

Oser la confiance

Propos sur l'engagement des dirigeants

Bertrand Martin
Vincent Lenhardt
Bruno Jarrosson

Oser la confiance

Propos sur l'engagement des dirigeants

INSEP ÉDITIONS
29, rue Marsoulan
75 012 Paris

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les " copies ou reproductions strictement réservées à l'usage du copiste et non destinées à une utilisation collective " et, d'autre part, que les analyses et que les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, " toute représentation intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite " (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction , par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

ISBN : 2-901323-69-3

ISSN : 02916770

© INSEP - Paris 1996

INSEP ÉDITIONS

29, rue Marsoulan

75012 Paris

Sommaire

Présentation des auteurs	7
Partie I : Une histoire de confiance	9
par Bertrand Martin	
1 Un témoignage en guise de questionnement	10
2 Mon expérience	13
3 Des questions en guise d'épilogue	50
Partie II : Une histoire porteuse de sens	53
par Vincent Lenhardt	
Chapitre 1 : Les leviers de la confiance	55
Chapitre 2 : L'essentiel au cœur de l'important	77
Partie III : Les paradoxes d'une histoire	103
par Bruno Jarrosson	
Chapitre 1 : Quand la peur est dite	105
Chapitre 2 : La confiance jusqu'au bout	117
Chapitre 3 : Faut-il être stratège ?	129
Chapitre 4 : Le pouvoir et ses oripeaux	147
Chapitre 5 : Ce que nous ne voulons plus	153
Conclusion : L'Apollon de Bellac	161
Table des matières	163

Présentation des auteurs

Bertrand Martin

Né à Alger en 1928. Polytechnicien, ingénieur du Génie Maritime.

Après une carrière riche en expériences variées, il est appelé à la présidence de CCM Sulzer, pour en assurer le redressement. P.-d.g. de CCM Sulzer de 1984 à 1992 puis de New Sulzer Diesel France de 1990 à 1996, il accepte également de 1992 à 1996 la présidence de *Convergence*, société de conseil en management, centré sur la « convergence » de l'économie et de l'humain. Aujourd'hui, il se consacre à promouvoir, selon son expression : « *Une entreprise vivante par et pour des hommes vivants* ».

Pour lui, croissance de l'entreprise et croissance de l'homme sont liées. Cette symbiose nécessite des mutations du comportement des hommes et du fonctionnement des entreprises. C'est à la fois un défi et un enjeu pour l'avenir.

Il propose à des dirigeants, dans le cadre d'une association qu'il a créée, des séminaires de réflexions et d'échanges et intervient en accompagnement de responsables ou d'équipes de direction.

Il témoigne dans les clubs *Progrès du management* du CNPF et anime des commissions d'études au CFPC et à l'ACADI. En 1993, il est « Grand Témoin » aux Assises Nationales du CFPC à Grenoble.

Publications :

Articles de Presse. Cassette vidéo du témoignage donné aux Assises Nationales du CFPC à Grenoble en 1993.

Vincent Lenhardt

Né en 1942. Consultant, HEC, études MBA (Université de Chicago) et Ph. D en psychologie, fondateur et président-directeur général du cabinet conseil *Transformance*. Spécialisé dans l'accompagnement individuel des dirigeants (coaching) et des équipes de direction (team building). Visant le développement de l'intelligence collective dans les organisations par l'alliance entre les acteurs, *Transformance* forme également des consultants sur des périodes longues à ces approches, ce qui lui donne en même temps le statut d'une école managériale. *Transformance* : 4 av. Winston Churchill - 94220 Charenton-le-Pont - Tél : (1) 49 77 76 00

Ancien Président de l'*Association européenne d'analyse transactionnelle* (EATA).

Expert auprès de l'*Association Progrès du Management* du CNPF.

Il est un des animateurs actifs de l'Unité de Recherche du Centre Entreprise du Monastère Notre-Dame de Ganagobie (monastère bénédictin situé près de Manosque, dans les Alpes-de-Haute-Provence).

Auteur d'un livre de référence sur le management : *Les responsables porteurs de sens - Culture et pratique du Coaching et du Team-building*, INSEP ÉDITIONS, 1992.

Autres publications :

- *L'analyse transactionnelle, concepts et procédures, bioscénarios, perspectives spirituelles*, Éditions Retz, 1992.

- *Analyse transactionnelle et bio-énergie (en collaboration avec Jean-Michel Fourcade)*, Éditions Universitaires, 1981.
- *Analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*, (en collaboration avec A. Cardon et P. Nicolas), Éditions d'Organisation.
- *Interactive Transaktionsanalyse Wege zur Orientierung und Autonomie* (ouvrage en Allemand non encore traduit, en collaboration avec G. Kottwitz) Institut Für Kommunikationstherapie.

Cassettes audio accompagnée de livrets :

- *Les sept degrés de l'autonomie*
- *Comment choisir sa psychothérapie et en intégrer les différents aspects*
- *Passerelles, l'intégration du développement psychologique et du développement spirituel*
- *Les responsables porteurs de sens*, Éditions Sonothèque média

Bruno Jarrosson

Né en 1955, Ingénieur de l'École Supérieure d'Électricité.

- Depuis 1988, Chef de projet à l'*Association Progrès du Management* (120 clubs rassemblant 2 200 chefs d'entreprise). Intervenant en philosophie des sciences à l'École Centrale et à l'École Supérieure d'Électricité.

Publications :

- *Invitation à une philosophie du management*, Éditions Calmann-Lévy, 1991.
- *Invitation à la philosophie des sciences*, Éditions du Seuil, 1992.
- *Briser la dictature du temps*, Éditions Maxima, 1993.
- *Décider ou ne pas décider ?* (Prix Dauphine Entreprise en 1995), Éditions Maxima, 1994.
- *Le décideur et les stratégies financières* (avec Francis Olivier et Marc de La Chapelle), Éditions Dunod, 1994.
- *La stratégie réinventée* (avec Michel Zarka), Éditions Dunod, 1995.

Partie I :

Une histoire de confiance

par Bertrand Martin

1 Un témoignage en guise de questionnaire	10
2 Mon expérience	13
Le service public	13
Le secteur nationalisé	14
Le secteur privé	15
Premières décisions	18
L'électrochoc	20
De la parole à l'engagement	23
Tous ensemble	27
Difficile changement	29
Changer l'entreprise, changer soi-même	30
Les tendances habituelles sont fortes	31
Les résultats	32
Le problème stratégique demeure	33
Vers un nouveau management	35
La production - La transformation de l'usine	36
La communication : les reporters	37
L'encadrement	39
La direction	39
Moi-même	40
Le syndicat	42
Le changement d'actionnaire	43
New Sulzer Diesel	43
L'expansion	46
Le management par projet	46
La confiance du client	48
L'important et l'essentiel	48
La réussite	49
3 Des questions en guise d'épilogue	50

■ 1 Un témoignage en guise de questionnement

Je suis né à Alger, la Méditerranée a nourri mon enfance et ma jeunesse. J'y ai puisé mes images de la vie : des journées radieuses de soleil, de calme et de beauté où tout invite à la joie de vivre et à l'exaltation du rêve, brutalement interrompues par des coups de vent rageurs qui rappellent à la réalité de la lutte et du risque. Un pays qui donne un sens naturel à la culture et à l'histoire de notre civilisation ; un pays qui porte en lui les signes inspirateurs des textes fondateurs que nous enseignaient nos maîtres : la mythologie et la philosophie grecques, la poésie latine, l'Ancien et le Nouveau Testament. Je les ai reçus avec mes camarades de lycée chaleureux et passionnés où se retrouvaient toutes les origines méditerranéennes, toutes les religions issues de ces rives : israélites, musulmans, protestants, catholiques, orthodoxes ; barrières infranchissables dans une vie d'étude néanmoins commune, qui nous obligeait à nous reconnaître et à accepter nos différences.

Mon père, ingénieur qui construisait des barrages domestiquant l'eau nécessaire à la vie, et ma mère, issue d'une famille industrielle catalane, m'ont transmis le goût de l'entreprise et du négoce. Ces racines m'ont conduit à devenir ingénieur du génie maritime pour construire des bateaux porteurs de mes rêves d'enfance d'aventure et d'horizons sans limites.

Je n'ai jamais pu en construire. Hasard ou signe, je ne sais. Marin plus qu'ingénieur peut-être, j'ai vite été plus intéressé puis passionné par les hommes que par la technique. J'ai découvert que si les problèmes techniques clairement posés trouvaient pléthore de compétences intellectuelles pour les résoudre, les difficultés essentielles provenaient de nous-mêmes et de nos relations avec nos semblables. Ces difficultés souvent insurmontables et admises comme telles devenaient des blocages. Les causes réelles des échecs d'apparence technique trouvaient le plus souvent leurs sources dans des difficultés relationnelles.

Notre formation supérieure nous avait rendus experts dans la résolution de problèmes scientifiques, laissant au hasard des vies de chacun le soin de nous préparer à nous gérer nous-mêmes et à nous rendre capables de communiquer avec les autres. Peut-être, en ce sens, mon éducation méditerranéenne m'avait-elle donné quelques avantages.

Si maîtriser la matière requiert des raisonnements auxquels nous étions

rompus, se maîtriser soi-même et permettre aux autres d'acquérir cette maîtrise relevait d'une évolution lente et difficile, toujours remise en question. Par contre, les effets d'un tel progrès étaient spectaculaires sur l'ensemble des problèmes à traiter. C'est ainsi que j'ai vécu des expériences humaines qui m'ont éloigné de mes connaissances d'ingénieur pour alimenter des réflexions comportant plus d'interrogations que de réponses.

Toujours mené par mon goût de l'aventure et du changement quand il se présentait, ma vie professionnelle a été une suite d'escalas riches en découvertes. C'est ainsi que je suis passé du service public au secteur nationalisé puis dans des entreprises privées contraintes d'évoluer rapidement, souvent en crise, voire en faillite. Finalement, j'ai assumé la responsabilité pendant douze ans de la filiale française d'un puissant groupe étranger. J'ai toujours eu la chance d'être sur le terrain au contact proche des usines ou des chantiers. J'ai aussi travaillé en France avec des Bretons, des Algériens, des Provençaux, des Normands et des Parisiens et à l'étranger avec des Italiens, des Russes, des Allemands, des Américains et finalement avec des Asiatiques : Japonais, Indonésiens, Chinois, Philippins et Australiens. Je n'ai jamais connu de situations faciles. J'ai toujours été confronté à des impératifs de changements rapides, pour faire face à des crises dues à la sévérité de la concurrence internationale, notamment japonaise, dès le début des années soixante dans la construction navale.

J'ai vécu péniblement la lutte des classes qui paralysait des sociétés en perte, avec le sentiment d'un immense gâchis. Un schéma de fonctionnement omniprésent, fondé sur l'obéissance imposée à ceux qui exécutent par ceux qui savent ou possèdent, dressait les hommes les uns contre les autres dans des luttes internes suicidaires faisant le jeu de la concurrence. Pourtant, les hommes remarquables tant par leur valeur professionnelle que par leur engagement ne manquaient ni dans les ateliers ni dans les directions ; il suffisait d'écouter les uns et les autres pour s'en convaincre. Mais un mur, mélange épais et confus de méfiance, d'histoire, d'idéologie et d'incompréhension, interdisait l'écoute réciproque.

Dans ces conditions, les actions de changement les plus simples devenaient impossibles, les outils techniques les plus performants inopérants et les stratégies les plus élémentaires impraticables. Le management de terrain se résumait à une guerre d'usure, mélange d'autorité, de menaces, de récompenses, de ruses et de dupes réciproques. La méfiance, la peur et le rapport de forces, plutôt que la confiance et le respect de l'autre.

Peut-on encore rêver d'une entreprise où tous les hommes aient une place digne d'eux ?

Les discours sur la ressource humaine se vulgarisent. Pourtant bien peu y croient, les doutes et les réticences restent la règle, l'évolution est lente et les retours en arrière fréquents. Les réflexes de base restent les mêmes et les comportements autoritaires réapparaissent à la première alerte. Le respect des hommes serait bon pour la paix mais pas pour la guerre.

Or, les entreprises se font la guerre.

C'est, pour être convaincu du contraire, persuadé qu'il y a, au-delà d'un enjeu vital pour les entreprises, un enjeu de société, choqué par des attitudes de mépris et d'irrespect toujours actuelles, surpris et étonné de l'inconscience de nombreux managers mais conscient aussi des difficultés des changements nécessaires que je me suis décidé à témoigner. Je n'ai pas l'intention de proposer un modèle - ce serait naïf - ni de raconter une histoire - voire une belle histoire qui appartient aux acteurs - mais plutôt de réfléchir au travers d'expériences vécues à des concepts de management ouvrant des perspectives inconnues en termes de performance des entreprises et de développement des hommes.

Une fenêtre s'ouvre sur un nouveau siècle qui pourrait être celui de l'homme retrouvant dans la dignité de son être la maîtrise de sa croissance et de la création d'un monde plus humain.

J'ai souhaité faire appel à deux amis intéressés comme moi par ce défi pour qu'ils joignent leur musique à la mienne et que le lecteur puisse nourrir sa réflexion personnelle dans la complémentarité des approches :

Vincent Lenhardt, consultant, thérapeute est expert en accompagnement des personnes et des équipes. Également didacticien, il est l'auteur d'un ouvrage : *Les responsables porteurs de sens* (INSEP ÉDITIONS, 1992).

Bruno Jarrosson est ingénieur, chef de projet à l'Association Progrès du management. Auteur de plusieurs ouvrages de management, notamment : *Décider ou ne pas décider ?* (Maxima, 1994) et avec Michel Zarka, *La stratégie réinventée* (Dunod, 1995).

Ce livre est un questionnement ouvert sur l'avenir. Il se veut à la fois humble et ambitieux.

■ 2 Mon expérience

Le service public

Ayant acquis à l'École polytechnique d'abord, puis à l'École nationale supérieure du Génie maritime une formation d'ingénieur - remarquable au plan scientifique et technique, mais très limitée au plan humain - j'étais, en débutant ma carrière, à l'Arsenal de Lorient dans la situation décrite par un illustre ancien, Auguste Detœuf : « *Quand il aura sinon bien compris, du moins bien absorbé tout ce qu'il y a dans la pensée humaine de général, de sec, d'inutile, de vain, de difficile sans délicatesse, de compliqué sans vie véritable, mettez-le dehors et jetez-le dans l'industrie. S'il ne réussit pas, c'est qu'il n'y avait vraiment rien à faire.* » Extrait de *Propos de O.L. Barenton, confiseur - Comment faire un ingénieur ?*

J'ai heureusement, dès mon arrivée, reçu le conseil d'un camarade, Jean Garnier, conseil dont j'ai toujours fait grand profit : « *Si tu veux réaliser quelque chose, passe beaucoup de temps dans les ateliers et sur les chantiers à parler et surtout à écouter. La nuit est préférable, les personnes parlent facilement et calmement. La réalité ne se trouve pas dans les bureaux de direction.* »

J'ai ainsi découvert à tous les niveaux des hommes remarquables, fiers de leur travail, désireux de bien faire, conscients de leurs responsabilités ; des hommes souvent irrités ou passifs face aux blocages multiples des supérieurs, des services voisins, du manque d'argent, des règlements, des refus incompréhensibles. J'ai vu une solution simple à un problème ou une amélioration évidente devenir impossible. J'ai découvert avec étonnement que les choses se faisaient malgré tout grâce à des réseaux d'hommes entreprenants, dévoués et courageux ; qu'elles se faisaient de façons différentes de celles fixées par les consignes venues d'en haut.

L'énergie nécessaire à l'action se trouvait davantage dans le cœur des hommes que dans les notes de service. Le dialogue et l'écoute faisaient office d'engrais et le papier était à ranger du côté des désherbants. Derrière certains Attila du management aux désherbants efficaces, l'herbe ne repoussait pas.

Affecté à la réparation des sous-marins, j'ai eu la chance, au cours de plongées pour essais, de découvrir l'intensité de vie et la qualité de performance

d'équipages liés solidairement, face aux risques, de façon physique par la coque épaisse de leur sous-marin. Cette image est restée pour moi le modèle du rassemblement de l'équipe : « Tous ensemble » face aux objectifs et aux défis.

De cette expérience, je garde le souvenir de la fierté que donne aux hommes de tous niveaux l'appartenance à un grand corps d'État, de l'attachement à la performance technique, pour un produit prestigieux, le navire de combat. Je garde aussi le souvenir du respect des hommes, de la qualité des relations humaines qui en découlaient.

Mais l'argent nous était octroyé, pris sur le budget public. Nous ne pouvions le gagner. Le compte d'exploitation n'avait qu'une colonne, celle des dépenses. Au plan financier, nous étions dépendants et la technique n'avait pas sa contrepartie financière.

Le secteur nationalisé

L'appel à volontariat pour participer au « Plan de Constantine » lancé par le Général de Gaulle m'a ramené dans l'Algérie de mon enfance en « mission hors cadre » auprès d'Électricité et Gaz d'Algérie en charge de la construction d'une centrale électrique, sur le champ de gaz d'Hassi R'Mel. Période passionnante, émouvante et douloureuse où se trouvent mêlés l'aventure pétrolière, le Sahara, la guerre et finalement le déchirement des communautés et l'abandon du pays qui avait marqué ma jeunesse, dans un gâchis généralisé.

Au plan professionnel, j'étais sorti de mon milieu protégé pour rencontrer, dans une ambiance passionnante, le monde des entreprises et de la réalisation des grands projets. J'avais franchi le pas qui sépare le service public de l'entreprise nationalisée. Il s'agissait cette fois de fournir à toute une population, de façon sûre et au moindre coût, un produit vital pour son développement : l'énergie. La réalisation des travaux par des entreprises nous apprenait à gérer des contrats et des projets à multiples participants, à être maître d'ouvrage plus que réalisateur. La motivation était très grande. Mais si nous étions témoins proches et organisateurs de la compétition, nous n'y étions pas nous-mêmes. Nous étions spectateurs, pas acteurs. Protégés par notre statut, nous jugions sans être jugés.

J'ai connu des promotions successives rapides. La signature des accords

d'indépendance avait conduit à la mise en place d'un plan de rapatriement à l'Électricité de France de tous les agents d'Électricité et Gaz d'Algérie. J'avais choisi de partir avec le dernier contingent et la direction générale, soit six mois après l'indépendance, délai prévu pour permettre la mise en place d'une relève. En charge d'un service d'équipement thermique, j'ai ainsi assisté aux départs, non remplacés, de quelques centaines d'agents de tous les services composant la direction de l'équipement. À chaque départ d'un chef de service, j'étais nommé à sa place. Je suis ainsi peu à peu devenu responsable de deux services d'équipements thermiques, puis de deux services hydrauliques, puis du service des lignes et postes. Finalement, j'ai été le dernier habitant de cet immeuble de cinq étages où logeait cette direction, seul en définitive pendant un mois, je recevais les représentants des entreprises qui revenaient de France réclamer leurs impayés, suite à la débâcle et aux dommages de guerre subis sur tous les chantiers d'Algérie. J'étais chargé d'examiner en quelques heures les réclamations présentées et de proposer une transaction et un paiement immédiat. Arrivé le matin, l'entrepreneur repartait le soir avec un chèque signé par la direction générale. Heureuse surprise pour ceux qui avaient fait l'effort de revenir. Pourtant ils ont été peu nombreux.

Impression de très grande puissance pour le jeune ingénieur que j'étais, qui après avoir veillé soigneusement à la mise en ordre de tous les dossiers au départ de leurs titulaires, jouissait de tous les pouvoirs et se livrait à des méditations sur l'aventure humaine. Et n'ayant jamais vu la moindre relève, le jour prévu pour mon propre départ, j'ai fermé l'immeuble et glissé la clé dans la boîte aux lettres.

J'étais cette fois décidé à tenter l'aventure de l'industrie privée et de la compétition.

Le secteur privé

Les chantiers de La Seyne et la CNIM

Embauché par les Chantiers Navals de La Seyne-sur-Mer, j'ai effectivement trouvé cette compétition dès mon arrivée. Les chantiers navals japonais livraient des navires à un prix inférieur à celui de nos seuls achats. Même avec une productivité infinie, nous n'étions pas compétitifs.

Peu de temps après mon arrivée, j'assistais à une réunion exceptionnelle du directeur. Discours pathétique, le retard pris n'autorisait plus le lancement

du bateau prévu un mois plus tard. L'avion spécial amenant le ministre devait être annulé. C'était le désastre, la honte. « *Cette fois, disait-il, vous avez passé la limite, tout est perdu* ». À la sortie, un contremaître se tourne vers moi : « *Il va se faire du mal, ce pauvre homme ! Vous devriez lui dire, vous qui êtes jeune, il ne faut pas qu'il se mette dans des états pareils... On va lui lancer, son bateau, on lui a toujours lancé !* » Et le bateau fut lancé à la date prévue.

Cette phrase a été ma première leçon de pyramide à l'envers, mais le terme n'existait pas encore.

Faute de navire à construire, je me suis trouvé en charge de développer des activités dites de reconversion. Les bateaux, ce n'était décidément pas pour moi. Avec une petite équipe de pionniers qui acceptaient de quitter l'activité navale - et il n'y en avait pas beaucoup malgré la gravité de la situation - nous avons recherché et réalisé de nouveaux produits : tubes lance-missiles pour sous-marins nucléaires, chaudières d'incinération d'ordures ménagères, turbines industrielles, mécanique nucléaire, escaliers mécaniques. Aujourd'hui, ils forment l'essentiel d'une société prospère, la CNIM, et l'on joue aux boules sur le site rasé du chantier naval.

J'avais pu mesurer les performances d'une petite équipe soudée et décidée à relever les défis du changement et de la diversification, mais aussi la gravité de la fracture sociale dans les multiples conflits sociaux qui précipitaient l'issue fatale de la construction navale en interdisant toute solidarité face aux défis. Et pourtant, sur les chantiers comme à la direction, les hommes de valeur ne manquaient pas.

La raffinerie de Normandie

Entre-temps, j'avais cédé à l'appel du président de la Compagnie Française de Raffinage qui me proposait de conduire une vaste opération de restructuration de la raffinerie de Normandie, l'une des toutes premières du monde par sa capacité et sa diversification de produits. J'avais accepté, séduit par la perspective d'entrer dans une industrie prospère et sans doute lassé par les soubresauts conflictuels d'une construction navale moribonde.

L'opération a été menée finalement sans trop de difficultés dans une industrie capitaliste disposant de gros moyens et où le coût de la main d'œuvre pèse peu face à la valeur de la production et des investissements, ce qui conférait aux syndicats une arme quasi absolue et à l'argent le monopole des moyens de résolution des problèmes humains, ce qui était pour moi frustrant.