

PANNE

DE Manager pour qui,
pour quoi, comment ?

Dirigé par
Olivier Truong
Yasmina Jaïdi
Olivier Storch
Fabien De Geuser

SENS

Préface de Pierre-André de Chalendar

DUNOD

Suivi éditorial: Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez
Fabrication: Anne Pachiaudi
Couverture: Studio Dunod
Mise en pages: Soft Office

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022
11 rue Paul Bert, 92420 Malakoff
www.dunod.com
ISBN: 978-2-10-083302-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	5
Introduction	9
Partie 1. _____ Faire sens : de quoi parlons-nous ?	23
Partie 2. _____ Quand le sens est en panne	41
Partie 3. _____ Les solutions pratiques ou comment construire le sens ensemble	69
Conclusion	119
Postface	121
Les contributeurs	127

Préface

Quel beau sujet que celui choisi par Olivier Truong et ses co-auteurs : réfléchir sur le sens. Ma première réaction a été un sentiment un peu étrange, comme si ce terme qui m'est pourtant si proche et que j'ai tenté de faire vivre au long de ma carrière, était de ceux qui ne se laissent jamais vraiment apprivoiser.

Cette quête du sens, nous sommes nombreux à la partager. C'est en réalité ce qui fonde notre genre humain. En tant que décisionnaire, l'enjeu du sens s'est imposé à moi comme le plus précieux des compagnons. Décider, c'est à la fois donner un sens, une direction. Mais c'est aussi prendre appui sur le fil rouge de toute vie, « quelle est l'ambition profonde de mon action », pour prendre la meilleure des décisions.

La question de notre destin commun – et c'est là un immense progrès – est désormais au cœur de l'entreprise. La raison d'être, formulée par de plus en plus de groupes en atteste : la contribution sociale des entreprises envers la société est désormais partie intégrante des business models. Ce mouvement est irréversible pour plusieurs raisons. Les défis devant nous, climatiques en particulier, imposent de mobiliser toutes les énergies. Les nouvelles générations constituent également un moteur puissant. Leur engagement dans les entreprises est conditionné à l'alignement de ce dernier avec un projet doté d'un supplément de sens.

Les pages qui suivent vous fourniront toutes les clés pour appréhender ce terme qui nous est cher. Elles prodigueront des conseils pertinents pour donner du sens au quotidien dans son travail et pour ses collègues. Je voudrais en ce qui me concerne, en tant que praticien, revenir sur trois défis particuliers qui se dressent devant tous ceux qui sont en quête de sens.

Premier d'entre eux : Comment donner du sens aux gestes du quotidien autant qu'aux grandes impulsions ? La définition d'une raison d'être et les plans stratégiques qui en découlent constituent des occasions uniques pour réfléchir à notre mission profonde. Donner une direction à l'entreprise est un préalable, il incombe aux dirigeants. Disséminer ce sens à tous les étages, dans tous les gestes du quotidien, est en revanche un défi collectif. Oui, dans l'entreprise, chacun à son poste joue une partition décisive. Ingénieurs, opérateurs, commerciaux, chercheurs : tous sont embarqués dans une aventure commune ; mais n'en ont pas forcément conscience. C'est le rôle du management que d'éclairer sans cesse l'action à l'aune de l'ambition, de révéler en quoi une tâche en apparence anecdotique, prend avec du recul toute sa place, comme dans un tableau pointilliste où seule la somme des touches donne vie à l'œuvre.

Second défi, plus complexe encore : déceler le sens dans ce qui en semble dépourvu. La vie de chef d'entreprise est aussi un combat contre le nihilisme. Comme pour toute aventure humaine, le destin parfois s'acharne, des déconvenues, des soubresauts de l'histoire qui font douter ceux qui dirigent et toutes leurs équipes avec eux.

Et ces dernières années, les crises majeures n'ont pas manqué. Face aux aléas économiques majeurs, face à la pandémie, ses souffrances et ses destructions, le doute parfois s'instille. Il ne s'agit pas ici de donner une explication à un mal par nature

absurde. Mais de faire germer au-delà de chaque crise, le meilleur de nous-mêmes et des valeurs qui nous habitent. Les moments de tension sont autant d'appels à notre destinée : quel rôle voulons-nous profondément jouer dans la vie de la cité ? Et l'entreprise peut être le lieu de cette réalisation.

Enfin, il n'y a de sens sans persévérance.

Tel Sisyphe et son rocher, il arrive que la lassitude nous guette. On a beau connaître le chemin, le caractère impérieux de la finalité, parfois devant la lourdeur de la charge à relever, un vertige nous saisit. En écrivant ces lignes, j'ai bien sûr en tête le combat climatique. Dès le début des années 2000, inquiet comme d'autres par l'abîme qui déjà s'annonçait, j'ai œuvré à un éveil des consciences et une révolution concrète d'un secteur – celui de la construction – vers la neutralité carbone.

Vingt ans plus tard, beaucoup a été fait.

Tant reste à faire.

Convoquer le sens de nos efforts et revenir à la source qui nous anime constituent le plus sûr moyen pour continuer d'avancer.

Le sens c'est aussi cela : une magnifique espérance.

Pierre-André de Chalendar

Introduction

Depuis des millénaires, l'être humain s'interroge. Les questions sont toujours les mêmes. Pourquoi y a-t-il quelque chose plutôt que rien ? Pourquoi suis-je là, sur ce bout de terre ? Chacun considère la question, parfois à plusieurs reprises à différents moments de sa vie. Personne ne peut s'en dispenser.

D'un point de vue biologique, les études en neurosciences notamment, expliquent que le cerveau humain ne répond qu'à un seul vrai objectif : assurer sa survie et son bien-être en consommant le moins d'énergie possible. En partant de ce constat, la quête de sens, le besoin d'éthique environnementale, de responsabilité sociale qu'on connaît en ce siècle, ne s'imposent-ils pas aujourd'hui comme des impératifs, justement parce qu'il en va de la survie de l'être humain ? Autrement dit, si les espèces ne questionnent pas le sens, elles s'éteignent.

Notre esprit cherche une raison derrière le visible, piste une cause première : « Qui précède l'autre, le jour ou la nuit », se demande poétiquement l'académicien Dany Laferrière. « La nuit est en avance d'un jour¹ ». Ou cette espérance folle d'Albert Camus : « Ce monde tel qu'il est fait n'est pas supportable. J'ai donc besoin de la lune ou du bonheur, ou de l'immortalité, de

1. Dany Laferrière, *L'art presque perdu de ne rien faire*, Lgf, 2017.

quelque chose qui soit dément peut-être, mais qui ne soit pas de ce monde¹. » Pour chaque humain, le besoin de sens se manifeste très tôt. À chacun de nous de tenter d'y répondre ; nous avons toute notre vie pour nous en acquitter.

Les philosophes et les religieux sont devenus des spécialistes en ces domaines. Pendant des siècles, dans la civilisation judéo-chrétienne, le sens est imposé. L'ici-bas prépare l'au-delà. Chacun doit travailler à son salut, seul, en famille ou en communauté. La mort proclamée de Dieu au XIX^e siècle laisse une béance infinie et une licence accrue vers l'accumulation de biens.

L'Europe occidentale pousse alors son modèle économique et abandonne la question du sens à la liberté de chacun. La griserie de la croissance encourage les Trente Glorieuses. Le 13 septembre 1970, Milton Friedman clame la doctrine de l'École de Chicago dans les pages du *New York Times* : « La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire croître ses bénéfécies ». Un concentré lumineux d'une nouvelle vision du monde, de la société. Ou comment faire croire que, par des engrenages invisibles mais savants, l'intérêt des actionnaires se confond avec celui de l'entreprise, et que l'intérêt de l'entreprise sert *in fine* la société. Ronald Reagan et Margaret Thatcher s'inspirent de ce dogme libéral. En quelques années, l'École de Chicago verrouille les esprits de tout l'*Establishment*. Très logiquement, la financiarisation de l'entreprise se développe, jusqu'au coup d'arrêt brutal de 2008 avec la crise dite des *subprimes*. Ce tremblement de l'ordre économique mondial montre combien l'actionnariat ne sert pas toujours l'intérêt de l'entreprise, et encore moins celui de la société.

Elinor Ostrom, récompensée du prix de la Banque de Suède en sciences économiques² démontre en effet que l'intérêt particulier

1. Albert Camus, *Caligula*, Folio Classique, 2012.

2. Équivalent du prix Nobel d'Économie.