

## **Les apports de l'Action Solidarité en terme de management.**

par **Dominique Fauconnier, L'Atelier des Métiers.**

Article paru dans la revue interne EDF-GDF, le BIC, Septembre 1997

L'objet de cette étude est de dégager certains traits propres au fonctionnement des acteurs de l'Action Solidarité à EDF et GDF et d'examiner comment ils pourraient contribuer à l'amélioration du management des deux entreprises.

Son contenu est issu de nombreux contacts avec les responsables de la Mission et avec plusieurs chefs de projets en différentes occasions, notamment lors de la préparation, en Octobre 1996, d'une journée réunissant plus de 200 chefs de projet chargés de l'insertion de personnes sans qualification. Il ne s'agit pas ici d'une réflexion visant à une re-conception du management en soi, mais plutôt d'un regard porté sur une réalité observable par chacun, celle des réseaux de la Solidarité, et de la recherche de moyens permettant de "saisir" cette réalité afin d'en reproduire ailleurs les aspects les plus intéressants pour le management.

Il devient en effet patent que nos modèles de management n'ont plus de prise sur la réalité. Il semble de plus en plus évident à de nombreux observateurs que nos efforts se brisent sur une sorte de mur invisible provoquant l'isolement des dirigeants, un repli stratégique sur la recherche de résultats à court terme par la diminution des coûts et une perte progressive du sens de l'investissement.

Ce que j'ai observé au sein de l'Action Solidarité EDF-GDF semble transcender ces difficultés. J'ai tenté d'en tirer quelques enseignements que chaque responsable pourra essayer de transposer dans son environnement professionnel. Plus qu'un cadre de pensée, je me suis efforcé de lui fournir des repères utilisables au quotidien, lors de la pratique effective de son métier de manager.

### **Trois dimensions d'une même réalité**

J'ai volontairement privilégié trois dimensions parmi toutes celles que l'on pourrait choisir pour décrire une organisation et la dynamique qui l'anime. Tout d'abord parce que je crois que ces dimensions sont opérationnelles et ensuite parce qu'elles apparaissent assez nettement lorsque l'on se rapproche de l'Action Solidarité et que l'on écoute ceux qui la font vivre.

La première est celle qui relie les personnes aux choses. C'est la trace laissée par les actes, le résultat concret d'un travail, c'est la dimension observable, mesurable. Lors de mes rencontres avec les chefs de projet de l'Action Solidarité j'ai été impressionné par leur volonté d'aboutir, par la ténacité dont ils témoignent, par leur détermination à professionnaliser leurs actions

La deuxième est celle qui relie les personnes entre elles. Elle est ce qui permet la circulation des émotions et des informations, elle ouvre à une compréhension partagée des choses et des événements, elle est faite d'une reconnaissance réciproque et spontanée; les autres sont à ce moment précis "d'autres soi-même". De nombreux chefs de projet ont témoigné de l'état d'esprit particulier existant au sein de l'Action Solidarité, une sorte de "convivialité facilitant les rapports humains et professionnels entre eux."

La troisième est celle qui relie les personnes à elles-mêmes. C'est ce qui permet à chacun d'acquérir une identité, ou à un groupe de s'identifier en tant que sujet collectif. A la rencontre des membres de l'Action Solidarité c'est bien l'image d'un "nous" qui s'impose à l'esprit et non celle d'une collection structurée d'individualités isolées. Et ce "nous" est composé d'identités spécifiques, la relation à soi se distingue de la relation aux autres.

Ces trois dimensions décrivent une même réalité sous trois angles différents. Elles sont toutes trois nécessaires pour décrire le relief du phénomène. Il suffit que l'une de ces dimensions disparaisse pour que le phénomène ne se perçoive que partiellement, comme un volume ramené à une simple photographie, seule une représentation de la réalité persiste. Le contrôle de la situation devient alors parfaitement aléatoire.

La réalité que nous montre l'Action Solidarité est celle de personnes structurant leurs actions à partir d'une conviction personnelle et partageable. Ces personnes sont capables de créer elles-mêmes leur activité, elles prennent des risques, elles deviennent autonomes. Il y a une relation aux choses, aux résultats obtenus ou à obtenir. Il y a également relation à soi, car si les chefs de projet s'engagent ainsi, c'est qu'ils l'estiment tous indispensable. Indispensable pour les personnes qu'ils aident, mais aussi pour l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes et celle qu'il se font de leur "entreprise".

La nécessité d'une relation à l'autre s'observe lorsque des chefs de projet restent isolés. Il leur est alors difficile de lutter contre l'usure des habitudes, ils risquent de s'essouffler, ils sont demandeurs de soutiens. Ceux qui ont su créer un réseau d'alliés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise semblent au contraire protégés. Ils ont même acquis une certaine combativité et se disent stimulés par les difficultés. Leurs regards les portent au-delà des horizons connus, ils explorent déjà de nouvelles pistes d'actions, ils s'interrogent sur la manière d'obtenir l'indispensable "déclat" de la part des jeunes qu'ils aident. On observe ici que la relation aux autres (ceux qui sont comme d'autres soi-même) renforce les convictions et les capacités d'action de ceux qui en bénéficient.

D'une manière plus générale, comme en témoigne l'importance acquise par le séminaire de Sainte Afrique pendant lequel une quinzaine de chefs de projets se retrouvent, sont autant d'illustration de ce fait simple : c'est en parlant avec des pairs de ce que l'on fait concrètement que l'on développe ses convictions, ses compétences et son identité.

L'idée autour de laquelle est construite cette étude est fondée sur ce simple constat. La présence distincte des trois dimensions décrites ci-dessus est nécessaire et suffit à la croissance interne d'une organisation humaine, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une association comme de tout regroupement humain.

### **Les acquis de la Mission sont-ils transférables ?**

En considérant la Mission Solidarité on pourrait penser qu'il s'agit là d'un domaine particulier, d'une entité dont les objectifs sont différents de ceux de l'entreprise. Il s'agit de venir en aide à des personnes en risque d'une exclusion sociale, il s'agit de solidarité humaine, d'une main tendue et que ne justifie à priori aucune nécessité économique. On pourrait légitimement penser que le fonctionnement de la Mission est étranger celui de l'entreprise et que les liens qui s'y nouent, l'implication que l'on y constate, la volonté de bien faire qui s'y exprime dépendent de ce contexte singulier.

Cet article a pour principal objectif de démontrer le contraire et, qu'à l'inverse, la Mission éclaire d'un jour nouveau les potentialités de l'entreprise, autant en terme de cohésion interne qu'en terme d'efficacité professionnelle.

Les règles de la concurrence, la mondialisation des économies imposent des changements profonds dans la structure même des entreprises. Dans ce contexte, le facteur humain est soit perçu comme un frein et, dans ce premier cas, on aura tendance à le réduire, soit comme une source d'énergie, et, dans ce deuxième cas, on aura tendance à l'entretenir et à le développer. Sous ce dernier angle, tout l'art du manager consiste à savoir créer les conditions nécessaires à l'expression de ces énergies et de s'en servir pour inventer de nouvelles stratégies d'entreprises. Cela demande une organisation plus fluide et des équipes plus entrepreneurantes.

Dans le cadre de la Mission, il existe de tels comportements. Il existe des chefs de projets suffisamment engagés dans leur mission pour entraîner avec eux la direction de leur unité. Le Directeur du Centre EGS de Nantes en a explicitement témoigné : " Lorsque l'on nous a demandé de nous lancer dans l'insertion nous avons commencé à avoir des doutes. Ensuite il y a eu contradiction avec les gains de productivité qui nous étaient demandés et après tout, quelle légitimité pour se lancer dans l'insertion ? J'ai commencé à me dire on va en faire le minimum. Et puis l'équipe qui était avec moi et qui était particulièrement motivée est venue me trouver en me disant : quitte à faire quelque chose, il vaudrait mieux le faire bien. On a trouvé du personnel motivé qui a acquis le savoir faire en marchant, on n'a pas fait de grandes stratégies". Ce directeur d'Unité a ensuite énuméré quelques retombées, internes et externes : "Le personnel au contact des personnes en difficulté fait ce qu'il peut en dépassant largement les horaires. Nous avons tissé un tissu relationnel extrêmement important puisque nous sommes aujourd'hui en contact avec une centaine d'associations et d'institutions; sur la Loire-Atlantique, nos cahiers des charges sont signés sans grandes discussions. Cette mission nous a permis de fédérer davantage les différentes directions de la place locale. Partie de la conviction d'un homme et d'un sentiment altruiste, l'opération a abouti à un axe stratégique du développement local d'une unité de l'entreprise. L'efficacité d'une entreprise apparaît ici comme la conséquence d'un acte à l'origine purement désintéressé. Si l'on regarde de plus près cet exemple, on découvre que cet acte original a touché une réalité potentielle de l'entreprise : le fait de prendre en charge certaines difficultés sociales de l'environnement permet des mises en relations, des contacts, des rapprochements. Travailler ensemble permet de créer des liens entre les acteurs, avec le temps, ils se reconnaissent peu à peu comme appartenant à un même monde. Un climat de confiance se crée entre eux et ils peuvent ensuite décider d'aboutir ensemble, concrètement.

On peut également découvrir dans cet exemple qu'un objectif situé dans le long terme, au delà de nos horizons habituels, peut avoir des conséquences à court terme. Ce qui demande en général beaucoup d'efforts - se faire accepter comme des interlocuteurs dignes de foi - devient la conséquence normale d'une action différente menée en amont, et différente parce que mue par une exigence, non par un calcul. Une entreprise capable de tels engagements acquiert localement une identité propre, elle existe en tant que telle, elle n'est plus une entité froide, elle acquiert un relief, une chaleur, une présence. Les contrats, les accords se signent toujours plus facilement avec des personnes que l'on connaît. A Nantes, une fois la brèche ouverte, ce sont les qualités propres de l'entreprise qui ont pris le relais : bon sens de chacun, compétences professionnelles, intérêts réciproques, respect de l'intérêt. A partir d'un engagement dans un domaine qui semble extérieur à celui de l'entreprise, la solidarité, nous avons vu apparaître un lien entre la conviction intime d'un homme et la transformation d'une réalité objective de l'unité.

Ce lien a été le fruit d'un travail. Le fruit d'une mise en relation entre les attentes des uns qui veulent donner un sens à leurs actions et les attentes des autres qui ont en charge la pérennité de l'entreprise. Ne serions-nous pas ici au coeur du rôle du management ? Lorsque nous écoutons parler les chefs de projets, nous ne pouvons que constater la solidité de ce lien : Ils sont engagés selon leurs propres valeurs, à leurs propres idées, leur identité est forte, elle est présente, ils sont attachés à leur entreprise, ils tiennent à la servir et à lui donner un sens. Nous découvrons, en les écoutant, qu'ils cherchent à maintenir un lien entre leur identité individuelle et l'identité collective de l'entreprise. Tout manager peut amplifier l'efficacité de ses équipes s'il maîtrise en permanence la tension entre ces deux pôles.

Le rôle du manager peut être vu comme celui qui crée au quotidien du relief dans l'entreprise : Il n'y a pas opposition entre les aspirations professionnelles des salariés et les nécessités économiques, il y a construction possible. Les lois de la gravitation n'empêchent nullement de construire des monuments, fierté de tous. Pourquoi ne serait-il possible d'en faire de même avec les lois de l'économie ? L'imaginaire du personnel a besoin d'un support concret pour s'incarner. L'entreprise en est le support privilégié. Le manager peut utiliser l'entreprise, ses objectifs et ses contraintes pour que son personnel lui donne forme, lui insuffle son énergie et permette ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Par ailleurs l'entreprise a besoin de l'engagement de son personnel, le manager peut l'obtenir s'il apprend à établir avec lui des relations de confiance réciproques, allant au-delà d'une simple relation contractuelle. L'expérience de la Mission le montre de toute évidence, situé dans un contexte favorable, bien que difficile, ce même personnel développe naturellement et en toute autonomie sens des responsabilités et professionnalisme. C'est probablement sur ce point précis que les apports de la Mission Solidarité pourraient se révéler à terme les plus riches d'enseignements pour l'entreprise.

### **Créer du relief dans l'entreprise.**

La question concrète qui se pose à nous est alors la suivante : Existe-t-il d'autres circonstances dans l'entreprise permettant de renouveler cette forme de processus et d'obtenir des résultats analogues et comment nous y prendre ? Autrement dit, comment pourrions-nous favoriser l'émergence d'une implication professionnelle durable dans la situation actuelle des entreprises ?

Si nous cherchons à transposer les enseignements d'un domaine à un autre, nous relativiserons la nature de chaque domaine pour privilégier les relations entre leurs éléments. Ici la solidarité appartient au domaine de la Mission, elle lui appartient en propre, ce n'est pas cela qui sera transposable dans un autre domaine, bien que l'on puisse l'y retrouver. En revanche le fait qu'une personne porte en elle une conviction et qu'elle soit confrontée à des situations fortes est un fait transposable. Certaines personnes de l'entreprise, par exemple, ne s'intéressent pas aux actions de la Mission Solidarité, parfois même elles les refusent, pour des raisons qui leur sont propres. Leur imposer ce sujet serait nier leur identité. La solidarité leur apparaîtrait comme quelque chose d'étranger que des personnes inconnues d'elles leur imposerait. Les trois dimensions fonctionneraient ici en négatif. En revanche se devinent, dans l'entreprise, des implications potentielles, des identités non reconnues, des capacités d'adaptation insoupçonnées. Tout l'art du manager réside dans sa capacité à révéler ces potentialités. Il suffit d'écouter avec un peu d'attention les agents de l'entreprise pour se rendre compte à quel point l'image de leur entreprise compte pour eux. Cette énergie identitaire est disponible, pourquoi ne pas chercher à s'en servir ? Qui aurait cru, dans un domaine très différent, à la puissance du nucléaire avant d'en constater les effets ? Qui aurait imaginé que nous serions, un jour, capables d'aller jusqu'à la lune ? L'Humanité n'a progressé que par des découvertes successives, à chaque fois étonnantes, impensables auparavant, imprévisibles. J'ai entendu récemment une jeune ouvrière s'exclamer, frappant du poing sur la table : « Les machines, c'est une question d'amour ! » Si l'on considère le manager et sa relation à ses collaborateurs, trois points d'appuis apparaissent assez nettement après ce rapide tour d'horizon :

- Il existe une implication potentielle des personnes qui dépasse largement celle que l'on observe habituellement en entreprise. Cette capacité d'engagement dépend totalement du lien existant entre l'identité propre de chacun et l'action proposée. "
- Il existe presque toujours un lien entre l'entreprise et l'identité de la personne. Ce lien dépend fortement du "point de vue" de chacun sur l'entreprise, de sa manière de l'appréhender et diffère d'un individu à l'autre.
- C'est le mouvement, l'action collective, qui crée des liens entre les personnes.

Les mouvements les plus puissants sont ceux qui se rapprochent le plus d'une création collective, car cela régénère autant l'identité individuelle des participants que leur identité collective. Lorsque le mouvement se ralentit, ou qu'il s'arrête, c'est-à-dire lorsque le travail apparaît plus comme une répétition de gestes et de paroles que comme une invention, une création d'actes nouveaux, l'entreprise se fige dans le regard de chacun. Tel un objet observé d'un point de vue fixe, l'entreprise apparaît alors de plus en plus comme une image à deux dimensions dont la profondeur disparaît. Les "points de vues" étant divers, les représentations individuelles de l'entreprise se figent dans des images diverses et l'incompréhension s'installe entre les hommes.

Si on accepte l'idée selon laquelle le rôle du manager est de créer du relief dans l'entreprise, et ici un relief entre dimension humaine d'un côté et dimension économique et technique de l'autre, la période actuelle, curieusement, pourrait s'avérer assez favorable. Quelles qu'en soient les raisons il apparaît, par exemple, que les salariés de l'entreprise ont tendance à se replier sur eux-mêmes, leur horizon se voile par l'effet de l'accroissement régulier du chômage et l'exclusion sociale qu'il entraîne. Pourtant l'Action Solidarité montre clairement qu'avec un peu de curiosité, avec une approche plus expérimentale que théoricienne, il est possible de retourner ces apparences : lutter contre l'exclusion crée des liens, lutter avec les exclus les intègre dans une dynamique, rompre avec les schémas de pensée pour agir selon un bon sens partagé crée plus de valeurs pour l'entreprise.

A partir d'un objectif de résolution d'une difficulté commune il est en effet possible de raccorder les personnes à l'entreprise, et l'entreprise aux personnes, les multiples représentations de l'entreprise se renouvellent, trouvent leurs ajustements et prennent corps dans une même réalité par la transformation de celle-ci, l'entreprise et ses finalités se redécouvrent, un peu d'oxygène circule entre les regards. Le choc de l'exclusion a été une condition pour que des hommes et des femmes se réunissent et décident d'agir. Il est possible qu'une rupture brutale ait été préalablement nécessaire pour que ces évidences jaillissent du réel et s'imposent à eux.

### **Comment s'y prendre ?**

Le rôle du responsable est potentiellement extrêmement actif car il représente l'entreprise elle-même vis-à-vis de ses subordonnés. S'il ne sait pas jouer son rôle, il sera nié comme responsable. Cette absence d'une relation à l'autre dans le champ de l'entreprise peut détruire l'identité professionnelle du subordonné. De là deux solutions s'offrent à ce dernier, soit il se crée une identité contre son responsable, ou ses responsables, ceux de « là-haut », et il agit dans un système d'identification différent de celui de sa hiérarchie, soit il s'isole et reporte l'essentiel de sa capacité d'investissement à l'extérieur de l'entreprise. C'est à cette dernière tendance que l'on assiste aujourd'hui.

Dans nos entreprises, la reconnaissance du travail des personnes semble absente, c'est du moins la perception de la grande majorité des intéressés. Que cela soit objectivement vrai ou non est de peu d'importance, l'essentiel est que les personnes le ressentent comme tel. Peu à peu elles perdent le goût de leur travail et se détachent de leur entreprise. Lorsque l'on veut les faire évoluer sans intégrer cette dimension, on observe une forte résistance. Il faut voir derrière cette résistance une attente. Et derrière cette attente une voie d'accès à l'action.

Toute pratique est fondamentalement liée à un contexte et à des acteurs. Un observateur extérieur ne peut que repérer certaines constantes, certaines tendances et s'en faire l'écho, en toute partialité. Je constate qu'en général, les managers subordonnent les liens humains aux objectifs de l'entreprise et qu'ils épuisent ainsi leurs capacités relationnelles internes. Je crois que s'ils essayaient, à l'inverse, d'utiliser l'action collective comme un levier pour relier les personnes à l'entreprise ils obtiendraient immédiatement des

résultats étonnants. Cela ne peut probablement se réaliser que par tâtonnements, expérimentations successives jusqu'au moment où l'on sent que "ça prend". La Mission Solidarité a réussi ce pari. Elle nous propose une marche à suivre : faire confiance aux personnes, chercher avec elles l'intérêt collectif de leur démarche, les aider à construire en garantissant la bonne intégration des actions au sein de l'entreprise.

### **Un avantage concurrentiel.**

La Mission a créé une réalité différente au sein des deux entreprises, ce qui est en soi une extraordinaire matière à réflexion pour tout manager cherchant à améliorer la pratique de son métier. Par ailleurs les personnes participant à cette aventure opèrent déjà un transfert de fait par simple capillarité. Une telle dynamique est contagieuse. En revanche une déception le serait également, et, pour cette raison, la Mission doit prolonger ses efforts pour exister dans les entreprises. Ses apports ne prendront corps qu'à la condition de sa réussite réitérée. La Mission a acquis une identité, fragile peut-être, mais réelle. Cette identité collective a renforcé l'identité à ceux qui y participent activement. Cet apport est essentiel pour l'avenir des deux entreprises EDF et Gaz de France, car elles sont construites à partir d'un sentiment extrêmement vif d'utilité publique. Si ce sentiment se perd, les deux entreprises perdront un levier difficilement renouvelable, presque inaccessible à des entreprises privées. Il suffit de constater les efforts que ces dernières déploient pour essayer de se donner une "culture d'entreprise", de créer des "projets d'entreprise" pour s'en faire une idée.

Concluant son intervention le 24 Octobre dernier, le directeur général adjoint d'EDF, Monsieur Pierre Moulié, a exprimé l'idée suivante : « La garantie de l'emploi est un avantage concurrentiel dans l'Europe de demain pour l'entreprise EDF. Je suis prêt à développer un discours de même nature sur l'avantage concurrentiel qu'introduit dans notre façon de travailler la demande qui est la nôtre aujourd'hui (Mission); Je pense même qu'au travers de ce que nous faisons là, il y a un retentissement sur l'image que notre clientèle, nos partenaires, nos concurrents ont de nous et nous aurons un retour. Ne lâchons pas cela. » L'Action Solidarité nous montre qu'il demeure encore une source d'énergie inexploitée dans les deux entreprises, celle qui naîtra du "différentiel de tension" entre les multiples aspirations humaines et les formidables enjeux socio-économiques de notre époque. L'apport principal de la Mission est de nous rappeler que la clé se trouve au confluent de trois notions : identité, utilité et professionnalisme.

Pourquoi EDF et Gaz de France ne feraient-elles pas confiance en leur générosité et en leur intelligence pour inventer de nouvelles formes de management, libérer les énergies et prendre ainsi de l'avance sur la concurrence ?

Dominique Fauconnier  
Septembre 1997