



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL 
UNIVERSITÉ PARIS

CONFIANCE ET GÉNÉRATIONS

Compte-rendu

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 25 mars 2019*

CONFIANCE ET GÉNÉRATIONS

Workshop de la chaire confiance et management, 25 mars 2019

Comment la confiance est-elle vécue par la génération des 18-20 ans ? Ayant côtoyé plus de 2000 étudiants en licence Sciences des Organisations depuis 2016 à l'occasion d'amphithéâtres interactifs et d'une centaine d'ateliers expérimentaux centrés sur l'intelligence émotionnelle, Catherine Chouard proposera un voyage dans l'espace et le temps en partageant son retour d'expérience ainsi que sa réflexion sur les générateurs de confiance, notamment inspirée des sagesses des peuples premiers.

Intervenant :

Catherine Chouard, coach international, senior advisor Soft Skills et directrice du Programme Trajectoires à l'Université Paris Dauphine PSL.

Les sujets relatifs au lien entre confiance et générations sont sensibles, et les questions restent plus nombreuses que les réponses !

Dans le cadre du Programme Trajectoires introduit en 2016 en 1ère et 2ème année de Licence sciences des organisations, j'ai tenté une innovation en introduisant une unité d'enseignement à part entière ayant trait au savoir être. Qui plus est, je suis passionnée – sans être experte – de sagesse première. Je me rends chaque année depuis 10 ans à Bali afin de m'imprégner de cette culture complexe qui reste très intègre malgré la montée en puissance du tourisme, mais aussi au sein de cercles d'indiens d'Amérique au Nouveau-Mexique. Je m'en inspirerai pour apporter un faisceau sensible, poétique et réflexif à nos échanges de ce soir. Nous verrons en quoi ces systèmes cohérents peuvent d'une part inspirer les entreprises et, d'autre part, entrer en résonance avec les aspirations des plus jeunes.

La confiance en soi

La notion de confiance est composée de différentes dimensions, dont la confiance en soi, qui reste peu abordée dans la littérature managériale. Pourtant, l'écart entre l'apparente confiance d'un dirigeant dans son rôle social de décision et la confiance qu'il porte en lui – l'une étant parfois inversement proportionnelle à l'autre – peut être source de dualité. François Vialatte, chercheur en sciences cognitives ESPCI, propose la définition suivante : « *la confiance en soi est ce que l'on imagine, ce que l'on pense, ce que l'on croit, ce que l'on sent et ce que l'on sait que l'on est capable de faire* ». C'est donc un univers sensitif très complet.

Comment dans un contexte d'incertitude, notamment sur le plan managérial et lorsque nous nous retrouvons face à des situations auxquelles nous n'avons jamais été confrontés, la confiance en soi peut-elle demeurer ? La plupart du temps, notre champ de décision repose sur des critères uniquement cognitifs donc insuffisants. Il nous faut alors prendre des paris, en activant le levier de la confiance en soi ou, le cas échéant, de l'absence de confiance en soi.

La confiance en soi se construit. Dans un premier temps, elle se transmet – notamment grâce à l'éducation « positive » qui implique d'être en capacité d'identifier, de nommer et de répéter les points forts, les qualités essentielles des jeunes enfants, pour construire des fondations solides qui les aideront à mieux cerner qui ils sont de façon plus riche que la résultante de ce qu'ils font. C'est aussi accepter d'être le dépôt de l'angoisse existentielle de l'enfant, comme on peut l'être au plan managérial vis-à-vis de ses équipes. La confiance se bâtit à partir des retours, feed-back, de l'autre, donc par relation, mais aussi au travers du développement du locus de contrôle interne, qui consiste à se placer en situation de responsabilité de sa propre vie. La confiance en soi se construit aussi avec le développement d'une stabilité émotionnelle, qui met en capacité d'être en contact avec une situation nouvelle et de savoir « faire avec ». Étymologiquement d'ailleurs, l'émotion est un moteur, c'est la capacité à se mettre en mouvement pour agir.

Ainsi, plus l'on reconnaît ses émotions, plus on identifie ce qui fait réagir, plus

l'on se connaît soi-même. Cette notion de stabilité émotionnelle n'est synonyme ni d'immobilisme, ni de contrôle (capacité à identifier tous les critères potentiels pour préparer la réponse à apporter), mais plutôt de « maîtrise » : je ne sais pas ce qui va se passer, mais je suis en capacité de me maîtriser face à n'importe quelle situation. Or en entreprise, l'on observe une tendance à hyper numériser, à piloter par les systèmes d'information, à contrôler l'incertitude et à identifier tous les risques éventuels pour préparer l'organisation à faire face à toutes les situations. Ce faisant, il n'est pas certain que les collaborateurs de ces organisations nourrissent suffisamment d'expérience personnelle pour se mettre en capacité de développer leur locus interne.

Enfin, la confiance en soi se construit en ayant conscience de ses filtres de pensée et de perception. Les « schémas cognitifs précoces » identifiés par Jeffrey Young montrent que ces filtres nous font entrer dans un cercle de fonctionnement qui s'autoconfirme. Si l'on pense que l'on ne va pas réussir à surmonter une situation inconnue, on crée un filtre de stress intérieur et l'on nourrit une pensée d'insécurité qui diminue ses propres capacités d'actions. Mais, si l'on croit que l'on peut réussir, quitte à ne pas y parvenir, on crée un cercle vertueux de confiance suffisante. La pensée agissante est alors positive.

L e programme Trajectoires

Ce programme, créé en 2016 à Dauphine, a déjà touché 2 000 jeunes inscrits en licence Sciences des organisations. L'objectif n'est évidemment pas de chercher à modéliser des comportements mais bien plutôt de chercher à préparer de futurs managers « critiques et responsables » pour reprendre les mots de Raymond Aron à l'époque de la création de Dauphine en 1968. Pour le dire autrement, il s'agit de sensibiliser ces jeunes à miser sur leur propre intelligence émotionnelle et relationnelle en acquérant des compétences complémentaires pour construire leur propre trajectoire, à expérimenter l'écoute, le respect de soi et des autres et la valorisation de la diversité.

Les compétences à mobiliser dans la relation à soi et à l'autre, souvent qualifiées de « soft skills », sont abordées comme une matière à part entière. L'objectif était aussi d'apprendre à vivre ensemble, dans un environnement de bienveillance et de non-jugement. Il est, à cet égard, intéressant de noter que ce programme tout en faisant partie de la validation de la licence n'est pas noté – l'ambition étant de favoriser une écoute et une participation actives aux ateliers.

Le programme se déroule sur deux ans, à raison de six heures par an.

- La première année, un amphithéâtre de rentrée réunit 750 étudiants de 18 ans en moyenne. Il est suivi de deux ateliers par groupe de 30, animés par deux coaches. Ces ateliers sont intitulés « s'écouter et écouter » - en intégrant les perceptions du corps physique dans les perceptions cognitives – et « oser demander et travailler efficacement en équipe ». Dans mon activité de coach,

j'observe que la représentation que les jeunes se font « d'oser demander » est souvent vécu comme un signe de « faiblesse ». Réussir seul est valorisé alors même que c'est un critère devenu obsolète à l'heure où la complexité suppose des compétences et des modalités relationnelles multi et inter-disciplinaires. C'est un vrai sujet de préoccupation pour préparer les managers de demain !

- En deuxième année, l'amphithéâtre de rentrée s'intitule « comment trouver sa voie ». Il met l'accent sur le fait qu'il est normal de ne pas encore savoir et invite les étudiants à une réflexion autour de l'approche japonaise de l'IKIGAI. Ensuite, deux ateliers portent sur les thèmes suivants : « s'appuyer sur l'équipe pour mieux se connaître » (en identifiant ses propres qualités) et « se présenter en s'autorisant à être soi » afin de bâtir des relations authentiques sur des intérêts partagés permettant de déboucher sur des perspectives (stage - emploi) correspondant mieux à ses appétences. Enfin, l'amphithéâtre de fin d'année s'intitule « Bien vivre sa mobilité internationale » (avant, pendant, après) et aborde des éléments sur la communication interculturelle.

Lors du premier amphi de 1ère année, une animation interactive permet de recueillir d'intéressantes perceptions des 750 étudiants présents. A l'occasion de ce workshop, nous allons poser les mêmes questions aux participants qu'une partie de celles posées aux étudiants relatives à la « confiance » et comparer les réponses.

Quel est votre degré de confiance en vous ?

Pour les participants du workshop, la majorité des réponses se situe dans les tranches entre 40 et 80 %. Les étudiants, pour leur part, répondent aussi majoritairement entre 40 et 80 %. Cela montre bien que la confiance en soi ne va pas de soi. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la part des filles est plus nombreuse que celle des garçons dans les tranches jusqu'à 60 % et affiche une nette diminution au-delà, alors que la part des garçons est supérieure sur les tranches de 90 et 100%.

En un mot, qu'est-ce qui vous donne confiance en vous ?

Les réponses des participants du workshop sont les suivantes : capacité d'apprendre ; reconnaissance ; grandir humainement ; mes réussites ; bienveillance ; dépasser les blocages, reconnaissance ; plan B ; épanoui ; curiosité ; adaptabilité ; assurance ; félicitations ; connaissance ; volonté ; dynamisme ; contexte ; feedback ; amour ; compétences ; expérience ; mes proches. Ces vocables illustrent les notions de locus de contrôle interne/externe et de dimension relationnelle.

Les étudiants, eux, répondent en majorité la famille puis les amis. Viennent ensuite Neymar au PSG et le PSG demi-finale, réussir ; être à Dauphine ; alcool ; Yannick Agnel (champion olympique de natation qui était étudiant en LSO) ; sport ; mon physique ; Jésus Christ ; maquillage.

Les filles sont plus nombreuses à citer la famille et les amis, tandis que les garçons évoquent majoritairement le physique et le sport. Quant à l'alcool, il est autant cité par les deux genres. Cela donne un faisceau d'indices autour du premier cercle relationnel (famille, amis), des rôles modèles (sportifs connus) et de la confiance en soi liée à ce que l'on fait, ce

en quoi l'on croit et ce que l'on paraît.

En définitive, les thématiques qui reviennent le plus sont la réussite, les qualités propres (charisme, cerveau, aisance à l'oral, etc.), le relationnel (famille, amis, proches, rencontres), les croyances (foi, religion) et l'apparence (beauté, taille).

Quel est votre degré de confiance en votre avenir ?

Pour les participants du workshop, la majorité des réponses se situe dans les tranches entre 30 et 90 %, avec une majorité à 80 %. Chez les étudiants, les réponses les plus nombreuses sont dans les tranches de 60 et 70 %, avec un décrochage pour les jeunes femmes après 70 %.

En un mot, qu'est-ce qui vous donnerait confiance en l'avenir ?

Les participants du workshop répondent : rajeunir ; ouverture d'esprit ; proches ; santé ; réussite ; regard de confiance ; bonheur ; liberté ; reconnaissance ; travail ; moins de catastrophisme ; énergie ; échec ; meilleure estime de moi ; humain ; mon amoureux ; calme ; confiance ; système méritocratique ; sécurité. Ces notions montrent que dans un univers incertain, on revient sur des notions de base comme la santé et la sécurité.

En revanche, la santé est totalement inexistante des réponses des étudiants. La première réponse est « Catherine Chouard » ! Elle témoigne, au delà d'un clin d'œil à l'enseignante d'un besoin de projection sur des adultes de « référence » incarnant dans leur parcours de vie des expériences concrètes en inspirantes. Elle est suivie par : réussir mes études ; les amis ; la famille ; réussir ; l'argent ; l'alcool ; la religion ; l'emploi ; la paix ; une femme au pouvoir ; les rêves. Par ailleurs, le nuage de mots fait ressortir les thèmes suivants, par ordre d'importance : bonheur ; épanouissement ;

être heureux ; famille ; argent (qui arrive en dernier).

Avec quels messages clés repartez-vous ?

Pour les étudiants, les messages clés sont les suivants : avoir confiance en soi et apprendre à mieux se connaître pour mieux réussir ; motivation ; respiration carrée ; importance des relations humaines ; Dauphine se concentre sur notre épanouissement personnel ; gérer son parcours ; gérer le stress, ne pas avoir peur : organisation, persévérance ; santé et équilibre ; se détendre. Ces réponses montrent à quel point il est important d'apprendre à gérer la pression à l'université, avant d'arriver en entreprise.

Comment noteriez-vous votre intérêt pour ce premier amphi du programme Trajectoires ?

Depuis sa création soit depuis trois années consécutives , la note moyenne obtenue est de 4,2 sur 5.

Les générateurs de confiance en soi

Selon François Vialatte, les 3 générateurs de confiance en soi sont:

- **le concept d'auto-efficacité** (estimation de ses propres capacités nourrie par l'expérience et la connaissance de soi) ;
- **l'estime de soi** (considération pour soi-même, authenticité par rapport à soi et à ses valeurs) ;
- **le concept de soi** (mémoire autobiographique, identité construite dans le temps).

En outre, la confiance est renforcée ou amenuisée dans l'interaction avec les autres. D'où l'importance de l'onction « parentale », c'est-à-dire la capacité à affirmer les qualités de l'enfant et la confiance que ses parents placent en lui quoi qu'il fasse. Jan Stets parle ainsi de la « théorie de la vérification identitaire » soulignant que l'on passe son temps à négocier avec les autres l'image de soi qui renforce ou infirme l'estime de soi. Les individus ont tendance à intégrer comme vrai pour eux-mêmes ce qui est dit sur eux – aussi à l'heure des réseaux sociaux, renforcer la capacité d'autodiagnostic apparaît plus important que jamais.

À cet égard, il est intéressant d'observer que le besoin de reconnaissance reste le premier élément cité dans toutes les enquêtes de satisfaction des collaborateurs. Et ce, quel que soit l'âge et alors même qu'il existe peu de dispositifs pour nous aider à avoir une vision lucide sur nous-mêmes et faire la part entre ce que nous observons nous concernant et ce que nous recueillons de l'avis des autres. Il existe là un pan entier de recherche à conduire afin de développer des approches pédagogiques innovantes permettant d'être en capacité de devenir de plus en plus humains et conscients. D'autant que dans un monde équipé d'un nombre croissant de robots, il est indispensable que l'humain affirme sa différence par son propre discernement sur son fonctionnement relationnel et émotionnel.^{1- 2}

1 C. Pépin, La confiance en soi, une philosophie, Allary Éditions, 2018

2 S. Kumar, Soil, Soul and Society, The Ivy Press, 2015

S'inspirer de la sagesse des peuples premiers

La notion de générations est essentielle dans la culture des peuples premiers – et la notion de confiance en soi n'apparaît pas en tant que telle. Pourquoi ? Parce que le soi n'est jamais indépendant du Tout. La pierre angulaire de la sagesse des peuples premiers repose dans l'interdépendance, la reliance et la cohérence du Tout. En sanskrit à Bali, on parle de « *Tri Hita Karana* » la triple harmonie » : avec la communauté humaine (donc en premier avec soi-même), avec la nature (qui me nourrit donc qu'il m'est indispensable d'honorer) et avec le cosmos (le divin au sens large, incluant aussi les ancêtres et les différents esprits). L'individu est un élément d'un grand Tout : si je reste à l'écoute de ma santé et de mon corps, je suis nécessairement en contact avec ma nature et donc de la nature . On parle d'ailleurs de la Terre-Mère.

Il n'existe pas non plus de notion de « domination » quelle qu'elle soit : par exemple du genre humain sur les autres (animaux, végétaux, minéraux...), du masculin sur le féminin, des adultes sur les enfants. Le principe est que 1 =1 doté d'un esprit et d'un univers sensible. Il existe de nombreux rituels de célébration . Par exemple à Bali, celui du passage à la maturité consistant lorsqu'un adolescent est pressenti pour devenir « adulte » à se faire légèrement limer les dents du haut devant l'ensemble des personnes de son village afin d'être devant tous reconnu comme désormais en capacité d'être responsable de toutes les paroles qui sortent de sa bouche. . Il est alors considéré comme ayant voix au chapitre. Il sait aussi être attentif, réfléchir et se taire. C'est cela devenir « adulte ». inspirant, non ?

Par ailleurs, les peuples premiers tiennent conseil, pour écouter la parole de chacun, échanger longuement avant de prendre

des décisions et aussi partager les visions ou rêves reçus, porteurs de messages symboliques à interpréter collectivement.

Il s'agit donc d'être complètement dans le présent, de penser au présent pour le futur plutôt que de penser le futur. Alors que nos organisations managériales visent à penser un futur qu'elles ne connaissent pas, ce qui crée nécessairement des peurs, les peuples premiers pensent aujourd'hui, car ils savent ce qu'il produira demain. Ils réfléchissent longuement aux conséquences de leurs décisions d'aujourd'hui sur demain et après-demain . En l'occurrence, toute décision est étudiée sous l'angle de son impact pour les sept générations à venir. Autre source d'inspiration n'est-ce pas ?

La notion d'appartenance à une lignée a toute son importance également : je suis là grâce à mes ancêtres et je les honore. Dans les civilisations occidentales, la lignée est plutôt devenue une source de problèmes abordés en Occident sous l'angle individuel, psychologique voire psychanalytique. Pour les peuples premiers, l'héritage dont on est issu est arboré comme une fierté, une singularité, une identité positive ayant traversé le temps puisqu'il aura fallu environ 10.000 personnes avant soi dans sa lignée pour nous permettre d'être en vie aujourd'hui !

Représentées sur les blasons héraldiques au Moyen-Age, les qualités sont chez les *Native Americans*, contenues dans le « nom médecine » Ce faisant, l'on ne cherche pas à ressembler au voisin mais à exprimer complètement qui l'on est. La communauté ayant besoin de chacun dans sa singularité pour être rayonner pleinement.

Une autre caractéristique de la sagesse des peuples premiers est la capacité à faire ensemble, en intergénérationnel. A Bali, par exemple, les hommes jouent de la musique dans les temples avec leurs enfants sur leurs genoux en considérant comme normal qu'ils apprennent en s'exerçant quitte à ne pas jouer en rythme. L'important est d'être ensemble, de partager un bon moment et non pas d'être parfait. Les petits apprennent au fur et à mesure en observant. Ils sont valorisés dans leurs progrès. Le collectif n'exclut aucun âge, ni les très jeunes, ni les âgés. Cela implique aussi de tirer les enseignements (dans le rire !), de ses expériences et de les partager. Ce qui est considéré chez nous comme un échec est considéré là-bas comme une expérience précieuse génératrice d'une connaissance de vie.

Car il s'agit de rire ensemble, chanter, danser, s'exprimer, célébrer. La notion de beauté, dans cette optique, à commencer par la beauté du lieu, est très importante. Le respect de l'espace et du temps font partie de l'harmonie toujours recherchée car contribuant à la beauté. On ne fait pas n'importe quoi n'importe où. De même, il y a des temps pour le partage et des temps pour la décision .

En somme, ces cultures ont un profond respect des grandes lois de la vie et de ses rythmes. Elles ne sont pas de façon continue toujours sur un même mode, De la même façon, il semble utile de remettre la vie au cœur de nos organisations, Or la vie n'est que fluctuation et cycles. Ainsi, imposer une performance continue et toujours croissante produit nécessairement des effets incompatibles avec les rythmes du vivant..

E t au plan managérial ?

Les sociétés premières pourraient inspirer une réflexion autour d'un triangle « sécurité, aventure et rêve ». Ces trois dimensions se retrouvent dans les aspirations des étudiants. Souvent, en entreprise, l'attention porte davantage sur la « sécurité » matérielle alimentée par un dialogue social qui encourage d'ailleurs peu à l'aventure et au rêve. Il importerait de mobiliser à nouveau ces trois dimensions car les métiers de demain impactés largement par l'intelligence artificielle mobiliseront « *la tête, le cœur et la main* » pour citer Luc Ferry. Or le champ du rêve est de plus en plus occupé par les fantasmes sur les nouvelles technologies. Qu'est devenue la part de rêve, individuelle et collective ? Qu'est devenue l'aventure ? Qui admirer ? Comment est accueillie la singularité ? Finalement, la confiance, quelles que soient les générations, ne serait-elle pas « *la joie d'être soi avec les autres ?* ».

É changes avec la salle

Dans les métropoles occidentales, nous sommes des millions et nos activités sont taylorisées et éclatées. Quel est le ciment relationnel aujourd'hui ?

J'observe que plusieurs mouvements visent à recréer du collectif de proximité. C'est le cas de la permaculture, du retour à la terre, mais aussi du *co-working*. Ces mouvements de re-création avaient déjà existé dans les années 1970-80.

Par ailleurs, les grandes métropoles sont à leur paroxysme et les grandes entreprises aussi : la masse et la densification des systèmes font que l'on a beau essayer d'autonomiser et de créer des business units, on peine à y parvenir. Nous sommes donc au bout d'un modèle. La façon dont les transitions se feront est à regarder de près. L'instabilité émotionnelle est extrêmement forte. Un mouvement comme celui des « Gilets jaunes », par exemple, se retrouve autour d'une communauté d'émotions (frustration, peur, inquiétude, colère), bien au delà d'arguments rationnels. Or ces réservoirs d'émotion, quand ils ne sont pas écoutés et pris en compte, sont de véritables volcans. Et s'ils sont traités seulement de façon rationnelle, cette attitude prend le risque d'être perçue comme du mépris. Qui plus est, les dispositifs élitistes ne sensibilisent pas du tout à l'intelligence émotionnelle et relationnelle.

Il est primordial de redevenir « Humains », dans notre vulnérabilité, nos perceptions sensorielles et émotionnelles et que l'ensemble des dispositifs éducatifs tout au long de la vie y contribue.

La connaissance de soi et le respect de la singularité ne sont pas vraiment enseignés à l'université. On les apprend sur le tas et parfois, trop tard. Pourtant, il existe des outils, en entreprise. Pourraient-ils être diffusés largement, ou sont-ils réservés aux grands groupes ?

Plutôt que s'arrêter au fait que l'on a ou non les moyens d'acquérir des « outils », mieux vaut sans doute favoriser l'ouverture qualitative en termes de fonctionnement et de comportement. En l'occurrence, certains comportements managériaux entretiennent la dérive de systèmes. On peut souligner l'évolution des dispositifs de recrutement, pour favoriser le qualitatif. Cela implique aussi de repenser l'équilibre des équipes, avoir confiance dans les capacités humaines et la qualité du comportement humain. Avec l'utilisation à outrance des outils dits de mesure, on a petit à petit déserté le terrain de la connaissance humaine pour concentrer l'attention managériale sur les indicateurs clés de performance (KPI). Il faudrait revendiquer l'appréciation qualitative sans mesure. A titre d'exemple, les étudiants répondent à la question « qu'est-ce qui vous donne confiance en vous ? » par « le sourire de l'autre quand je parle » soit une véritable présence. Pas besoin d'outil pour se sentir entendu !

*Comment ne pas laisser certaines nominations de managers se faire, lors des people reviews notamment, pour ne pas mettre des personnes dans des rôles qui ne leur conviennent pas ?
Comment nos collectifs sont-ils en capacité de réellement « écouter » chacune des voix qui s'exprime ?*

La financiarisation et les systèmes d'information à tous crins prennent souvent le pas aujourd'hui dans les prises de décisions et contribuent directement à l'automatisation grandissante du monde du travail en entreprises. Pour leur part, les sociétés premières pourraient nous inspirer en ce qu'elles considèrent qu'atteindre le résultat à tout prix est anti-vital. Le résultat n'est pas un objectif, mais une résultante qui se produira quoi qu'il arrive. Dès lors, c'est le principe de cohérence et d'équilibre de la communauté qui est prioritaire.

À force de remplacer toute personne jugée trop fragile pour le faire, on remplacera l'homme par les machines.

Le processus de recrutement a toute son importance. Il varie significativement en France et dans les pays anglo-saxons, où l'on demande au candidat s'il est prêt à prendre un risque. On se met d'accord sur le fait de travailler ensemble et cela fonctionne. Il en va de même dans l'évaluation du travail.

Le besoin de réassurance et de sécurité est élevé vis-à-vis de l'inconnu qui va entrer dans le collectif, lors du recrutement. En France notamment, pensant conforter et sécuriser, on vérifie surtout ce que le/ la candidat(e) qu'il a déjà effectué(e) la même activité dans le passé. La prise de risque est minimisée le plus possible. Ainsi, l'envie, la motivation et le projet sont pris en compte dans une moindre mesure. La marge d'expression de la créativité, du talent et du rêve se réduit.

J'ai travaillé dans trois entreprises californiennes. Chacune m'a systématiquement proposé de venir y passer un à trois jours avant de confirmer que je souhaitais y être embauchée. Qu'en pensez-vous ?

Montrer le fonctionnement réel de l'entreprise sans faire ni hyper valoriser en proposant une véritable expérience sensorielle et émotionnelle, permet d'éviter de part et d'autre les incompréhensions et les surprises en réduisant l'écart possible entre le « dire » et le « faire ». C'est une très bonne approche, pragmatique et peu coûteuse. De plus, elle permet à des jeunes de se faire une idée claire des conditions d'exercice alors que très souvent ils n'en ont aucune ... D'où leur tendance à se sur-équiper en diplômes pour augmenter leur chance d'être sélectionnés, quitte à ne jamais réellement rechercher leur part d'aventure ou de rêve. Quel risque d'appauvrissement de la vie au travail...

Les peuples premiers nous rappellent que c'est dans l'ancrage dans la réalité que s'accomplit sans limite notre richesse humaine, ... à méditer !

Quid du rapport à l'autorité, qui consiste aussi à faire grandir les autres ? Comment un manager peut-il devenir leader ? Dans de nombreux grands groupes, les 35-45 ans refusent de devenir de futurs dirigeants.

Dans les peuples premiers, aucune décision ne se prend jamais seul. À Bali, plusieurs organisations collectives s'emboîtent et débattent systématiquement. Chez les Native Americans aussi, on fonctionne par cercles. La décision émerge toujours pour le bien de tous, y compris et surtout des générations suivantes.

Les systèmes ne sont jamais individuels et les temps sont toujours longs, à commencer par les temps de parole. En entreprise, en revanche, on fait reposer la notion de leadership sur des individus alors qu'il faudrait plutôt s'équiper pour savoir comment apprendre ensemble des processus de décision collectifs. Des travaux commencent d'ailleurs à émerger sur le shared leadership. Les mouvements autour de l'économie positive se structurent autour du partage, du dialogue et de la lecture de la réalité à plusieurs, mais aussi sur le comment – pas seulement sur le quoi et le quand. Un véritable espoir !

Des générations entières de dirigeants ont été formées à l'individualisme. Comment faire évoluer la situation, alors que les dirigeants sont souvent modélisants ?

Une réponse confucéenne : faisons comme l'eau, allons où l'eau ferait son chemin. Commençons là où l'on est.³ Cela implique d'honorer le vivant et de revenir à des racines qui ne demandent qu'à être reconnues et dont l'infinie sagesse est à partager. Pour apprendre il faut avoir l'humilité de dire que l'on ne sait pas, mais aussi la confiance de savoir qu'on y arrivera en apprenant.

3 P. Rabhi, La part du colibri : l'espèce humaine face à son devenir, L'aube, 2006



CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant