivre depuis 3 ans.

Démarrer le processus demande beaucoup d'énergie. Toute l'énergie que vous mettiez à contrôler, à faire des budgets, des reviews etc, vous la mettez désormais à donner du sens, et cela porte plus de fruits.



Mon dernier point est qu'il y a un risque d'élitisme. Certaines personnes autonomes vont réussir à gérer plusieurs projets, tandis que les plus faibles ne trouvent plus leur position. On cherche tellement à ce que les gens soient autonomes que finalement, les gens pensent qu'on ne veut que des Einstein, ce qui est très dangereux. Certaines personnes vont se porter volontaires pour tel projet non pas parce qu'elles le veulent vraiment, mais parce qu'elles ont peur d'être évincées si elles ne le font pas. La deuxième limite est le risque de confusion entre le désengagement et le fruit d'un travail qui est modeste. Ce que je veux dire par là, c'est que l'on veut que chaque personne ait le sens de ses actes, agisse avec intelligence. Or il faut reconnaître que tous n'ont pas les mêmes compétences. Certains gèreront un projet sur deux ans, tandis que d'autres ont besoin d'avoir quinze projets chaque semaine sinon ils s'ennuient. Certains vont plus vite, et leurs compétences coûtent plus cher. Quelqu'un qui réfléchit beaucoup mettra peut-être plus de temps. Il va peut-être être jugé comme quelqu'un de désengagé car il ne produit pas grand chose, alors que dans la limite de sa mesure, il a produit comme l'autre. Il n'y a pas plus de vertu pour un verre à bière d'être rempli à hauteur du verre à bière, que pour un dé à coudre d'être rempli à hauteur du dé à coudre. Il y a plus de vertu dans un dé à coudre rempli à 100% que dans un verre à bière à moitié rempli – même s'il y a plus de bière dans un verre à bière à moitié rempli que dans un dé à coudre complètement rempli !

## Questions

Juste un petit détail : les fonctions supports sont appelés « générateurs d'autonomie » dans l'entreprise de Stanislas, cela se rapproche de l'intervention que nous avons eue en décembre où elles étaient appelées « enablers ». On retrouve beaucoup de similitudes.

*Comment faites-vous avec les notes de frais ?*

Les gens ne payent évidemment pas de leur poche, sinon il n'y aurait plus de justice. Pourquoi faire remplir un formulaire qui décrit les frais engagés dans un déplacement et pourquoi mettre un barème ? C'est une perte de temps. Ce dont on a besoin légalement, c'est de la facture qui justifie le frais. Donc une fois par mois, la comptabilité envoie un email : les personnes ont juste à mettre leurs factures dans une enveloppe et à les envoyer.

*Dans mon école, il y a six signatures pour une note de frais... Je veux parler plus largement des processus et des gains de productivité. Si on enlève 50% des processus, beaucoup de choses vont flotter pendant la transition, même sans arriver nécessairement à l'anarchie. Pendant vos trois années de transition, comment avez-vous fait ?*

Une organisation du travail a forcément besoin de processus et de règles. Mais il faut analyser la finalité de chacun d'entre eux. Un processus de note de frais est inutile, on le supprime et on le vit très bien. Un processus budgétaire est contre productif. Les personnes qui l'appliquent sont-elles à l'origine de ce processus ? En tant que dirigeant, comment peut-on laisser les personnes faire des choses qu'on n'accepterait nous-mêmes pas de faire tellement c'est absurde et sans sens. Comment arrive-t-on à faire faire aux gens des choses tellement bêtes qu'on ne les ferait même pas nous-même ? Je ressens une espèce d'agacement quand je vois des gens appliquer des principes bêtes alors que ce sont des personnes intelligentes par ailleurs. Par exemple, vous pouvez vous rendre compte qu'un employé que vous pensiez bête est en fait le week-end managers de dix personnes dans une boîte de nuit. C'est donc bien l'environnement de l'entreprise qui le rend bête.

*Dans ce type d'entreprise, le patron devient encore plus indispensable. Comment vivez-vous cela ? Comment responsabilisez-vous les personnes et quelle est votre réflexion sur le partage du capital ?*

Depuis que nous sommes une SARA, je n'ai jamais autant travaillé. Chez nous, il y a une base (c'est comme cela que l'on nomme les services, les départements) qui est l'animation des personnes et je ne suis pas le seul à être dedans. Chez nous, personne n'est animateur à temps complet. J'ai choisi de travailler à la fois sur l'animation 20% de mon temps (donner le sens) et en même temps sur la stratégie, le financement de la stratégie, la gouvernance, et le commerce. J'ai donc des missions pour lesquelles je suis indispensable. Là est la responsabilisation : chaque personne manque quand elle n'est pas là. Mais le manager est indispensable pour donner du sens, et l'énergie que je mettais avant dans le contrôle, maintenant je la mets pour donner du sens.

Je ne mélange pas la rémunération et le capital, ce sont deux sujets différents. La plupart des salariés sont ravis s'ils ont un point du capital, mais ce n'est pas parce qu'ils ont un point du capital qu'ils changent de comportement – certaines strates de l'entreprise développent même une mentalité court-termiste pour valoriser des BSA et partir avec de l'argent. L'intéressement au capital a donc plutôt un effet pervers. Cependant, il faut qu'il y a une justice, via les primes, pour valoriser les performances. Si quelqu'un a du capital, il est entrepreneur. On a une personne chez nous qui a cet esprit d'entrepreneur, et se dit qu'avec toute la valeur qu'il crée, c'est injuste qu'il n'ait pas une part du capital. Cette personne-là, on va l'aider à créer son entreprise. On préfère l'avoir en orbite de l'entreprise avec nous dans son capital plutôt qu'il s'en aille au bout de trois ans.

*Les collaborateurs fixent-ils eux-mêmes leurs objectifs ? Peuvent-ils les fixer selon ce qu'ils aiment faire ?*

Sur le principe, on veut que les gens fassent des choses pour lesquelles ils ont de l'intérêt, des facilités, et qui est bénéfique pour l'objectif de l'entreprise. Tout le monde sera gagnant. Il n'y a donc pas de fiche de poste mais des objectifs par base. Les gens se positionnent en disant quelles missions dans cette liste proposée les intéressent, et les objectifs sont ensuite alloués à chacun.

Qui pilote au quotidien ? L'entreprise a des besoins à un instant T, ces besoins commandent de réaliser un certain nombre de missions qui sont commandées par le projet stratégique, parce que ces personnes du projet stratégique ont des compétences en stratégie et savent que sans telle ou telle orientation, l'entreprise va mourir. Par exemple, la stratégie décide de faire 5 projets. On demande qui a envie de prendre ces projets, mais on ne remet pas en cause le fait qu'ils vont être réalisés. Ce ne sont pas non plus des chaises musicales permanentes : dans la plupart des cas, les gens ne bougent pas, non pas parce qu'ils sont piégés dans leurs missions actuelles, mais parce que le tempérament de 90% des gens est de faire une seule chose à la fois avant de s'engager dans une nouvelle mission.

*Comment anticipe-t-on les compétences ?*

C'est une mission de la base développement des personnes, qui gère les missions suivantes : projeter la masse salariale à cinq ans, étudier la pyramide des âges, les déséquilibres, les compétences clés pour arriver à internaliser, comment être sourcé, et construire un plan qui soit cohérent par rapport au projet stratégique. Et après, ce sont les opérationnels qui recrutent, aidés par ce travail.

Les quelques procédures qui demeurent sont capitales et appliquées à la lettre. L'amateurisme est absolument refusé. On veut que les personnes réfléchissent et agissent pour le bien commun. Un faible va peut-être réfléchir plus lentement mais il doit réfléchir lui aussi.

On peut faire un parallèle avec la pauvreté et la charité : quelqu'un peut être pauvre et mendiant et ne pas avoir eu de chance dans la vie, cela ne lui donne pas le droit de tuer quelqu'un.

*En quoi la nature des relations humaines ont-elles évolué ?*

Un très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, une forte culture d'entreprise est apparue. J'observe également une plus grande simplicité dans la communication. Les gens arrivent de plus en plus à se dire les choses. Il n'y en a toujours pas qui viennent me dire en face que je me trompe, mais entre eux si.

*Quel est le poids du collectif sur l'individuel ?*

Quelqu'un qui ne se conforte pas à la culture globale part. Mais cette pression du collectif ne débouche pas sur une dilution de l'individu au travail : chacun reste un être humain avec sa singularité. Chacun a ses responsabilités propres, non partagées. Mais il y a des règles en commun. On peut adorer le foot, mais si on joue du foot au milieu d'un terrain de rugby, cela ne fonctionnera pas !

*Comment votre posture de dirigeant a-t-elle évolué ?*

Je pense 20% de mon temps à l'animation et 80% de mon temps aux missions de l'entreprise que j'ai choisies (stratégie, finance, commerce). Avant, je passais 100% de mon temps à faire du POCCC : Prévoir Organiser Contrôler Commander et Coordonner. Je passais la plupart de mon temps à animer des processus budgétaires, à animer des séminaires stratégiques devant un CODIR incompetent à faire de la stratégie –pas sur le reste.

*Quelles sont ces règles du jeu collectif ? Sont-elles perçues comme justes ?*

Si quelqu'un ne respecte pas les règles, on lui dit. C'est comme pour un enfant, c'est très important. Il ne peut pas y avoir des consensus sur tout, mais comme les personnes ont été écoutées, il y a eu une co-construction. Donc l'acceptation est plus facile. Mais tout n'est pas non plus rose : sur les 80 personnes qui travaillent chez Biose, 10-15 personnes sont très hostiles et ne comprennent pas du tout où l'on va.

*Dans le choix d'une SARA, comment les personnes habituées à un autre modèle adhèrent-elles et réussissent-elles à changer ? Accompagnez-vous les individus qui n'arrivent pas à comprendre votre modèle ?*

Certaines personnes sont « des hommes perdus » dans l'entreprise (selon l'expression du dirigeant indien Vineet Nayar). Ils sont en général depuis trente ans dans l'entreprise, attendent leur retraite et ne changeront pas. Cependant je suis convaincu que toute personne peut prendre une décision. C'est de l'éthique humaine. Le danger est qu'il faut accepter d'avoir une infinie patience avec certains. Certains se mettent en marche très vite. C'est exactement comme un peloton en cyclisme : certains avaient déjà franchi la ligne d'arrivée il y a trois ans, d'autres sont dans un peloton qui s'étire. On a vite fait de taxer de « non collaboratif » quelqu'un qui prend sur lui mais n'adhère pas directement au projet. On n'abandonne pas notre objectif de les faire adhérer. Cependant, ce n'est pas parce que tu as neuf femmes que tu peux avoir un enfant en un mois, comme le dit le proverbe libanais.

Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on parle plus à cette personne et qu'on essaye de la convaincre, que son temps de maturation diminuera. C'est là une limite du système. C'est un rôle des animateurs de vérifier la maturation de chacun, car les équipes peuvent être très violentes.

*Continuez-vous à écouter vos équipes ? Allez-vous faire une nouvelle enquête pour voir si ce nouveau système leur convient ?*

Non car naturellement, les gens parlent plus facilement. On a passé un point de non-retour sur le fait que ce type d'organisation était non négociable. Une à deux fois par an, on organise une journée SARA où on ne travaille pas mais on discute, chacun s'exprime.

Chez nous, on travaille beaucoup sur la communication – rendre le projet stratégique visible à tout le monde par exemple. Le CHSCT sait que l'objectif était de diminuer la souffrance au travail, mais veut s'approprier le sujet pour être sûr et continue, lui, à faire des questionnaires de satisfaction.

*Quel est votre parcours personnel ?*

J'ai fait l'EM Lyon et j'ai travaillé dans l'industrie pharmaceutique dans des postes à responsabilité et bien payés. Je suis le pur fruit du système Grandes Écoles. J'ai toujours travaillé en province. Je considérais que le succès se comptait au nombre de personnes managées, au budget, à ma voiture de fonction etc. Mon père a repris BIOSE il y a seize ans mais je n'y travaillais pas. Parallèlement, je me suis rendu compte que ma vraie liberté d'action était très limitée. J'étais dans une entreprise cotée en Bourse et je passais un tiers de mon temps à faire du reporting. J'ai petit à petit décidé de prendre la place de mon père quand il est parti à la retraite.

*Le capital de la société est-il familial ou anonyme ?*

Le capital est 100% familial et est appelé inexorablement à s'ouvrir. C'est très délicat d'ouvrir le capital pour le rendre liquide sachant que nous allons investir dans les cinq prochaines années et que le capital ne sera donc pas liquide.

*Qui explique s'occupe des personnes ayant des fragilités ? Quel est le rôle des animateurs ?*

C'est l'animateur. Il faut être très vigilant sur ce point. Nous voulions que les animateurs soient des personnes physiques, et comme par hasard c'était les mandataires sociaux. Au bout de deux ans, certains ont dit qu'il y avait finalement un « CODIR » caché et des chefs. C'est très compliqué parce qu'en effet, les animateurs ont des domaines où ils sont les plus compétents, la stratégie par exemple. Les salariés ont réussi à l'exprimer. La liberté de parole s'est mise en place très progressivement. Il y a trois ans, dès que j'arrivais à la machine à café, les gens arrêtaient de parler, tandis que maintenant, ils continuent à parler.

Aujourd'hui, on a défini que l'animation était une base. On a une réunion le 7 décembre pour définir les missions de cette base et les personnes qui veulent s'en occuper. Je pense qu'on sera 7 ou 8 et spontanément, les personnes qui se sentent le cran de venir prendront la base et s'occuperont de ces missions. On a mis trois ans ! On a fait la distinction entre le mandataire social et l'animateur. L'animateur redonne le sens, et normalement tout le monde doit avoir le sens, donc tout le monde peut être animateur. C'est un peu un vœu pieux.

Je pressens que les gens qui ont la capacité pour gérer ces missions seront des personnes ayant des capacités très précises dans un domaine, parce qu'ils ont des diplômes. Même si j'adorerais qu'un géluleur vienne ! Mais je ne pense pas que cela arrivera tout de suite.

*Qu'est-ce qui a déclenché votre décision de basculer vers une SARA ?*

J'ai beaucoup réfléchi sur la doctrine sociale de l'Église, ainsi que sur la philosophie du travail. Je fais partie d'un club de formation, l'APM, qui fait venir des consultants et experts une fois par mois, et l'intervention d'Isaac Getz a été un déclencheur. Cela faisait cinq ans que j'y réfléchissais. Quand l'ambition est là, elle ne se crée pas en quinze jours. Le sens de mon témoignage est d'ailleurs d'être un déclencheur pour d'autres, certains vont peut-être commencer à se documenter pour devenir une SARA dans trois ou quatre ans.

*Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la prise de décision ?*

Il y a deux aspects : le quotidien et les projets. Le quotidien échappe à toute notion de budget. Vous savez ce que vous avez à faire, vous prenez les moyens. Si la machine tombe en panne, vous choisissez d'en racheter une. Ensuite, il existe une bourse aux projets pour ce qui ne relève pas du quotidien. Toute personne qui a une idée peut la proposer. S'il y a engorgement des projets, c'est le rôle de la finance et de la stratégie d'aider à prioriser. Aujourd'hui, il n'y a pas encore assez de projets proposés et d'engorgement pour que cela se passe comme ça !

*Dans la phase d'amorçage, au-delà de la phase d'écoute, quelle était la deuxième étape ?*

Après l'amorçage il y a quatre fondamentaux : s'intéresser aux gens, avoir une vision commune, donner l'accessibilité aux moyens et contempler l'œuvre. La deuxième phase a donc été un énorme travail sur la vision et les valeurs.

*Pensez-vous que ce système est transposable à de grosses entreprises ?*

Certains dirigeants me disent que leur entreprise est trop petite pour en faire une SARA, d'autres que justement leur entreprise est trop grosse. Ma réponse est : quand on veut, on peut. Dans l'organisation, l'impulsion doit venir du numéro 1, sinon cela ne fonctionne pas. Si Michelin veut « libérer » vingt sites industriels, il faut trouver à la tête de chacune une personne qui porte le projet, est convaincu, et va entrer en résistance par rapport au corporate qui va continuer à lui demander du reporting. Il ne faut pas nommer ceux qui vont porter le projet, car les trois quarts des personnes que l'on aura choisies n'adhéreront pas du tout spontanément, mais commencer par présenter le projet et susciter des vocations chez des personnes qui, elles, se proposeront pour porter le projet.

*En dépit de toute cette dynamique, pourquoi les gens ont-ils encore du mal à dire ce qui ne va pas ?*  
L'Homme est bon mais il est faible et lent. La confiance ne s'instaure pas tout de suite. Mais certains ont toujours un peu peur. Certains qui ne parlaient pas s'expriment, donc le processus est bien en route. Dans un couple, on ne se dit pas forcément tout, tout le temps, même si on se connaît depuis des années.

### *Quels sont les fruits de ce processus ?*

Le premier fruit concerne le comportement des personnes et leur attitude, la capacité qu'elles ont à être fières d'elles. Les personnes qui viennent visiter notre entreprise le sentent. C'est très émouvant de voir des gens se motiver pour résoudre, de leur propre initiative, des problèmes qui n'avaient jamais été résolus. Je vais vous citer une anecdote. Il y a un an, je faisais visiter l'entreprise à quelqu'un. Quatre événements frappants se sont produits. Il y avait à l'entrée une banque avec une personne qui s'occupait de l'accueil et on se demandait si elle était vraiment utile. Elle est partie à la retraite. Certains voyaient qu'il manquait quelqu'un pour faire l'accueil. On a débattu de ce sujet-là en CODIR pendant trois ans, pour savoir s'il fallait la remplacer. J'accueille la personne qui venait visiter et j'arrive par un côté où on ne voyait pas la banque. La personne me dit bonjour et me demande pourquoi il n'y a pas quelqu'un à l'accueil. Je me retourne et je vois à la place de la banque d'accueil un mur. Je découvre que quelqu'un a déconstruit la banque d'accueil. À ce moment-là, quelqu'un de la maintenance passe et me dit : « Je voulais vous dire, on a réfléchi à propos de cette banque d'accueil, on se posait la question de mettre quelqu'un ou non dedans, et on s'est dit qu'en enlevant la banque, au moins on ne se poserait plus la question ! Comme on ne veut plus être dérangé, on va installer un sas d'accueil. Et puis je me sentais à l'étroit pour mon local de maintenance, donc j'ai décidé d'agrandir, j'ai fait mes petits aménagements. » C'est bien la personne concernée par le problème qui traite le problème : décision et moyens. Puis je croise successivement trois personnes que je ne connaissais pas : une stagiaire, un CDD et un nouvel embauché. Et je ne connaissais pas le nouvel embauché, car si les personnes ont recruté quelqu'un c'est qu'elles en avaient besoin, pas besoin de me demander. Puis un plâtrier passe, avec ses pinceaux. Je lui demande donc : « Tiens, il y a des travaux ? » « -Non non, je suis en train de déménager un bureau. On a reconverti le bureau du directeur en salle de pause, donc on est en train d'aménager tout ça ». La personne qui visitait avec moi n'en revenait pas. Il était sans voix, tellement on aurait pu croire que le scénario était rôdé ! Poursuivant la visite, il rentre dans un atelier et demande à un ouvrier : « Comment se passe votre nouvelle organisation ? Et comment avez-vous réagi quand votre patron vous a annoncé les changements ? ». L'ouvrier a répondu devant moi : « Bah on a pensé qu'il avait pété un câble ! Mais c'est très bien, on a notre autonomie ». Et cerise sur le gâteau, un intérimaire passe par là, et me dit « Je voulais vous dire, cette boîte est super, on nous fait confiance, on a les moyens, je serais prêt à gagner 200€ de moins par rapport à une autre entreprise, juste grâce à l'ambiance ici ». J'étais ému aux larmes à la fin de cette journée car j'ai redécouvert certains comportements que je pensais impossibles en entreprise !

De manière plus chiffrée, nous connaissons une forte croissance. Il y a quatre ans, nous faisons six millions de chiffre d'affaires, aujourd'hui nous en faisons treize. Je pense que nous aurions grandi de toute façon car nous sommes dans un secteur porteur, mais je sais qu'on grandit plus. Avant, les projets de recherche et développement étaient choisis par un CODIR et un séminaire stratégique. Depuis SARA, 80% des projets ont été abandonnés et les équipes de recherche choisissent leurs projets. Donc je peux vous dire que ce sont de meilleurs projets.

### *Comment gérez-vous la rémunération ?*

C'est un sujet compliqué. Chaque base a cartographié ses missions et ses compétences. On regarde par rapport à un nombre de compétences, le prix de chaque compétence sur le marché. On demande cela aux personnes qui s'occupent de l'administration des personnes. Nous voulons être objectifs. Nous refusons les variables individuelles. Nous partons du principe que les gens sont au service les uns des autres. Donc si un commercial fait de bonnes performances, c'est peut-être parce que la recherche a inventé quelque chose de génial qui a boosté les ventes.

Le commercial n'était donc rien sans la recherche. On est très attentif au fait de donner dès qu'on le peut, ainsi qu'à la cohérence entre les dividendes versés et le niveau de la participation. On ne dit jamais zéro de NAO et 1 million de dividendes. Sinon cela tuerait le système.

*Pouvez-vous nous expliquer plus précisément l'activité de votre entreprise ?*

Ce qui fédère notre entreprise, c'est la vision, les valeurs, les missions. La vision, c'est un acte d'espérance. Le microbiote est sans doute la cause de beaucoup de maladies. C'est dans une logique de prévention. La mission réside dans des verbes : comment agit-on pour que la vision se réalise ? Les trois valeurs sont simplicité, humilité, engagement pour mon client. Ce sont des produits hors prescriptions mais conseillés par le médecin. Peut-être peut-on changer le paradigme de la médecine.

*Qu'allez-vous faire concrètement lors de la réunion du 7 décembre ?*

On a beau se dire que l'homme est libre et responsable, est capable d'initiative. Le sujet est donc : comment, sans violer les personnes, est-il possible de leur faire comprendre que ce serait bien qu'ils s'y mettent ? Le sens s'évapore très vite, encore une fois. Il y a des réflexions en place sur les missions de la base dans un cadre SARA. Si le sens est très clair, mais loin des tâches quotidiennes, il se perd. Il faut réfléchir à l'immédiateté des activités pour partir de là et trouver le sens. Le blocage venait de ce que les gens disaient : je vais cartographier les compétences, et s'il apparaît que je ne suis pas très compétent, on va me remplacer. Après deux ans de discours sur la confiance... Le job de l'animation est de traiter ces peurs, de faire verbaliser les peurs, et de redonner du sens. Il faut détruire les discours négatifs. Le climat était : les patrons continuent à piloter. Le 7 décembre, l'animation ce sont des missions dans SARA, qui veut s'y mettre. On a fixé une date en dehors des heures de travail, 16h30 (les horaires sont 7h45-16h). Ceux qui ne viendront pas et diront que l'animation est manipulée seront recadrés, et recadrés pas par moi mais par ceux qui seront venus à la réunion. La question est : qui va prendre des missions d'animation ?

*Il faut être autoritaire pour lancer une SARA. N'y a-t-il pas encore de la tyrannie dans votre système ?*

Trois cadres sont partis. C'est un effet collatéral du changement qui se produit dans toutes les entreprises qui sont allées vers ce modèle. Il y a eu un échec de recrutement, la personne s'est auto-retirée. La culture est plus de dire qu'il ne faut pas faire d'usines à gaz : une de nos valeurs phares est la simplicité. Ce n'est pas une pression sourde, lancinante : on parle. C'est sain : on se pense comme une communauté de travail. Vous faites beaucoup appel au sens, mais dans une communauté de travail, il y a beaucoup de réciprocité entre individus. Le sens, et c'est fondamental, c'est le bien commun qui fonde la communauté. Vous venez de décrire l'amitié qui est au fondement de tout, l'écoute et le respect mutuel. C'est absolument fondamental. La perte de sens et la perte de l'amitié au travail, ce sont les grands maux des organisations actuelles.

*Comment la succession et la pérennité seront-elles organisées ?*

Je suis assez jeune mais je me suis posé la question : si je passe sous un camion, est-ce que ce sera pérenne ? Je pense que non. C'est trop tôt. Nous sommes démarchés par des fonds. Certains pensent que notre réussite vient de là, et y sont sensibles ; d'autres expliquent que s'ils investissent, on reviendra à des procédures classiques. Comment l'approche se pérennisera-t-elle ? Si les mandataires sociaux futurs sont issus des rangs, il y aura pérennisation.

*Que devient votre modèle quand il est sous tension au plan économique ?*

Quand le contexte économique est compliqué, on remet une pression de contrôle, et le cercle devient donc vicieux. Le modèle est encore plus nécessaire en contexte de pression.

*Pour réussir cette opération, vous êtes-vous fait accompagner et investissez-vous sur des accompagnateurs ?*

Certains prennent un coach pour être sûrs qu'ils ne retombent pas dans leur modèle précédent. Personnellement, ce n'est pas tellement un risque pour moi car je suis convaincu du modèle. Je fais des retraites régulièrement. L'important est le charisme de la sincérité.

On fait des réunions d'animateurs, où un consultant nous aide. On doit être le plus nombreux possible à développer un savoir-faire d'animation.

*Partagez-vous facilement vos erreurs et vos échecs envers vos collaborateurs ?*

De façon très volontaire, je reconnais mes erreurs. J'en fais même de la pub comme l'exemple de l'erreur de réserver le rôle d'animateur aux mandataires sociaux. C'est fondamental...

*Quelles sont les relations avec les partenaires sociaux ?*

Le CE est à fond et en train de s'auto-fusionner avec le CHSCT. Nous les respectons dans la loi. Ils connaissent parfaitement notre projet stratégique. On est dans une logique de construction collective, il n'y a plus de fracture.

*Sur les missions d'animation. J'ai une petite expérience. On joue sur deux plans, les personnes et le sens du projet. Quand on rappelle le sens, certaines personnes le prennent pour elles. Comment l'animateur joue-t-il sur ces deux plans ?*

J'ai parlé de la confusion entre la position de pouvoir de mandataire et l'animation. Nous allons y réfléchir le 7 décembre.

*Il y a des moments où la survie du projet passe par le sacrifice de certains. Cette expérience met en cause la dynamique de confiance.*

Je peux raccrocher votre remarque à une situation. Quand on passe à cette démarche, certains partent. Les gens disent : on nous parle de confiance, et certains sont partis. Il suffit d'un contre-exemple pour fragiliser un acquis. L'animation doit veiller en permanence.