



MICHEL BERRY

ÉCOLE DE PARIS DU MANAGEMENT

Un propriétaire terrien se lamente de ne plus trouver de personnel pour ramasser les fraises. Il en parle à un proche : « Avec toutes ces aides aux sans-travail, on entretient la paresse ». Celui-ci répond : « Des milliers de personnes vont participer au raid cycliste Paris-Brest-Paris. La paresse n'est pas la seule explication<sup>1</sup> ». Voyons les différences entre les fraises et le vélo. Elles sont considérables.

Faire Paris-Brest-Paris suscite l'admiration autour de soi. Pas ramasser des fraises, on peut même s'entendre dire : « Tu n'as rien trouvé d'autre ? » Pour faire de grandes distances à vélo, il faut s'entraîner. On s'inscrit souvent en club et la sortie en peloton suscite une vie collective intense où chacun est reconnu pour ses talents : le grimpeur, le blagueur, le génie de la technique, etc. En revanche, le ramassage des fraises se fait dans un quasi-anonymat et il est rare que des talents de chacun y soient honorés. Si l'on vit dans la grandeur et la convivialité en pratiquant le vélo, on vit petitement en ramassant des fraises. Il y a d'autres moyens de survivre dans un pays riche.

Des candidats se pressent en revanche pour participer aux vendanges de crus réputés. C'est que le vin joue un rôle central dans la convivialité française : savoir le déguster, le commenter, repérer de bons producteurs, etc., sont des savoir-faire très valorisés.

Dans l'entreprise, le salarié se sent-il comme un membre de la glorieuse tribu des héros de la petite reine,

<sup>1</sup> Je remercie Béatrice Vacher de m'avoir aidé, par ses exigences, à mettre au point cet essai.

Cette anecdote est due à Loïc Vieillard-Baron, qui a étudié la façon dont on valorise des savoir-faire « ordinaires », par des concours allant de la championne des mamies au roi des menteurs. *Retour à la fête, ce que la multiplication des concours locaux dit de notre société*, Editions Autrement, février 2002.

de la distinguée Confrérie des Chevaliers du Tastevin ou de la masse anonyme des ramasseurs de fraise ? La question est importante : quand les produits, les méthodes et les prix bougent si vite qu'il faut s'en remettre à la vigilance des acteurs, comment faire en sorte qu'ils aient vraiment envie de donner le meilleur d'eux-mêmes ?

Cet exemple met en relief trois leviers de fabrication de l'estime : le sentiment de participer à une belle histoire ; une communauté où valoriser sa singularité ; des gestes partagés permettant d'entretenir des liens avec les siens et de nourrir la belle histoire. On peut donc l'analyser à l'aide du trépied « mythes-rites-tribus » proposé par Claude Riveline : si un pied lâche, un déséquilibre s'établit<sup>2</sup>. Illustrons ce mode de lecture à l'aide d'exemples de l'École de Paris du management (voir encadré).

## Fabriquer de l'estime

### Créer une fierté

#### pour des emplois mal considérés

Le manque de personnel qualifié est pour 64 % des entreprises industrielles le premier frein à l'augmentation de leur production<sup>3</sup>. On sait que l'Éducation nationale valorise le travail intellectuel au détriment du travail manuel mais cela n'explique pas tout : les jeunes – et leurs parents – sont souvent rebutés par l'idée même de s'orienter vers des métiers manuels. Ces facteurs variant lentement, les entreprises ont intérêt à trouver des dispositifs appropriés pour attirer le personnel dont elles ont besoin. Voici des exemples d'initiatives menées par des entrepreneurs imaginatifs.

### De l'exclusion à l'estime

Une fille d'immigré italien, ouvrière métallurgiste à 14 ans, est recrutée comme animatrice pour la réinsertion

<sup>2</sup> Claude Riveline, « La gestion et les rites », *Gérer et comprendre* n°33, décembre 1993.

<sup>3</sup> Thibaut Bidet-Mayer, Émilie Bourdu, Louisa Toubal, Thierry Weil, « Recherche soudeur désespéré », *La Gazette de la société et des techniques* n° 76, mars 2014.

### L'École de Paris du management

L'École de Paris traite de management en favorisant les observations de terrain et le débat. Elle invite des entrepreneurs et des chercheurs de domaines variés à témoigner devant un auditoire attentif et courtois, qui leur impose un effort de dialogue dont ils gardent un fort souvenir. Se révèlent ainsi des expériences passionnées, insolites, intraduisibles dans la langue économique, mais puissamment explicatives du cours des événements relatés. 1 100 comptes rendus de réunions sont accessibles sur son site [www.ecole.org](http://www.ecole.org).



de migrantes en difficulté. Elle a l'idée de créer une activité autour du tricot, rite ancestral dans tous les pays d'où viennent ces réfugiées. Mais, plutôt que de se contenter de leur proposer des activités occupationnelles banales, elle les tire vers le haut en leur faisant découvrir le métier de la maille de haute couture, qu'elles portent au plus haut niveau de l'excellence. Elle cherche à leur procurer pour cela toutes les formations qu'elle peut trouver et favorise un travail d'équipe, dans lequel elle s'implique elle-même fortement. En outre, dans une région touchée par la ruine de l'industrie textile, cela suscite des aides bénévoles d'anciennes ouvrières et d'anciens ingénieurs heureux de transmettre leurs savoir-faire. Ces réfugiées en difficulté se sentent ainsi progressivement membres d'un collectif soucieux d'excellence et cela crée un afflux de demandes de femmes ayant une volonté farouche de s'en sortir.

L'association créée pour employer une dizaine de personnes est devenue une SARL employant plus de 100 personnes de quatorze nationalités. Elle réussit à avoir comme clientes toutes les grandes maisons françaises et étrangères de la haute couture, jouant donc un rôle dans une activité prestigieuse. Il en a résulté une fierté collective qui a résisté à des séismes considérables<sup>4</sup>.

### **Réenchanter des métiers traditionnels**

On pourra objecter que si le tricot pouvait attirer, au début de cette aventure, des personnes en situation d'exclusion, cette histoire n'aurait probablement pas pu démarrer avec des personnes déjà intégrées dans la société française. Qu'il en aurait été du tricot comme des fraises. Voici un exemple où un entrepreneur imaginatif revalorise un savoir-faire en déshérence.

Après avoir travaillé dans cinq multinationales, un ancien du pays de l'Aubrac a un coup de cœur pour l'entreprise Forge de Laguiole. Elle est au bord du dépôt de bilan, tellement les Laguiole sont copiés, et peine à attirer de bons ouvriers dans une petite ville sur le plateau de Millevaches pour réaliser un travail standardisé, avec un emploi précaire. Il la reprend cependant pour miser sur la tradition et le métier, au lieu de se lancer dans une course vaine à la baisse des coûts.

Il fait un grand feu pour détruire les plans de fabrication et se débarrasse des machines automatiques,

facteurs de standardisation. Cela force à revenir au métier de coutelier. Pour valoriser la singularité des objets produits, il crée des modèles conçus par des designers connus et parrainés par une vedette. Produire un couteau Ora-ito parrainé par Alain Delon n'est plus banal pour l'ouvrier qui a pu discuter avec eux de la manière de le fabriquer. Le nouveau patron sillonne le monde en approchant de riches clients pour leur expliquer en quoi les couteaux produits sont uniques : tel manche est sculpté en corne de vache d'Aubrac qu'on ne trouve nulle part ailleurs. Il régénère ainsi l'image – le mythe – des Laguiole. Cinq ans plus tard, les commandes affluent et l'excellence des artisans est reconnue : deux ont même acquis le titre de meilleur ouvrier de France<sup>5</sup>.

### **Aider l'Éducation nationale à évoluer**

Il faudrait faire en sorte, dit-on, que les filières de formation professionnelle deviennent attractives, comme en Allemagne ou en Suisse. Mais on sait l'inertie des rites de l'Éducation nationale qui régissent les disciplines, les programmes ou le recrutement des enseignants. Quelques entreprises, plutôt que de se contenter de vitupérer, cherchent à aider l'Éducation nationale à évoluer.

L'entreprise Axon', leader mondial des câbles et des systèmes de connexion pour l'électronique de pointe, ne trouvant plus les formations dont elle a besoin, crée son centre de formation, tout en restant à l'affût de partenariats avec l'Éducation nationale. Apprenant par exemple que le CAP de couture du collège voisin d'Épernay n'a plus de débouchés, le PDG convainc un professeur que la dextérité manuelle des élèves et leur aptitude à lire des plans sont des compétences très adaptées à l'électronique. Une formation post CAP est ainsi créée. Plus tard, quand le CAP de couture est abandonné, un CAP d'électronique est créé et les ouvrières issues de cette formation peuvent être recrutées chez Axon'. Elles peuvent même devenir chefs de groupe ou chefs d'équipe<sup>6</sup>. Il n'aurait sans doute guère été possible de créer par les voies normales une telle formation dans une spécialité aussi différente que celles enseignées dans ce collège, mais une opportunité a été saisie sur fond de crise pour lover une filière d'avenir.

<sup>4</sup> Thierry Moysset, « La relance de la Forge de Laguiole, ou une stratégie du territoire et des métiers », École de Paris, séminaire Entrepreneurs, villes et territoires, mai 2012.

<sup>6</sup> Elisabeth Bourguinat, *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo*, Les ateliers Henry Dougier, juin 2015.

<sup>4</sup> Carmen Colle, « L'épopée de World Tricot : ne jamais courber l'échine », séminaire Économie et sens, mai 2013.



Le collège de Montmirail a demandé à cette même entreprise d'accueillir une semaine des élèves de troisième et le PDG a proposé de prendre toute la classe avec ses enseignants. Le professeur de mathématiques a fait un cours de trigonométrie à propos d'une opération très technique, le professeur de physique sur la résistance et la conductivité des câbles. Les professeurs de langue ont enseigné un vocabulaire technique de base pour adresser des fax aux filiales à l'étranger. Un vendeur allemand a appelé en demandant à parler à celui qui avait envoyé le fax et un élève s'est enhardi, sous l'admiration de tous, à défendre le prix proposé. Le professeur de français leur a appris, avec l'aide du PDG, à rédiger un texte de brevet sur un nouveau câble résistant au chalumeau. Une cinquantaine de textes bien écrits ont ainsi été recueillis, puis transmis par le PDG aux ingénieurs pour leur faire comprendre qu'ils pouvaient en faire autant. Ce déplacement de la salle de classe dans l'entreprise a bien sûr transformé la vision réciproque de l'entreprise et du lycée.

### **Créer de la liberté au sein des organisations**

Faire partie d'une belle entreprise crée de l'estime autour de soi, mais cela ne suffit pas forcément à répondre aux attentes des personnes. Un contraste piquant a été observé dans une entreprise de luxe. Le métier des ouvriers est de ruser avec la matière, de pourchasser les défauts. La hiérarchie leur demande d'être être moins tatillons, vu l'ampleur de la demande, mais ils sont capables de faire valoir leur point de vue et ce n'est pas la moindre de leurs fiertés. En revanche, des vendeuses désespèrent de voir la vente se faire presque sans elles, vue la frénésie des acheteurs<sup>7</sup>.

On peut donc être dans une belle entreprise et pourtant frustré. Cela dépend des modes de valorisation que l'entreprise procure à ses agents, que ce soit en misant sur les talents, en valorisant les rôles de chacun ou par des incitations économiques qui donnent du sens.

### **L'usage des incitations économiques**

On dit souvent qu'il faut payer plus pour travailler mieux, du moins travailler plus. Mais n'est-ce pas alors réduire le salarié à un simple agent économique ? Une

<sup>7</sup> Monique Jeudy-Ballini, « Changements culturels dans l'industrie du luxe », séminaire Managements et cultures d'entreprises, juin 2012.

prime peut certes être un stimulant mais à condition qu'elle ne soit pas seulement perçue comme l'outil du pouvoir. Cela suppose que la gratification soit attribuée selon un processus donnant du sens au montant attribué.

Nombre d'entreprises procurent par exemple des actions à leur personnel pour l'impliquer dans la marche de l'entreprise. Ce n'est cependant pas assuré quand les cours varient sous l'effet de facteurs sur lesquels le personnel n'a pas prise. Essilor a mis au point un dispositif particulièrement élaboré pour favoriser cette implication. Elle a pour premier actionnaire treize mille salariés et retraités détenant 8,3 % du capital et près de 15 % des droits de vote. La moitié d'entre eux est réunie au sein de l'association Valoptec, qui joue un rôle clé dans la gouvernance de l'entreprise. Une fois par an, la direction doit soumettre au vote de confiance de l'assemblée générale de Valoptec la stratégie du groupe et la politique de ressources humaines. Il en résulte un attachement exceptionnel à l'entreprise des salariés et même des retraités<sup>8</sup>.

Joseph Puzo, PDG d'Axon', individualise quant à lui les rémunérations des salariés en calant les augmentations sur les entretiens annuels. Les salariés sont évalués selon quatre critères : l'état d'esprit, l'autonomie, la qualité du travail, le présentisme. Les chefs de service doivent attribuer 0, 1 ou 2 sur chaque critère et faire en sorte que 25 % des salariés aient la note de 0, 50 % celle de 1 et 25 % celle de 2. Ils sont eux aussi soumis à des évaluations avec, comme critère supplémentaire, la façon dont ils font coopérer leur équipe avec les autres services. Un salarié peut faire appel pour qu'une nouvelle évaluation ait lieu en présence de son chef et du supérieur hiérarchique de celui-ci. Les différences d'augmentation sont faibles mais l'important tient aux arguments assortis au montant attribué. Ce dispositif classique a ainsi été réglé avec minutie pour en faire un système gérant la considération dont chacun se sent l'objet.

### **Revaloriser des rôles**

Les organisations évoluent et certains acteurs peuvent voir leur rôle décliner et se sentir progressivement déconsidérés. Comment leur redonner considération et confiance en eux ? Voici un exemple.

Le service de la métrologie du ministère de l'Industrie avait perdu son lustre d'antan et ses membres étaient

<sup>8</sup> Aïcha Mokdahi, Jean-Arnaud Thai, « L'étonnante mécanique de la participation des salariés d'Essilor », Séminaire Économie et sens, juin 2012.



démotivés. Ils étaient devenus des agents de surveillance d'activités de contrôle sous-traitées au privé et ne savaient même plus expliquer leur métier à leurs proches. Un nouveau directeur découvre pourtant, en allant sur le terrain, qu'ils ont des missions très utiles aux citoyens : contrôler les radars, les pompes à essence, les balances. Il décide de redonner de la visibilité à ce métier et pousse ses agents, non sans mal, à aller sur le terrain. Ils découvrent avec surprise qu'ils sont bien accueillis, mieux que les opérateurs privés. Leur surveillance des opérateurs privés devient plus efficace et ils se sentent plus légitimes.

Pour revaloriser l'image publique du service, le directeur organise des contrôles-surprises après avoir prévenu des journalistes. Quand *Le Parisien* publie un article lyrique sur le savoir-faire et l'utilité des agents de la métrologie, l'ambiance connaît une embellie. D'anciens et beaux instruments de contrôle sont restaurés et exposés pour rappeler les racines prestigieuses du métier. La création d'un séminaire, dans la salle de conférences des ministres à Bercy, avec des saynètes jouées par des membres du service pour traiter avec humour de situations conflictuelles, encourage les échanges d'expériences. Les fonctionnaires retrouvent leur fierté et reprennent leur destin en main<sup>9</sup>.

### **Miser sur les talents**

Voici une autre expérience originale initiée par un homme guidé par une utopie. Nommé responsable du service qui établit la paie pour les 150 000 agents du colis et du courrier à la Poste, on lui demande de ramener l'effectif de 1 600 à 1 000 personnes en six ans. Cela fait rarement rêver les troupes, mais son rêve à lui est de révéler les talents de tous. Ces talents sont cependant enfouis et, dans une bureaucratie, on apprend plutôt à se plier aux normes et procédures qu'à affirmer sa singularité. L'idée surprend, mais il met au point un rituel précis. Il demande à ses managers de mener un entretien spécifique de trois heures avec chaque collaborateur pour l'aider à

rédigier un CV de ses talents. Il leur suggère pour cela de les faire parler de ce qui les passionne, car c'est là que s'expriment leurs talents.

L'étape suivante est de créer des activités pour valoriser les talents révélés. On crée ainsi la fonction de commercial pour expliquer aux opérationnels comment utiliser les variables concourant à l'établissement de la paie et éviter de fréquentes erreurs, ou encore celle de recouvreur de créances : certains savent avec talent éviter de lourds contentieux. Des entreprises extérieures sont intéressées par ces savoir-faire originaux, ce qui ouvre de nouveaux marchés pour le service. Il a tenu son objectif de réduction du personnel, principalement par les non-remplacements de personnes partant à la retraite, tout en donnant de nouvelles perspectives au personnel en place.

La notion de talent est ici distincte de celle de compétence. Elle évoque un potentiel sur lequel on peut s'appuyer pour transformer l'activité, alors que la seconde pousse à ajuster des manières de faire, appelées compétences, à des activités préétablies. Chacun peut ainsi avoir le sentiment que son apport singulier aide à faire progresser l'ensemble<sup>10</sup>.

### **A la recherche de nouveaux rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs**

Nombre d'entreprises sont à la recherche de nouveaux modes de relation avec leurs collaborateurs. Ce n'est pas seulement dans un but humaniste, mais parce que le collaborateur démotivé devient une menace pour l'entreprise exposée à une rude concurrence et que la morale ou les sanctions ne suffisent pas à le transformer en collaborateur conquérant et créatif.

Nous avons privilégié dans ce libre propos l'évocation d'exemples variés, sans recenser toutes les expériences en cours. Par-delà leur variété, toutes concourent à trouver une réponse à trois besoins : avoir le sentiment de contribuer à une belle histoire, appartenir à une communauté tonique et nouer des liens valorisants au sein de celle-ci. ■

**MICHEL BERRY** est ingénieur général des mines et directeur de recherche au CNRS. Il a dirigé pendant 17 ans le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et a fondé, en 1993, l'École de Paris du management dont il est responsable. Il préside le Comité de rédaction de plusieurs revues dont la Gazette de la société et des techniques et, depuis, 2013, La Jaune et la Rouge. Il est l'auteur de nombreuses publications.

<sup>9</sup> Jean-Marc Le Parco, « De l'art de redonner fierté et efficacité à des fonctionnaires inquiets », École de Paris, séminaire Vie des affaires, octobre 2011.

<sup>10</sup> Jacques Lebeau, « Miser sur les talents enfouis », École de Paris, séminaire Économie et sens, octobre 2015.