

UNLOCK YOURSELF!

Petit traité de la volonté

Michel Mathieu

Directeur général de LCL et Directeur général adjoint
du Groupe Crédit Agricole

Alexandre de Navailles

Directeur général de KEDGE Business School

Lieu d'épanouissement ou au contraire enfer pour les autres, le monde du travail n'a jamais été autant questionné dans cet environnement géopolitique, social et économique incertain qui est le nôtre désormais.

Cet ouvrage ne se veut pas être un manuel théorique, encore moins un livre de recettes de management à destination des lecteurs.

Il s'agit de la rencontre de deux dirigeants de générations, de carrières et d'expériences différentes qui partagent et confrontent leur vision de l'entreprise d'aujourd'hui.

Une conversation ouverte et franche, pour appréhender l'univers professionnel dans sa nouvelle complexité : maintenir l'adhésion des salariés, susciter l'envie chez les 20-35 ans plus nomades, hybrider les compétences, repenser la formation constante et continue pour que l'entreprise reste désirable.

Au-dessus de ces problématiques, il en est une que personne, encore moins un dirigeant, ne peut plus ignorer : l'anthropocène. Autrement dit, l'impact de l'homme sur la Terre et la part de responsabilité des entreprises dans ce changement climatique, qui s'invite chaque année avec plus d'insistance dans la vie de tous.

Alexandre de Navailles forme ces jeunes qui, constate-t-il, ont en permanence cette menace environnementale à l'esprit, avec l'envie de trouver des solutions pour y remédier, ou à tout le moins de ne pas contribuer à son aggravation ; Michel Mathieu, lui, reconnaît que la question surpasse presque toutes les autres tant elle affleure dès les premiers instants d'un entretien de recrutement.

Tous les deux affirment qu'à plus ou moins brève échéance, grands groupes, sociétés de services, industriels, start-up ou autres ne parviendront pas à attirer de nouveaux salariés s'ils n'apportent pas une réponse et un engagement clairs à cet enjeu.

Les nouvelles générations, futurs collaborateurs l'ont parfaitement intégré. Pour eux – mais aussi leurs aînés –, il s'agit, à plus ou moins long terme, de survie. Pas de celle du « petit monde des affaires » mais de l'humanité tout entière.

Très soucieux du devenir de la planète et des changements positifs qu'ils peuvent y apporter chacun à leur façon, ils réfutent néanmoins une forme de passivité.

Alors que la doxa actuelle voudrait que ce soit à l'entreprise de « réenchanter » le travail, et d'apporter toutes les solutions, l'une et l'autre estiment qu'il en va aussi de la responsabilité de chacun : « La main la plus secourable que tu puisses trouver est au bout de ton bras. »

Élisabeth Moreno

Ex-ministre déléguée à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la diversité et à l'égalité des chances, présidente de la fondation Femmes@Numérique, membre du board de Sanofi et de la start-up Each One, présidente de LEIA Partners

**« *Un leader doit être
“un marchand d'espérance”* »**

« **L**iberté, égalité, fraternité », cette devise qui a fait, en partie, le rayonnement de la France à l'étranger, et la fierté de beaucoup de Français, est en panne. Nous devons être courageux et admettre que certains de ces principes, si beaux soient-ils, ne fonctionnent plus pour de nombreux Français. Les aspects environnementaux, sociaux et économiques nous préoccupent, tout comme la globalisation politique. Partout dans le monde, les défis des uns atteignent de plein fouet les autres et un conflit, même lointain, impacte

désormais notre propre pays, générant un climat anxio-gène permanent.

Admettons-le : les gens ne vont pas bien. Eu égard à mon parcours de cheffe d'entreprise en France et à l'étranger, puis de ministre dans le gouvernement de Jean Castex, ils s'en ouvrent à moi pour trouver une oreille attentive et bénéficié de conseils. Je ressens donc fortement cette crainte diffuse. Cette peur de ne pas s'en sortir et ce manque de perspectives d'avenir. Ce sentiment que les élites sont déconnectées de leur réalité.

Pour autant, je suis admirative de leur propension à ne pas se résigner et à reconnaître qu'il n'y a pas de fatalité.

La France est un pays de révolutionnaires et de contestataires assumés. Cette mentalité est précieuse pour éviter de s'enfermer dans le conformisme et nous garder alertes. Mais elle ne doit pas nous empêcher de voir combien ce pays regorge de potentialités. Nous sommes la septième puissance économique mondiale et nous avons les structures institutionnelles parmi les plus solides au monde. Et si je devais citer une seule raison de le défendre coûte que coûte, j'évoquerais la liberté, droit inaliénable et d'une inestimable valeur.

Mais il ne peut y avoir de liberté sans égalité. Et face à la montée des vulnérabilités, nous devons avoir le courage d'admettre que l'ascenseur social est cassé. Il faut six

générations à un enfant d'ouvrier pour espérer devenir cadre... L'on a beau avoir fait des sacrifices pour accéder aux études supérieures, trouver l'emploi dont on rêve n'est pas garanti. Et je fais ce constat en ayant incarné la méritocratie si chère à nos principes républicains : non, il ne suffit malheureusement plus de « bien travailler à l'école » pour réussir. Les discriminations – de genre, d'origine ou de handicap – sont encore une réalité pesante ; et tant que l'on aura moins de 2 % des plaintes pour discriminations qui aboutissent, tant que les souffrances de ceux qui les subissent seront ignorées, tant que nous resterons campés sur nos « tabous et nos totems », comme l'a si bien décrit Roland Lescure dans son ouvrage, la société restera fracturée. Et cela va à l'encontre de l'universalisme à la française.

Dans un tel contexte, comment retrouver l'espoir ?

« L'espérance, disait René Char, c'est la résistance. » Résister au découragement et aux vertus négatives de notre époque est devenu un défi en lui-même.

Chefs d'entreprise, responsables associatifs ou leaders politiques, nous devons faire preuve de courage. Oser tenter des choses différentes, faire un pas de côté, pour briser ce système sclérosé. Einstein disait : « Il n'y a que les fous qui répètent inlassablement les mêmes actions en espérant des résultats différents. » Alors soyons audacieux, embrassons le changement, comme les idées neuves, et avec des personnes nouvelles.

L'éducation est l'outil émancipateur par excellence? Eh bien, misons sur une meilleure reconnaissance des enseignants et offrons à nos enfants les plus en difficulté des professeurs aguerris!

Assurons-nous qu'aucun enfant ne quitte le système éducatif sans diplôme ou formation!

Revalorisons les métiers manuels! Nous avons tout autant besoin de plombiers et de menuisiers que nous avons besoin d'avocates et de cheffes d'entreprise!

Prenons collectivement conscience de l'importance de chaque vie et découvrons comment nous pouvons utiliser la biosphère terrestre tout en la protégeant de notre irréfrénable ambition humaine!

Réapprenons les règles de la citoyenneté et du « vivre-ensemble ».

Mais l'école seule ne peut pas tout. Nous avons toutes et tous, à notre niveau, la possibilité d'agir pour construire un avenir plus désirable.

Je crois profondément aux notions de bien commun et d'intérêt général. Jusqu'à récemment, ces responsabilités incombaient essentiellement au politique mais la crise sanitaire de la Covid-19 a rebattu les cartes et révélé de manière extraordinaire la force transformatrice des entreprises.

Dans le monde des affaires, face à la compétition, aux défis et aux pressions, il est facile de se concentrer uniquement sur les chiffres, les profits et les gains à court terme. Mais l'entreprise fait partie de l'écosystème d'une nation et, à ce titre, elle ne peut échapper à son rôle social et environnemental.

Le potentiel d'innovation et de créativité existant dans l'entreprise repose sur son capital humain. Face aux mutations de notre époque, les clients, les partenaires et les employés attendent bien plus que l'efficacité économique. Ils attendent également un engagement citoyen fort. Les dirigeants, les salariés, les syndicats et les actionnaires ont chacun un rôle à jouer.

Unlock Yourself! titre cet ouvrage. Eh bien, je crois que le premier de nos objectifs devrait être d'encourager et d'accompagner la réussite de nos enfants par tous les moyens, qu'importe leurs origines sociales ou culturelles. Pour lutter contre les fractures sociales et les inégalités économiques, ceux qui le peuvent doivent pouvoir aider les autres dans un souci de solidarité nationale salutaire.

Il suffit de le vouloir, et d'essayer. C'est parce que ma carrière m'a permis d'étoffer mon carnet d'adresses, que j'ai réussi à organiser un événement réunissant plus de 800 personnes et créer 442 binômes de mentorat. C'est ce que j'appelle la puissance du lien. L'*Ubuntu*, comme disent les Sud-Africains. Concept intraduisible en français mais qui stipule que nos humanités sont inextricablement liées,

que nous avons chacun besoin de l'autre pour acquérir notre pleine humanité.

Je trouve notre jeunesse audacieuse, engagée et volontaire – et je suis convaincue qu'elle a une multitude de choses à nous apprendre.

Faisons-lui confiance.

Voir ces jeunes embauchés, munis d'un simple bac ou BTS, saisir les opportunités de formations continues offertes par leurs entreprises afin d'obtenir un diplôme d'école de commerce équivalent à celui d'enfants de cadres supérieurs, force mon admiration.

Autre sujet qui mérite du courage et un changement de paradigme de nature à redonner confiance et optimisme aux Français serait le retour sur le marché du travail des personnes âgées de plus de 50 ans et particulièrement les femmes.

Un dirigeant d'un certain âge m'avouait récemment qu'il faisait partie d'une génération ayant toujours vu les femmes de son entourage agissant au foyer uniquement. Aujourd'hui elles font des études brillantes, elles clament leur liberté, exigent leur indépendance, un salaire égal, bref, la parité tout simplement ! Pendant des siècles, les femmes ont été reléguées au second plan dans la vie de la cité, subissant une domination patriarcale semblant naturelle. Elles ont progressivement obtenu des droits

importants tels que celui de travailler ou d'ouvrir un compte en banque sans l'autorisation de leur père ou de leur conjoint il y a à peine soixante ans ! En 2023 encore, beaucoup de personnes ne voient pas « où est le problème » arguant du fait que, dans notre pays, les femmes ont les mêmes droits que les hommes. Sur le papier, oui. Mais les femmes peinent encore à faire jouer leurs droits de manière réelle et concrète. Les préjugés et les stéréotypes sont encore nombreux. Une femme de plus de 50 ans qui perdrait son emploi mettrait deux fois plus de temps qu'un homme pour en retrouver un ; quand une entreprise doit licencier ou imposer du travail à temps partiel, les premières concernées sont encore les femmes ; ajoutons à cela le fait que moins de 30 % des femmes entreprennent dans notre pays et qu'elles restent confrontées à de sérieuses difficultés d'accès au capital puisque moins de 17 % d'entre elles trouvent des financements pour développer leur structure. Il faut faire preuve d'une certaine audace, d'une bonne dose de détermination et de résilience pour entreprendre, dans l'absolu. Il faut toutefois reconnaître que les femmes sont confrontées à des obstacles que les hommes ne rencontrent pas (le manque de confiance en soi, le syndrome persistant de l'imposteur, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle parfois difficile à trouver...).

Mais puisque nous parlons dans cet ouvrage de la capacité de chacun à surmonter les obstacles, de cette force innée qui nous habite et nous permet de dépasser les épreuves douloureuses de la vie, parlons aussi de

ces qualités que celles-ci nous permettent de développer ; l'adaptation aux changements, la ténacité, la curiosité, le sens de l'optimisme et de l'empathie. Dans ces périodes tourmentées où les transformations sont légion, ces aptitudes sont précieuses car elles nous permettent de trouver des solutions là où d'autres ne voient que des problèmes, de rester humbles face à l'inconnu et de cultiver chaque jour notre espoir devant l'avenir. Cette force vive « en stiletto » constitue un puissant levier de croissance souligné à maintes reprises par les recherches les plus sérieuses à l'instar de la *Harvard Business Review*. Comme l'on sait aussi, études à l'appui, que, si les femmes réussissent, c'est parce qu'elles sont moins enclines à prendre des risques inconsidérés, qu'elles sont capables de mener de front plusieurs tâches à la fois et qu'elles sont généralement plus subtiles dans leurs relations interpersonnelles. Pour un résultat encore trop souvent inique.

Malgré tout, les progrès réalisés ces dernières années, l'égalité économique entre les femmes et les hommes est loin d'être atteinte. Tant qu'elles percevront des salaires plus faibles, qu'elles occuperont des emplois plus précaires, qu'elles effectueront 2 à 10 fois plus de travail domestique ou de soins que les hommes et qu'elles cumuleront très largement le travail rémunéré et non rémunéré, cette situation persistera. Ces inégalités économiques représentent pour les pays de l'OCDE un manque à gagner de 9 000 milliards de dollars par an. Ce pouvoir économique permettrait aux femmes non seulement de mieux se soigner, se nourrir et s'éduquer, mais il bénéficierait

également à leur famille, à la société et à la nation tout entière. Autant de paradigmes qui montrent combien la route est encore longue, et qu'il faut continuer d'agir en éduquant, en formant, en sensibilisant pour permettre aux femmes d'améliorer leur niveau de vie. Cette indépendance économique, cumulée à une économie inclusive équilibrée et centrée sur l'humain, bénéficierait à toute la nation.

Et je suis convaincue que chaque citoyen peut apporter sa contribution à cet équilibre. Je m'y emploie avec mon association La Puissance du lien, à travers la fondation Femmes@Numérique, et à travers LEIA (Leaders engagés et inclusifs en action), une entreprise que j'ai créée pour accompagner les leaders dans les transformations sociétales vertigineuses de notre époque.

« Le monde est beau, et hors de lui point de salut. » Camus écrit cette phrase à l'âge de 20 ans pour résumer sa vision du monde que je partage profondément ; il n'est de beauté que dans le monde dans lequel nous vivons et il faut en toutes occasions rester conscients de cette beauté, de ce que la vie a de merveilleux à nous offrir, et se battre pour l'entretenir et le protéger.

Les maux de notre époque sont trop nombreux pour qu'un seul homme, une seule femme ou une organisation puisse y trouver toutes les solutions. Mais si, individuellement, nous parvenons à puiser toutes nos ressources, notre force et notre intelligence pour la mettre

au service du bien commun, alors, collectivement, nous construirons un monde plus juste, plus harmonieux et plus désirable.

Tous les défis auxquels nous sommes confrontés nous offrent également des opportunités de faire les choses différemment. Qu'elles soient économiques, politiques, sociétales ou environnementales, les défis de cette époque nous offrent la possibilité de construire de nouvelles solutions pour répondre à nos nouveaux besoins.

Dans *Unlock Yourself!*, Alexandre de Navailles et Michel Mathieu nous invitent à puiser dans nos ressources inexploitées et à nous débarrasser des normes existantes pour construire de nouvelles voies. C'est à la fois une liberté individuelle et une responsabilité personnelle qui incombe à chacun de nous.

« Un chef est un marchand d'espérance », disait Napoléon. Soyons tous les chefs de nos vies pour construire ces nouvelles espérances.

Michel Mathieu :
**« *Le dirigeant doit avant tout
donner du sens* »**

Diriger devrait toujours se penser comme un mandat. Tout comme il s'agit avant tout de faire œuvre commune avec ses équipes. Écouter, partager, communiquer clairement, et surtout sans travestir la réalité, ni en mieux ni en pire. C'est un préalable. Tout au long de ma carrière, j'ai toujours agi en transparence, animé par la conviction qu'il s'agit de la meilleure façon de fédérer autour d'un projet, d'un objectif qui ait du sens. Et partant, faire croître une entreprise. J'ai toujours appliqué ce principe de vérité dans les entreprises que j'ai dirigées. Constatant que, souvent, les managers avaient, inconsciemment ou non, une idée parcellaire de l'état de santé de l'entreprise, voire une vision biaisée car fondée sur de faux espoirs ou de fausses croyances,

nous avons toujours mis un point d'honneur à dresser d'abord une analyse factuelle et sans concession de sa situation financière, commerciale ou sociale. L'intuition, ce surcroît d'intelligence, mue par une longue expérience, tient, à cet égard, une grande place dans ce travail, en particulier pour penser l'avenir. Elle contribue à la vision du dirigeant et est bien plus rationnelle qu'il n'y paraît !

Agir de la sorte nous a permis, à chaque fois, d'établir un diagnostic lucide, exempt de toute idée reçue ou de tout sentimentalisme, puis de construire ensemble une stratégie claire, adossée à des objectifs et des indicateurs de réussite – ou à tout le moins d'avancement – simples, vérifiables, pérennes et de nature à améliorer nos résultats.

Lutter contre cette société de la défiance

J'évoque la sincérité et la transparence car je pense que nous sommes malheureusement entrés dans une société de la défiance. Défiance à l'encontre des grands corps, des institutions, des médias, de l'État... mais aussi des entreprises dans lesquelles désormais on ne fait plus carrière à vie et qui ne peuvent plus protéger d'ailleurs le salarié contre les aléas du marché, de la conjoncture ou de la compétition mondiale. Voilà pourquoi je crois que l'authenticité est plus que jamais primordiale. Particulièrement pour un manager : s'il suscite une forme de scepticisme ou de doute, il perdra en crédibilité ce qui est non seulement

complexe à rectifier mais dommageable pour l'entreprise. *A contrario*, une parole limpide est un outil puissant.

De fait, nous avons toujours mis un point d'honneur à expliquer la ligne de force du projet que nous entendions mener à bien, pour le bâtir collectivement. Aucun salarié ne démarre sa journée de travail en souhaitant la saboter ! En revanche, il a besoin de savoir dans quel objectif il travaille, quelle est la portée économique et sociale de son action.

L'approche taylorienne du travail est révolue depuis longtemps et les entreprises qui recrutent le plus facilement aujourd'hui sont celles qui, précisément, proposent une forme de « contrat social » empreint de sens pour le collaborateur. Il faut ainsi rappeler souvent qu'il s'agit du bien commun, être factuel et répondre didactiquement aux questions ou aux « pourquoi » lorsqu'ils affleurent. S'il revient au leader la décision ultime, cet art délicat de trancher, rien ne peut se faire sans susciter l'adhésion, si ce n'est de tous, au moins du plus grand nombre y compris des syndicats en prenant soin de ne dénaturer ni le diagnostic ni le projet. Un management unilatéral ou plus prosaïquement de « petit chef » qui confondrait rétention d'information et pouvoir n'a jamais fonctionné ou à tout le moins ne fonctionne plus aujourd'hui, de la même manière qu'un management qui se voudrait consensuel à tout prix ne mène nulle part ou alors sera très court-termiste.

L'écoute est une arme de construction massive

Pour mettre en route la dynamique d'un projet d'entreprise, l'empathie – et son corollaire, l'écoute – est une arme de construction massive. Je pense que cela doit être une qualité constitutive du manager. Si je devais donner un conseil aux jeunes managers, je leur dirais : « Ne soyez pas le patron que vous ne souhaiteriez pas avoir. » En arrivant à la tête des entreprises que j'ai eu à diriger, j'ai souvent consacré près d'une centaine d'heures à rencontrer mes collaborateurs tout comme j'ai pris le temps de visiter, chaque semaine, certaines agences sans y être annoncé de manière à garder l'effet de surprise et la spontanéité (et en même temps, bien sûr, témoigner de la considération envers les équipes). Ce temps long m'a permis de poser des questions, de jauger, d'être attentif, de comprendre, aussi, ce qui parfois pêchait dans l'organisation, de sa base jusqu'à son faite. Loin de toute approche technocratique. En agissant de la sorte, j'ai posé les fondations d'une relation de confiance, créant l'opportunité pour les salariés de s'exprimer librement. Je pense qu'ils ont apprécié d'abord le côté direct et humain de ce contact, et l'écoute dont ils étaient l'objet. De mon côté, j'ai glané des pages de notes et autres réflexions, partagées ultérieurement avec le comité de direction, et qui nous ont aidés à établir un diagnostic, à repérer les dysfonctionnements qui souvent ne remontent pas dans nos grandes organisations. Les repérer puis mettre tout en œuvre pour les corriger est une autre preuve de l'attention portée à leurs problèmes.

Je crois sincèrement que le management est avant tout une expérience humaine, à contre-courant d'une quelconque doxa prémâchée dans des manuels. D'ailleurs, ce terme de « management » ne veut rien dire : c'est un mot-valise, censé nimber de prestige quasi magique celui qui porte un titre de manager. Tout le monde veut l'être, c'est un tort. Nous avons besoin d'experts et d'hybrider les compétences.

À ce titre, le respect à l'encontre de ses équipes est fondamental, et doit être assorti d'un niveau d'exigence proportionnel en fonction du niveau hiérarchique auquel on s'adresse. Cela induit à croire à l'intelligence de tous. Il n'existe pas de gens incompetents à proprement parler, simplement des aptitudes, des prédispositions ou des tropismes, et nous demandons parfois à nos collaborateurs des réalisations difficiles éloignées de leurs compétences, en omettant plutôt de valoriser les savoir-faire qu'ils possèdent déjà. À charge pour le patron de mettre à profit habilement la somme de ces expertises composites au service de la croissance. Et de demander à ses collaborateurs des missions plus ardues pour les faire progresser. Une approche humaine du management, outre le diagnostic que cela permet d'établir sur l'entreprise à un instant donné, facilite la détection des forces vives sur lesquelles un chef d'entreprise peut s'appuyer pour impulser le changement qui est toujours une affaire difficile, mais aussi bien sûr pour créer de la valeur.