

# LA REVUE

## La transformation sociodynamique • 2



**Comment conduire une transformation sociodynamique ?**

**Aéroports de Paris : une transformation orchestrée pour la satisfaction des clients**  
*interview de **Dominique Mary***

**Favi, entreprise sociodynamique et performante**

**La transformation de l'Etat : changement de méthode et révolution culturelle**  
*interview de **François-Daniel Migeon***

**La volonté est-elle un mythe ?**  
*par **François Jullien***

14

*juillet 2011*

## L'esprit de la Revue

*Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, à vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

*Kea&Partners respecte ses engagements de développement durable : ce numéro de La Revue est imprimé sur papier recyclé Freelife Vellum. Il est certifié par le FSC (Forest Stewardship Council) et par l'Union Européenne (certification Ecolabel). Ces certifications attestent que le papier résulte d'une bonne gestion forestière et que sa fabrication respecte l'environnement (limitation de la pollution atmosphérique et de l'usage de substances dommageables à l'environnement, moindre consommation d'énergie, utilisation de fibres recyclées).*

*Tous droits de reproduction et de représentation réservés. Copyright Kea&Partners.  
Usage strictement personnel.*

*Le lecteur reconnaît avoir pris connaissance de la licence de droits d'usage, en acceptant et en respectant les dispositions.*



## EDITO

**Hervé Lefèvre**, Président-directeur général  
**Marc Smia**, Associé

14

## SOMMAIRE

### La transformation sociodynamique - 2

#### **2.** Comment conduire une transformation sociodynamique ?

par **Arnaud Gangloff**, Associé de **Kea&Partners**,  
et **Yves Jaunet**

#### **13.** Aéroports de Paris : une transformation orchestrée pour la satisfaction des clients

interview de **Dominique Mary**,  
Directrice de la Satisfaction Clients

#### **17.** Favi, entreprise sociodynamique et performante

par **Thibaut Courmarie**, Manager, **Kea&Partners**

#### **24.** La transformation de l'État : changement de méthode et révolution culturelle

interview de **François-Daniel Migeon**  
Directeur Général  
de la Modernisation de l'État

#### **28.** La volonté est-elle un mythe ?

par **François Jullien**,  
philosophe et sinologue

Voici le deuxième volet de la Transformation sociodynamique annoncé dans le numéro 12 où nous promettons de développer le sujet de la dynamique d'action : gouverner, faire mûrir, agir et faire agir.

Dans ce numéro, nous faisons la synthèse de dix ans de pratique et souhaitons promouvoir ici un art de conduire les transformations où intelligence de la pensée et intelligence de l'action sont mises à l'épreuve de la réalité.

Le temps, le rythme et l'économie d'énergie sont au cœur du sujet. La conduite des transformations n'est pas un processus séquentiel : il n'y a pas d'avant, pas d'après ; pilotage, maturation, mise en mouvement se font dans le même temps ; on se donne le temps tout en sachant l'accélérer au moment propice, quand les circonstances sont favorables ; on n'attend pas d'avoir pensé la transformation et précisé la cible avant de mettre en mouvement les équipes...

En témoigne Dominique Mary d'Aéroports de Paris, qui nous invite à découvrir comment est menée la transformation des aéroports en matière de satisfaction clients, avec toutes les parties prenantes.

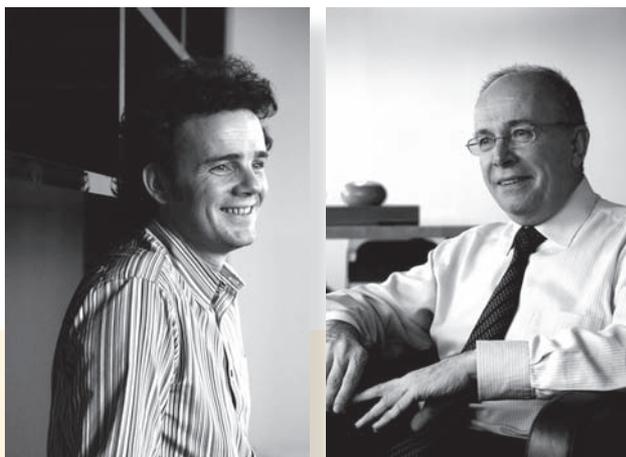
François-Daniel Migeon, Directeur Général de la Modernisation de l'État, nous éclaire sur le dispositif de RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) et la manière de transformer en même temps une diversité d'organisations publiques.

Nous dévoilons également les secrets de la performance hors normes de FAVI, équipementier automobile que Jean-François Zobrist a transformé en s'inspirant des concepts sociodynamiques de notre regretté Jean-Christian Fauvet.

Enfin, François Jullien nous fait à nouveau profiter de son point de vue de philosophe et de sinologue. Il nous ouvre les yeux sur la notion de volonté, si ancrée en nous, en bouscule les évidences et nous invite à regarder du côté de la Chine pour que l'idée du faire aboutir s'enrichisse de la notion de ténacité.

Bonne lecture !

# Comment conduire une transformation sociodynamique ?



par Arnaud Gangloff  
et Yves Jaunet

## Trois natures d'engagement dans l'action

Notre précédent article <sup>2</sup> qualifiait de « sociodynamique » cette manière particulière de conduire une transformation en tirant parti de l'énergie que tous les acteurs de l'entreprise sont susceptibles d'y investir. Il soulignait que cette énergie ne se développait qu'à deux conditions : un dessein partagé par tous et l'existence pour chacun de réelles marges d'autonomie.

Dans ce second article, nous vous proposons de répondre à la question « comment conduire une transformation sociodynamique ? »

Ne vous attendez pas à trouver ici un déroulé séquentiel d'actions à entreprendre, où l'histoire se raconte avec un début et une fin : un beau jour, on réfléchit à ce qu'il faut transformer, on établit un plan à l'avance, ensuite on passe à l'action dans une logique de conception en central et de contrôle d'exécution en local, avec batterie d'outils de mesure à l'appui pour vérifier l'atteinte d'objectifs ultimes et totalement préconçus.

Nous avons la prétention de croire que pour bien transformer il faut **jouer le temps autrement** : prendre le temps pour gagner du temps. Nous sommes en effet convaincus que l'on peut **simultanément gouverner, faire mûrir, agir et faire agir**, et ainsi passer rapidement aux actes tout en prenant soin de faire grandir les équipes dans la durée.

**Yves Jaunet**, ex Directeur chez Kea&Partners, a énormément contribué au développement de la sociodynamique chez Kea&Partners et a su en transmettre les enseignements au cours des projets menés chez nos clients. Il est co-auteur de plusieurs numéros de La lettre de la sociodynamique <sup>1</sup>.

**Arnaud Gangloff**, Associé de Kea&Partners, se passionne depuis la création de Kea&Partners pour les questions de transformation des entreprises. Il fait profiter ses clients, principalement dans les secteurs du service et des transports, des innovations de Kea&Partners dans ce domaine.

Dans cet article, Arnaud et Yves prolongent le premier article paru dans La Revue sur la transformation sociodynamique, cette pratique singulière qui nous caractérise et qui engage nos clients à réussir en tirant parti de l'énergie humaine.

1 - La lettre de la sociodynamique, publication électronique de Kea&Partners, créée en 2001 sous l'impulsion de Jean-Christian Fauvet. Plus d'information : [www.kea-partners.com](http://www.kea-partners.com) (rubrique « Kea Publie »)

2 - Cf. La Revue de Kea&Partners n°12, septembre 2009, p. 8

Ce triptyque de l'action constitue le cœur du réacteur. Ce sont les trois natures d'engagement dont il faut faire preuve pour bien conduire une transformation sociodynamique :

- **Gouverner la transformation** requiert d'élaborer la vision et de concevoir le pilotage des initiatives de toutes sortes qui vont la concrétiser et la faire vivre. Toutes ces initiatives doivent être suivies, évaluées, priorisées, renouvelées.
- **Faire mûrir**, c'est se préoccuper en parallèle de faire évoluer les esprits et de tirer parti du contexte et des événements.



- **Agir** relève des initiatives enclenchées et conduites directement par le dirigeant ou sa structure centrale ; **Faire agir** relève de celles impulsées localement par le terrain.

Avant de rentrer en profondeur dans cette philosophie d'action et dans le détail des outils, pratiques, réflexes ou approches qu'il est nécessaire de mettre en œuvre, nous vous proposons une vue d'ensemble des principes qui régissent ce triptyque de l'action.

### GOUVERNER LA TRANSFORMATION

Le choix du mot « *gouverner* » est délibéré, car il évoque la dimension politique de l'exercice. Gouverner, c'est à la fois aller vers une destination et y entraîner une communauté humaine.

En d'autres termes, gouverner c'est à la fois piloter et manager. Nous l'abordons ici sous l'angle du pilotage et cela dans trois domaines essentiels :

- **La vision** : c'est la destination, l'ambition. La vision est portée et incarnée par le dirigeant ; elle exprime sa volonté politique. Elle inspire, fédère et focalise les actions visant à transformer l'organisation.
- **La conduite** : c'est le choix de la route (le programme de transformation) puis la navigation dans la durée, parfois à vue (infléchir la trajectoire, peut-être même modifier la vision, en fonction des évolutions de l'environnement et de l'organisation). Le terme de conduite pourrait suggérer à tort l'image d'un dirigeant disposant de toutes les manettes et décidant de tout dans le détail. Il s'agit plus d'orienter et de faire vivre la transformation, de faire prospérer à son service de nombreuses initiatives grâce à l'implication des acteurs locaux.
- **La structure** : certes, la gouvernance de la transformation est avant tout l'affaire du dirigeant. Néanmoins se pose la question de son « bras armé » en la matière : quels organes, quelles instances mettre en place ?

### FAIRE MÛRIR

Le terme nous a été inspiré par François Jullien (cf. La Revue n°12) et ce qu'il nous dévoile sur la pensée millénaire chinoise de l'action : « *faire en sorte que rien ne soit pas fait* ». De fait, cela signifie :

- Evaluer le potentiel de situation et le faire fructifier, en prenant appui sur les facteurs favorables qu'il recèle et en développant la capacité de chacun à réagir, à s'adapter en faisant appel à l'intuition,
- Créer les conditions du passage à l'action en ne se contentant pas d'agir directement sur les objets de la transformation – structures, systèmes, règles et procédures, outils – mais en agissant aussi sur les déterminants de ces objets et des comportements au sein de l'organisation – culture, représentations, appartenance, justice organisationnelle, sentiment de maîtrise...
- Pratiquer les deux principes stratégiques du *Faire mûrir* que sont : l'économie d'énergie et l'utilisation du temps.

### AGIR ET FAIRE AGIR

C'est l'approche occidentale classique : le dirigeant est celui qui agit de manière volontariste pour inscrire son projet dans la réalité.

Dans une approche sociodynamique de la transformation, le *Faire agir* importe autant que l'*Agir*, c'est-à-dire qu'au-delà de son action propre, le dirigeant cherche à faire agir dans le bon

sens le plus grand nombre d'acteurs au sein de l'organisation. Faire agir, c'est libérer et orienter l'énergie latente des individus. Il faut pour cela :

- Rendre l'action **possible** : développer l'autonomie et la capacité d'action des salariés, en premier lieu des managers, ce qui suppose de leur donner du Pouvoir et du Savoir,
- Rendre l'action **désirable** : générer auprès de ces mêmes acteurs la motivation à agir, en développant l'Intérêt et l'Envie,
- Rendre l'action **pertinente** : faire partager la vision, le dessein collectif, pour que l'initiative de chacun contribue à la performance du tout.

Faire agir ne consiste donc ni à pousser les collaborateurs à l'action par une injonction managériale, ni à les manipuler comme des pantins. Il s'agit de les faire exister en tant qu'individus conscients et responsables, de prendre le risque de leur faire confiance, de faire le pari de l'intelligence collective. Une telle attitude n'est pas si répandue chez les dirigeants et il apparaît ainsi que la transformation sociodynamique d'une organisation nécessite souvent, en premier lieu, la transformation de ses leaders. Nous consacrerons un prochain article à cette question cruciale.

## Gouverner la transformation

### LA VISION

#### Construire une vision inspirée

« *Il n'y a de vent favorable pour celui qui ne sait où est le port.* » (Sénèque)

L'importance et la nature de la vision ont été développées dans notre article précédent <sup>3</sup>. Rappelons que nous entendons par « vision » une synthèse entre le dessein et la stratégie. Le dessein est l'élan qui porte une communauté humaine vers un destin commun. La stratégie est l'expression rationnelle du projet de l'organisation en tant qu'acteur économique : la place qu'elle entend occuper sur son marché et dans son environnement sociétal et les moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour y parvenir. La vision indique le cap à suivre (où aller ?), elle donne du sens à l'action (pourquoi se transformer, quel risque à ne pas le faire ?). Elle devient vision inspirée lorsque chaque acteur de l'entreprise se l'est suffisamment appropriée pour qu'il exerce son autonomie en cohérence avec elle et qu'il en soit véritablement le porteur à travers ses actes. Franchir ce fossé de l'appropriation n'est jamais aisé, même si la difficulté n'est pas la même pour une transformation dont la finalité est consensuelle ou se heurte à une résistance sociale (restructuration, réduction d'effectif) ou culturelle (évolution des métiers et des pratiques).

### LA CONDUITE

#### Choisir la route

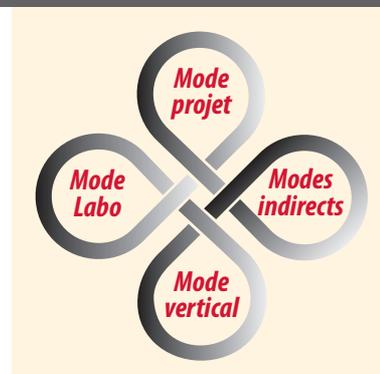
« *Nous trouverons un chemin... ou nous en créerons un.* » (Hannibal lors de la traversée des Alpes)

Un programme de transformation n'est pas un agencement dans le temps d'actions nécessaires pour atteindre une cible définie. Il s'agit plutôt d'un ensemble d'initiatives, certaines à caractère mécaniste ou déterministe, d'autres plus empiriques ou intuitives. Notre métier de consultants en management nous donne une grande pratique d'élaboration de programmes d'action rationnels. Mais notre expérience de consultants transformateurs nous montre souvent l'importance des initiatives plus intuitives ou indirectes, dont les ef-

fets sont moins prédictibles, mais non moins puissants. Contrairement au plan d'action, le programme n'est jamais bouclé, de nouvelles initiatives viennent l'enrichir à tout moment. Mentionnons enfin que dans la pratique il est judicieux de figurer les finalités de la transformation dans la représentation du programme, de façon à ce qu'il soit en lui-même porteur de sens.

Ces initiatives relèvent de modes d'actions différents : Projet, Laboratoire, Vertical, Indirect <sup>4</sup>, dont le choix selon les sujets et le dosage dépendent de règles rationnelles mais aussi de l'intuition du transformateur. Le mode projet possède des vertus indéniables – mobilisation de ressources dédiées, expertise, méthodes rodées – mais, pour réussir une transformation d'ampleur, une approche à la fois plus souple et plus globale est nécessaire. Notre expérience nous a prouvé que l'apport en complément d'autres modes est essentiel (cf. Les 4 Modes ci-dessous) : mise sous tension des équipes de base et créativité avec le mode laboratoire, engagement de la ligne managériale au service de la transformation et intégration de celle-ci dans les opérations avec le mode vertical, création d'un contexte propice et mûrissement des esprits avec les modes indirects.

#### Les 4 modes



3 - Cf. La Revue de Kea&Partners n°12, septembre 2009

4 - Cf. La Revue de Kea&Partners n°1, octobre 2002

Mis en œuvre simultanément, ces modes se combinent et se renforcent mutuellement. La puissance du programme tient à la multiplicité des actions, modestes ou ambitieuses, et à leur forte connexion, entre elles et à la vision, dans une stratégie inspirée du jeu de go<sup>5</sup>.

### Naviguer au mieux

« *La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents.* » (Boris Cyrulnik)

Naviguer, c'est d'abord **faire le point**. La mise en œuvre du programme peut induire une certaine confusion : multitude d'initiatives simultanées, interagissant entre elles de manière complexe, coexistence d'actions qui résultent de la volonté du dirigeant et d'une profusion d'initiatives locales qu'il faut identifier, soutenir ou parfois stopper.

Faire le point dans un tel processus ne consiste pas à s'assurer que des livrables normés sont produits dans les délais requis. Les moyens du pilotage sont plus diversifiés et sophistiqués que ceux du pilotage de projet. La mesure y tient une place importante, car il faut être capable d'évaluer le chemin parcouru vers la réalisation de la vision, de percevoir les dérives internes ou les changements externes significatifs. Un autre effet bénéfique est que la mesure permet de « conscientiser » le chemin parcouru et d'entretenir ainsi la mobilisation.

Des **indicateurs de résultats spécifiques à chaque initiative** sont à construire pour évaluer l'impact direct de l'action et sa contribution à l'atteinte de la vision. Mais des **indicateurs d'efforts** doivent aussi être élaborés afin de qualifier l'intensité de la dynamique générée par l'action et mesurer l'élévation durable du niveau d'énergie des salariés.

La compilation de tous ces indicateurs ne traite toutefois que partiellement la question du pilotage. Comme nous l'avons déjà mentionné, le programme n'est pas déterministe et le

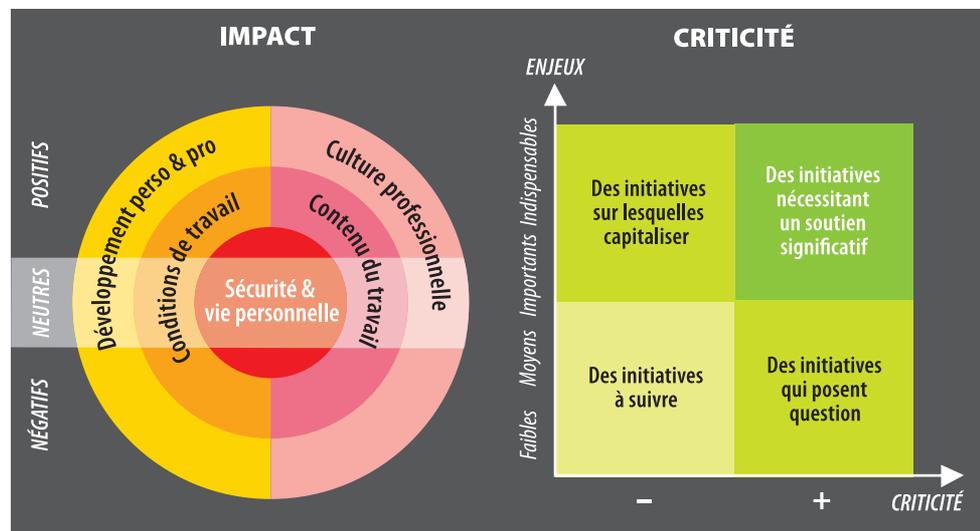
succès de chacune des actions ne suffit pas à réussir la transformation. Il s'agit de répondre à la question « à quels signes jugerons-nous que nous avons progressé vers la réalisation de notre vision ? » et donc de se doter d'indicateurs de fond, stables dans la durée, véritables **boussoles de la transformation**, telle l'évolution de la satisfaction client dans le cas d'Aéroports de Paris (cf pages 14 et 15).

Il est également utile d'estimer l'**évolution du « niveau d'énergie »** de l'entreprise. Différents indicateurs peuvent être utilisés : nombre de salariés concernés par le partage de la vision, puis impliqués activement dans la transformation, nombre d'initiatives lancées par le terrain...

Naviguer, c'est ensuite **infléchir la route**. « *Tout sarment [...] qui ne porte pas de fruit, il le retranche ; et tout sarment qui porte du fruit, il l'émonde, afin qu'il porte encore plus de fruit.* » (Jean 15:2)

Faire le point n'est pas une fin en soi, la vraie finalité est d'infléchir la route pour atteindre le but en dépit des dérives constatées : bref, se montrer à la fois réactif et proactif. Nous avons élaboré et nous pratiquons une démarche formalisée de revue d'initiatives dans le but de prolonger, amplifier, recadrer, infléchir ou arrêter celles qui sont en cours et en impulser de nouvelles.

**La revue d'initiatives** recense et évalue, en termes d'impact et de criticité (cf. l'illustration ci-dessous), l'ensemble des actions contribuant à la transformation, qu'elles



5 - Cf. Le manager joueur de go, J.-C. Fauvet et Marc Smia, Editions d'Organisation, 2007

soient impulsées par le central ou le local. L'objectif est de focaliser les énergies en combattant les tendances au foisonnement (doublons, incohérences, concurrence...) et à la dispersion. La visualisation pédagogique permet par exemple à un comité exécutif de constater qu'une part importante de l'énergie transformatrice est consacrée à des actions faiblement contributrices à la vision et d'y remédier...

### LA STRUCTURE DE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION

« *C'est pendant l'orage qu'on connaît le pilote.* » (Sénèque)

La gouvernance est véritablement un enjeu de direction générale et ne peut être assurée par un simple « comité de pilotage » qui se réunit périodiquement. Il faut que « quelqu'un se lève tous les matins en ne pensant qu'à ça ». Cette préoccupation peut être portée par une Direction de la Stratégie, une Direction des Projets Transversaux, parfois par une Direction des Ressources Humaines. De plus en plus d'entreprises mettent en place une structure dédiée, rattachée au plus haut niveau, souvent nommée « Direction de la Transformation ». Cette option est particulièrement recommandée lorsqu'il faut remettre en question des traits de culture profondément ancrés dans les structures en place. C'est ce qui a conduit Aéroports de Paris à créer la Direction de la Satisfaction Clients (cf. l'interview de Dominique Mary, p. 14). L'État lui-même a créé la DGME - Direction Générale de la Modernisation de l'État - pour piloter la réforme de l'administration (cf. l'interview de François-Daniel Migeon, p. 24).

Il ne s'agit pas d'instituer un super-pilotage de projet, porté par une grosse équipe dédiée avec batterie de plannings et de livrables. Il s'agit plutôt de **cultiver deux capacités essentielles**.

La première est une **capacité d'observation globale** : détecter ce qui bouge, à la fois en interne et en externe ; apprécier l'efficacité des actions engagées au regard de la vision, ce qui nécessite d'avoir défini les métriques à même d'estimer la progression sur les axes critiques ; actualiser les positions des différents acteurs internes et externes par rapport à la transformation.

La seconde est une **capacité d'initiative et d'impulsion** : être à la fois réactif et direc-

tif ; mettre en réserve les bonnes idées qui nécessitent maturation ; lancer en temps opportun de nouvelles actions pour relancer la dynamique ; placer les jalons qui traduisent des avancées significatives vers la vision et en suivre l'atteinte.

Ces deux capacités sont d'autant plus vitales que les rôles des acteurs ne sont pas figés. Si dans le changement ciblé ils peuvent être formalisés d'une manière précise dans une charte ou une organisation de projet sophistiquée, il en va autrement s'agissant d'une transformation : les acteurs sont plus nombreux et moins identifiés, les responsabilités sont plus réparties et diffuses, la capacité d'initiative de chacun est plus importante.

**La structure et le dispositif à mettre en place** assurent plusieurs types de missions :

- **pilotage** : rythmer et mesurer l'avancement, détecter les opportunités, décider des inflexions,
- **soutien** : apporter à ceux qui sont engagés dans l'action les ressources – humaines, financières, matérielles, morales, etc. – qui vont leur permettre de réussir,
- **gestion de projets** : faire porter par la structure de pilotage certains aspects de la transformation, pour montrer l'exemple, renforcer ainsi sa crédibilité et conserver le contact avec la réalité du terrain,
- **communication** : garantir une cohérence de message, mettre en perspective et réaffirmer le sens, diffuser les éléments de culture porteurs de la vision,
- **veille et innovation** : être à l'affût des signes révélateurs de transformations silencieuses, promouvoir de nouvelles méthodes, de bonnes pratiques...

La définition des instances de pilotage et de leurs attributions est essentielle. Quelques expériences intéressantes à cet égard, outre celle d'Aéroports de Paris évoquée dans l'interview page 13 :

- Nexity a institué deux instances distinctes : un comité de revue des actions techniques et un comité de mobilisation qui suit l'évolution de l'énergie des acteurs.
- La Direction du Courrier de La Poste a instauré une « salle blanche », instance chargée de donner aux propositions des entités opérationnelles une sorte de label de cohérence par rapport à l'ambition du programme Cap Qualité Courrier.



## UNE PHILOSOPHIE DE LA GOUVERNANCE

Cette conception de la gouvernance telle que nous venons de l'évoquer tranche avec l'approche classique qui mise essentiellement sur le mode projet pour introduire le changement.

L'article de François Jullien (cf. p. 28) distingue d'ailleurs deux conceptions de l'action :

- Une approche occidentale : appuyée sur le dessein qui exprime un désir, avec sa force mobilisatrice, et sur la volonté qui conduit le dirigeant à décider avec détermination des chantiers à mener. L'action est ici conçue comme « isolable » et le programme comme une somme d'actions.

- L'approche chinoise : la conduite est ici considérée comme un processus continu qui combine non-agir (laisser les choses se faire) et influence sur le cours des choses. Opportunité et ténacité sont deux maîtres mots : il faut avoir l'art de discerner les opportunités dans la complexité de la situation et faire preuve de ténacité (s'accrocher, ne rien lâcher) pour que la transformation advienne.

Selon nous, le dirigeant transformateur n'a pas à opter pour l'une ou l'autre de ces conceptions. Il gagne à les allier dans une complémentarité féconde.

Une constatation d'évidence, mais que l'on a tendance à oublier : le programme ne se construit pas *ex nihilo*. Le dirigeant n'est jamais à la genèse de la situation, il n'y a pas de début : des projets, des processus sont en cours au moment où il prend en main la conduite de l'entreprise. Il y a toujours matière à analyser le potentiel de situation, à identifier les points d'appui, à détecter les énergies déjà à l'œuvre pour les conforter ou les réorienter.



### Faire mûrir

« Celui qui veut pénétrer au cœur du problème qui l'occupe doit faire preuve de souplesse, s'adapter, se laisser façonner par la situation. » (Livre des transformations - Yi-King)

Il s'agit d'abord d'évaluer le potentiel de situation et de l'exploiter au bénéfice des finalités poursuivies ; ensuite, de créer les conditions du passage à l'action en actionnant différents leviers ; enfin de mettre en

œuvre deux principes stratégiques essentiels du *faire mûrir* : économiser l'énergie et jouer le temps.

## TIRER PARTI DU POTENTIEL DE SITUATION

Avant de *vouloir* transformer, le dirigeant doit analyser la situation afin de détecter les facteurs favorables pouvant être mobilisés et concourir à la transformation et les facteurs défavorables qu'il faut surmonter, débloquer ou contourner. Toutes les composantes de la situation sont à considérer dans une approche globale : la structure, les processus, le management, ... L'entreprise est en effet un système complexe possédant une forte homéostasie, c'est-à-dire une capacité à revenir à son équilibre initial en dépit des contraintes extérieures ou des impulsions du dirigeant.

Nous ne développerons que deux composantes, car elles sont souvent délaissées : l'environnement externe et la culture de l'organisation.

### Exploiter les tendances à l'œuvre dans l'environnement

Savoir capter les tendances externes avant les autres donne souvent le temps d'avance qui permet d'acquérir des avantages concurrentiels à moindre coût.

Qu'il s'agisse de tendances socio-organisationnelles (ex. : éloignement lieu de vie / lieu de travail) ou socio-culturelles (ex. : immédiateté, la proximité), leur impact sur les comportements quotidiens est déterminant, comme leur répercussion sur les marchés de biens et services (développement de la restauration hors foyer ; téléphonie, internet mobile ; déclin des hypers, succès des enseignes de proximité). Par exemple, dans un registre voisin, la génération Y a des attentes spécifiques vis-à-vis de l'emploi : quête de sens et de réalisation, besoin de sécurité, recherche d'un équilibre vie professionnelle / vie personnelle, personnalisation de la relation... Répondre à ces attentes nécessite une évolution du management, voire de l'organisation du temps de travail et des systèmes. Certaines entreprises ont su conduire ces changements et tirent parti du potentiel de cette génération, tandis que d'autres peinent à intégrer ces nouveaux profils.

Organiser la veille sur les tendances à l'œuvre, les interpréter, en tirer les conséquences en termes d'opportunités / menaces, inventer

des réponses et les diffuser : une vraie fonction pour une Direction de la Transformation.

### **Intervenir sur le champ culturel**

Ce sujet est souvent négligé, faute de moyen opérationnel pour l'aborder.

Un outil d'évaluation du champ culturel existe pourtant : CTT (Cultural Transformation Tools - cf. encart ci-dessous), développé par Richard Barrett<sup>6</sup>. Cet outil permet d'apprécier les leviers et handicaps que recèle la culture de l'entreprise par rapport aux enjeux de la transformation et sa plus ou moins grande congruence avec la vision.

Tom Boardman, ancien CEO de Nedbank, banque sud-africaine, a entrepris en utilisant CTT une profonde transformation culturelle de son entreprise, s'étendant sur cinq années, jusqu'à éradiquer du top ten des valeurs celles porteuses d'entropie nuisible au tonus social (ex. : baronnies, bureaucratie, compétition interne, etc.).

#### **Qu'est-ce que CTT ?**

Richard Barrett, partant du principe que la cohérence culturelle est corrélée à la performance économique, propose, avec ses Cultural Transformation Tools, à la fois un outil de mesure et un modèle de représentation de la culture d'entreprise en sept niveaux de conscience.

Fondé sur une enquête périodique auprès de l'ensemble du personnel, CTT met en évidence les traits culturels portés à titre individuel par les salariés, leur perception de la culture actuelle de l'organisation et leur conception de ce que serait une culture idéale. L'analyse des résultats met en relief les sources d'incohérence (ou d'entropie) et ouvre des pistes d'action.

Réitéré à intervalles réguliers, CTT s'utilise comme un baromètre pour piloter les évolutions culturelles.

Un prochain numéro de La Revue développera plus largement ce sujet.

6 - Richard Barrett est Fondateur et Président du Barrett Values Centre. C'est un auteur, un consultant et un orateur reconnu sur le plan international sur les sujets de la performance et de la cohérence culturelle, du leadership fondé sur les valeurs.

## **CREER LES CONDITIONS DU PASSAGE À L'ACTION**

C'est l'essence même de la transformation sociodynamique, ce que François Jullien désigne comme « aménager en amont les conditions pour qu'en découle naturellement l'effet »<sup>7</sup>. Parmi les moyens que nous utilisons dans nos interventions pour rendre les conditions favorables, figurent en bonne place le travail sur l'appropriation de la vision et du sens, l'écoute et le travail sur les comportements.

### **L'appropriation de la vision et du sens**

L'objectif poursuivi n'est pas l'alignement contraint de tous sur une pensée unique, mais une ascension progressive et consciente de chacun sur l'escalier du passage à l'action : connaître, comprendre, adhérer, s'engager. Une simple communication n'y suffit pas : il faut un travail collectif de construction et d'échange. Chacun doit pouvoir exprimer ouvertement ses incompréhensions, ses points d'adhésion et de désaccord, reformuler les messages essentiels avec ses propres mots, appliquer les idées générales à son propre contexte, comprendre les interactions, assumer les contradictions. L'enjeu est de parvenir à une véritable appropriation dans le double sens de « faire sien » et de « rendre adapté à son contexte local ».

L'Enseigne La Poste, pour préparer sa réforme, a conduit un tel processus : en huit semaines, plus de 7 200 personnes ont débattu, échangé et fait des propositions dans le cadre de 650 « Ateliers de partage du sens ».

Ce type de démarche est un puissant déclencheur de prise de conscience et d'engagement dans l'action.

### **Les dispositifs d'écoute**

Donner la parole aux collaborateurs est un autre moyen de déclenchement. La condition d'efficacité d'un dispositif d'écoute est d'assurer une boucle retour afin que les dirigeants restituent au corps social ce qu'ils ont entendu et la réponse qu'ils entendent y apporter. L'énergie des collaborateurs est fortement dynamisée quand ils ont le sentiment d'avoir été non seulement écoutés mais aussi entendus, même si les décisions prises ne sont pas

7 - Cf. La Revue n° 12

une réponse positive à tout ce qui a été exprimé. L'écoute contribue également à faire percevoir comme justes les solutions retenues, ce qui facilite grandement leur acceptation.

Chez Air France, une démarche d'écoute des 5 000 pilotes, combinant groupes qualitatifs, enquête quantitative et blog interactif a fait prendre la parole à plus de 65 % d'entre eux. Cela a permis de construire le socle d'un ambitieux programme de transformation axé sur la sécurité des vols.

### Le travail sur les comportements

Au-delà des évolutions d'organisation et de systèmes, la transformation requiert des comportements plus performants comme l'engagement dans l'action, le sens des responsabilités, la coopération, l'orientation-client, qui conditionnent une réussite durable.

Pour générer au quotidien de tels comportements, il faut actionner conjointement des leviers directs et indirects.

- Les leviers directs agissent par imposition : normes, contrôle, sanction. Ils ont leur intérêt, mais génèrent passivité, voire résistance.
- Les leviers indirects agissent sur les ressorts de la motivation : représentations, sentiment de justice organisationnelle, sentiment de maîtrise, estime de soi, appartenance. Ils font appel à l'autonomie de l'acteur et se révèlent à la fois plus efficaces et plus durables.

### ECONOMISER L'ENERGIE ET JOUER LE TEMPS

Nous proposons ces deux principes stratégiques au dirigeant transformateur qui souhaite adopter une logique du faire mûrir.

#### Economiser l'énergie

C'est utiliser la pente naturelle pour avancer : surfer sur une tendance du marché, soutenir une initiative locale qui va dans le bon sens, mettre en scène un témoignage extérieur qui ouvre sur d'autres pratiques, mettre en relation deux personnes dont la complémentarité va générer de l'initiative, faire douter de certitudes acquises (ex. : rendre palpable l'arrivée de la concurrence étrangère à des facteurs convaincus de l'immuabilité du monopole de La Poste en montrant des échantillons de plis distribués, des photos de véhicules...), laisser s'installer une situation jusqu'à ce qu'elle devienne intenable et que

la nécessité de changer s'impose... les moyens d'agir à l'économie (voire de non-agir) ne manquent pas.

Parmi eux, **la stratégie des alliés**, concept-clé de la sociodynamique, s'avère des plus efficaces pour situer les réserves d'énergie. Une multitude de parties prenantes apportent leur contribution ou se mettent en travers de la transformation ; elles peuvent être internes à l'entreprise (managers, salariés, syndicats) ou externes (clients, partenaires, pouvoirs publics, médias, etc.). La stratégie des alliés vise à repérer et maximiser l'énergie positive en appliquant quelques règles de base :

- analyser la position des acteurs en termes de synergie et d'antagonisme sur la carte des partenaires,
- identifier ses alliés et leur consacrer l'essentiel de son énergie, sans se focaliser sur ses opposants,
- prendre ses alliés tels qu'ils sont et adapter son mode de management à chacun d'eux,
- leur donner pouvoir, moyens, capacité d'initiative, reconnaissance, tout en les mobilisant au service de la transformation, par exemple pour convaincre les indécis ou affronter les opposants,
- actualiser cette stratégie au fil du temps au moyen d'une écoute active du terrain.

Dans le cadre du programme de transformation de la Direction du Courrier, plusieurs centaines de managers ont mis en œuvre cette démarche dans les entités opérationnelles.

#### Jouer le temps

Il est vital de donner du temps au temps : la récolte ne peut anticiper le rythme des saisons. Or le contexte actuel pousse à agir trop vite et cette précipitation crée des dégâts.

Par expérience nous savons que l'on a toujours tendance à sous-estimer le temps nécessaire à l'appropriation et plus encore l'économie d'énergie que cette appropriation permet in fine de réaliser.

L'évolution des choses et la maturation des hommes qui rendent la transformation possible requièrent un laps de temps incompressible. Il faut un nombre d'années conséquent pour qu'un directeur de magasin Leclerc devienne adhérent, avec le niveau d'autonomie que cela implique.

Mais jouer le temps n'est pas « jouer la montre », il faut récolter les fruits lorsqu'ils

sont mûrs. La Poste, dans le passé, a dû stopper plusieurs projets de restructuration des centres de tri car l'annonce de la carte du futur réseau avait soulevé l'opposition résolue des agents, syndicats et élus locaux des sites voués à la fermeture. Une nouvelle tentative a finalement réussi parce que la situation avait mûri : arrivée visible de la concurrence, accords en amont avec les organisations syndicales, préparation des esprits par une communication interactive, étalement dans le temps de la réforme, cible non affichée avant qu'elle ne soit quasiment réalisée.

### ● Agir et faire agir

« *La limite idéale vers laquelle tend la nouvelle organisation du travail est celle où le travail se bornerait à cette seule forme de l'action : l'initiative.* » (Jean Fourastié)

Miser sur l'énergie des hommes de l'entreprise pour réussir est l'une des caractéristiques essentielles de la transformation sociodynamique, ce qui suppose de donner à chacun des marges de manœuvre, une certaine autonomie pour être réellement acteur. Au-delà du petit nombre d'actions que le dirigeant porte personnellement, son rôle est donc avant tout de *faire agir* le plus grand nombre de personnes. La volonté du dirigeant est une condition de succès irremplaçable : elle se manifeste autant par sa détermination dans les actions qu'il porte personnellement que par sa constance à « lâcher la bride » à ses collaborateurs, à renoncer à faire lui-même pour qu'ils se saisissent de leurs sujets.

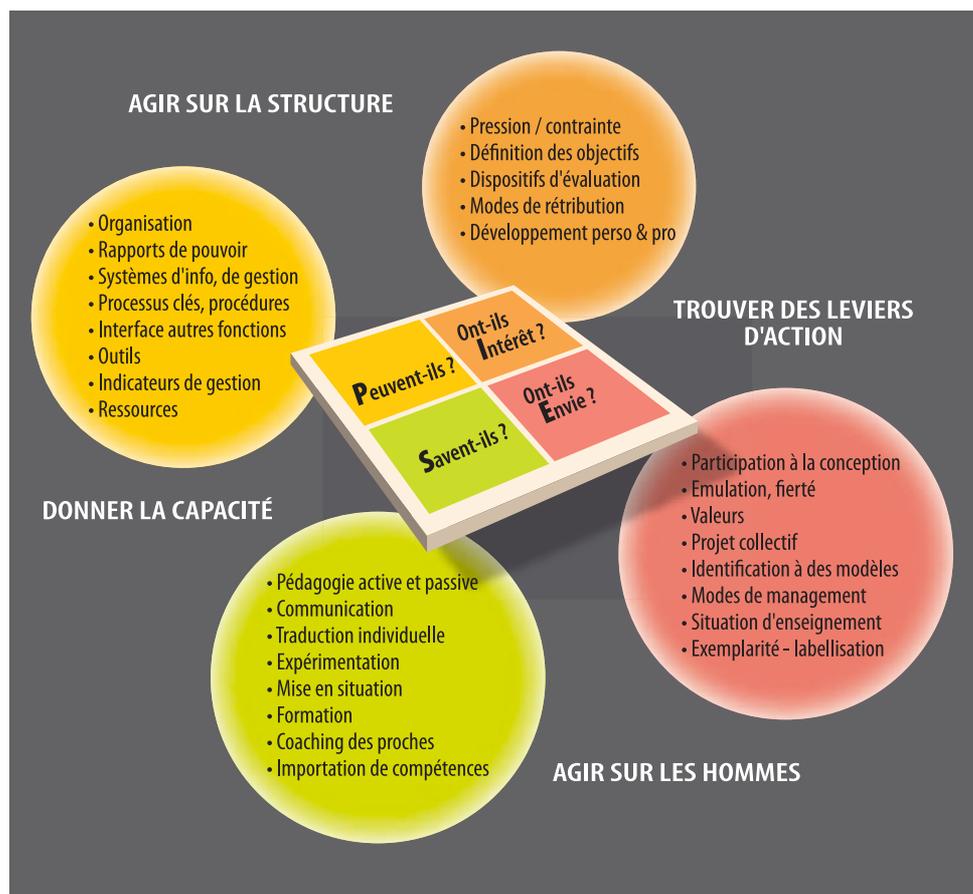
L'objet de cet article n'est pas de répertorier les actions qui constituent le vecteur opérationnel d'une transformation. Cela n'aurait pas de sens en dehors d'un cas identifié. Des exemples d'actions

spécifiques sont cités dans le témoignage d'Aéroports de Paris (cf. l'interview p. 13).

En revanche, nous souhaitons donner **trois éclairages de méthode**, issus de notre pratique de la transformation et plus particulièrement du *Faire agir* : **mettre les responsables en situation d'agir, donner l'initiative au terrain, développer la confiance et la subsidiarité.**

#### METTRE LES RESPONSABLES EN SITUATION D'AGIR

Une personne sollicitée pour passer à l'action peut être confrontée à quatre types d'obstacles représentés sur la carte PISE (schéma ci-dessous) : « je ne **Peux** pas », je n'ai pas les moyens, le temps, le pouvoir d'agir ; « je ne **Sais** pas », je n'ai pas les compétences, les savoirs pour agir ; « je n'ai pas **Intérêt** à », je ne perçois pas de pression ou de perspective de reconnaissance qui m'inciteraient à agir ; « je n'ai pas **Envie** de », je n'ai pas de motivation personnelle à agir.



La carte PISE est un support de questionnement systématique pour sérier les obstacles et trouver les bons leviers à actionner pour les lever. Elle s'avère à l'usage riche d'enseignements pour aider l'intéressé à identifier et surmonter les blocages qu'il rencontre.

### DONNER L'INITIATIVE AU TERRAIN

**Le Laboratoire est le mode d'action qui favorise par excellence l'initiative locale.** Particulièrement adapté aux organisations en réseau, il consiste à confier à une équipe opérationnelle terrain (un point de vente, une agence ou un établissement) la responsabilité d'apporter une solution à un problème global qui la concerne.

Les caractéristiques de ce mode d'action :

- un objectif clairement exprimé, qui tire et focalise toute l'action de l'équipe ;
- un champ de contraintes bien défini (la Zone Rouge), le plus limité possible. Par différence, tout le reste constitue le champ d'initiative de l'équipe (la Zone Bleue) ;
- une phase d'expérimentation qui privilégie l'action : facturation du problème, conception de solutions, expérimentation, mesure, correction / enrichissement, le tout sous forte contrainte de délai ;
- un pouvoir explicitement donné au terrain, les fonctions siège et support étant, pour la durée de l'opération, pleinement au service de l'expérimentation ;
- un déploiement progressif par essaimage dans lequel les participants à une expérimentation ont pour mission de diffuser la pratique dans d'autres équipes concernées par le problème.

Le manager de l'entité concernée par l'expérimentation a un rôle primordial d'animation de son équipe pour atteindre l'objectif.

Le Laboratoire est une bonne illustration du pari sur l'intelligence du terrain : d'abord la confiance que chacun se voit accordée, ensuite la satisfaction qu'il éprouve à trouver lui-même les solutions et à les mettre en œuvre, enfin la fierté de présenter personnellement ses résultats aux dirigeants de l'entreprise.

### DEVELOPPER LA CONFIANCE ET LA SUBSIDIARITE

*Faire agir* ne signifie pas instrumentaliser les individus mais les rendre acteurs : investir sur eux, leur donner des marges de manœuvre, les mettre en mouvement, les faire exister plus. Cela nécessite un management reposant sur la confiance et la subsidiarité.

L'exemple de FAVI (cf. l'article p. 17) est à cet égard remarquable. Le dynamisme exceptionnel du mouvement Leclerc illustre également la force d'un projet porté collectivement par des adhérents personnellement investis dans sa réalisation tout en bénéficiant d'une très forte autonomie.

Cette capacité d'initiative du terrain, une fois libérée, constitue une puissance considérable. Encore faut-il qu'elle soit utilisée de manière efficace et que les actions qui en résultent soient suffisamment focalisées et cohérentes.

Cette capacité ne se développe qu'à deux conditions :

- avoir pris le temps de partager la vision, qui donne un sens et une direction d'ensemble à l'action de tous, favorise l'appropriation,
- avoir exprimé une zone rouge – le cadre et les principes auxquels on ne peut déroger – et autorisé une zone bleue – celle qui laisse la place aux initiatives cohérentes avec la vision.

Tout ce qui précède tend à mettre en évidence que la transformation sociodynamique, reposant sur la mise en mouvement de tous les acteurs de l'entreprise, pose d'emblée la question de la transformation du management et, en premier lieu, celle des dirigeants eux-mêmes.



### Innovater dans les modes de management

Transformer le management... vaste sujet qui constitue un champ d'innovation à lui seul.

Classiquement, la sociodynamique propose trois modes de management, chacun adapté à certaines circonstances et chacun caractéristique d'une famille d'organisation de la carte EGO / ECO (cf. l'illustration page suivante et *La Revue* n° 12, p. 12 et 13).

L'art du manager est de jouer de chacun

### Les 3 modes de management

**L'imposition**, ou décision unilatérale du chef, correspondant à la zone mécaniste : ce mode de management est adapté dans les situations d'urgence ou de rétablissement de l'ordre.

**La transaction**, ou décision négociée avec le(s) partenaire(s), correspondant à la zone individualiste. Ce mode est adapté pour favoriser le dialogue et faire exister le(s) partenaire(s).

**L'animation**, ou décision unanime, correspondant à la zone tribale. C'est un mode adapté pour entraîner une communauté soudée vers un dessein commun.



de ces modes, en fonction des circonstances, pour obtenir l'effet recherché, même si chaque personne est plus spontanément à l'aise dans l'exercice d'un mode qui lui est « naturel ».

A y regarder de plus près, la situation de transformation sociodynamique fait appel à un quatrième mode de management, que l'on pourrait qualifier d'inspiration. Ce serait le mode caractéristique de la zone holomorphe, c'est-à-dire la zone où chaque individu, porteur de la vision globale, agit localement en cohérence avec elle.

Dans ce mode de leadership, le manager pratique le lâcher prise, il accepte de perdre du contrôle et du temps parce qu'il prend le risque de la confiance et veut faire acquérir de l'autonomie à ses collaborateurs. On voit là une certaine similitude avec l'attitude d'un parent bienveillant vis-à-vis de son enfant. Une telle attitude exclut la manipulation des individus.

Dans la pratique de ce mode, le partage de la vision est une condition de succès. Ce partage ne s'impose pas, il résulte du libre choix du collaborateur. L'attente à son égard n'est pas une adhésion fusionnelle et inconditionnelle (caractéristique de la zone tribale), mais un engagement sur le sens général proposé, compatible avec un regard critique sur tel ou tel aspect particulier.

Ce mode de management favorise l'émergence d'une organisation apprenante : il ne s'agit pas seulement d'atteindre le but visé, mais aussi de fabriquer une organisation capable de se transformer en fonction des contraintes et opportunités du dehors.

Développer ce nouveau mode de management – l'inspiration – auprès de tous les managers est un vecteur puissant pour la transformation sociodynamique, incitant chaque collaborateur à déployer dans l'entreprise son énergie et ses compétences. Comme toujours en la matière, l'exemplarité du top management doit être au rendez-vous : un challenge pour les dirigeants.

*Au prochain numéro : la transformation managériale*

# Une transformation orchestrée pour la satisfaction des clients



Propos recueillis par  
Sandra Bertholom  
et Stéphanie Nadjarian  
de Kea&Partners

**Dominique Mary** est ingénieur civil des Ponts et Chaussées.

Après 3 ans passés au début de sa carrière chez EDF à la direction des Études et Recherches, puis 3 ans aux US à la direction des systèmes d'information d'une entreprise de restauration, elle réalise une mission humanitaire au Soudan avant d'intégrer Air Inter sur des questions de planification stratégique et de gestion de personnels navigants.

En 1997, elle rejoint Air France en qualité de responsable de la qualité, des services aux clients et des systèmes d'information pour les escales de la compagnie. En 2007, elle prend de nouvelles fonctions chez Aéroports de Paris avant d'être nommée en décembre 2008, Directrice de la Satisfaction Clients.

### **En quoi la satisfaction des clients est-elle un enjeu alors qu'Aéroports de Paris vit une situation de monopole ?**

— Nous ne sommes pas complètement en dehors d'un monde de compétition. Nous avons à faire face à une réelle concurrence entre aéroports en tant que *hub* de correspondance mais aussi – et nous sommes de plus en plus attentifs à cette réalité – en tant que destination européenne des clients de l'autre bout du monde pour qui Paris, Londres ou Amsterdam semblent situés porte à porte. Mais finalement, ce n'est pas tant cette concurrence, je trouve, qui rend urgente notre action ; c'est plutôt le fait que les voyageurs se sentent piégés dans un système de monopole dont la qualité de service n'est pas à la hauteur de leurs attentes.

Dans un système régulé comme le nôtre, nous n'ignorons pas le risque d'un revirement et d'une réaction violente de l'Autorité de Tutelle, à l'exemple de ce qui s'est produit à Londres pour la British Airports Authority dont les activités ont été

démantelées pour cause de non qualité.

Pour toutes ces raisons, Aéroports de Paris a fait de la satisfaction des clients sa priorité n°1.

**Pourquoi l'amélioration de la satisfaction des clients représente-t-elle une transformation d'ampleur pour les équipes d'Aéroports de Paris ?**

— C'est une transformation culturelle majeure, qui nous impose d'ajouter une troisième corde à notre arc. Initialement bâtisseurs, puis exploitants d'une infrastructure de transport, centrés sur la recherche de résultat et de performance économique, nous devons désormais acquérir le statut d'entreprise de service.

Il nous faut pour cela agir en intégrateur de services et assumer la responsabilité de l'ensemble des services et prestations offerts sur nos terminaux, y compris ceux qui échappent à notre pouvoir de décision et à nos compétences. Il nous faut donc associer nos partenaires et prestataires dans la recherche de l'amélioration de la satisfaction de nos clients. C'est une culture de services que doivent s'approprier toutes les populations exerçant au sein d'Aéroports de Paris.

**Comment avez-vous procédé pour structurer ce programme de transformation ?**

— Si je suis transparente, je dirais que j'y suis allée à l'intuition et en écoutant les gens qui me conseillaient. Parmi les éléments que je peux reprendre à mon compte, il y avait la conviction que pour réussir notre programme, il nous fallait à la fois obtenir des résultats visibles, tangibles, afin de rassurer l'entreprise et nos clients en affichant des progrès réels, et faire évoluer nos réflexes en profondeur – ces deux chantiers devant se réaliser dans la même échelle de temps et exactement avec la même intensité, même si les effets du second apparaissent à plus long terme.

Je n'ai pas eu à convaincre le reste

de l'entreprise ; nous étions mûrs pour aborder ces aspects-là. La plupart des acteurs se sentent tout à fait à l'aise avec ce discours de la double dimension où l'obtention de résultats compte autant que l'évolution culturelle. La difficulté est de passer de l'intellectuel au réflexe pour que chacun fasse la preuve qu'il a vraiment intégré cette double dimension dans son quotidien.

Pour agir sur ces deux axes-là, nous avons décidé d'utiliser un ensemble de modes d'action (cf. schéma p. 4) :

- pour tout ce qui relève du tangible, nous avons favorisé le mode projet ou le mode hiérarchique,

- pour travailler sur le matériau humain et l'évolution en profondeur de notre culture et de nos façons de faire, nous avons utilisé un mode d'expérimentations (dit laboratoire), une forme d'action assez différente du mode projet classique, qui privilégie le passage à l'action des acteurs de terrain pour qu'ils conçoivent des solutions, les testent, les adaptent... et se les approprient.

Donc, nous faisons « feu de tout bois », mais nous cadencions notre programme de transformation dans le temps. Constitué d'une trentaine de chantiers, celui-ci est jalonné sur 3 ans. L'important pour moi est de toujours garder en tête l'ambition que l'on poursuit et de ne jamais perdre de vue l'équilibre à trouver entre l'action et la transformation culturelle.

Selon moi, le pilotage se fait de manière intuitive en se recentrant en permanence sur les priorités, pour ne pas s'éparpiller et rester en ligne sur l'axe sur lequel nous avons envie de progresser. Pour autant, nous avons besoin d'une structure de pilotage.

**Pour quelle structure et quels indicateurs de pilotage avez-vous opté ?**

— Dès le départ, nous avons choisi de créer une structure porteuse de la transformation : la *Direction de la Satisfaction Clients*, directement rattachée à la direction générale et organisée en quatre pôles :

- le pilotage de la démarche de

transformation, avec des chefs de projet temporairement dédiés à des chantiers,

- l'animation de la satisfaction clients, qui vise à impulser la dynamique et à partager les bonnes pratiques,

- une fonction régaliennne, dont l'objet est la définition des standards et des référentiels, ainsi que l'analyse des indicateurs,

- l'Université du Service, qui a vocation à diffuser la culture client dans toute l'entreprise et auprès des sous-traitants.

Le choix d'une direction fonctionnelle en charge de piloter le programme est un vrai plus pour faire avancer notre transformation. Au sein de cette direction, nous sommes ainsi associés à tous les projets et processus clés de l'entreprise.

Cela nous a également permis d'acquérir plus rapidement une légitimité et a facilité la mise à disposition de ressources, que ce soit en termes de ressources humaines (nous avons aujourd'hui une douzaine de collaborateurs) ou de ressources financières, puisque le pilotage d'un budget d'investissements nous a été confié. Ces ressources donnent énormément de puissance à notre action.

Par ailleurs, dans la phase de conception du programme, j'ai instauré un Comité de Pilotage, constitué d'un réseau d'interlocuteurs qui sont des N-1 des membres du COMEX. C'est un choix tactique pour garder de l'agilité, en évitant la lourdeur d'une institution aussi forte qu'un Comité Exécutif, tout en ayant une forte légitimité pour prendre position. C'est aussi un choix lié à mon mode de fonctionnement. J'éprouve en effet le besoin de piloter, d'orienter, de décider avec un groupe et non pas sur mon seul ressenti.

Cela étant, ce modèle est en train d'atteindre ses limites et il est nécessaire de le revisiter. Le mode de travail en co-construction est moins pertinent aujourd'hui alors que nous entrons dans une phase de pilotage de plans d'actions. Nous envisageons de faire évoluer cette instance et de nous rapprocher des instances hiérarchiques existantes



pour suivre le déploiement.

En ce qui concerne les indicateurs de pilotage, bien sûr nous utilisons des métriques. Je me suis, dans un premier temps, appuyée sur ceux qui étaient à disposition au sein d'Aéroports de Paris, à savoir les indicateurs de satisfaction clients. Mais ce sont des indicateurs très ingrats puisqu'ils relèvent de la perception. S'ils doivent jouer en quelque sorte un rôle de juge de paix vis-à-vis de la direction générale, du COMEX, parce que la voix des clients est essentielle, en revanche je considère qu'ils sont extérieurs aux agents et qu'ils ne rendent pas compte de leurs efforts. C'est pourquoi, pour faire de la mesure un vrai levier de changement, nous mettons progressivement en place des indicateurs plus ciblés pour estimer l'impact réel des actions engagées, tels que la mesure du temps d'attente aux postes d'inspection et de filtrage, à la Police aux Frontières, etc.

### **Pour agir et faire agir les équipes en interne, quelle démarche avez-vous adoptée ?**

— Une équipe d'une douzaine d'acteurs en central peut paraître un investissement important mais, en réalité, c'est un effectif très petit par rapport à la taille de l'entreprise. Je suis donc convaincue que dans une démarche comme la nôtre, notre survie tient dans notre capacité à faire agir. Mais pour aller vers le *faire agir*, il faut passer par l'*agir*. Il faut être en mesure d'impulser l'action, de donner un coup de main en cas de besoin et de ne pas se limiter à organiser le travail des autres. Cet équilibre entre « l'agir » et « le faire agir » doit être géré en permanence, il est donc important de choisir des équipiers qui se sentent à l'aise sur les deux modes.

Notre particularité est qu'il nous faut non seulement faire agir le personnel d'Aéroports de Paris, mais aussi nos partenaires et nos sous-traitants. Cela représente une réelle inflexion d'Aéroports de Paris vers une culture d'intégrateur de services : nous sommes passés d'une logique

« ce n'est pas à moi de faire » à une prise de conscience « c'est bien moi, mais je ne sais pas quoi faire » pour adopter maintenant une nouvelle logique « c'est notre responsabilité et c'est à nous d'agir ».

En matière de faire agir, le choix du mode d'action est évidemment crucial. Quand il nous a semblé essentiel d'impliquer les équipes du terrain et de générer des changements de comportements, nous avons privilégié celui de l'expérimentation (*le mode laboratoire*).

À titre d'exemple, nous avons travaillé avec la Direction de la Police Aux Frontières (DPAF) sur l'amélioration de l'expérience des passagers aux postes transfrontières. Grâce à des ateliers réunissant des représentants de la DPAF, des agents d'Aéroports de Paris, des représentants des compagnies aériennes, des sous-traitants, nous avons conçu une multiplicité d'actions concrètes, rapidement expérimentées, évaluées et adaptées en fonction des résultats constatés. Ces actions d'amélioration ont à la fois remis en cause la configuration de l'espace et les infrastructures (organisation du *dispatch*, optimisation du poste d'aubette...), mais aussi les modes de fonctionnement et les comportements des personnels (séances de sensibilisation à l'accueil, présence de personnel accrue dans la zone en période de saturation...). Progressivement, à travers ces expérimentations, nous arrivons à diffuser la culture de la satisfaction des clients auprès des acteurs du terrain.

Le *faire agir* consiste aussi à apporter ces modes d'action à nos collègues d'Aéroports de Paris en charge de l'animation des partenaires, afin qu'ils puissent à leur tour créer cette dynamique avec les réseaux extérieurs. C'est ainsi que, par exemple, nous avons mis en place en local, des *Comités Opérationnels de la Qualité de Service en Aéroports*, qui permettent aux responsables des aéroports d'instaurer un travail de partenariat avec les compagnies aériennes. Ils ont bien compris l'esprit et l'enjeu que nous voulons insuffler dans le cadre de ces comités et nous allons pouvoir progressive-

ment nous en retirer, même si par la suite nous nous y engagerons probablement à nouveau pour injecter des idées supplémentaires et entretenir la dynamique.

Cependant, le *faire agir* ne se limite pas aux modes d'action. Cela passe aussi concrètement par des processus, des supports de décision, des lieux de décision et des associations de personnes qui évoluent, etc. Tout cela mis bout à bout nous fait peu à peu changer de regard sur la manière de prendre des décisions et de s'engager dans l'action et sur la façon dont les clients perçoivent ce que l'on fait pour eux.

### **Comment avez-vous procédé pour faire mûrir les situations et créer les conditions du passage à l'action ?**

— Nous avons joué sur plusieurs leviers : celui du management, celui des ressources financières et le mode participatif. Cela n'a pas été pensé dès le départ mais a émergé petit à petit comme des évidences.

Notre Directeur Général a actionné consciemment les leviers managérial et financier, parce que ce sont les leviers traditionnels et efficaces pour faire avancer une entreprise sur le chemin de la transformation. Nous misons beaucoup sur le management pour faciliter le passage d'une culture d'action sans objectifs individuels à une culture où chacun a des objectifs de satisfaction clients à atteindre, avec des incitations financières.

Par ailleurs, pour que la transformation soit vécue comme un sujet central, à la fois symboliquement au sein de l'entreprise et concrètement en termes d'efficacité, notre direction a compris qu'il lui fallait doter ses projets d'investissement à fort impact de moyens financiers, à travers l'allocation d'une enveloppe « satisfaction clients ».

Quant à moi, il me semblait important, au-delà de susciter l'intérêt, de travailler l'envie, à travers notamment l'utilisation de modes participatifs pour redonner à chacun le sens et le sentiment d'appartenance à une dynamique globale.

Cela libère les énergies et suscite la fierté individuelle et collective. Enfin, nous venons de lancer une *Université du Service*, à destination de tous les salariés d'Aéroports de Paris, qui vise à développer simultanément le savoir et l'envie, et dont la vocation est de professionnaliser les équipes, à travers la formation à la relation de service, le partage et la valorisation d'expériences ou de bonnes pratiques.

**Quels sont les résultats obtenus à ce jour ?**

— Sur la partie « actions tangibles », nous pouvons d'ores et déjà valoriser des premiers résultats, même s'il faut rester prudent.

À titre d'exemple, je citerais l'amélioration de la satisfaction des clients sur les postes d'inspection et de filtrage, qui est pour moi la preuve d'une robustesse des actions de performance qui ont été mises en œuvre. C'est un bel exemple de réussite, que nous pouvons attribuer à la fois aux multiples énergies déployées sur le sujet et à la transversalité des modes d'action. Parmi les autres items sur lesquels nous avons enregistré des progrès, figurent aussi la facilitation des opérations de correspondance et la meilleure ambiance de certains terminaux.

Il nous appartient désormais de poursuivre ces efforts, de déployer les bonnes pratiques et d'enraciner un processus de progrès continu.

Sur la partie moins mesurable, moins tangible, qui relève de la transformation culturelle, je dirais que la première réussite est l'adhésion manifeste de tous les acteurs de l'entreprise à cet enjeu prioritaire d'amélioration de la satisfaction des clients. Une autre preuve de notre évolution se concrétise à travers l'enthousiasme et l'engagement qu'exprime le management à réaliser des formations à la relation de service – ce qui était loin d'être acquis, un an auparavant.

D'autres petits indices révèlent la révolution culturelle en cours, comme la baisse des délais de réponse aux réclamations : bien comprendre la

réalité des incidents est devenu moins important face à l'urgence de s'excuser auprès d'un client.

Au final, l'ensemble de ces preuves tangibles et intangibles nous confortent dans notre conviction que la transformation d'Aéroports de Paris est bien en marche.



# FAVI, entreprise sociodynamique et performante

... créatrice de valeur durable :

• Création : 1957

• Effectif total : 438

• Effectif R & D : 31

le plus gros service de l'entreprise

• Chiffre d'affaires : 81 millions d'euros

• 34 % du C.A. à l'export

• Tonnage : 4 900 tonnes

Et ces 5 dernières années entre 14 et 18 %  
de cash flow



Thibaut Cournarie, Manager, Kea&Partners

*En bordure de Baie de Somme,  
dans le paisible village d'Hallencourt,  
il est une entreprise...*

qui, depuis plus de 30 ans, démontre des performances économiques remarquables. Une entreprise qui a toujours refusé l'idée de délocalisation est devenue et reste, encore aujourd'hui, leader sur son marché. Une entreprise qui a traversé toutes les crises de son secteur en faisant preuve d'une agilité surprenante bien avant que ce mot ne prenne la place qu'il a aujourd'hui dans la sémantique des chefs d'entreprise. Une entreprise qui suscite depuis longtemps l'admiration et les interrogations de bon nombre de dirigeants, qui se déplacent parfois de très loin pour tenter de tirer des leçons de son modèle de fonctionnement. Cette entreprise s'appelle FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu) et elle revendique un modèle de fonctionnement sociodynamique.

Fondée en 1957, FAVI s'est spécialisée dans l'injection d'alliages cuivreux et la fabrication de pièces sanitaires comme des siphons de lavabo. A la fin des années 1970, Jean-François Zobrist est parachuté Directeur Général de FAVI par l'actionnaire, qui lui accorde toute latitude pour développer rapidement le chiffre d'affaires.

FAVI était alors une usine « comme les autres ». Un bureau vitré surplombait l'atelier, des pointeuses étaient installées à l'entrée, les ouvriers étaient encadrés par des chefs d'équipe, eux-mêmes encadrés par des chefs d'atelier, la qualité des produits finis était contrôlée par des contrôleurs, les machines étaient réglées par des régleurs, l'usine était administrée par des services administratifs. L'entreprise était dotée d'instances de décision comme le Comité de Direction, les réunions cadres, les réunions planning ou les réunions

qualité. L'institution savait reconnaître le travail de ses salariés, au travers de primes sur la qualité, les quantités produites, le présentisme, la chaleur constatée en fonderie, etc. et avait aussi à cœur de favoriser la cohésion de ses troupes grâce à des événements réguliers comme le Repas Cadres annuel. A l'époque, les revenus de l'usine suffisaient juste à couvrir ses charges, la qualité et les délais de livraison répondaient aux exigences du temps et rien ne la prédisposait donc à changer.



En 2010, plus de 30 ans après l'arrivée de J.-F. Zobrist (retraité depuis 2008), FAVI est une toute autre entreprise. Les pointeuses ont disparu, la vigie surplombant l'atelier a été murée, la quasi-totalité des services administratifs ont été supprimés, la ligne hiérarchique a été réduite à deux échelons. L'entreprise est aujourd'hui leader sur le marché de la fabrication de fourchettes pour boîtes de vitesse et sert chaque année entre 20 et 30 % de ROE à ses actionnaires.

C'est d'abord le fonctionnement du modèle FAVI et l'histoire de sa transformation que nous allons tenter de décrire ici. Dans la perspective de nourrir les réflexions sur une transposition d'un ou plusieurs éléments du modèle FAVI à une autre organisation, nous avons également tenté, dans une troisième partie, de délimiter les principales lignes de force du modèle et les principes d'action qui ont permis la réussite de la transformation de FAVI en ce qu'elle est aujourd'hui.

## *Un modèle de fonctionnement et de management hors du commun*

Ce qui frappe sans doute le plus le visiteur de l'usine, c'est sa structure. La PME picarde compte plus de 400 salariés, réalise autour de 80 millions d'Euros de CA tous les ans et pourtant a supprimé la quasi-totalité de ses fonctions supports : elle ne dispose d'aucun service du personnel, des achats, du planning ou des méthodes. J.-F. Zobrist considère en effet que la performance provient des opérateurs - d'eux seuls - et qu'il est inutile de charger d'autres personnes d'animer, normer, contrôler, planifier leur travail. Dans la même logique, la ligne hiérarchique de production est limitée à deux échelons : des opérateurs regroupés en « mini-usines » autonomes avec à leur tête un leader, élu par son équipe. Les leaders animent des mini-usines de 20 à 35 opérateurs et chacun dispose, à son niveau, de tous les pouvoirs de décision dans l'organisation, la planification, le recrutement, la maintenance... Chaque mini-usine est dédiée à un client, à qui elle rend des comptes directement, car chez FAVI, l'autonomie rime avec une responsabilité des opérateurs, sans intermédiaire, devant leurs clients.

Les clients... On sait combien les entreprises modernes et bien gérées ont soin de diffuser, en leur sein, une « culture client », de placer leurs clients « au centre » de l'organisation... FAVI a poussé la réflexion plus loin. Chaque collaborateur de l'usine sait que pour durer en Picardie une fonderie doit faire des profits. Et que pour faire des profits, il faut rechercher chaque jour, dans chacun de ses actes, « l'amour du client ». Concrètement, cet objectif se traduit de nombreuses manières dans la vie de l'usine. Par exemple, à différentes occasions dans l'année, les opérateurs de FAVI ajoutent dans les caisses de livraison, parmi les fourchettes de boîtes de vitesse, des petits cadeaux fondus dans les fours de l'usine, des petits cœurs en alliage doré qui rappellent aux opérateurs roumains, français, chinois des usines automobiles clientes combien les Picards de FAVI sont heureux et fiers de les servir tous les jours. Quotidiennement, cette orientation client, J.-F. Zobrist l'exprime dans une exigence sans faille sur le respect des délais de livraison, une qualité des produits irréprochable et une recherche constante du meilleur prix. Une fois fixés ces trois objectifs, toute liberté est donnée aux

opérateurs sur les moyens pour les atteindre. Et la voix du client porte aux oreilles de tous. Les bureaux des commerciaux sont dans l'usine, au milieu des machines. Lorsque l'un d'eux ne sait pas répondre à une question technique d'un client au téléphone, il passe le combiné à l'opérateur qui fabrique la pièce.

Conséquence de l'autonomisation des opérateurs dans la recherche constante du zéro retard, zéro défaut et du meilleur coût, FAVI est devenu bien avant l'heure en France, pionnière dans l'application des outils japonais de performance opérationnelle. L'entreprise était « *Lean* » bien avant la lettre. Très vite, J.-F. Zobrist a souhaité amorcer un mouvement continu de génération d'idées dans les mini-usines. Il s'est appuyé pour cela sur les traits culturels des Picards qui aiment, selon leur expression, « faire en allant », c'est-à-dire commencer par agir et en tirer des conclusions plutôt que de passer trop de temps en réflexion et analyses des risques potentiels. Chez FAVI, l'initiative est favorisée par l'acceptation de prendre des risques, de ne pas maîtriser toutes les conséquences de son action. C'est une conception de l'*entrepreneurship* qui questionne les circuits de décision des entreprises « traditionnelles ».

Autre élément important dans la dynamique de progrès continu de la fonderie, l'opérateur à l'origine d'une idée est responsable de sa mise en œuvre. Il n'y a donc pas, dans l'usine, de boîte à idées où les opérateurs déposeraient leurs missives à destination d'un service méthodes ; en revanche, on y rencontre des « accompagnateurs du progrès », sans relation hiérarchique ou fonctionnelle avec les opérateurs mais ayant pour mission soit d'être à la disposition de ceux qui proposent une idée, soit de semer du « poil à gratter » pour suggérer le progrès. J.-F. Zobrist valorise constamment la génération d'idées dans ses interventions et, tous les ans, la meilleure action est récompensée lors d'une cérémonie solennelle qui réunit l'ensemble des salariés pour remettre au gagnant les clefs d'une voiture neuve.

Mais quel peut être le rôle d'un patron dans une telle organisation ? Selon l'expression de J.-C. Fauvet, chez FAVI, « *le chef c'est celui qui a le ballon* », c'est-à-dire celui qui prend à un moment l'initiative et qui, pour un temps, coordonne localement l'action de ses camarades pour atteindre un but précis : améliorer un outillage, acheter une nouvelle

machine... Le patron, pour sa part, est comme l'entraîneur au bord du terrain. Il est celui qui donne envie d'agir, comme J.-F. Zobrist, perché sur une estrade de palettes, a su le faire dans ses discours charismatiques. Il est celui qui affirme le premier et réaffirme régulièrement les ambitions, les règles du jeu et tout ce qui guide, canalise et inspire l'action de chacun au quotidien. Il est celui qui pense l'entreprise à trente ans, qui oriente les développements qui feront la croissance de demain. Il est enfin celui qui repère, promeut et garde sous son aile les compétences rares ou clefs pour le développement de l'entreprise.

Pour tout le reste, les décisions sont dans les mains des collaborateurs, qu'elles relèvent du quotidien ou de caps que certaines entreprises ont mis des années à prendre. Au moment du passage aux 35 heures, par exemple, ce sont les salariés de FAVI qui ont statué sur le contenu de l'accord signé.

En cohérence avec cette philosophie de management, il n'existe dans l'entreprise aucun système de pilotage centralisé de la performance. Le patron ne suit qu'un compte de résultat global et personne, en interne, n'est en droit de demander des comptes à un leader de mini-usine sur ses chiffres. Les leaders, de leur côté, ont accès à une batterie d'indicateurs à leur disposition pour piloter leur mini-usine comme bon leur semble. Dans le même esprit, il n'existe aucune prime variable sur les résultats, puisque pouvant générer des comportements et des actions sans apport de valeur pour les clients.

Dans un système aussi ouvert, dans lequel chaque salarié détient, à son niveau, les clefs de l'entreprise, il faut des valeurs et des symboles forts pour garantir la cohésion de l'ensemble, faire en sorte que tout le monde avance dans le même sens. Pour cela, à l'instigation de la Direction, les salariés se sont donné un « essentiel » : « *Vivre et travailler à Hallencourt* ». Cet essentiel est repris dans la politique de l'entreprise : « *Toujours plus et mieux, pour moins cher, pour chacun de nos clients, à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants* ». En outre, la PME picarde veille scrupuleusement au respect de quelques valeurs et comportements qui facilitent la vie en communauté : « *L'Homme est systématiquement considéré comme bon* » et « *Bonne foi, Bon sens, Bonne volonté, Bonne humeur* ».

J.-F. Zobrist a ainsi réussi à construire une organisation sociodynamique exemplaire. Suivant les préceptes de J.-C. Fauvet, il a continuellement cherché à renforcer conjointement l'ouverture de son organisation vers l'extérieur (ECO) et sa cohésion interne (EGO). L'ouverture vers l'extérieur s'est faite en autonomisant les opérateurs, en organisant des visites dans les usines clientes, en diffusant l'information venue du dehors à l'ensemble des salariés, en éliminant un à un les jeux de pouvoirs et les chasses gardées. Il a construit la cohésion interne en affirmant un dessein unique à toute la communauté, en étant intraitable sur le respect des règles de fonctionnement interne et le plus juste possible dans les arbitrages qui furent nécessaires, en étant très vigilant sur ses recrutements et l'intégration des nouveaux dans les équipes.

### *Pourquoi et comment FAVI s'est-elle transformée ?*

Lorsque Jean-François Zobrist arriva à la tête de l'entreprise, celle-ci n'était aucunement en situation de danger ou de lutte pour sa survie. A la fin des années 70, l'usine connaissait des résultats honorables et fonctionnait comme les autres usines de son époque. Rien, dans l'environnement de FAVI, ne la poussait à changer.

Les déclencheurs du changement, il faut les chercher dans les constats que fit J.-F. Zobrist dans les premiers mois après son arrivée, lors de ses fréquentes promenades dans l'usine. Il constata que les règles de fonctionnement et les procédures produisaient davantage de coûts et de dysfonctionnements que d'efficacité. Par exemple, il réalisa que la procédure à respecter pour changer des gants de protection usés prenait dix minutes, le temps de réclamer auprès d'un supérieur le bon de retrait d'une paire de gants neufs en justifiant de l'usure des anciens, de se rendre au magasin pour présenter le bon et les gants usés et d'attendre que le magasinier aille chercher une nouvelle paire. A 10 FF / minute de coût machine et 5,80 FF la paire de gants, l'opération ramenait la paire de gants à 105,80 FF. Pour J.-F. Zobrist, il eut été bien plus efficace que l'ouvrier se procure une nouvelle paire de gants sans demander l'autorisation de personne. Autre exemple, J.-F. Zobrist remarqua que le responsable des gammes, en charge

de rédiger les propositions de prix, mettait plusieurs semaines pour répondre aux clients désirant une pièce spéciale. En effet, le dossier transitait par tous les services, souvent pour aboutir à un refus dont le motif aurait pu être décelé à la seule lecture du plan de la pièce demandée. Pour finir, Zobrist constata amèrement que lorsque la sirène annonçait la fin de la journée, c'était la course vers les pointeuses et donc l'embouteillage, que certains cherchaient à éviter en patientant près de la sortie un peu avant l'heure dite.

Partant de ces observations, Zobrist conclut que les circuits de décision étaient inefficaces et cela notamment parce qu'ils partaient tous du principe que « l'homme est mauvais » et que par conséquent les opérateurs ne pouvaient être heureux de venir travailler tous les jours à l'usine.

Fort de ces constats et de sa volonté, J.-F. Zobrist décida de transformer l'entreprise. Il commença par de petits changements, à première vue insignifiants : il supprima la cérémonie quotidienne d'ouverture du courrier par le patron en faisant distribuer directement le courrier aux personnes concernées, il simplifia le processus des commandes en faisant assurer leur réception et leur traitement par l'atelier de production et il supprima la traditionnelle réunion cadres du lundi matin.

J.-F. Zobrist décida ensuite de présenter un projet plus abouti à son équipe de cadres, un projet d'organisation qui rendrait les opérateurs plus autonomes. Naturellement, ce fut un tollé. Faute du soutien de son encadrement, c'est devant l'ensemble du personnel, le jour de clôture de l'usine pour les congés de fin d'année, qu'il alla porter seul, debout sur une estrade, son projet de transformation de FAVI pour les années à venir. Conformément à sa conviction première, il déclara à ses collaborateurs qu'ils étaient trop compétents et trop volontaires pour mériter un quelconque système de contrôle ou de motivation et annonça en conséquence la suppression des pointeuses et des sonneries, la suppression des primes annuelles sur le tonnage qui seraient intégrées au salaire fixe, la mise en libre service des magasins dans l'usine, la suppression du



repas cadre annuel et d'autres mesures qui remettaient profondément en cause le fonctionnement de l'usine à cette époque. Il fixa également le sens de sa transformation en affirmant pour la première fois la place centrale qu'il souhaitait donner au client dans l'usine et l'effort qu'il souhaitait obtenir de la part de tous pour éliminer les retards de livraison, la non-qualité et les surcoûts.

Avec ce discours fondateur, à contrepied de la position de son encadrement, J.-F. Zobrist avait créé une rupture irréversible et ébauché la pente du changement en indiquant à tous une étoile à suivre des yeux (« *la performance vient des opérateurs et uniquement d'eux* »), en esquissant les objectifs de conquête commerciale et de compétitivité et en impulsant un autre style de management.

La suite des événements allait lui donner raison. Dès la rentrée de janvier, les cadences de production augmentèrent malgré la suppression des pointeuses et des chronométrages, il n'y eut plus un seul retard de livraison (et ce, jusqu'à aujourd'hui), plus aucun opérateur ne patientait en fin de journée avant la sonnerie mais tous restaient à leur poste jusqu'à 18 h.

Encouragé par ces premiers succès et par une adhésion naturelle de sa base, J.-F. Zobrist décida d'accélérer le rythme de transformation en s'attaquant au temps de traitement des demandes de prix. Il prit quelques décisions unilatérales consistant à court-circuiter le bureau d'étude, goulot d'étranglement dans le *process*. Les délais diminuèrent mais le responsable du bureau d'études démissionna peu de temps après. J.-F. Zobrist vécut cet événement comme un échec et il reprit alors à son compte une citation de de Gaulle pour inspirer son action : « *ménager, progresser pas à pas, profiter des circonstances et respecter les hommes* ».

Quatre mois après le discours fondateur, FAVI remporta un important contrat, qui allait plus que doubler son chiffre d'affaires. J.-F. Zobrist en fit une occasion de poursui-

vre plus en profondeur la transformation des modes de fonctionnement (« selon les circonstances ») en impliquant tous les collaborateurs dans des groupes de réflexion sur des questions aussi essentielles que « Quel est le but de FAVI ? » ou « Quelle est la respiration de l'entreprise ? »... Grâce à ce travail, les « Faviens » décidèrent que le but de leur entreprise était de durer, que le meilleur moyen de durer était de gagner de l'argent (la « respiration de l'entreprise ») et que ce qui permettait de gagner de l'argent, c'était « l'amour du client », c'est-à-dire la focalisation absolue de chaque collaborateur sur la satisfaction et l'anticipation des attentes des clients.

Ces groupes de réflexion fonctionnent encore actuellement. Ils ont permis à J.-F. Zobrist et permettent aujourd'hui à son successeur, Dominique Verlant, de procéder pas à pas, de ménager et de respecter les hommes dans la transformation de la PME picarde.

FAVI est devenue ainsi une entreprise sociodynamique, en suivant un processus par lui-même sociodynamique, puisque c'est par les hommes que s'est accomplie la transformation de l'organisation et des procédures et non l'inverse. C'est la volonté et la ténacité du dirigeant qui ont été à son origine et ce sont les groupes de travail qui ont pris le relais, comme mode d'expression de la volonté commune de porter le changement.

### ***S'inspirer du modèle FAVI pour engager une transformation sociodynamique***

Nous accompagnons parfois certains de nos clients visiter l'usine FAVI à Hallencourt et les réactions sont souvent les mêmes. C'est toujours pour eux un formidable catalyseur d'envie : de changer, de se questionner en profondeur sur le management, d'imaginer d'autres modes de fonctionnement... Mais c'est aussi beaucoup de questions sur ce qu'il est possible de transposer dans leur en-



treprise, sur les conditions à respecter pour engager une telle transformation.

L'organisation de FAVI est complexe : c'est un tout cohérent ou chaque élément qui le constitue porte en lui la logique de l'ensemble du modèle. Pour autant, il nous semble possible d'y déceler quelques traits saillants : sept lignes de force qui peuvent être le départ de la réflexion d'un dirigeant pour engager une transformation sociodynamique.

## Les 7 lignes de force du modèle FAVI

### 1 - La place centrale du client dans l'organisation

Chaque salarié de FAVI recherche en permanence « l'amour de son client », qu'il s'agisse de son client interne, en aval de la chaîne de valeur ou des clients finaux. C'est en recherchant de façon constante et proactive l'amour de son client que l'entreprise réalisera des profits et qu'ainsi les Faviens pourront continuer à s'épanouir à Hallencourt.

### 2 - Des équipes à taille humaine

Grâce à ses effectifs volontairement réduits, la mini-usine FAVI permet une meilleure expression de la créativité et de l'engagement de chacun, l'organisation de la rotation des opérateurs aux différents postes de production et donc le développement de la polyvalence et de la flexibilité. De plus, les leaders des mini-usines peuvent faire plus facilement usage de l'ensemble de leurs responsabilités.

### 3 - Des managers armés pour remplir leur fonction

Les leaders des mini-usines FAVI sont cooptés régulièrement par les membres des mini-usines. Ce sont tous d'anciens opérateurs qui ont fait leurs preuves en production et sont reconnus pour leur charisme, leur relationnel et leurs compétences. Ils sont ainsi à même d'user de différents leviers de management au quotidien : autorité, exemplarité, animation...

### 4 - De réelles marges de manœuvre données aux opérationnels

La ligne hiérarchique opérationnelle très courte qui relie le P.-D.G. de FAVI aux opérateurs donne aux leaders des mini-usines l'ensemble des prérogatives qui leur sont nécessaires pour servir leurs clients. Ils sont libres, en particulier, d'allouer leurs ressources comme bon leur semble (recrutement, staf-

fin des postes...) et d'engager des frais ou des investissements.

### 5 - Des fonctions support à disposition des opérationnels

Chez FAVI, bon nombre des prérogatives généralement confiées à des fonctions supports ont été transférées aux opérationnels (recrutement, ordonnancement, qualité, réglage machine...). Les fonctions supports qui subsistent dans l'usine (R&D, animateurs du progrès...) sont d'abord là comme ressource « quérable » par les opérationnels qui en ont besoin. Même si des animateurs du progrès sont également là pour suggérer l'amélioration continue et challenger les opérationnels dans leurs initiatives de progrès, les fonctions support de FAVI ne sont jamais missionnées par la direction pour faire appliquer sur le terrain des directives de façon verticale.

### 6 - La cohérence entre ce que l'entreprise attend de chacun et la façon dont elle le rétribue

Chaque salarié de FAVI sait ce que l'entreprise attend de lui : une cadence de production, certes, mais également la génération d'actions de progrès, la qualité, le respect des délais de livraison, le respect de certaines règles de conduite... En cohérence avec cette contribution attendue, FAVI a adapté son système de rétribution (financière et non financière) en supprimant les primes variables qui pouvaient avoir un effet pervers sur le niveau de service ou la qualité et en mettant en place de nouveaux modes de rétribution à la fois financiers et symboliques : le trophée Kaizen qui récompense la meilleure action de progrès, le blason et l'uniforme qui contribuent à la fierté.

### 7 - Un dessein et des règles de fonctionnement en commun qui cimentent l'ensemble

Pour contrebalancer le très fort niveau d'autonomie donné à ses salariés et ne pas risquer l'éparpillement des initiatives individuelles, la direction de FAVI garantit la cohésion de son organisation en affirmant un dessein commun (« Vivre et s'épanouir à Hallencourt ») qui n'est pas fondé sur un objectif économique puisque la rentabilité est le moyen de continuer à poursuivre son dessein. La direction de FAVI se porte également garante du respect d'un certain nombre de règles de vie commune (« bonne volonté, bonne foi, bonne humeur ») qui ne souffrent aucune exception et dont la transgression peut entraîner l'exclusion d'un membre du groupe.



Le « modèle FAVI » ne s'est pas construit en un jour. Se poser la question d'engager son entreprise sur la voie d'une transformation comme celle-là réclame aussi de se poser la question de la manière, du « comment faire ». Le chemin qu'empruntera l'entreprise pour atteindre sa cible conditionnera en grande partie le succès de son projet. Sur ce point, quatre principes fondamentaux ont guidé l'action de J.-F. Zobrist et nous semblent pouvoir utilement servir l'action d'autres dirigeants.

#### 4 principes d'action fondamentaux

##### **A – L'impulsion donnée par le dirigeant**

Sans le discours fondateur de J.-F. Zobrist prononcé sur une estrade de palettes malgré l'opposition affirmée de son encadrement, il n'y aurait pas eu de transformation de FAVI. C'est ce discours qui a donné le sens, annoncé les premières mesures symboliques (ex. : le démontage des pointeuses) et encadré l'action de chacun par quelques règles du jeu.

##### **B – Procéder « pas à pas »**

Ayant constaté les résistances soulevées par des tentatives de réformes un peu trop verticales, J.-F. Zobrist a compris que, pour progresser dans la transformation, il fallait respecter le temps d'appropriation de chacune des parties prenantes, ne forcer la main de personne et faire mûrir les initiatives plutôt que les imposer par des directives.

##### **C – Procéder « selon les circonstances »**

Si J.-F. Zobrist a, le plus souvent, respecté le rythme d'appropriation des réformes imposé par ses équipes, il a néanmoins profité de certaines circonstances exceptionnelles pour créer et justifier des ruptures dans l'organisation. C'est grâce au gain d'un gros contrat qu'il a lancé la création des mini-usines.

##### **D – Respecter les hommes**

Les Faviens ont l'habitude d'agir en partant du principe que « L'homme est bon », parce que l'homme est tel qu'on le considère. L'ensemble des réformes entreprises par FAVI, y compris celle des 35 heures, ont été décidées et mises en œuvre par les salariés, en toute transparence et cohérence avec le dessein de l'entreprise et dans la confiance mutuelle – confiance entre les salariés et la direction mais également entre la direction et l'actionnaire.

Pour conclure, ériger le modèle FAVI en exemple à suivre au pied de la lettre serait contraire à l'esprit même de ce qu'a construit J.-F. Zobrist. Il s'agit plus pour nous tous d'une source d'inspiration, une occasion de faire un pas de côté dans la conception de l'organisation et de sa performance. A l'heure où les géants de nos économies déplorent une crise du sens, une perte des repères, le délitement des relations entre salariés et entreprises, FAVI démontre l'efficacité de solutions alternatives qui peuvent servir de base à l'invention de nouveaux modes de travail, de nouvelles voies de création de valeur pour qui voudra s'en inspirer.



# LA TRANSFORMATION DE L'ÉTAT, changement de méthode et révolution culturelle

Propos recueillis par  
Arnaud Gangloff  
et Vincent Jeanteur  
de Kea&Partners

## Interview de

**François-Daniel Migeon,**  
*Directeur Général de la Modernisation de l'État*



*François-Daniel Migeon, diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, bénéficie d'une double expérience du public et du privé. Dans le secteur public, il a assumé des fonctions de maîtrise d'ouvrage au ministère de l'Équipement et, au sein du ministère de la Réforme de l'État, il a été conseiller technique en charge du pilotage des stratégies de réforme. Dans le secteur privé, il a exercé le métier de consultant chez Mc Kinsey, où il a eu l'occasion de mener de grands programmes de transformation industrielle.*

***Avec la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), la France s'est dotée d'un dispositif organisé de transformation. Comment le caractérisez-vous ?***

— La « méthode RGPP » s'orchestre à partir de quelques partis-pris : structurer les travaux et réformer partout en même temps, se doter d'un dispositif de décision et de suivi au plus haut niveau de l'État et assurer la transparence vis-à-vis de l'administration et du public.

Le comité de suivi, présidé par le Secrétaire général de l'Élysée et le Directeur de Cabinet du Premier Ministre, est clé. C'est lui qui fait en sorte que le plus haut niveau, le pouvoir politique en l'espèce, suive notre effort de transformation, s'intéresse aux conditions de mise en œuvre et ait l'esprit de suite pour chacune de ses décisions. Ce mécanisme renforce la culture de la performance et du résultat.

C'est très important car nous avons eu quelques discussions révélatrices sur l'écart à combler dans ce domaine : par exemple, lorsque j'ai entendu dire « *Le texte est acté, la réforme est terminée* », j'ai dû réagir : « *Attendez, c'est le point de départ ! Ce sera terminé quand vos équipes auront revu la manière de travailler ensemble, que leurs bureaux seront réorganisés, que les personnes auront bougé...* ».

Un mot aussi sur la transparence. Un rapport d'étape paraît régulièrement, il est présenté et approuvé en Conseil de modernisation des

politiques publiques. La première fois que nous avons publié les feux tricolores vert, orange et rouge pour afficher l'état d'avancement de la mise en œuvre – le rouge signifiant qu'il y avait un problème –, les secrétaires généraux et les équipes nous ont dit : « *Vous nous mettez dans une situation impossible : puisque le politique a décidé, on ne peut pas dire que les choses ne se font pas.* » Or tout le monde sait bien que sur un programme de 380 mesures, nous ne pouvons pas prétendre que tout va bien, au rythme souhaité, cela laisserait penser que nous ne sommes pas ambitieux, que nous ne faisons que des choses simples ou bien que nous sommes en train de mentir par rapport à une réalité forcément complexe.

### **Pourquoi transformer partout en même temps ?**

— C'est le seul moyen de garantir l'équité. Il est demandé à chacun de contribuer à l'effort global en fonction de la situation de son ministère et des politiques publiques. Mais tout le monde contribue. Quand je parle aux fonctionnaires, j'ai besoin de leur expliquer qu'il se passe d'autres choses ailleurs. Quand je me rends au ministère de l'Intérieur, par exemple, je parle de tout, sauf du ministère de l'Intérieur, j'apporte ainsi la vision que la RGPP est un mouvement d'ensemble.

### **Cette manière de faire, ce dispositif de RGPP tels que vous venez de les décrire ont été finalement moins communiqués que les résultats. Est-ce voulu ?**

— En réalité, il y a eu des temps de communication différenciés. Lors des premiers mois de 2008, toutes mes prises de parole portaient sur la méthode. C'était une phase d'audit, nous n'avions pas encore le contenu des plans.

Ensuite, nous avons communiqué sur les résultats. Parce que les élus, les citoyens, les contribuables s'intéressent plus aux résultats concrets, au fait que la ligne change, qu'au comment, qui est l'affaire des gens

de métiers. De plus, c'est en communiquant sur les résultats que l'on donne du sens et qu'on stimule les énergies. Donner du sens et stimuler l'énergie, à la fois de ceux pour qui la réforme est destinée – les usagers – et de ceux qui y participent – les fonctionnaires –, est un facteur clé de succès de la transformation.

### **Comment communiquez-vous sur les résultats, justement, qui touchent à la vie concrète, celle des usagers, des fonctionnaires, de l'organisation, etc. ?**

— Au-delà du rapport d'étape, qui inclut un point précis sur les résultats concrets, nous préparons des communications différentes selon que nous nous adressons aux citoyens, aux usagers, aux fonctionnaires, aux contribuables.

A l'attention des fonctionnaires, les médias gouvernementaux, la revue *Échanges*, la revue *Décisions*, les revues internes leur permettent de connaître ces résultats et ce qui se passe à l'extérieur de leur ministère. Pour l'utilisateur et le citoyen, le baromètre de la qualité de service évalue la réponse aux attentes prioritaires de nos concitoyens en la matière. Il mesure de manière très précise les services rendus à travers, par exemple, le temps de passage aux urgences, le temps d'intervention après une agression, le délai de renouvellement de mise en place d'un instituteur en cas d'absence... Ce baromètre est emblématique de notre volonté de transparence sur la performance, de notre engagement de résultats en matière de qualité de service et conforte l'idée d'une réforme qui va dégager des améliorations.

Pour le contribuable, dans le cadre de la loi de finances, nous rendons publics chaque année les moyens financiers alloués à l'administration.

### **Comment percevez-vous l'envie d'implication des citoyens dans la réforme ?**

Grâce à Internet, les échanges sont devenus plus faciles et la communication beaucoup plus intense qu'auparavant. Nous avons mis en place un dispositif participatif grâce à un site, [www.ensemble-simplifions.fr](http://www.ensemble-simplifions.fr), qui établit un dialogue sur les attentes des citoyens et les idées que la DGME souhaite pousser. Cela nourrit le programme des 100 simplifications que la DGME produira d'ici 2012, mais il ne faut pas penser que 100 % des idées seront reprises car les problématiques sont assez complexes. En revanche, cela nous aide beaucoup à identifier les priorités.

### **Comment sont identifiées les priorités ?**

— Depuis 2008, nous étudions les événements qui ponctuent la vie de nos concitoyens (mariage, recherche d'emploi, etc.) et mesurons le niveau de complexité ressenti par eux dans leurs démarches auprès de l'administration. Nous avons défini une matrice qui croise cette complexité avec le nombre de Français concernés. Nous pouvons ainsi identifier des priorités d'action.

Cela nous permet aussi de mesurer le chemin parcouru depuis deux ans. La même étude réalisée en 2010 montre que là où l'on a mené les politiques de réforme, la complexité a diminué très significativement. Sur l'évènement de vie « préparation de la retraite », la complexité perçue a diminué de 8 points. On récolte ainsi le fruit des campagnes d'envoi des relevés de cotisations (RIS et EIG) établis de manière coordonnée par les différents régimes.

S'appuyer sur les évènements de vie a également une autre valeur : en nous faisant le porte-parole de l'utilisateur, nous avons une légitimité qui nous aide dans le dialogue avec les administrations. Cette approche révèle les failles du dispositif administratif, quand il y a des

silos où chacun fait bien son métier mais qui, vus du point de vue de l'usager, créent des ruptures de service.

**En créant la DGME il y a quelques années, l'État a été précurseur de la tendance actuelle à affecter des équipes en charge de la transformation et à leur donner des moyens...**

— Oui et cela se révèle absolument nécessaire. À mon avis, il est impératif que quelqu'un batte la mesure, structure, crée un langage et un rythme communs, garantisse l'équité. Sinon, les choses ne se font pas. L'existence d'une direction générale qui s'occupe de la modernisation de l'État n'est pas incompatible avec le fait que la ligne opérationnelle soit engagée dans la transformation, bien au contraire.

Par ailleurs, la DGME a évolué, passant d'un mode d'animation et d'impulsion de la modernisation centralisé à une posture finalement plus engagée, plus opérationnelle, plus préoccupée du résultat, également plus à même d'injecter de l'expertise pour faire avancer les travaux.

**Comment est perçue cette équipe de conseil interne par les administrations ?**

— Notre posture engagée est appréciée. Il y a une vraie prise de conscience que la transformation est un métier, qu'elle appelle une expertise, un mouvement d'ensemble et qu'il y a besoin d'une entité capable d'apporter un soutien. Notre accompagnement doit libérer les énergies et transmettre de l'expertise. La DGME est invitée à opérer sur cette ligne de crête : s'intéresser au résultat mais surtout susciter le désir de se transformer.

**En étant dans cette posture antinomique, à la fois dans l'engagement et en retrait, avec une certaine vision de la responsabilité, est-ce que vous n'induisiez pas une transformation culturelle des leaders ?**

— Tout à fait, surtout dans notre culture où chacun a la charge d'un territoire, en est redevable, est prêt à assumer des responsabilités... à condition d'avoir tous les leviers.

Nous entrons dans un mode de coopération qui implique l'acceptation d'une certaine part de vulnérabilité. Là-dessus, les mentalités changent : chacun pense de moins en moins qu'il va « s'en tirer seul », on a dépassé ce cap, je crois. C'est une évolution culturelle forte.

**Constatez-vous une acculturation de la méthode, au sens où des agents prennent l'initiative de mettre en place des accélérateurs en dehors de ce qu'impulse la DGME ?**

— Oui et j'espère que cela va se poursuivre. Là où les ministères ont engagé et enclenché les premiers pilotes, des propositions de nouveaux processus sont faites. Je crois que c'était de bonne foi que les fonctionnaires exprimaient le dilemme « il faut plus de services, mais il faut plus de moyens » et « je n'ai plus de moyens et donc je détruis le service ». Il leur manquait une « technologie de transformation » à l'intérieur de l'administration. Aujourd'hui, les gestionnaires accueillent cette approche comme une bonne nouvelle parce qu'ils se l'approprient et qu'elle leur permet à la fois d'améliorer le service et de dégager des ressources.

**Quelle lecture avez-vous de cette plus grande cohérence ou concomitance entre transformation technique et transformation culturelle dans l'administration ? Comment percevez-vous ceux qui en sont les porteurs ?**

— Tout l'enjeu, le sens de la réforme que nous portons, est de garantir que l'État reste fort là où il est perti-

nent qu'il intervienne.

L'enjeu de la transformation culturelle est de faire comprendre à l'administration que l'agilité fera sa force et non la stabilité grâce à des processus bien huilés. Dans un contexte de ressources contraintes, il lui faut choisir ses batailles et migrer ses ressources d'un sujet à l'autre. L'administration doit être agile.

Alors que nous comptons essentiellement sur des managers gérant de manière récurrente et fiable des dispositifs assez stables, nous avons maintenant besoin de managers qui incarnent le mouvement et mettent leurs équipes et eux-mêmes en tension, dans un processus de transformation continue.

Cette migration dans l'exercice de management, je la pressens comme l'un des facteurs clés de succès pour assurer une puissance publique pertinente et forte. Ne pas développer cette capacité serait probablement accepter que l'État s'affaiblisse, tout simplement.

**Les avis « autorisés » ne manquent pas, qui expriment le sentiment que l'État sera certainement le dernier à réussir ses réformes... qu'est-ce qui vous motive et vous rend optimiste sur la capacité de l'État à se transformer ?**

— Il y a deux niveaux de réponse. Une réponse personnelle qui vient de l'envie de s'occuper de la réforme de l'État indépendamment des circonstances, parce que l'on pense que c'est important, que la performance de l'administration fait partie de la prospérité d'un pays et que l'on ne peut pas rester insensible à ce défi.

Le deuxième niveau, qui me rend optimiste, c'est l'obtention de résultats rapides. Je suis un observateur privilégié et je vois les choses bouger. Pour moi, il n'y a aucune espèce de fatalité : quand on prend des décisions de bon sens, bien ciblées, cela a un impact réel.

Nous avons mesuré la perception de la complexité par les Français : elle est de 5 points plus faible en 2010 qu'en 2008 ! Et là où la baisse est la

plus forte c'est là où les réformes d'ampleur ont été mises en place, comme la création du guichet unique « Pôle emploi ».

Voir les résultats accomplis et leur impact sur la satisfaction de nos concitoyens me rend optimiste. Je vois là s'exprimer la valeur ajoutée de notre Direction, qui réside en particulier dans notre capacité à traduire une intention générale sur un périmètre extrêmement vaste, en une série de programmes qui avancent et produisent des résultats visibles.

### ***Nous avons le sentiment qu'un élan est né au sein de l'administration. Le ressentez-vous ?***

— Nous avons mis en place un baromètre qui questionne 4 000 cadres sur trois thématiques : « Est-ce que nous allons dans la bonne direction, est-ce que j'ai envie d'y aller et est-ce que la manière dont nous y allons me convient ? ».

Ce baromètre nous fait voir très clairement que l'élan existe, que la direction est la bonne, que l'adhésion et l'engagement sont également majoritairement positifs. En revanche, nous percevons une difficulté dans la manière d'y aller et nous nous posons des questions : « avançons-nous à la bonne vitesse, apportons-nous le bon niveau d'accompagnement ? »

Pour répondre à ce besoin d'accompagnement, la DGME a mis en place l'école de la modernisation de l'État. Cela a été l'occasion pour moi de faire un tour de France pour aller sur le terrain, écouter les cadres, bien comprendre leurs besoins au niveau plus local.

### ***Y a-t-il des éléments spécifiques à cet environnement public, par rapport à ce que pourraient être des préoccupations de transformation dans une entreprise ou un groupe multinational ?***

— La première spécificité, la plus marquante, c'est l'attention portée au service public. Il existe un besoin de sens ultime, probablement plus présent que dans le contexte

privé. On peut se dire : « Je ne suis pas magistrat par hasard, je ne suis pas policier par hasard », ce sont des métiers qui sont quasiment des vocations. Cette loyauté au sens est un atout, une force d'énergie extrêmement grande dans une transformation et on aurait tort de n'en pas faire usage.

La deuxième spécificité, la plus compliquée, c'est la taille. Les organisations sont extrêmement vastes, cela rend d'emblée plus ardues les problématiques de personnalisation, de déploiement, de formation... Le rapport au temps est modifié et plus complexe que dans les transformations d'entreprises.

Enfin, troisième spécificité : le rapport aux parties prenantes dans un contexte public. La position du dirigeant est plus ambiguë, sa prise de risque est plus forte quand il choisit le cap à donner à la transformation... puisqu'il s'agit de bouger, sachant que nous n'avons pas retenu l'option de la stabilité.

### ***Justement, comment préservez-vous des soubresauts politiques le momentum collectif et l'énergie collective ? De quels types de talents vous entourez-vous à la DGME dans cet exercice de transformation ?***

— Nous avons un plan jusqu'à 2012-2013, dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques, et donc une feuille de route bien tracée dans laquelle on peut investir déjà énormément d'énergie. Pour ce faire, je m'entoure de personnes qui travailleraient à la modernisation de l'État, même si elles n'étaient pas rattachées à la DGME. La transformation, d'une manière générale, n'est pas un métier que l'on fait par hasard. L'aspiration professionnelle des agents de la DGME doit avoir un rapport avec le désir de faciliter la vie de nos concitoyens, d'améliorer les conditions de performance du secteur public.

Je promeus quatre valeurs professionnelles à l'intérieur de la direction : **l'écoute**, parce qu'on ne peut prétendre résoudre les préoccupations de quelqu'un que l'on n'a pas

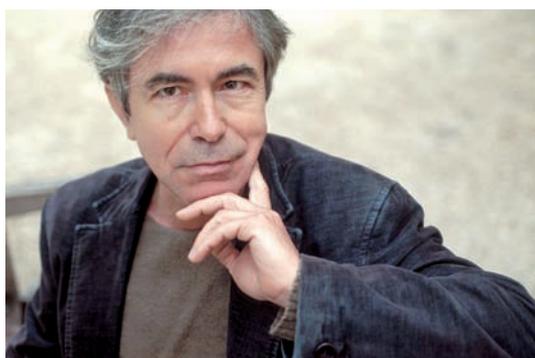
écouté ; **le travail en équipe**, pour rechercher des solutions à plusieurs, avec des personnes dont les profils, les points de vue et les manières de faire s'enrichissent ; **l'exigence d'apporter les meilleures compétences** sur des problématiques qui sont parmi les plus complexes ; **la volonté de résultats probants** pour aller vers une transformation complète et tangible : il faut qu'entre l'avant et l'après du passage de la DGME, il y ait quelque chose de différent, pas que du discours. Nous cultivons cette préoccupation de l'impact. Et puis, au-delà de ces quatre valeurs, il faut un peu de patience.

### ***Comment entretenez-vous l'élan ?***

— Les victoires donnent de l'élan et renforcent le sens. Notre rôle est de fixer des objectifs réalistes, accessibles, afin de pouvoir propager progressivement de bonnes nouvelles. Chaque semaine, je demande à tous les services de la DGME de cristalliser deux ou trois victoires. Au rythme de deux ou trois par service, nous obtenons une dizaine de victoires chaque semaine. Ce n'est pas le grand soir, mais cela rend tangible le fait que le modèle fonctionne et que nous avançons. C'est de nature à entretenir la flamme.



# La volonté est-elle un mythe ?



## François Jullien

Philosophe, sinologue,  
Professeur à l'Université Paris-Diderot  
et Membre de l'Institut Universitaire de France ;  
a publié, notamment, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996,  
et *Les Transformations silencieuses*, Grasset, 2009.

**François Jullien, par le détour de la Chine, nous fait comprendre que la notion de volonté ne va finalement pas de soi. Il remet en question ce qui pour nous, Occidentaux, est à l'origine même de nos actes : « je veux et j'agis » et, par contraste, met en lumière la pensée traditionnelle chinoise de la conduite des choses : « je peux et je fais ».**

**Dans nos esprits d'Occidentaux, la décision est un acte glorifié : il y a une dramatisation de l'avant et de l'après, une gratification des protagonistes, des effets induits de mobilisation. Alors que dans la culture chinoise, c'est l'aboutissement d'un processus qui importe ; la ténacité opère en continu, maintient en éveil pour tirer profit des circonstances et provoquer la chance.**

**A nous de faire bon usage de ces deux conceptions pour conduire nos transformations.**

*Avons-nous une « volonté » ?*

*La question semblera étrange, incongrue, tant la réponse paraît aller de soi : la volonté est cette capacité première qui définit l'homme dans son être même, à sa racine. Elle en constitue le ressort souverain en même temps qu'elle se révèle à la moindre occasion. N'est-elle pas ce que je perçois le plus immédiatement de moi-même et dont l'expérience est universellement partagée ? Mieux encore : la volonté est ce qui promet l'homme dans sa qualité. Je suis grand à la proportion de la volonté qui m'anime. Par elle, je m'affirme en sujet autonome ; elle me découvre ma liberté.*

*Tel est notre credo européen. Oui, « credo », car une foi s'investit en lui : un choix enfoui de notre esprit, mais si bien enseveli qu'on le prend pour une évidence. Car, si nous nous tournons vers d'autres cultures, notamment la chinoise, qui s'est développée si longtemps extérieurement à la nôtre, nous n'y voyons plus s'imposer la « volonté ». Sa conception serait-elle donc le produit singulier de la raison européenne ? Voire, le développement de la civilisation européenne ne se confondrait-il pas avec cette affirmation de la Volonté ? Mais évitons les lieux communs et le survol des cultures ; il faudra considérer les choses de plus près. Patience... Car on verra que le soupçon porté contre cette souveraineté de la volonté ne vient pas seulement du dehors de la pensée européenne ; et qu'il a émergé du sein même de sa philosophie. Or, si ce fondement s'ébranle, n'est-ce pas tout, dans notre conception de nous-mêmes, qui vacille avec lui ? Quelles conséquences devons-nous en tirer ? Et, d'abord, comment pourrions-nous concevoir encore l'action, l'efficacité, comme aussi la moralité ?*

## I

### De l'évidence de la « volonté » à son énigme

#### L'évidence de la volonté

Au centre de l'anthropologie qui nous vient du christianisme, disons-nous, est la volonté. Témoins encore les philosophes des Lumières, Rousseau ou Kant. C'est elle, la volonté, qui dans *l'Émile*, introduit le premier clivage – celui à partir duquel tout s'enchaîne et dont résultera la compréhension du monde en général : il y a dans les corps, nous dit Rousseau, deux sortes de mouvement, le mouvement « communiqué » et le mouvement « spontané ou volontaire » ; mais seul ce second mouvement est à l'origine d'une action véritable : « je veux agir et j'agis ; je veux mouvoir mon corps et mon corps se meut », l'expérience est irrécusable. De même, chez Kant, la volonté est-elle le terme premier pour penser la morale. Là encore, la formule d'introduction est en quête d'un vrai début et se veut la plus générale : « *De tout ce qu'il est possible de concevoir dans le monde, et même en général hors du monde, il n'est rien qui puisse sans restriction être tenu pour bon, si ce n'est seulement une BONNE VOLONTÉ* » (début de la *Métaphysique des mœurs*). Au commencement est le « vouloir », le vouloir « en soi », à l'état « pur », seul absolu.

#### L'écart chinois

La notion s'est si bien imposée de par le monde, avec la mondialisation théorique engagée par l'Occident, qu'une pensée extérieure à l'euro-péenne, telle la chinoise, la fait sienne aujourd'hui (notion de *yizhi*). Mais cela vaut-il pour la pensée chinoise avant qu'elle n'ait été influencée par l'Occident ? La notion de « volonté » est-elle aussi naturelle qu'on le croit du sein de la seule Europe ? Constatons plutôt qu'on ne trouvera rien, dans la tradition chinoise, de tout ce qui a permis à la notion de volonté de prendre consistance. Et, tout d'abord, la Chine n'a développé aucune analyse des « facultés », sur un plan psychologique. On ne voit pas expliciter en Chine la distinction entre ce que nous faisons de « plein gré » (*ekôn*) ou « contre notre gré », telle que la développe Aristote à partir d'une réflexion qui est, en Grèce, à la fois celle du théâtre : Phèdre li-

vrée contre son gré à sa passion ; et de l'activité judiciaire et politique, aboutissant à cette question : dans quelle mesure suis-je responsable de l'acte commis ? Or c'est sur cette base qu'Aristote déplie la terminologie dont nous nous servons encore aujourd'hui, distinguant du simple « souhait » (*boulesis*) l'acte commis « par préférence » (*proairesis*) impliquant une délibération et débouchant sur un jugement (prenant la forme d'un impératif). On peut même remonter plus haut dans la différence : on ne voit guère théoriser en Chine l'idée de causalité, aussi bien sur le plan de la logique que de la physique ; ni non plus, lui répondant, celle de finalité. Or, c'est à partir d'elle que se trouve comprise, côté occidental, cette capacité de choisir et de décider et qu'a été couramment définie la volonté. Rousseau : il faut toujours « remonter à quelque volonté pour première cause », je connais cette volonté comme une « cause motrice ». Et Kant : la volonté des êtres raisonnables est « la faculté de déterminer leur causalité par la représentation de règles » ; elle est une « causalité de la raison », conçue sur le mode de la causalité naturelle, mais d'un autre ordre.

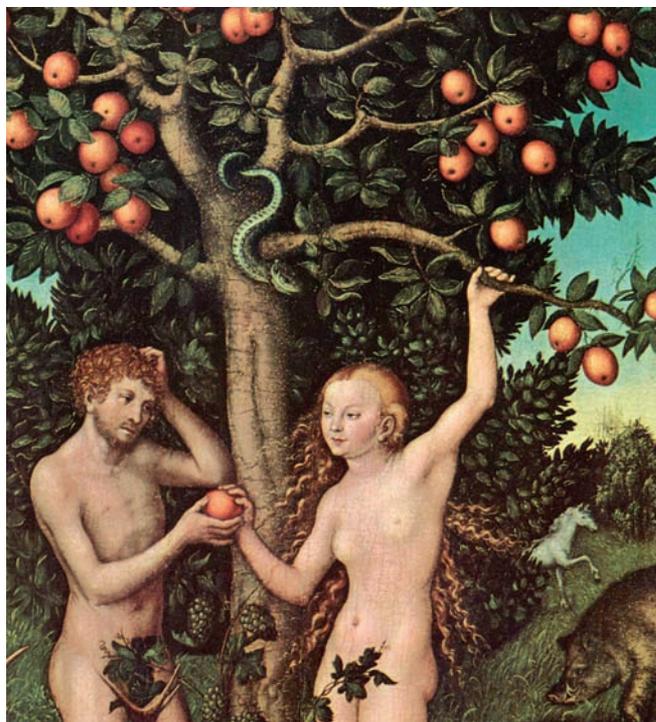
#### A l'arrière de la volonté est Dieu

C'est, de plus, sur fond d'une méditation touchant au péché que s'est approfondie, dans l'Occident christianisé, la psychologie de la volonté – et d'abord que la volonté s'est appréhendée comme infinie. La *voluntas* se révèle dans sa grandeur terrible par le pouvoir qu'elle découvre à l'homme de dire non, de se détourner de Dieu et de faire défection. Tel est le *modus defectivus* d'Augustin qui marque la prise de conscience de la volonté par la possibilité reconnue à l'homme de faire le mal : *posse peccare*. Enfin, on n'a pu donner toute sa consistance à l'idée de volonté qu'en doublant la psychologie humaine d'une psychologie divine qui lui sert de modèle. C'est à partir de celui-ci que la plénitude de l'homme se donne à penser. Ainsi chez Rousseau : « Dieu peut parce qu'il veut, sa volonté fait son pouvoir » ; et chez Kant : la volonté de Dieu n'est pas seulement une volonté pure, elle est une volonté sainte. Or, la pensée chinoise s'est très tôt détournée de la préoccupation d'un Dieu personnel et n'a pas développé la cosmologie primitive dans le sens d'une théologie ; elle n'a pas rencontré non plus l'expérience du péché.

### Mystérieuse volonté ?

Voilà qui suffirait à nous faire douter de l'évidence dont se pare à nos yeux la volonté. D'ailleurs, à considérer les choses de plus près, on se rend bien compte que, tout en ne disposant d'autre point de départ que la volonté, les philosophes européens sont eux-mêmes conscients de ce que sa « nature » nous échappe. Rousseau : je veux mouvoir mon corps et mon corps se meut mais je ne peux « concevoir » comment « cela se fait », c'est-à-dire comment la volonté peut « produire une action physique ». En même temps qu'il en fait l'expérience indéniable, Rousseau voit dans la volonté un « mystère ». Cette évidence est une énigme. De même, pour Kant, la liberté dont se prévaut la volonté est inexplicable : puisque toute explication nous ramènerait à une détermination selon les lois de la nature et que notre volonté d'êtres raisonnables nous en rend indépendants. Un « soupçon », admet-il, pourrait s'éveiller : si l'idée d'une « valeur absolue de la simple volonté » n'était qu'une « transcendante chimère » (dans la *Métaphysique des mœurs*) – et non ce pur « joyau » de la morale ?

On reconnaîtra donc que la notion de volonté a été le produit d'une histoire culturelle qui, en nous faisant passer par la Grèce et le christianisme, devait être, somme toute, particulière. Mais je ne sais pas si l'on a essayé



Lucas Cranach, Le paradis terrestre, Kunsthistorisches Museum de Vienne

d'imaginer comment on pourrait s'en passer – dès lors qu'on n'appartiendrait plus à cette histoire. Et aussi : quelle incidence le fait d'avoir ainsi progressivement découpé et détaché cette notion de la volonté peut-il avoir sur le reste de notre pensée ? Chez Kant et chez Rousseau, pour s'en tenir à eux, cette histoire a si bien abouti qu'on l'oublie ; la volonté finit par s'imposer au départ : elle est le principe premier, le reste suit. – Nous n'en finirons pas de mesurer tout ce qui s'ensuit.

## II

### Je « peux » / je « fais »

#### « Vouloir » : un terme européen

En dépit de l'évidence selon laquelle ce terme s'impose à nous en Europe, la volonté a fait l'objet d'un soupçon au sein même de la philosophie. Nietzsche nous fait ainsi pressentir du dedans ce qu'un passage par la Chine nous conduit à découvrir du dehors. Car le « soupçon » que Kant mentionne en passant, Nietzsche a su s'y arrêter. Lui qui a porté la notion de volonté à son paroxysme (la volonté de puissance) a su voir en même temps qu'il ne s'agissait pas là d'une chose simple mais « complexe » – d'*une chose qui n'a d'unité que son nom* » (*Par-delà le bien et le mal*, § 19). Plus précisément, ce qui fait que nous croyons simple une chose aussi complexe que le « vouloir » est que nous disposons, dans nos langues, d'un seul nom pour la dire ; et les philosophes n'ont fait, « une fois de plus », qu'exploiter et « pousser à l'extrême » ce préjugé de la langue ; mais, qui, comme tel, reste impensé. Une fois de plus, ce qu'on retiendra de Nietzsche est son talent de philologue (et non pas ses dérives idéologiques portant sur le troupeau ou le sur-homme...) : l'attention nouvelle qu'il porte à ce que la langue nous fait penser, depuis les partis-pris sémantiques et grammaticaux qui sont les siens, et qui constitue ensuite le cadre « atavique » de la philosophie. Il y a, nous dit-il, un écosystème notionnel, à partir des possibilités offertes par la langue, à l'image des écosystèmes de la nature, tel celui de la « faune » qui peuple tel ou tel continent. Dans le cas présent, cet « atavisme » nous vient d'une racine qui est commune à l'indo-européen et met en valeur un sème unique, et isolé, du « vouloir » :



*boulesthai* en grec, *velle* en latin, *wollen* en allemand, etc.

### Le chinois classique n'a pas de terme pour dire « vouloir » ; seul existe un rapport hiérarchique interne

Or c'est précisément ce sémantisme du « vouloir » que nous ne trouvons pas en Chine. Mencius, qui est un des principaux penseurs chinois de l'Antiquité et le premier à développer une réflexion dans ce domaine, parle quant à lui de « s'apprêter à », de « consentir », de « désirer ». Le distinguo opéré pour penser la sagesse est celui de la « force » investie en regard de la « perspicacité » ; la vertu louée dans la résolution est le « courage ». Un terme a pu malencontreusement être traduit par « volonté » au sein



Pékin,  
Palais d'été

de la sinologie européenne (notion de *zhi*), puisque c'est cette notion là que nous attendons ; mais son champ sémantique reste par trop indéterminé : il désigne le plus souvent chez Mencius la résolution prise et à laquelle on tient. Mais il peut désigner aussi ce à quoi on « aspire » moralement, ce qui est l'objet de son ambition (qu'on « obtient » ou non), voire la simple intention (opposée à la réalisation effective) ; ou encore l'implication d'un sentiment intérieur (par exemple lors d'une offrande). Ce terme n'est explicité qu'une

fois chez cet auteur, pour désigner ce qui doit « commander » à l'énergie dont notre corps est rempli (II, A, 2 ; « *L'esprit doit commander à la sensibilité* », traduction Couvreur, p. 363). Ces deux fonctions sont alors définies par leur seul rapport hiérarchique ; il est ajouté, à propos de la première, qu'il faut la « maintenir ferme », de la seconde qu'il ne faut pas lui « faire violence ». Quand l'instance rectrice « s'unifie » (se concentre), elle « met en mouvement l'énergie vitale », mais quand c'est celle-ci qui se concentre, elle met alors l'autre en mouvement. N'intervient dans son analyse aucune des procédures qu'explique Aristote : ni choix préférentiel, ni délibération, ni décision.

### Le rapport interne de hiérarchie a été recouvert par le concept (unitaire) d'un moi volontaire

Du coup, nous retrouvons Nietzsche. Ce qui se laisse le plus précisément identifier, nous dit-il en effet, au sein de cette « chose complexe » qu'est le vouloir, est ce rapport de hiérarchie. « Il s'agit simplement de commander et d'obéir » mais cette relation, éminemment simple en elle-même, s'opère « à l'intérieur d'une structure collective complexe » – qui est celle de notre corps et de sa « pluralité d'âmes ». Ce qui dès lors, sur la base de cette relation hiérarchique, a permis d'organiser en notion globale la « volonté » est ce que Nietzsche appelle *le concept synthétique du moi* et qui correspond bien, effectivement, au parti-pris de la philosophie occidentale : c'est lui qui a résorbé dans l'identité d'un moi-sujet (posé comme unitaire et simple) cette dualité des fonctions – de commandement et d'obéissance – et, nous « trompant sur elle », nous fait attribuer l'exécution du vouloir au vouloir lui-même. Se trouve ainsi réduite en une procédure unique, au niveau de la conscience de soi, la diversité des processus qui se trouvent alors à l'œuvre à tous les niveaux de la personne. Dès lors, on a dit « je veux » comme on a dit « je pense », et ce en faisant jouer à plein cette fonction sujet que mettent plus particulièrement en valeur les langues indo-européennes ; on a cru avoir la certitude immédiate de sa « volonté » comme de sa « pensée ». Souvenons-nous de Rousseau, dans *l'Émile* : « *Comment une volonté produit-elle une action physique ou corporelle ? Je n'en sais rien, mais j'éprouve en moi qu'elle la produit. Je veux agir et*

*j'agis...* ». Au bout de cette perspective est le « libre arbitre » : je suis libre de vouloir ou non ceci. Mais n'est-ce pas là *interpréter* le fonctionnement en question, en posant un tel « je » qui « veut », comme sujet actif et qui soit « cause » (et dont je crois avoir la claire intuition) – et, par là même, décoller de la réalité des processus ? Il est patent au moins que, dans la réflexion d'un Mencius, en Chine, seule la relation hiérarchique est à l'œuvre, aucun moi-sujet n'intervenant pour synthétiser l'expérience ni même couvrir son déroulement. Mencius – et c'est bien là, je crois, le principal intérêt de la pensée chinoise – resterait au plus près du processus.

### Seule alternative chinoise :

#### « pouvoir » / « faire »

Ce n'est d'ailleurs pas seulement la notion de volonté qui est absente du *Mencius*, mais plus radicalement la catégorie du « vouloir ». On le vérifiera à ce qu'y fait systématiquement défaut cette opposition attendue : Mencius ne dit pas « pouvoir » ou « vouloir », mais « pouvoir » ou « faire ». Un prince se demandait s'il était capable de déployer le « fonds d'humanité » (*ren*) que, grâce au sage qu'il interroge, il découvre en lui. Si vous ne le déployez pas, lui répond Mencius, c'est que vous ne le faites pas et non que vous ne le pouvez pas (I, A, 7). Et pour que la distinction « pouvoir » / « faire » soit bien établie, Mencius poursuit : si l'on vous demande de prendre une montagne sous votre bras pour traverser la mer du Nord, il est légitime de dire que vous ne le « pouvez » pas ; mais si l'on vous demande de cueillir un rameau pour l'offrir à un frère aîné (à qui vous devez le respect), il n'est pas vrai que vous ne « puissiez » pas, c'est simplement que vous ne le « faites » pas. (Ne pouvant garder cette opposition telle quelle, la jugeant illogique, Couvreur éprouve le besoin d'ajouter dans la traduction française : c'est « par manque d'action ou de volonté »). Cette opposition du *pouvoir* et du *faire* est celle qui structure, d'un bout à l'autre du *Mencius*, tout le champ sémantique se rapportant à la conduite ; car le seul critère que Mencius prenne en considération, par rapport à la *capacité*, est celui de la *mise en œuvre effective*. Tout le monde, affirme-t-il, peut devenir le Sage le plus parfait (Yao ou Shun). Il n'y a qu'à se conduire comme lui pour l'être aussi – et « c'est tout » (VI, B,

2). Soulevez la charge d'un athlète et vous serez un second athlète. Si les hommes d'ordinaire « se plaignent de ne pas y arriver », c'est simplement « qu'ils ne le font pas ». « Si vous portez les vêtements du Sage, prononcez les mêmes paroles et exécutez les mêmes actes que lui », vous serez un nouveau Sage – à l'instar de Lui.

### III

#### La décision se prend par inclination progressive et propension

#### A la place du « vouloir » : potentiel et actualisation

Ce qui dispense Mencius d'user de la catégorie du « vouloir » – ou qui le conduit à penser ainsi parce qu'il n'en dispose pas – est qu'il conçoit la conduite en termes de potentiel et d'actualisation, non en termes de choix et d'action (choix « délibéré »-action « voulue »). Il y a là différence de modèle : côté chinois, celui du procès de la poussée végétale, à partir du germe – sur lequel je re-



viendrai ; côté grec, la tradition de représenter l'homme « en tant qu'il agit », qui nous vient de l'épopée et du théâtre – genres que n'a pas connus la Chine ; la Bible aussi est, pour une large part, récit d'actants. Première conséquence, et qu'on a déjà perçue : ne passant pas par la catégorie du « vouloir », Mencius ne rencontre pas la question du mal – ou du moins de façon frontale : il n'y a pas (il ne peut y avoir) pour lui, à la différence de Kant, de mal « radical ». La seule alternative, à ses yeux, est d'aider à se déployer la propension qui est en nous (éminemment positive : celle de notre nature) ou de la laisser perdre. Elle n'est pas d'avoir à se décider

en délibérant en soi-même ; la Chine n'a pas développé le monologue intérieur. Il n'y a pas mise en scène d'un *choix* – entre le vice et la vertu, Dieu ou Satan, le bien/le mal : Hercule hésitant à la croisée des chemins, Adam et Ève éprouvant la tentation au jardin d'Éden.



Hercule Farnèse, copie  
Jardins d'Alexandre  
Saint-Petersbourg

### Croisée (théâtrale) des chemins ou propension

Car il n'y a pas, dans la représentation chinoise, de croisée des chemins qu'on puisse à ce point abstraire et isoler pour en faire la situation *limite*, héroïque, d'un choix tranché ; et cette vieille symbolique occidentale n'a pas été développée en Chine. Il n'y a pas non plus d'épreuve de la tentation qui, devant l'abîme ouvert par la possibilité du néant, nous fasse rencontrer l'infini. Thèmes tragiques et mythiques à la fois : qui sont l'essence du tragique et qu'on ne peut se représenter que de façon mythique – même chez Kant. La Chine ne les connaît pas. C'est pourquoi, en dépit des effets rhétoriques du parallélisme, l'alternative morale posée par Mencius, en réalité, n'en est pas une ; elle est biaisée d'avance : le mal, pour lui, est seulement un « non-bien », comme il dit souvent, et n'a pas de consistance théorique. On pourrait dire, en somme, que la pensée chinoise n'a pas cherché à éclairer ce que la pensée occidentale, de son côté, a découvert

insondable (« ... *des für uns Unergründlichen\** », dira Kant). La pensée chinoise est sans vertige – au point d'en être désespérante. Mais elle nous tient par sa cohérence. Car elle a pris soin d'éclairer, en revanche, par son attention portée aux processus, comment le phénomène de propension, concernant la conduite, pouvait être enrayé ou favorisé. Au lieu de poser la question, fascinante mais insoluble (parce qu'insoluble), de la possibilité de vouloir (le mal), elle nous offre une analyse minutieuse des effets du conditionnement.

### Qu'est-ce qu'une conduite par conditionnement ?

Ce conditionnement est à considérer d'un double point de vue, individuel et collectif. D'une part, si Mencius prône la « réduction des désirs », ce n'est pas que les désirs en eux-mêmes soient mauvais, mais parce qu'ils peuvent gêner le développement moral de la personne. L'expression, à cet égard, est à lire de près : « *Pour nourrir sa conscience, rien ne vaut de réduire ses désirs. Si un homme a peu de désirs, il peut bien arriver qu'il ne laisse pas subsister sa conscience morale, mais ce sera rare ; si un homme, au contraire, a beaucoup de désirs, il peut bien arriver qu'il laisse subsister sa conscience morale, mais ce sera rare également* » (VII, B, 35). Il n'y a pas d'exclusion de principe entre les désirs et la conscience morale, et la formule, une fois de plus, n'est pas prescriptive. A la différence de Kant, par exemple, où les impulsions sensibles vont, par principe, à l'encontre de la « loi » ; à la différence du bouddhisme aussi, et le confucianisme ultérieur, influencé par le bouddhisme, sera beaucoup plus rigoriste. Mais il y a, entre les désirs et la conscience morale, une difficile compatibilité de fait – qu'on se contente de constater : l'un n'empêche pas l'autre, mais l'épanouissement de l'un allant « rarement » avec le déploiement de l'autre, la réduction des désirs constitue un facteur favorable.

### Aménager en amont les conditions pour qu'en découle naturellement l'effet

Sur le plan social, la recommandation de Mencius s'adresse en priorité au Prince : s'il veut développer la moralité dans son pays, il doit commencer par assurer à son peuple la suffisance des biens matériels ; et pour cela Mencius descend dans le détail des mesures

\* ce qui pour nous est insondable.

à prendre : alléger les impôts, respecter les travaux saisonniers, économiser les ressources, veiller à leur répartition en fonction des besoins, etc. Ce n'est que si le peuple ne sent plus sa vie constamment menacée qu'il peut être attentif aux devoirs des uns envers les autres ; ce n'est que s'il n'est pas totalement occupé du souci de sa subsistance qu'il peut avoir le « loisir » de cultiver la vertu. Il convient donc d'abord d'assurer sa survie – et c'est là la « base » à laquelle il faut revenir – et seulement ensuite ouvrir des écoles. Car aujourd'hui, nous dit Mencius, nous vivons l'inverse : en créant une situation de détresse et d'insécurité, les mauvaises conditions économiques rompent les liens de solidarité, « séparent » les hommes les uns des autres et fracturent la société (I, A, 5). Mencius rêverait-il d'un paradis communiste ? Si vous frappez à la porte des gens le soir et que vous leur demandiez de l'eau et du feu, cite-t-il en exemple (VII, A, 23), ils ne vous les refuseront pas, tant ces biens abondent : si les vivres étaient aussi abondants que le sont l'eau et le feu, l'« inhumanité » aurait-elle encore place parmi les hommes ?

#### IV

### Efficacité indirecte par ambiance/imprégnation

#### Partir de la situation plutôt que du moi-sujet

En insistant sur l'importance du *conditionnement*, Mencius ne fait que rejoindre la pensée chinoise la plus commune concernant l'efficacité : il ne faut pas prétendre atteindre directement l'effet recherché, car cela implique toujours de forcer et le résultat reste précaire ; mais faire plutôt en sorte que cet effet puisse découler *sponte sua*, à titre de simple conséquence, des conditions aménagées. Ainsi ne faut-il pas vouloir rendre le peuple moral en le forçant à correspondre à l'idéal imposé, et toute politique répressive est vaine : elle ne sert qu'à prendre le peuple dans le « filet » des châtiments. Mais il faut faire en sorte, en intervenant en amont du processus d'évolution – c'est-à-dire au stade de ses conditions socio-économiques – que grâce à leur suffisance puisse en découler naturellement la moralité. Cela ne conduit pas pour autant Mencius à concevoir de fa-

çon déterministe le rapport des conditions socio-économiques vis-à-vis de la morale (et un penseur chinois contemporain comme Xu Fuguan a été attentif à ce point, par réaction contre le marxisme). D'une part, s'il s'agit là de facteurs favorables, ils ne sont pas absolument contraignants. À preuve le cas particulier du « lettré » : s'il est vrai que, sans conditions de vie suffisamment « stables », le peuple ne saurait avoir de moralité « stable », le lettré, quant à lui (entendons ici : l'homme de la moralité), pourra garder une conscience « stable » en dépit du plus grand dénuement (I, A, 7). D'autre part, des facteurs économiques favorables ne sont pas, non plus, suffisants : un second conditionnement est requis, proprement moral, que constitue l'éducation (III, A, 4).

#### L'efficacité est indirecte

Un modèle habite toute cette réflexion sur le conditionnement de la moralité : celui de la poussée végétale. Car l'expérience que nous en avons est généralisable : ni on ne peut forcer la poussée, en « tirant » sur la plante ; ni on ne peut s'en désintéresser, en ne sarclant pas à son pied. La première erreur est de vouloir obtenir *directement* l'effet souhaité, la seconde de négliger l'effet *indirect* du conditionnement (II, A, 2) : le progrès moral exige, pour se réaliser, qu'on en reste « préoccupé » (comme en sarclant autour de la plante) en même temps qu'on laisse au processus le temps de se développer de lui-même (sans « tirer dessus »). Cette importance du conditionnement se mesure d'ailleurs à la différence des cas rencontrés. Dans les années où la récolte est bonne, remarque le penseur chinois, les jeunes gens en majorité se conduisent bien ; dans les années où la récolte est mauvaise, ils deviennent en majorité violents : ce n'est pas que leur naturel soit différent mais les circonstances sont telles alors qu'elles en viennent à « engloutir » la conscience morale. À l'image des graines d'orge ou de blé : si semées dans le même terrain, au même moment, elles se développent différemment, c'est que le sol est plus ou moins riche et qu'elles n'ont pas reçu dans une égale mesure la pluie, la rosée et les soins de l'homme (VI, A, 7). Mencius applique la leçon à lui-même pour se justifier (car pourquoi échoue-t-il à assagir le prince ?). « Même la plante qui pousse le plus facilement du monde » ne peut croître,

constate-t-il, si elle est exposée un jour à la chaleur, puis dix jours au froid. Or Mencius est rarement en présence du prince et, dès qu'il se retire, les autres viennent « refroidir » l'ardeur des bons sentiments qu'il a fait germer. D'ordinaire, cependant, cette image d'une « maturation » de la moralité se lit à l'envers et véhicule un sens optimiste : des conditions défavorables peuvent étouffer la moralité, comme par temps de canicule ; mais que survienne une ondée, et la poussée est irrésistible (I, A, 6).

### Détermination par les facteurs ambiants plus que par la bonne volonté

Cette importance accordée au conditionnement conduit à penser la moralité en termes d'*ambiance*, sur le mode d'une *influence*. Mencius insiste, après Confucius, sur la qualité du voisinage : la mère de Mencius aurait elle-même déménagé trois fois pour que son fils soit dans un bon quartier... Car l'influence est d'autant plus déterminante qu'elle s'exerce quotidiennement et sans qu'on s'en rende compte (VII, A, 13). La formation morale, par simple fréquentation, ressemble à l'apprentissage d'une langue (III, B, 6) : la meilleure pédagogie, on le sait, est d'envoyer l'enfant séjourner là où elle est le plus couramment parlée ; car le conditionnement du milieu est tel alors que, au bout de quelques années, on ne pourra plus obtenir de lui, même de force, qu'il parle autrement. Il en va de même de ce bain moral que constitue pour nous l'entourage. Mencius pousse si loin cet idéal d'une stimulation indirecte qu'il en vient à retourner la relation (II, A, 8). Le premier stade de la sagesse est que, quand un autre nous informe d'un défaut, « on en est content » ; le second que, à la moindre parole de bien qu'on entend, « on remercie ». Mais le grand sage (toujours Shun) partage si pleinement le bien avec les autres qu'il préfère « suivre » l'exemple des autres pour faire le bien. Car en « empruntant » aux autres le bien qu'ils font, on les incite par là même à le faire. La logique du conditionnement atteint ici son maximum de profondeur : parce que, en le suivant, je le mets en situation de servir d'exemple, l'autre se sent naturellement encouragé à bien se conduire. Au lieu de se poser lui-même en modèle, en vue de marquer directement autrui, et de faire de sa sagesse un apanage, le Sage se tient en retrait ; mais

cette discrétion est la condition d'une véritable efficacité.

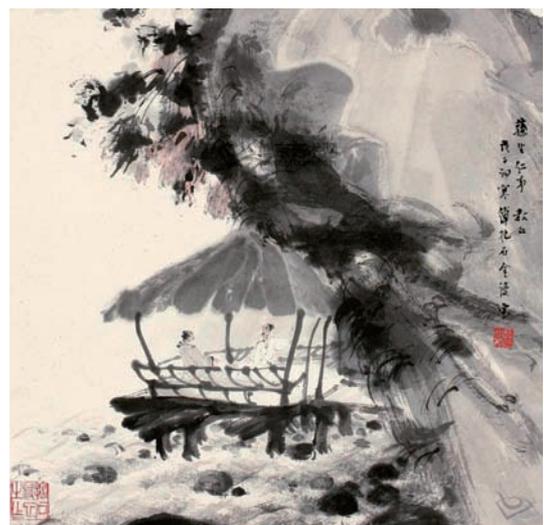
### Peut-on éliminer toute (bonne) volonté ?

Cette bonne influence est-elle suffisante, néanmoins, pour venir à bout du mal ? Partout il est traditionnel, pour représenter le mal, de mettre en scène des frères ennemis :



Titien, Cain et Abel  
basilique Santa Maria della Salute

Atrée et Thyeste, Étéocle et Polynice ; ou Caïn et Abel, Isaïe et Jacob, Absalon et Amnon... Un grand sage (Shun encore) était en butte, raconte Mencius, à l'hostilité de son frère cadet ligué avec ses parents. Quand on l'envoie ranger un grenier, on retire l'échelle, croyant qu'il y est encore, et on y met le feu ; quand on l'envoie curer un puits, ne sachant pas qu'il en est sorti, on y jette de la terre pour l'étouffer. Ce cadet se vante même du forfait et prévoit de faire main basse sur les biens. Mais voici que, entrant dans la chambre de son frère, il trouve celui-ci assis sur son lit et



Fu Baoshi

jouant du luth : il se dit alors soucieux de lui et rougit de honte ; et l'autre, magnanime, lui confie une charge... L'histoire est édifiante mais le disciple de Mencius s'interroge à son sujet : le sage savait-il alors que son frère voulait sa mort ? « Comment l'aurait-il ignoré, répond Mencius, il partageait ses joies et ses peines. – Mais alors la joie que le sage montre à voir son frère n'est-elle pas feinte ? » Le frère, répond Mencius, est venu à lui « de la façon dont on aime un frère ». C'est pourquoi le sage lui fait confiance et s'en réjouit. Comment y aurait-il là la moindre hypocrisie de la part du sage ?

### Là où Mencius reste sans réponse

Mencius n'en dit pas plus ; l'histoire a tourné court et il n'a pas vraiment répondu à la question. Pour une fois que, à la place d'énoncer des préceptes, on raconte une histoire, celle-ci est celle d'un comportement méchant. Mais au lieu d'en tirer les conséquences, Mencius biaise avec la difficulté ; il ignore la mauvaise autant que la bonne volonté : après tant de perversité, et si continue, tout s'arrange trop facilement ; par rapport à ce qu'on pouvait logiquement escompter du thème, tel qu'il est traité dans les autres traditions, le dénouement de la lutte fratricide est ici factice ; et le disciple, par ses questions, en semble conscient. Or,



ce problème est celui que nous rencontrons d'ordinaire avec la pensée chinoise : elle ne reconnaît pas de mal en tant que tel (au nom de la bonté naturelle), elle résorbe sans peine la difficulté (dans la logique de la régulation). Certes, elle se dispense du mythe – de l'angoisse et du vertige de l'interrogation ; elle n'a pas besoin d'Adam. Mais cela ne va pas non plus sans esquivé.

### Action isolable ou cours de la conduite

Il faudrait remonter encore plus haut pour rendre compte de l'écart en jeu. Si la pensée européenne a mis en valeur la « volonté », et



d'abord a réfléchi sur la façon dont le sujet s'engage dans son « acte », de « plein gré » ou « contre son gré », c'est qu'elle a découpé et détaché la catégorie de l'action, comme unité d'analyse du comportement. L'action a un début et une fin, elle se clôt sur elle-même et s'additionne : une action, des actions. Il s'agit bien là d'une découpe notionnelle européenne (*praxis, action, Handlung...*). Or, parce que nous pensons au départ l'« action », nous nous demandons quelle est la « cause » de cette action, nous requérons pour elle une origine : la « volonté » – à laquelle nous donnons pour qualité la « liberté ». Mais une action existe-t-elle isolément ? Cette découpe est-elle pertinente ? N'est-elle pas abstraite ? Par contraste, on constate que la Chine n'a pas isolé une notion d'« action » : elle envisage la conduite comme un cours, à l'image de tout cours : le cours de la conduite se pense à l'instar du cours du Ciel (*tian-xing / ren-xing*). Ce que nous appelons l'« action » relève donc, en Chine, de la catégorie du *procès*. C'est pourquoi la pensée chinoise n'a pas cherché à identifier une cause de l'action, ne postule pas la volonté comme sa pure origine, ne rencontre pas la question de la Liberté et son énigme ; mais elle pense plutôt en termes d'ambiance, prégnance, infléchissement.

### Quelques fils à tirer

Il fallait au moins ce détour pour commencer de déraciner ce à quoi nous tenons tant : nous arracher la volonté, n'est-ce pas nous déposséder du plus pur de nous-mêmes ? Tirons du moins les conséquences du clivage culturel esquissé. Car à quoi avons-nous à faire effectivement ? Plutôt que la « volonté », nous aurions à penser conjointement

deux choses. D'une part, c'est par *propension* progressive que nous inclinons à ce que nous nommons ensuite solennellement la « décision » : notre choix se limiterait alors à « sélectionner » le meilleur d'entre les possibles (notion chinoise de *ze*) ; puis il faudrait faire preuve de *ténacité* pour conduire jusqu'à son plein effet l'orientation engagée. Les penseurs chinois ne cessent d'y inviter : il faut « tenir bon », jusqu'au bout (*chi*) ; sinon cet effort est vain, c'est comme de n'avoir rien fait... Entre *inclination*, d'une part, et *actualisation*, de l'autre, la « volonté » se décomposerait. Ou encore : entre l'*induction* et l'*adhésion* qui suit, a-t-elle encore sa place ? Elle serait une fiction mythologique, héroïque, qui nous dissimulerait sous son unité postulée – unité factice – l'effectivité des processus engagés. La volonté est, rappelons-le, de la part même de ceux qui la revendiquent, inexplicable : « mystérieuse volonté »...

Reste que, si la volonté peut paraître une représentation mythologique, ce mythe lui-même n'est pas sans usage. D'imaginer que nous possédions une volonté a son incidence en retour. Sans elle, non seulement nous ne saurions nous concevoir en sujets héroïques, mais aussi nous ne pourrions plus justifier la démocratie : la « volonté populaire » en est le fondement sacré. Promue en instance unique recouvrant la diversité des processus impliqués, elle constitue de fait un référent commun, commode, rendant légitime entre les hommes une participation à égalité. Je ne suis plus sûr que la « volonté » soit cette qualité première, infinie, qui m'égale à Dieu, comme chez Descartes ; mais je constate que sa conception forme un prisme convergent pour instituer un sujet politique (y compris dans l'entreprise). Invoquons donc encore la Volonté, mais sans nous leurrer sur son évidence, celle que nous livrerait par intuition la pure expérience. Faisons donc appel à la volonté, mais comme à une certaine façon de nous représenter à nous-mêmes notre capacité de mobilisation aussi bien que de résistance. « La France malade de la volonté », disait Nietzsche.

Jardins du Palais d'été, Pékin



### COLLECTION « L'ART DE LA TRANSFORMATION »

- 1** **Du projet à la transformation**  
*Introduction à la transformation selon Kea*  
Entretien avec **Didier Pineau Valenciennes**  
Gestion des grands comptes  
Changement d'échelle, changement de valeurs :  
les concentrations donnent une dimension colossale  
aux grands comptes et transfigurent la relation  
Entretien avec **Benoît Lelièvre**
  - 2** **Pas de performance durable sans transformation  
des comportements**  
*Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire  
et c'est possible*  
Entretien avec **Michel Bon**  
Transformation dans les réseaux de distribution  
*Histoire d'un projet pas comme les autres,  
où le management intermédiaire joue pleinement  
son rôle et réconcilie le siège et le terrain*  
Entretien avec **Jean-Claude Olivier**
  - 3** **Ne misez pas tout sur le mode projet !**  
*Avantages et limites d'un mode de changement  
devenu incontournable*  
Entretien avec **Jacques Maillot**  
L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité  
- Simplifier les outils et méthodes  
- Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation  
et développer les bons comportements  
- Professionnaliser les processus de décision  
Entretiens avec **Jean-Louis Caussin**  
et **Philippe Kourilsky**
  - 4** **Pourquoi transformer ? Pour aller où ?**  
*3 situations de transformation*  
*Pas de transformation sans vision*  
*A chaque entreprise sa vision à partager avec  
le plus grand nombre possible*  
Entretien avec **Marc Spielren**  
Livres propos sur la transformation et la performance  
industrielle  
Entretiens avec **Michel Edmont et Guy Ferré**
  - 5** **Les conditions de la mise en mouvement des hommes**  
*Faire traverser la rivière à Nicolas*  
Entretien avec **Franck Riboud**  
L'agence "télécoms" virtuelle  
*Tout intégrer sous le même toit : points de vente,  
centres d'appel, internet*  
Entretien avec **Philippe Distler**
  - 6** **Demandez le programme . . .**  
**Le pilotage de la transformation**  
*Passer des projets à la transformation*  
*Bâtir le programme . . . et son indispensable "tonneau"*  
*Piloter à deux niveaux et s'organiser  
pour la transformation*  
Entretien avec **Christian Balmes**  
**La marque, alliée et vecteur de la transformation**  
*Piloter et transformer, en parallèle et en miroir,  
la marque et l'organisation*  
Entretiens avec **Paul Zemmour et Vincent Huguenin**
- hors  
série** **Compte-rendu des échanges sur la transformation  
entre secteur public et secteur privé**  
*Conférence du 14 octobre 2003*  
*Synthèse des exposés de :*  
**Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi,  
Philippe Quême et Pascal Roché**



## NUMÉROS SPÉCIAUX

**7** **Distribution et grande consommation**  
Rendez-vous avec Wal-Mart  
Entretien avec **Jacques Bouriez**  
La R&D, une fonction à structurer dans le commerce  
Entretien avec **Franck Moison**  
Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché  
Entretien avec **Xavier de Eizaguirre**

**9** **Développement durable**  
Développement durable, "It's the economy, stupid!"  
Entretien avec **Bertrand Collomb**  
La réputation est en jeu  
Choisir son centre de gravité  
Entretien avec **Henri Molleron**  
La voie singulière de l'Europe  
Entretien avec **Paul Rossinès**

**11** **Services financiers**  
Travailler «out of the box» !  
Le nomadisme ou l'entreprise hors les murs  
Covea : la naissance d'un réseau multiforme  
Entretien avec **Thierry Derez**  
Bataille commerciale des points de vente : le management intermédiaire en première ligne  
Le grand challenge des banques à réseau  
Entretien avec **Patrick Werner**

**hors série** Transformer les organisations multinationales et multiculturelles  
Compte-rendu des conférences  
Paris-New York, février 2008  
avec **Christian Balmes, Bertrand Collomb, Michaël Critelli, Stan Glasgow, Patrick Keddy, Pitney Bowes, Olivier Picard**

**hors série** Développement durable : passer de l'intention stratégique à des résultats concrets  
Point de vue de Kea&Partners  
Compte-rendu de la table ronde  
Paris, octobre 2009  
avec **Geneviève Ferone, Pascal Gréverath, Jacques Khélicff, Henri Molleron**  
Enquête Institut de l'entreprise, Kea&Partners et OpinionWay auprès de 100 dirigeants

**hors série** « Vers une société durable : deux dirigeants engagés débattent »  
Point de vue de Kea&Partners  
Compte rendu du débat entre  
**Michel-Édouard Leclerc et Franck Riboud**

## COLLECTION « TRANSFORMATION STRATÉGIQUE »

**8** **Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance**  
*Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance*  
*Les forces et les limites des deux approches*  
*Les choix à faire par le dirigeant*  
Entretien avec **Gérard Boivin**  
**La compétitivité, un cercle vertueux**  
*Passer rapidement à l'action*  
*Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité*  
*Instaurer une nouvelle culture de la performance*  
Entretien avec **Jean-François Ferry**

**10** **Cultiver ses différences**  
**La stratégie créative**  
*Une nouvelle voie de transformation stratégique*  
*Une approche en trois étapes*  
Entretien avec **Jacques-Olivier Chauvin**  
**L'immatériel, un capital à faire fructifier**  
*Le patrimoine immatériel, une richesse sous-estimée et sous-exploitée*  
*Définitions et pistes d'action*  
Entretiens avec **Jean-Luc Gardaz et Maurice Lévy**

**13** **Nouvelles démarches stratégiques**  
Se réinventer par la stratégie créative  
Entretien avec **Geneviève Giard**  
Entretien avec **Valérie Bobo**  
**Le dialogue stratégique : concevoir sa stratégie avec les parties prenantes**  
Entretien avec **Thierry Gaudin et Ervin Laszlo**

## COLLECTION « TRANSFORMATION SOCIODYNAMIQUE »

**12** Entretien avec **Jean-Christian Fauvet**  
*40 ans de sociodynamique*  
**La transformation sociodynamique**  
Entretien avec **Jean-René Fourtou**  
*La dynamique de l'action*  
**Penser la transformation, entre la Chine et l'Europe**  
par **François Jullien**

**14** **Conduire une transformation sociodynamique**  
*Gouverner, faire mûrir, agir et faire agir*  
Entretien avec **Dominique Mary**  
**Favi, entreprise sociodynamique et performante**  
Entretien avec **François-Daniel Migeon**  
**La volonté est-elle un mythe ?** par **François Jullien**

*Pour toute information vous pouvez contacter*

**Laurence Dothée Steinecker**

---

Kea&Partners  
3 rue Danton • 92240 Malakoff

tél.: 33 (0)1 40 84 74 11  
fax : 33 (0)1 40 84 74 10  
larevue@kea-partners.com



Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée en octobre 2001 par une équipe de consultants chevronnés, issus de cabinets de renom.

Nous opérons en France et à l'international depuis l'origine. En 2010, nous avons créé The Transformation Alliance, une alliance de cabinets de conseil unis par les mêmes valeurs et le même projet. Nous sommes aujourd'hui un groupe de 300 consultants en Europe.

La transformation est la spécialité que nous développons depuis l'origine et sur laquelle nous apportons un nouveau regard.

