

## **Un chef a-t-il intérêt à adopter une attitude paternaliste vis-à-vis de ses subordonnés ?**

**Mémoire présenté par le groupe Alpha 5**

William CRAWFORD

Henry DURET

Vincent COUNATHE

Hugo BEN ARROUS

Encadrés par le professeur Astrid APERT

<b>1 Prologue.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Démarche de recherche adoptée .....</b>	<b>5</b>
2.1 Question de recherche .....	5
2.2 Hypothèses.....	7
2.3 Références théoriques.....	9
2.4 Enquête envisagée.....	13
2.4.1 Entretiens.....	13
2.4.2 Expérience .....	16
2.4.3 Observation.....	19
2.4.4 Sondage.....	20
<b>3 Ce qui ressort de l'enquête réalisée.....</b>	<b>23</b>
3.1 Le paternalisme permet au chef de s'attirer l'affection de son équipe tout en concentrant le pouvoir entre ses mains, et permet aux subordonnés de voir leurs besoins pris en charge.....	23
3.1.1 L'intérêt du paternalisme pour le groupe .....	23
3.1.1.1 La protection.....	23
3.1.1.2 L'éducation.....	25
3.1.1.3 La figure du chef, soulagement pour les subordonnés.....	26
3.1.2 L'intérêt du paternalisme pour le chef.....	27
3.1.2.1 Efficacité de l'action collective .....	27
3.1.2.2 Le sentiment de domination et de contrôle .....	28
3.1.3 Les difficultés du paternalisme.....	29
3.2 Cependant, il faut faire des distinctions : le paternalisme peut être plus ou moins bien adapté selon les situations et les critères qui sont en jeu .....	30
3.2.1 Il est plus ou moins adapté selon le milieu et le secteur d'activité.....	30
3.2.2 Il est plus ou moins adapté selon la taille du groupe .....	32
3.2.3 Il est plus ou moins adapté selon l'âge des membres du groupe .....	33
3.2.4 Il est plus ou moins adapté selon la nationalité des membres.....	34
3.2.5 Le sexe du chef influe-t-il sur sa capacité à adopter une attitude paternaliste.....	35
3.3 Par ailleurs, il apparaît que dans le monde actuel, le paternalisme ne semble plus être viable au vue de ses nombreuses implications néfastes sur le groupe et sur le dirigeant.....	36
3.3.1 Le paternalisme induit pour le groupe une négation de sa liberté au moyen d'une dépendance accrue au chef .....	36
3.3.2 D'autant plus que cette dépendance peut entraîner une trop forte proximité avec le chef ce qui entrave sa prise de décision.....	38
3.3.3 Le paternalisme prive le groupe de toutes prises d'initiatives nuisant ainsi à son efficacité dans un monde économique où l'innovation est reine.....	39
3.4 Ces travers du paternalisme ont donc entraîné son évolution et son adaptation.....	41
3.4.1 Le paternalisme tend à être dépassé en entreprise, mais pas encore dans la société, où l'Etat planiste est plus présent que jamais .....	41
3.4.1.1 Le paternalisme est de moins en moins utilisé comme style de commandement dans l'entreprise contemporaine.....	41
3.4.1.2 C'est surtout l'Etat qui joue actuellement un rôle paternaliste, par son intervention croissante dans les rouages de la société française.....	44

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

3.4.2 De nouvelles formes de management plus efficaces, dérivées du paternalisme, ou qui s'en éloignent radicalement, apparaissent.....	46
<b>4 Bilan.....</b>	<b>48</b>
4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête.....	48
4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports.....	49
<b>5 Bibliographie et Filmographie.....</b>	<b>51</b>
<b>6 Annexes .....</b>	<b>52</b>
6.1 Comptes rendus des entretiens.....	52
6.1.1 Entretien avec Mr. Latournerie.....	52
6.1.2 Entretien avec Mr. Bourdais.....	64
6.1.3 Entretien avec Mr. Seillière.....	70
6.1.4 Entretien avec Mr. Koenig.....	77
6.1.5 Entretien avec Mr. Rodocanachi.....	82
6.1.6 Entretien avec Mr. Asselin.....	86
6.1.7 Entretien avec Mr. Nakae.....	91
6.2 Compte rendu de l'expérience .....	97
6.3 Compte rendu de l'observation.....	99
6.3.1 Salle de cours 1 : Histoire-Géographie – L'établissement d'économies-monde successives.....	99
6.3.2 Salle de cours 2 : Français – Travail sur <u>Vendredi ou les limbes du Pacifique</u> de Michel Tournier.....	101
6.4 Compte rendu du sondage .....	104

## 1 – Prologue

Notre troisième journée à Saint-Cyr dans le cadre du séminaire « Leadership et esprit d'équipe » fut marquée par des émotions fortes en milieu aquatique : parcours en équipe dans la piscine du campus, construction d'un radeau pour traverser un lac, élaboration d'un pont en X pour franchir une rivière... Ce soir-là, fiers de nos prouesses physiques mais aussi techniques, nous écoutions le lieutenant-colonel Xavier Latournerie nous exposer sa vision du leadership. Malgré notre fatigue, il parvint à capter notre attention avec une phrase particulièrement marquante :

**« Respectez-moi comme un père, et je vous ferai grandir comme des fils ».**

Ce ne fut pas par hasard que chacun fut interpellé : notre sous-lieutenant, Antoine Lallemand de Driésen, incarnait déjà pour nous, à travers son attitude et ses propos et malgré son jeune âge, la figure du père bienveillant et exemplaire. Dès lors, les jours qui suivirent furent pour nous l'occasion d'approfondir la question du degré d'affection qu'un chef devait témoigner à ses subordonnés et la proximité qu'il devait afficher à leur égard. Cette interrogation au sein d'un contexte militaire fut alors l'occasion de tenter de dégager des similitudes entre ce milieu et le monde civil dans l'exercice du leadership. Cette conception familiale du lien leader-subordonné est ainsi à l'origine d'un réel questionnement sur le thème du paternalisme et de sa légitimité en termes d'efficacité et d'épanouissement des membres du groupe.

## 2 – Démarche de la recherche adoptée

### 2.1 – Question de recherche

#### **Un chef a-t-il intérêt à adopter une attitude paternaliste vis-à-vis de ses subordonnés ?**

Avant de formuler une première réponse a priori, il semble essentiel de préciser rigoureusement certains termes du sujet pour bien comprendre toute sa richesse et ses multiples implications.

- **Attitude paternaliste**

C'est l'expression centrale du sujet. Par attitude on entend une manière d'être, un ensemble de dispositions envers une autre personne. Le paternalisme quant à lui caractérise une attitude bienveillante et protectrice dans l'exercice d'une autorité, comparable à celle d'un père vis-à-vis de ses enfants.

Certains exemples d'attitude paternaliste sont restés célèbres : en 1796, Napoléon est en pleine campagne d'Italie. Durant deux mois, ce sont près de 50 lettres, écrites de sa propre main, qui seront envoyés au Directoire, pour demander des chaussures adaptées aux hommes qui le suivaient. Ce souci pour ses subordonnées rappelle fortement les inquiétudes d'un père pour ses enfants.

En termes politique et économique, il semble alors clair qu'une attitude paternaliste s'oppose à la fois au libéralisme et à l'autoritarisme non bienveillant. Le libéralisme privilégie la liberté totale des individus : c'est le cas de Google qui propose à ses employés de travailler deux jours par semaine sur les projets de leur choix, sans encadrement ni contrôle de la part de la hiérarchie. L'autoritarisme incarne l'autre extrême. Le chef ne laisse aucune marge de manœuvre à ses subordonnés et exige d'eux une loyauté à toute épreuve : dans Full Metal Jacket de Stanley Kubrick, le sergent instructeur Hartman pratique une méthode fondée sur l'injure et l'humiliation, ne laissant aucune place à la contestation ou à la concertation.

Pour le chef, une attitude paternaliste consiste donc à entretenir avec ses subordonnés des liens affectifs, et donc une certaine dépendance, tout en respectant leur liberté et leur intégrité.

- **Intérêt à**

L'intérêt désigne ce qui mobilise la volonté. Plus particulièrement, la notion d'« intérêt à » caractérise une volonté mobilisée par un profit au-delà de l'action. Cette définition nous permet de saisir toute la richesse de la problématique retenue : qui est concerné par ce profit ? Le chef, les individualités, le groupe entier ?

Avant de lancer notre recherche, le symbole d'Athanase, issu de la religion catholique, semble constituer un premier élément de réponse. Le Père, le Fils et l'Esprit constituent les trois sommets d'un triangle. Chacun se distingue clairement de l'autre, mais ils sont tous Dieu. Le paternalisme est ici clairement représenté : le Père domine hiérarchiquement l'ensemble, mais est étroitement relié au Fils et à l'Esprit. Il y a donc un chef avec ses subordonnés, leur relation étant marquée par la bienveillance et l'amour, mais aussi le respect d'une autorité.

Ce symbole nous permet alors d'avancer l'idée que le paternalisme est bénéfique pour le chef, pour les individualités, pour le groupe, et ce de manière équivalente. Le chef est aimé de ses subordonnés, les subordonnés se sentent aimés par leur chef, une symbiose et une harmonie se créent au sein du groupe. C'est ce qu'illustre ce symbole d'Athanase.



## 2.2 Hypothèse

Compte tenu de la phrase du colonel, nous pouvons formuler l'hypothèse de départ suivante :

**Le paternalisme est une attitude viable et efficace dans la gestion d'un groupe.**

Plus précisément, la relation paternaliste est d'abord caractérisée par un rapport d'autorité. Or, étymologiquement, le terme autorité est issu du latin « augere » (faire grandir) ; ainsi le contrôle bienveillant du chef sur ses subordonnés permet-il à ceux-ci de bénéficier d'un guide, un soutien, qui les aide à faire les bons choix et à prendre les bonnes décisions, grâce à la relation de respect et de confiance amenée par le paternalisme. C'est le cas de Clément Mathieu, dans les Choristes (Christophe Barratier, 2004), qui parvient à transformer une bande d'enfants indisciplinés en un véritable groupe, soudé entre eux et fidèle à lui, grâce à la pratique du chant, mais surtout grâce à son comportement paternel, si éloigné de celui du directeur de l'internat où se déroule l'action.

Ce guide, dans une relation paternaliste, apporte à ses subordonnés une protection face aux aléas de la vie. C'était le cas de certaines entreprises du 19<sup>ème</sup> siècle, comme celle du Creusot dirigée par Eugène Schneider, qui avait choisi de créer des structures en dehors de son entreprise pour faciliter la vie de ses salariés : assurance vieillesse, écoles, logements décents... Aujourd'hui, les Etats cherchent de plus en plus à protéger les individus contre eux-mêmes, en développant une réglementation toujours plus imposante : c'est dans ce contexte que Michael Bloomberg, à New York, a décidé de réduire la taille maximale des sodas vendus dans la grande distribution. Cette mesure cherche à imposer aux consommateurs un comportement que l'Etat juge qu'ils n'adopteraient pas naturellement par eux-mêmes. Dans ce cas précis, c'est l'Etat qui joue le rôle de père, alors que les citoyens seraient vus comme des enfants ayant besoin d'être orientés, dirigés : ce paternalisme étatique peut se rapprocher de ce que Gaspard Koenig nomme le planisme, voire même de l'Etat-providence tel qu'il s'est développé après la Seconde Guerre mondiale.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

De cette protection apportée découle une proximité entre le chef et les subordonnés, mais aussi entre les subordonnés eux-mêmes. Les subordonnés s'identifient alors à leur entreprise, et un véritable esprit de cohésion se forme au sein du groupe. Aujourd'hui, dans un contexte d'internationalisation et de mobilité croissante des salariés, les chefs d'entreprise tentent justement de reformer cet esprit de cohésion en instituant une tradition d'entreprise, des normes qui doivent permettre de fidéliser les employés à l'entreprise ; il peut par exemple s'agir de dîners de Noël au sein de l'entreprise, ou bien de la création d'une gamme de produits au nom de la marque (stylos, feuilles...). Cette proximité a également pu se rencontrer dans le cadre militaire, en particulier durant les guerres révolutionnaires de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle : alors que les généraux autrichiens, issus de la haute noblesse, étaient généralement très éloignés de la réalité de leurs troupes et donc relativement impopulaires, Napoléon, après avoir sensiblement amélioré les conditions de vie des soldats de l'armée d'Italie, a pu bénéficier de l'affection partagée et constante de ses troupes, dont il était très proche. Les résultats de la campagne d'Italie, qui a vu Napoléon détruire trois armées, chacune supérieure numériquement à la sienne, tendent également à justifier un certain paternalisme.

Ces trois éléments peuvent se regrouper dans une vision d'un paternalisme propice au bien-être des individus qui composent le groupe, grâce à la relation de dépendance affective existant entre le chef et les subordonnés d'une part, et à la forte cohésion au sein des subordonnés eux-mêmes d'autre part. Enfin, on peut postuler que ce bien-être est bénéfique à l'efficacité du groupe, et tend donc à justifier le paternalisme comme mode de leadership à part entière.

## 2.3 Références théoriques

De nombreuses références, qu'elles soient littéraires, philosophiques, historiques, sociologiques ou filmographiques, pouvaient servir d'illustration à notre sujet, de manière à appuyer notre réflexion. Si le paternalisme, entendu comme lien de dépendance mêlé à une relation asymétrique d'autorité et de respect, a l'âge de l'humanité, puisqu'il fait partie intégrante des interactions humaines, les paternalismes industriels et étatiques sont plus récents.

Concernant la viabilité du paternalisme dans la gestion d'un groupe, que nous avons interrogé dans la question de recherche, Frédéric Le Play, au 19<sup>ème</sup> siècle, avait analysé la vie de familles ouvrières dans ses fameuses Monographies. Ses conséquences sont exposées dans le chapitre 2 de l'Organisation du travail : le paternalisme entendu comme respect des traditions, de l'autorité du père de famille et du chef d'entreprise, est nécessaire pour éviter une lutte de classes potentiellement dévastatrice. Le lien affectif, protecteur, mais autoritaire, doit donc être maintenu dans une perspective de viabilité de l'entreprise et de la société en général. Il s'agit bien sûr de l'exemple emblématique du Creusot, où Eugène Schneider avait institué une véritable société, en essayant de fidéliser l'ouvrier à l'entreprise. Il s'agit de contrôler tous les aspects de la vie du salarié, « du berceau à la tombe ». Pour cela, les patrons paternalistes construisent des villes entières, avec maisons, églises, hôpitaux, police, mais ils prévoient également une retraite pour leurs ouvriers.

A l'inverse, dans le cas de *Germinal*, de Zola, la Compagnie des Mines qui dirige la mine du Voreux ne fait rien pour mettre en place une quelconque relation affective avec ses salariés. En conséquence, les mineurs se révoltent après une baisse de salaire décidée par la Compagnie. Marx, de même, avait admis que le paternalisme permettait d'endormir les salariés dans une servitude volontaire, alors que le capitalisme qui l'a suivi a « noyé les frissons sacrés de l'extase religieuse dans l'océan froid du calcul égoïste ».

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

Dans l'armée, le lien paternaliste apparaît à première vue comme le plus adapté à la gestion des militaires. En effet, l'autorité et la discipline tiennent une place cruciale dans des situations où la moindre erreur peut conduire à la mort. Dans ces conditions, toute prise d'initiative individuelle doit être découragée : les soldats dépendent de leur chef et doivent obéir à ses ordres. De plus, le lien affectif existant dans la relation paternaliste se retrouve parfaitement dans l'armée : pour développer un sens du sacrifice individuel pour le collectif, qui est à la base du fonctionnement de l'armée, il est nécessaire que le chef soit le plus proche possible de ses soldats ; plus ceux-ci apprécieront et respecteront leur commandant, plus ils seront susceptibles de réaliser « le sacrifice ultime ». Ainsi, le général Kléber, à la bataille du Mont Thabor (1799), dans la vallée du Jourdain, convainc-t-il ses 2500 hommes de tenir leur position contre un ennemi dix fois plus nombreux. De même, Desaix donne sa vie pour permettre la victoire de Marengo en 1800, symbole de son attachement pour Napoléon, attachement d'ailleurs partagé par la grande majorité de ses hommes. Il est d'ailleurs intéressant de s'arrêter sur le cas de Napoléon, qui peut être vu comme une grande figure du paternalisme, aussi bien comme chef de guerre que comme Empereur des Français. Toujours proche de ses hommes, avec qui il aime converser, il cherche également à tout contrôler, ne donnant à ses maréchaux aucune latitude en termes d'initiative sur le champ de bataille. Sur le terrain politique français, sa volonté de contrôle total ne connaît aucune limite : il transforme les institutions en simples organes d'exécution, et son Code Civil régit dans le détail la vie des Français. Ce que l'historien Andrew Roberts, dans sa biographie *Napoléon*, appelle « micromanagement », ou micro-gestion, transparaît dans les 30 000 lettres que Napoléon a écrites durant sa vie. Dans ses années les plus prolifiques (1806 et 1807), l'Empereur écrit en moyenne 20 lettres par jour, portant sur des sujets aussi variables que la levée de nouvelles troupes, des conseils à un préfet sur la manière d'exercer ses fonctions, ou encore l'arrangement de mariages au sein de la noblesse d'Empire. Les résultats de ce type de gestion sont mitigés : d'un côté, militairement, c'est sans doute cette stratégie qui lui a permis de remporter plus de quatre-vingt batailles, pour trois batailles perdues. Politiquement, Napoléon a révolutionné les institutions, le système judiciaire, et les mentalités en général, en répandant les idéaux de la Révolution à travers l'Europe (abolition des privilèges, égalité des citoyens devant la loi). Il n'y serait peut-être pas parvenu s'il avait délégué la gestion administrative à des subordonnés, qui auraient été moins motivés ou moins efficaces que lui.

Cependant, on peut également distinguer dans cette gestion de nombreuses faiblesses : au sein de l'armée, c'est parce que Napoléon avait transformé ses maréchaux en simples exécutants que ces derniers perdaient presque systématiquement les batailles où l'Empereur n'était pas présent en personne pour leur donner des ordres (Soult, Masséna et Victor au Portugal et en Espagne, Bernadotte à Auerstaedt, Ney à Quatre-Bras et à Waterloo, Grouchy à Waterloo...). De plus, on peut se demander si sa volonté de contrôle total n'est pas à l'origine des nombreuses trahisons subies par l'Empereur, que ce soit dans le cas de sa famille, de certains de ses maréchaux, de Fouché, de Talleyrand... Etouffés par l'autoritarisme de Napoléon, ils ont peut-être voulu retrouver la liberté qu'ils estimaient avoir perdu.

Mais la grande faiblesse du paternalisme est sans doute son fondement moral douteux : dans [Against paternalism in human resource management](#), article de Richard Warren contenu dans son livre *Business Ethics*, celui-ci critique la conception paternaliste du management, qui nie la responsabilité des salariés en tant que citoyens. Fondé sur le secret et organisé selon une conception mafieuse de l'entreprise où les salariés vont rechercher auprès de leur chef des myriades de petits avantages, la firme paternaliste peut être minée par l'impossibilité de garantir un équilibre entre l'intérêt des salariés et l'intérêt du chef. Dans *Le Parrain*, film réalisé en 1972 par Francis Ford Coppola, Vito Corleone, chef paternaliste par excellence, organise et dirige le clan Corleone par la corruption, le crime, la menace, le chantage. Il s'est attiré la loyauté de ses hommes par la formation de liens presque familiaux : on voit une forte émotion présente dans certaines scènes, notamment lorsque Corleone accorde après de nombreuses effusions à Amerigo Bonasera la promesse qu'il vengera sa fille, battue par son petit ami. Cependant, l'émotion, si elle peut être à court terme un mode de gestion de groupe efficace, peut rapidement se révéler dangereuse, car de l'émotion peut naître le ressentiment, la haine... Ainsi, à la fin du film, Michael Corleone, qui a hérité du clan de son père, est trahi par Salvatore Tessio, et par Carlo Ricci. S'il parvient finalement à s'extraire de cette situation périlleuse, nombre de ses hommes meurent dans le processus ; la gestion paternaliste du groupe, ici, est donc à double tranchant.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

Pour illustrer les manques du paternalisme, nous avons également cru bon de recourir à la sociologie des organisations. Plus particulièrement, MacGregor et sa théorie de la pyramide des besoins : l'homme a besoin d'être valorisé dans son travail, et cela passe par une prise de responsabilité au sein de l'organisation. Ainsi, le paternalisme, qui tente d'ôter toute responsabilité des mains des salariés, n'est pas efficace, car les salariés tendent à se désintéresser du succès de l'entreprise.

## 2.4 Enquête envisagée

### 2.4.1 Entretiens

Pour réaliser notre enquête, il était essentiel pour nous de parler à des personnes ayant une expérience du leadership, qui pourraient nous donner leur opinion sur les qualités et les défauts du paternalisme. Tout d'abord, notre sujet étant particulièrement large, nous avons jugé qu'il serait préférable d'adapter le nombre d'entretiens à la portée du sujet. Nous avons donc interrogé sept personnes dans le cadre du mémoire.

Il faut préciser qu'il était assez délicat de contacter les personnes que nous souhaitions interroger, puisqu'invoquer leur connaissance du paternalisme revenait souvent à leur faire comprendre qu'ils étaient eux-mêmes des chefs paternalistes, alors que comme nous l'avons appris progressivement, ce terme est devenu assez péjoratif, et que nombre d'entre eux le rejettent.

Nous avons donc commencé par demander un entretien avec la personne qui avait inspiré notre thème de mémoire. Nous avons cherché à comprendre quel sens le lieutenant-colonel Xavier Latournerie donnait précisément à sa phrase, puis la manière dont il comprenait le paternalisme. En effet, le mot « paternalisme » n'était pas apparu stricto sensu dans la conférence qui nous avait tant marqués. Il fallait donc chercher des éclaircissements auprès de la personne qui était la plus susceptible de nous en offrir : le lieutenant-colonel lui-même. De plus, en tant qu'officier de l'armée française, titulaire d'un grade élevé, le lieutenant-colonel possède une grande expérience du commandement, et pouvait donc nous apprendre des choses importantes sur la manière de gérer des subordonnés dans le contexte certes particulier du système militaire.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

Ensuite, nous avons recherché des personnes ayant un contact particulier avec des entreprises connues pour leur tradition paternalisme. La première entreprise qui nous est venue à l'esprit est bien évidemment Michelin, connue pour son rapport très affectif et proche avec ses salariés : après de nombreux échanges électroniques avec l'entreprise, nous sommes parvenus à obtenir un entretien d'une heure avec Eric Bourdais de Charbonnière, ancien directeur financier du groupe et président de son conseil de surveillance pendant plusieurs années, dans les locaux mêmes du siège de Michelin. L'objectif était de nous familiariser avec une entreprise dont l'histoire est souvent qualifiée de paternaliste : il s'agissait de comparer la réalité de ce que nous allions observer avec ce que nous avons appris par le biais de nos enseignements et des médias. Cependant, Mr. Bourdais de Charbonnière, ayant exercé des responsabilités importantes dans une grande banque américaine (président de GP Morgan Europe), avec un type de management totalement différent, possédait donc un regard extérieur sur l'entreprise Michelin, et ainsi plus d'objectivité.

Puis, nous avons choisi d'interroger Ernest-Antoine Seillière, président du groupe Wendel, descendant de la famille du même nom qui a bâti un véritable empire industriel en fondant sa politique sur le paternalisme industriel. En plus d'être doté d'une culture phénoménale sur l'histoire du paternalisme, Mr. Seillière, par son expérience en tant que dirigeant du MEDEF de 1997 à 2005, connaissait parfaitement les ressorts actuels des relations entre chefs d'entreprise et salariés. Enfin, grâce à son expérience au Quai d'Orsay avec Lionel Jospin et dans les cabinets ministériels (Chaban-Delmas, Schumann...) au début de sa carrière, nous estimions qu'il pourrait nous éclairer sur la question du paternalisme étatique et du planisme. Notre entretien suivant a été réalisé avec Gaspard Koenig, philosophe diplômé de l'ENS Ulm, et président du think-tank Génération Libre. En plus de tous les témoignages empiriques que nous allions recevoir, nous tenions à ajouter à notre recherche une touche théorique : or, Koenig est connu pour ses travaux sur le libéralisme, et donc par extension sur le paternalisme étatique, qui est son contraire, et qu'il nomme « planisme ». Le paternalisme est-il efficace ? Est-il moral ? L'efficacité doit-elle primer sur la morale au sein de l'entreprise ? Le paternalisme s'oppose-t-il nécessairement à l'autonomie et à la liberté individuelle ? Ces questions ne sont qu'une petite part de toutes les interrogations que nous avons, et nous avons jugé qu'un philosophe était le plus à même de répondre aux interrogations conceptuelles.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

Cependant, notre point de vue restait ainsi très occidental : pourtant, le paternalisme, en tant que culture de management, est bien évidemment très marqué par une appartenance culturelle. Pour élargir notre champ de recherche, nous avons décidé de nous entretenir avec un chef d'entreprise japonais ; nous avons choisi Gosuke Nakae, le président de Mitsubishi France, une entreprise connue pour une gestion très protectrice de ses salariés, comme toutes les grandes compagnies japonaises, et donc porteuse d'une forme de paternalisme, dont il allait falloir que nous creusions les caractéristiques propres.

Cependant, nous nous sommes rendu compte que malgré l'expérience de toutes ces personnalités, il nous manquait le témoignage d'un véritable spécialiste du management, ayant été en contact avec tous les domaines et tous les types de management : nous avons donc choisi de nous entretenir avec Pierre Rodocanachi, ancien président de Booz Allen & Hamilton, en Europe du Sud, une entreprise spécialisée dans le conseil stratégique. Il possède ainsi une connaissance de nombreux types de management différents, qu'il a rencontrés au cours de sa carrière dans le conseil. Il serait ainsi capable de comparer le paternalisme aux autres modes de gestion. Il est aujourd'hui vice-président du conseil de surveillance de Vivendi, ce qui lui donne également une expérience de l'exercice du management.

Enfin, nous avons constaté que si nous avions là un tableau très complet du paternalisme au sein des grands groupes, il nous manquait le point de vue des petites entreprises : nous avons donc obtenu un entretien avec François Asselin, président-directeur général de la PME Asselin, spécialisée dans la restauration du patrimoine ancien. Nous pensions qu'il pourrait nous décrire comment se caractérisait le paternalisme au sein de petites organisations, et qu'il pourrait analyser les différences existant entre les PME et les grands groupes en ce qui concerne le paternalisme.

## **2.4.2 Expérience**

### **Quelle est l'organisation de départ ?**

3 groupes composés de 3 garçons et 2 filles.

### **Comment s'organisent les groupes ?**

Chaque groupe a un chef qui a une attitude différente :

- Groupe 1 : Chef paternaliste, qui explique ses idées. Il est bienveillant et s'occupe de chacun, mais reste ferme et décidé. Il faut un climat de confiance, sans pour autant laisser une grande place à l'initiative personnelle. Le chef dispose d'informations concernant l'exercice la veille de l'épreuve.
- Groupe 2 : Chef autoritaire, qui n'explique rien à ses subordonnés. Il est uniquement intéressé par les performances de son équipe, en particulier le temps. Il exige une obéissance totale, il n'y a pas d'initiative personnelle. Le chef dispose d'informations concernant l'exercice la veille de l'épreuve.
- Groupe 3 : Chef caché qui dispose de la solution mais qui va se fondre dans le collectif et ne pas s'imposer. Il s'agit de laisser les individualités s'exprimer et voir comment le groupe va évoluer sans informations ni chef clairement identifié.

A la fin de l'épreuve, chaque groupe est soumis à un sondage concernant les ressentis des individus que ce soit sur l'épreuve ou sur leur groupe. L'objectif était de mieux appréhender l'efficacité mais aussi plus globalement les résultats du paternalisme comme style de management, en comparaison avec deux autres méthodes.

**En quoi consiste l'épreuve ?**

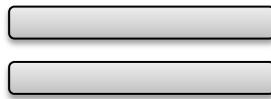
Nom de l'épreuve : Souches avec chronomètre, inspirée du stage Saint-Cyr Coëtquidan

Matériel :

- 3 planches (2 de taille moyenne, 1 de grande taille)



- 2 bancs

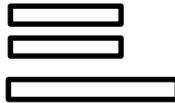


- 3 tabourets

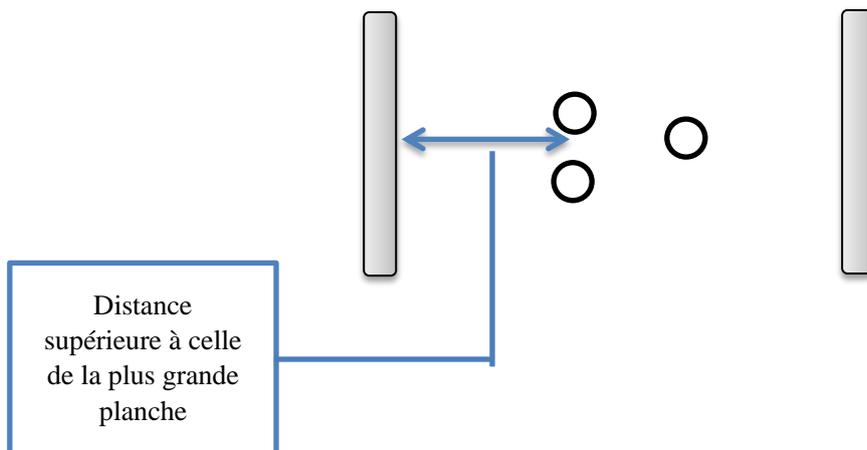


Etat initial :

Le groupe dispose des 3 planches.

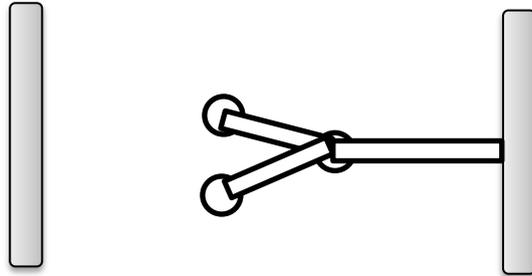


Les bancs et les tabourets sont disposés comme ci-dessous :

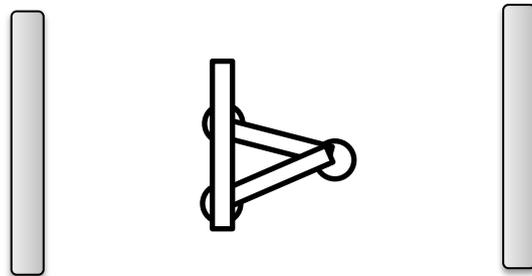


Résolution :

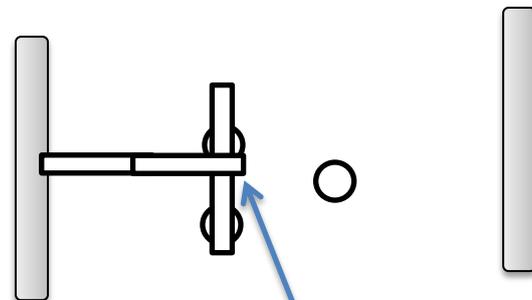
Etape 1 de résolution



Etape 2 de résolution



Etape 3 de résolution



Une partie du groupe fait contrepoids sur la planche de droite pour pouvoir poser la deuxième planche au bout. Tout le monde passe, sauf le dernier qui attend que son groupe fasse contrepoids, sur la planche de gauche cette fois-ci

### **2.4.3 Observation**

Dans le cadre de notre enquête, nous avons choisi d'observer une classe de lycée dans deux environnements différents. Tout d'abord dans un cours d'histoire mené par un professeur connu comme étant proche de ses élèves, protecteur, source de cohésion et de bonne entente dans la classe, ne manquant pas pour autant d'autorité, qui incarnerait ainsi la figure du père dans notre observation. Puis dans un cours de français avec un professeur réputé pour son autorité froide et sa sévérité.

A l'issue de ces deux heures d'observation, le but serait d'analyser précisément les relations de confiance, d'éducation, d'autorité, d'affection, et de dépendance entre le professeur et ses élèves, c'est-à-dire de percevoir les effets de ces deux façons d'enseigner sur le fonctionnement du groupe. La progression académique des élèves étant difficile à mesurer, nous pourrions évaluer l'implication des élèves, le sérieux de leur prise de note, leur motivation, leur participation, leur ponctualité, leur investissement, et donc conclure sur l'efficacité sur chacun des modes d'enseignement, qui après tout est une forme de management comme une autre.

#### 2.4.4 Sondage

Pour que l'enquête prenne également en compte ce qui est en quelque sorte la doxa, c'est-à-dire l'opinion commune, du plus grand nombre, nous avons également choisi de réaliser un sondage autour du thème du paternalisme, en prenant en compte les questions suivantes :

**Quel est votre sexe ? \***

- Féminin
- Masculin

**Quelle est votre nationalité ? \***

**Quel âge avez-vous ? \***

- Moins de 18 ans
- Entre 18 et 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Entre 50 et 60 ans
- Plus de 60 ans

**Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? \***

- Agriculteur
- Artisan / Commerçant
- Cadres / Chef d'entreprise
- Fonctionnaire
- Salarié
- Etudiant
- Inactif
- Autre :

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

**Vous sentez-vous proche de vos subordonnés/supérieurs/professeurs ? \***

- Oui
- Non

**Quel est pour vous le principal rôle d'un père de famille ? \***

- L'exercice de l'autorité
- L'éducation
- La discipline
- Susciter la confiance
- Apparaître comme un modèle
- Prendre les décisions
- Autre :

**En trois mots, qu'est-ce que pour vous le paternalisme ? \***

- Oppression
- Dépendance
- Amitié
- Respect
- Amour
- Virilité
- Confiance
- Affection
- Entreprise
- Mise sous tutelle
- Autorité
- Protection
- Education

**Un chef a-t-il intérêt à être paternaliste ? \***

- Oui
- Non

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

**Quel est le principal inconvénient du paternalisme ? \***

- Oppression
- Infantilisation
- Autoritarisme
- Dépendance
- Complaisance
- Mise sous tutelle
- Baisse de l'efficacité
- Baisse de l'initiative personnelle
- Liberticide
- Inutilité
- Aucun inconvénient
- Autre :

**A votre avis, le paternalisme est-il dépassé ? \***

- Oui
- Non

**Si oui, pourquoi ?**

- Le paternalisme ne correspond pas à un monde qui évolue en permanence
- Le paternalisme est un modèle trop franco-français
- D'autres méthodes de management sont désormais plus efficaces
- Le paternalisme ne peut pas dépasser le cadre familial
- Le paternalisme ne convient qu'aux petits groupes
- Autre :

**Peut-on dire d'une femme qu'elle adopte une attitude paternaliste ?**

- Oui
- Non

### **3 Ce qui ressort de l'enquête réalisée**

#### **3.1 Le paternalisme permet au chef de s'attirer l'affection de son équipe tout en concentrant le pouvoir entre ses mains, et permet aux subordonnés de voir leurs besoins pris en charge**

Le paternalisme tel que nous l'avons défini dispose d'avantages indéniables, qui lui ont permis de s'imposer non seulement pendant la Révolution industrielle, mais également en France durant la plus grande partie du 20<sup>ème</sup> siècle, sous d'autres formes que celle du paternalisme industriel classique.

##### **3.1.1 L'intérêt du paternalisme pour le groupe**

Pour le groupe, l'intérêt du paternalisme réside dans la protection et les meilleures conditions de travail et de vie qu'il apporte, dans l'éducation, et dans le fait de fournir une figure prenant toutes les décisions.

###### **3.1.1.1 La protection**

Dans l'esprit du lieutenant-colonel Latournerie, la mise en place et le développement progressif d'une relation filiale entre le chef et ses subordonnés permet tout d'abord d'assurer une protection aux subordonnés. D'ailleurs, lors du sondage que nous avons mené, l'une des questions demandait aux sondés trois mots par lesquels ils définiraient le paternalisme. Le mot protection a été cité 49 fois sur les 117 personnes sondées, soit une proportion de 42% environ. Cette protection peut prendre plusieurs formes.

Elle peut tout d'abord s'appréhender historiquement, dans la perspective d'une prise en charge complète et totale des besoins du subordonné, tout en le protégeant contre les risques qui pourraient émailler son travail et sa vie en général. C'est bien entendu le cas du paternalisme industriel du 19<sup>ème</sup> siècle, défendu notamment par Ernest-Antoine Seillière dans le cadre de l'entretien que nous avons réalisé avec lui. S'appuyant sur l'exemple fameux de sa famille, les Wendel, Mr. Seillière montre comment cette entreprise familiale a pu devenir l'empire industriel que l'on connaît, grâce au modèle paternaliste qui prédominait à cette

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

époque. La construction d'hôpitaux, d'églises, d'écoles, ou de logements, permettaient aux salariés de bénéficier d'une sorte de sécurité sociale, la première à avoir vu le jour, centrée autour de l'entreprise. Ainsi, les salariés de l'entreprise n'avaient pas à se préoccuper de leurs conditions matérielles d'existence, ce qui pourrait constituer la première étape de la liberté, bien que nous montrerons que le paternalisme induit une sorte de dépendance, au moins aussi pernicieuse. Dans tous les cas, il s'agit là d'un avantage considérable pour les travailleurs, dont les conditions de vie se sont considérablement améliorées par rapport au début du 19<sup>ème</sup> siècle.

Cependant, Mr. Seillière a bien précisé que cette forme de protection était extrêmement datée : « elle correspond à une époque où il y avait acceptation réciproque de ce rôle ensemblier qui protégeait dans la continuité d'une vision morale, formant un tout ». La gauche, effrayée par l'efficacité et la popularité du paternalisme industriel qui se mettait ainsi en travers de la révolution, est parvenue à discréditer ce système aux yeux de la population.

Mais évoquons à présent les transformations du système. En effet, si la protection paternaliste, centrée sur l'entreprise, qui avait cours au 19<sup>ème</sup> siècle a effectivement disparu, le paternalisme lui-même n'a fait qu'exercer une mutation. De nouvelles formes de protection paternalistes sont apparues durant le 20<sup>ème</sup> siècle, portées par l'accroissement du rôle de l'Etat dans la société. Avec la création de la Sécurité sociale par Pierre Laroque en 1945, l'Etat assume en effet le rôle de père de la société dans son ensemble, assurant à chacun de ses citoyens « les moyens nécessaires pour assurer leur subsistance dans des conditions décentes ». L'Etat estime alors qu'il est de sa responsabilité de prendre en charge les besoins de ses citoyens. Incontestablement, ce projet a représenté une amélioration considérable pour de nombreux citoyens.

Dans d'autres pays, comme les Etats-Unis ou le Japon, la protection sociale continue d'être attachée, dans une certaine mesure, à l'appartenance à une entreprise. Mr. Nakae a évoqué, dans l'entretien que nous a réalisé, les formes particulières de protection des salariés qui sont mises en place par les grandes entreprises nippones : emploi à vie, espaces de détente... Aux Etats-Unis, l'accès à la sécurité sociale se fait le plus souvent par l'appartenance à une entreprise.

### **3.1.1.2 L'éducation**

Le deuxième élément important du paternalisme est l'éducation que le chef paternaliste apporte à ses subordonnés. Dans notre sondage, à la question demandant aux sondés trois mots pour décrire le paternalisme, « éducation » a été cité par 83% de l'échantillon. Nous entendons par éducation le fait de « faire grandir » ses subordonnés, ce qui se retrouve directement dans la phrase du lieutenant-colonel Latournerie. Durant notre observation, que nous avons réalisée dans un lycée, le professeur de français que nous avons caractérisé comme paternaliste adoptait une telle attitude envers ses élèves, en imposant ce qu'ils devaient faire, apprendre, penser. Cette méthode s'est révélée très efficace en ce qui concerne l'apprentissage des élèves, quand nous l'avons comparée avec la pédagogie du professeur d'histoire aux méthodes libérales qui reconnaissait lui-même que ses élèves avaient des difficultés en termes de connaissances.

Cependant, si le milieu de l'école est particulier puisque l'éducation est l'objectif principal de l'organisation, d'autres milieux conduisent également à une éducation des subordonnés par le chef, éducation qui bénéficie aux subordonnés d'adopter une attitude conforme aux normes de la société. C'est l'Etat qui est aujourd'hui le principal vecteur de ce type de paternalisme, à travers les innombrables interdictions (400 000 normes régissent nos comportements) qui s'étendent de l'urbanisme à l'alcool en passant par la nourriture, visant à nous « éduquer », et cela pour notre bien propre. Selon les grands responsables de cette multiplication sans fin des prohibitions et incitations, l'Etat a le devoir de protéger les citoyens contre eux-mêmes en les éduquant. Comme nous le verrons plus tard, ce qui passe pour être une des qualités du paternalisme est en fait l'un de ses pires défauts.

### **3.1.1.3 La figure du chef, soulagement pour les subordonnés**

En fait, l'une des grandes raisons qui conduisent certains subordonnés, particulièrement en France, à apprécier une attitude paternaliste de la part de leur chef, est l'irresponsabilité à laquelle celle-ci peut parfois mener. En effet, comme nous le verrons dans la troisième partie, de nombreuses personnes cherchent à s'affranchir absolument de toute responsabilité, car ils ne veulent pas en assumer le poids. Le paternalisme est le moyen parfait pour eux de trouver cette douce irresponsabilité, où ils font ce que leur chef leur demande, et profitent des avantages émotionnels et matériels du paternalisme. A l'instar de la figure divine remplaçant celle du père chez Freud, c'est ici le chef qui joue ce rôle régulateur dont certains individus ont besoin. C'est Mr. Bourdais de Charbonnière, en particulier, qui montre cet aspect de l'attrait du paternalisme lorsqu'il raconte dans son entretien son passage de GP Morgan à Michelin, où il a trouvé une entreprise où les salariés se complaisaient dans une situation où leur prise d'initiative était proche de zéro. Cette entreprise était plus ou moins représentative de ce qui se faisait en France à cette époque (années 90).

« Pour eux, le fait de leur demander leur avis, c'était de la faiblesse : en me demandant mon avis, j'essayais selon eux de me dédouaner de ma propre responsabilité ». Cependant, Mr. Bourdais précise bien qu'il était admiratif devant la manière dont ce système avait permis à Michelin d'en arriver là, et affirme que l'entreprise a beaucoup évolué depuis son arrivée vers une gestion plus tournée vers la prise d'initiative des salariés.

Mr. Nakae nous a aussi parlé du manque d'initiative des jeunes japonais sortis de l'université : leur principal objectif est de trouver une stabilité de vie ; ainsi, ils choisissent le plus possible un travail protégé, où les responsabilités ne sont pas trop importantes, au sein des grands groupes.

### **3.1.2 L'intérêt du paternalisme pour le chef**

Pour le chef, l'intérêt du paternalisme réside dans la possibilité de pouvoir mettre en place une division du travail efficace en s'attirant les faveurs de ses subordonnés, de cultiver soi-même l'amour du subordonné, voire parfois d'exercer un véritable fantasme du contrôle.

#### **3.1.2.1 Efficacité de l'action collective**

L'attitude paternaliste peut permettre au chef d'augmenter l'efficacité de son équipe : en effet, les salariés peuvent être conduits à éprouver une sorte de dévotion à l'égard de leur chef. C'est particulièrement le cas dans les PME, où la proximité entre le chef d'entreprise et ses subordonnés est importante : Mr. Asselin, président de la PME du même nom, nous a raconté la manière dont le chef d'entreprise est chargé de montrer l'exemple en adoptant une attitude exemplaire vis-à-vis de ses salariés. Une telle exemplarité est très difficile à pratiquer pour le chef, qui est un être humain comme les autres. Cependant, pour reprendre le poème de Michel Menu, Être Chef, on voit bien que l'attitude d'un chef a une influence sur le comportement du groupe, dont il modifie profondément le caractère : il s'agit donc bien d'une éducation. Or, c'est le chef paternaliste qui sera le plus à même de provoquer cette émulation collective ; en effet, s'intéressant au bien-être de ses salariés, il est souvent aimé d'eux.

« Si tu veux être chef un jour,

Pense à ceux qui te seront confiés,

Si tu ralentis, ils s'arrêtent.

[...]

Mais

Si tu marches devant, ils te dépasseront.

Si tu donnes la main, ils donneront leur peau.

Et si tu pries, alors, ils seront des saints. »

Dans notre entretien avec Mr. Bourdais, celui-ci nous a raconté la manière dont François Michelin, président du groupe à partir de 1960, était apprécié de ses salariés, avec qui il aimait discuter très naturellement de leur vie. C'est cet attachement à l'entreprise (Michelin reste numéro 1 du CAC 40 en termes d'image auprès des salariés) qui a en partie permis à ce

groupe d'occuper la place qu'il occupe aujourd'hui. De même, Mr. Rodocanachi nous a raconté la manière dont Daniel Bernard, PDG de Carrefour, embrassait la poissonnière de ses supermarchés à chaque fois qu'ils allaient visiter un supermarché ensemble. Il était très proche de ses employés, et cela était positif pour leur motivation, car ils constataient que l'on s'intéressait à eux.

Le paternalisme semble particulièrement efficace à long terme. Dans l'expérience que nous avons menée, on a vu que c'est le groupe mené par le chef autoritaire qui a réussi l'épreuve le plus rapidement (19 minutes). Le groupe mené par un chef paternaliste n'est arrivé à compléter l'épreuve qu'en 25 minutes. Cependant, le ressenti du groupe mené par un chef paternalisme était plus positif que celui du groupe du chef autoritaire. Ils disaient avoir appris quelque chose, avoir eu l'impression de vraiment construire quelque chose. Le ressenti du groupe « autoritaire » était centré autour de la satisfaction d'avoir réalisé le meilleur temps : la cohésion se construit donc sur la victoire, ce qui n'est donc pas une cohésion durable, car le groupe ne pourra pas gagner à chaque fois, et au premier échec, cette cohésion s'effondrera.

### **3.1.2.2 Le sentiment de domination et de contrôle**

Le paternalisme peut avoir un autre avantage pour le chef qui choisit de le mettre en place : il s'agit de s'assurer la dépendance de ses subordonnés, et ainsi de garantir sa domination en devenant essentiel au bon fonctionnement du groupe. A l'instar des ouvriers d'entretien des machines de Michel Crozier, qui gagnent du pouvoir en se rendant indispensable, le chef paternaliste, en prenant tout en charge, empêche ses subordonnés de s'émanciper et les maintient dans une domination qu'ils peuvent accepter, s'ils préfèrent la sécurité au risque. Ainsi, dans l'observation que nous avons menée, si la classe du professeur de français paternaliste gagne en efficacité, elle devient aussi moins autonome, car c'est leur professeur qui leur dit tout ce qu'il faut faire. Lorsqu'on enlève le tuteur, l'élève tombe.

Certains chefs peuvent simplement apprécier le sentiment de supériorité et de contrôle que procure cette dépendance des subordonnés à leur égard. Ainsi, selon Gaspard Koenig, les hauts fonctionnaires qui ont créé l'Etat-providence, ainsi que les auteurs des innombrables règlements régissant tous les aspects de notre vie, considèrent qu'ils ont la légitimité de nous dire ce que devons faire ou ne pas faire, et voient très souvent leurs administrés comme des enfants irresponsables qu'ils doivent éduquer.

### **3.1.3 Les difficultés du paternalisme**

Le paternalisme, qui peut être dans l'intérêt du chef comme dans celui du subordonné, est cependant très difficile à mettre en place. En effet, il nécessite certaines qualités, certains traits de personnalité que très peu d'individus possèdent.

Tout d'abord, Mr. Bourdais nous a parlé de François Michelin comme d'une personne exceptionnelle, capable de développer une relation de proximité affective avec un nombre très important de ses subordonnés, en retenant les noms et les sujets de conversation grâce à une mémoire prodigieuse. Peu de dirigeants sont capables d'une telle proximité. Selon le lieutenant-colonel Latournerie, cependant, cette attitude peut être apprise par une certaine éducation, ce qui conduit à rejeter l'hypothèse du caractère inné du paternalisme. Lui-même n'était pas forcément très disposé à s'ouvrir aux autres au début de son expérience d'officier ; cependant, c'est avec le temps qu'il a pu développer cette qualité.

Enfin, en conclusion de cette partie, le paternalisme est une sorte d'équilibre entre deux attitudes, l'une, libérale, consistant à accorder une liberté d'initiative importante, et l'autre, autoritaire, qui est fondée uniquement sur la rentabilité à tout prix, avec aucune marge d'initiative, et sans chercher à développer une proximité affective entre le chef et les subordonnés. Le paternalisme a un intérêt pour le groupe des subordonnés, intérêt en termes de bien-être social et matériel, et pour le chef, grâce à l'efficacité et à la cohésion qu'il peut générer ainsi que par la dépendance que le paternalisme engendre pour les subordonnés.

## **3.2 Cependant, il faut faire des distinctions : le paternalisme peut être plus ou moins bien adapté selon les situations et les critères qui sont en jeu**

Le paternalisme est en effet une notion complexe. Le visage qu'il revêt peut-être changeant. C'est pourquoi il convient de considérer différents scénarios pour comprendre comment le paternalisme peut changer dans sa forme d'expression pour donner des résultats plus ou moins convaincants. L'enquête réalisée permet de mettre clairement en avant que le milieu considéré, la taille du groupe, l'âge des protagonistes mais aussi la nationalité et le sexe du chef sont des facteurs essentiels à prendre compte pour décrire le paternalisme dans toutes ses formes.

### **3.2.1 Il est plus ou moins adapté selon le milieu et le secteur d'activité**

C'est ce dont nous nous sommes rendu compte lors de notre observation, qui s'est déroulée dans une salle de classe. Le paternalisme, ici considéré comme étant à l'origine de relations chef-subordonnés marquées par l'affection profonde, est le bienvenu puisqu'il permet au professeur d'évoluer dans un milieu où il est en confiance et aux élèves d'être encouragés au quotidien. Toutefois, il faut bien garder en tête que l'observation s'est déroulée dans un cadre très spécial, à savoir le milieu scolaire avec des mineurs notamment. Monsieur Latournerie nous a rappelé une chose essentielle : en évoquant à plusieurs reprises son expérience du milieu militaire, il nous a montré que le « paternalisme des salles de classe » était tout simplement impensable à l'armée. Si le chef se doit d'apprécier ses subordonnés, il doit toujours faire attention à ne pas laisser l'affectif prendre une part trop importante dans les relations qu'il entretient avec eux. Les militaires évoluent dans des milieux risqués, et la mort est une menace qui pèse toujours lors de leurs interventions. Un chef militaire paternaliste doit malgré tout savoir garder une certaine distance vis-à-vis de ses subordonnés, ne serait-ce que pour simplement permettre le respect de la hiérarchie.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

L'étude des références théoriques nous avait portés à croire que le paternalisme était adapté au monde de l'armée : cependant, l'entretien avec le lieutenant-colonel Latournerie nous a appris que le côté affectif du paternalisme devait être au maximum éradiqué dans l'armée, car il empêche le chef de prendre les décisions qui s'imposent au moment venu. Il est possible de lever cette contradiction en posant l'hypothèse selon laquelle le chef militaire doit chercher à se faire aimer de ses hommes, mais sans lui-même tomber dans une affection qui aurait un impact sur ses décisions

L'affection des salles de classe semble donc difficilement envisageable sur des terrains d'opération. Cette distinction, si elle est certes brutale, n'en reste pas moins vraie dans le milieu économique comme l'a souligné Monsieur Rodocanachi. Dans certains secteurs d'activité, il est nécessaire de conserver une autorité totale du chef sur ses salariés et l'idée de relations affectives semble à bien des égards compliqués à mettre en place : il s'agit des activités potentiellement dangereuses pour la collectivité par exemple, telles que le nucléaire. Dans ce genre de milieu, comme au sein de l'armée, l'affection ne doit jamais prendre le dessus et la prise d'initiative est à bannir. Tout le contraire de la salle de classe en somme.

Il est donc clair que le paternalisme ne peut s'appliquer de la même manière selon le milieu ou le secteur d'activité considéré. Les enjeux de chaque scénario sont parfois totalement différents, ce qui amène logiquement à rejeter ou à promouvoir le paternalisme, voire à le redéfinir.

### **3.2.2 Il est plus ou moins adapté selon la taille du groupe**

C'est ce que nous rappelle la doxa mise en évidence par le sondage. A la question « Pourquoi le paternalisme est-il dépassé ? », la réponse « il ne convient pas aux petits groupes » arrive en troisième position. Ainsi, un nombre assez conséquent de sondés considèrent que le paternalisme n'a pas sa place lorsque le groupe est relativement restreint. Cette information obtenue de manière empirique fait écho aux propos de Monsieur Latournerie : plus l'entreprise est de taille conséquente, plus l'influence du chef est diffuse car elle passe à travers un certain nombre de strates hiérarchiques, qui constituent de véritables filtres. Il semble donc difficile d'être considéré comme paternaliste dans une grosse structure avec de multiples employés par exemple. Au contraire, un chef a très vite tendance à considérer comme paternaliste dès lors que le groupe est très restreint, puisque son influence sera extrêmement prégnante. Dans une telle situation, les travers du paternalisme sont d'ailleurs certainement d'autant plus palpables : les employés peuvent rapidement avoir le sentiment que le chef contrôle leur liberté et freine l'initiative personnelle tant sa présence est perceptible. Monsieur Asselin a vivement confirmé cette analyse : dans une PME, la charge émotionnelle est beaucoup plus forte que dans un grand groupe. Le chef d'entreprise qui embauche a bien la personne en face de lui. Souvent, il connaît sa famille, ses enfants, sa maison... Dans les grosses structures au contraire, c'est le directeur RH ou le service DRH qui va « sous-traiter » les contrats d'embauche (ou de licenciement). Ce salarié ou un autre, dans une entreprise de grande taille, cela revient bien souvent au même car elle peut en trouver sur le marché du travail à l'infini. La charge émotionnelle est donc très variable selon la taille du groupe.

Le chef peut donc avoir des degrés de proximité avec ses subordonnés très variables selon la taille du groupe. Le paternalisme semble compliqué à mettre en place dans de grosses structures, par le simple fait que, bien souvent, le chef ne peut pas connaître toutes les personnes qui travaillent pour lui. Un petit groupe au contraire appelle au paternalisme, puisque le chef connaît de facto ses subordonnés, et les connaît même parfois bien au-delà du simple cadre professionnel.

### **3.2.3 Il est plus ou moins adapté selon l'âge des membres du groupe**

Si ce critère peut sembler improbable, c'est notre expérience de Saint-Cyr qui nous y a fait penser. En effet, durant notre stage à Coëtquidan, nous étions un petit groupe de jeunes, et notre chef n'avait qu'un an de plus que nous. Si physiquement la différence était très marquée, il n'en reste pas moins vrai que la différence d'âge était dérisoire, et l'ensemble des membres du groupe étaient très jeunes. Pourtant, ceci ne nous a pas empêchés de nous poser la question du paternalisme dans un tel contexte. Un chef très jeune, du même âge ou presque, peut être paternaliste en ceci qu'il revêt la figure du père. Mais notre enquête nous a toutefois permis de venir préciser cette idée. Monsieur Nakae a en effet évoqué une nuance très intéressante : les relations père-fils ne doivent pas être confondues avec les relations grand frère-petit frère, même si celles-ci possèdent de nombreux points communs. Le modèle de relation entre un petit frère et son grand frère est marqué par une plus grande proximité, une obéissance plus laxiste et une place à l'initiative personnelle bien plus importante. Après réflexion, c'est en réalité certainement ce type de relations que nous avons vécu à Saint Cyr. Notre lieutenant n'était finalement pas un père, mais bien un grand frère. Dès lors, le paternalisme lorsque le chef est jeune, ou du moins d'un âge très proche de celui de ses subordonnés, semble compromis. De facto, les membres du groupe voient dans un chef du même âge qu'eux un guide, un grand frère, mais la figure du père est trop forte pour pouvoir être appliquée dans ce contexte.

De facto, le paternalisme n'est parfois tout simplement pas applicable. L'âge des membres du groupe est donc un critère déterminant pour savoir si le paternalisme doit muter en relations fraternelles ou garder la ligne du modèle père-fils.

### **3.2.4 Il est plus ou moins adapté selon la nationalité des membres**

Cette piste a pu être mise en évidence dans un premier temps grâce au sondage. A la question « Pourquoi le paternalisme est-il dépassé ? », la réponse « c'est un modèle trop franco-français » arrive en deuxième position. Implicitement, cela montre bien qu'un nombre conséquent de sondés considèrent que le paternalisme est d'abord et avant tout une méthode de management française. Mais cette assertion avait besoin d'être précisée. C'est pour cette raison que l'échange avec Monsieur Nakae s'est montré extrêmement riche car il nous a permis d'appréhender le point de vue japonais. Selon Monsieur Nakake, la vision du paternalisme par les Japonais est double : d'un côté, juridiquement, le paternalisme comme relation entre dirigeant et salarié sur le modèle des relations entre un père et son fils est mal vu, en raison de l'infantilisation qui en est le résultat. Cependant, il existe au sein des firmes japonaises une grande culture de protection des salariés, avec des entreprises qui prennent en charge les besoins de leurs salariés plus qu'elles ne peuvent le faire en France. Contrairement à la doxa mise en évidence dans le sondage, des pays comme le Japon sont en réalité prédisposés à un certain paternalisme. Mais cela montre aussi clairement que le paternalisme n'est pas considéré de la même manière selon la nationalité des membres du groupe : alors que les Japonais ont une méthode management implicitement relié au paternalisme, les Français semblent des modèles beaucoup plus hétérogènes. Le modèle de Michelin par exemple est resté une méthode de management restreinte à une entreprise spécifique, même si d'autres ont tenté de s'en inspirer. En France, c'est l'Etat qui se montrer bien plus paternaliste que les chefs d'entreprises en eux-mêmes.

La nationalité des membres du groupe joue donc un rôle déterminant dans la mise en place du paternalisme. Si la France a une longue tradition d'Etat-providence, le Japon a un modèle beaucoup plus axé sur celui de « l'entreprise-providence ». Le paternalisme n'est donc pas du tout considéré de la même manière selon les pays.

### **3.2.5 Le sexe du chef influe-t-il sur sa capacité à adopter une attitude paternaliste ?**

A la question « peut-on dire d'une femme qu'elle adopte une attitude paternaliste ? », plus de 56% des sondés répondent « non ». La réponse à la question pourrait donc sembler claire : une femme ne pouvant tout simplement pas être paternaliste, le sexe du chef est rédhibitoire quant à la mise en place d'un paternalisme. Toutefois, notre enquête, et notre observation, nous ont conduits à ne pas porter de conclusion trop hâtive. Comme nous l'avons remarqué, le professeur de français a su être très paternaliste, celui-ci étant défini comme une surveillance extrême de ses subordonnés et une autorité à toute épreuve. Si le professeur d'histoire-géographie a su se montrer très proche de ses élèves, l'attitude autoritaire inspirant le respect du professeur de français faisait clairement penser au paternalisme. Mais cette observation nous a également permis de souligner très rapidement les défauts d'un tel paternalisme : manque de confiance de la part des élèves, absence d'initiative personnelle, enthousiasme limité...

La réponse à cette question est donc double. Il s'avère que le sexe du chef influe effectivement sur sa capacité à mettre en place un paternalisme, mais pas comme le pense nos sondés : une femme peut tout à fait être paternaliste. Mais l'observation nous permet d'aller bien plus loin dans la réponse : s'il est plus difficile pour de nombreuses femmes d'être paternaliste, certaines savent cependant se montrer même plus paternaliste que les hommes, sublimant ainsi la figure du père pour donner un paternalisme de type nouveau.

### **3.3 Par ailleurs, il apparaît que dans le monde actuel, le paternalisme ne semble plus être viable au vue de ses nombreuses implications néfastes sur le groupe et sur le dirigeant.**

#### **3.3.1 Le paternalisme induit pour le groupe une négation de sa liberté au moyen d'une dépendance accrue au chef**

D'après le sondage que nous avons réalisé, « Liberticide » et « Dépendance » apparaissent comme les deux principaux inconvénients du paternalisme. Ils rassemblent en effet 70 réponses sur les 117 de l'échantillon dans la question demandant quel était le principal inconvénient du paternalisme.

Et c'est bien ce que souligne Mr. Latournerie en prenant l'exemple du centre spirituel du Hautmont à Lille, à la fin du XIXe siècle. Afin de favoriser, à première vue, le bien-être de leurs ouvriers, les grands patrons chrétiens du Nord ont décidé d'appliquer dans leurs usines un modèle paternaliste. Cela s'est traduit par la création d'une société excessivement contraignante autour des lieux de production : construction de logements à proximité des usines, venue de membres du clergé pour la messe le dimanche et l'instruction religieuse, loisirs, garderies pour les enfants ...

Cependant, cette organisation sociale s'est révélée être véritablement nocive pour les salariés, les privant de leur liberté et de leur autonomie « du berceau au tombeau » comme l'évoque Mr. Seillière. A tel point que, cette situation a fait scandale auprès des députés Français et que le pape Léon XIII a rédigé l'encyclique Rerum Novarum dans le but de condamner le paternalisme et de garantir la liberté des ouvriers.

Ainsi, à partir du moment où le dirigeant impose une contrainte sociale à ses salariés, leur liberté s'évanouit et ceux-ci sont enfermés dans un carcan paternaliste qui va progressivement décider pour eux dans quasiment tous les domaines. Comme le montre Mme. Soula lors de notre observation, les employés sont obligés de « faire partie d'une fanfare d'entreprise, d'aller à la messe, de partir en vacances avec leurs collègues... ». Se développe alors une

insidieuse infantilisation des subordonnés désormais considérés, non plus comme des adultes doués d'un libre-arbitre, mais comme des « petits enfants que l'on a besoin de guider et de contrôler » d'après Mr. Asselin.

Par ailleurs, cet aspect néfaste du paternalisme se retrouve également au niveau de la sphère étatique. Pour Mr. Koenig, l'Etat infantilise et déresponsabilise les citoyens en jugeant à leur place de ce qui est bon et de ce qui est mauvais pour eux, par le biais de réglementations et d'interdictions. Par exemple, il évoque dans son livre, *Le révolutionnaire, l'expert et le geek*, la question des allocations familiales, qui selon lui « contribuent à forger l'image d'une société-troupeau dont un bon berger déciderait des rythmes de production ». « Aujourd'hui, on n'arrête pas de nous dire qu'il ne faut pas rouler à plus de 50 km/h, qu'il ne faut pas boire de vin, qu'il ne faut pas faire ci, pas faire ça... Cela devient bien pire que ce qu'a pu être le paternalisme » ajoute même Mr. BOURDAIS.

D'après Mr. Rodocanachi, l'Etat devrait alors se restreindre à ses fonctions régaliennes et ne pas outrepasser ce rôle au risque de devenir ce chef liberticide et contraignant que nous décrit Mr. Asselin. Grâce à l'exemple de l'ANI (Accord National Interprofessionnel), ce dernier nous montre en effet comment nous sommes passés d'un « dialogue social serein à un dialogue social contraint » : désormais, 3500€ d'amende par salarié sont prévus pour une entreprise qui ne met pas en place d'entretiens individuels tous les deux ans. Ainsi, même si par la suite Mr. ASSELIN nous précisera qu'un tel accord aurait des retombées positives, il ne manque pas de souligner qu'il faudrait « laisser aux acteurs du terrain le maximum de liberté ».

Enfin, la dernière remise en question de ce paternalisme étatique provient de Mr. Seillière qui, s'inspirant de l'ouvrage de Mr. Schneider Big Mother : Psychopathologie de la vie politique, dresse le portrait d'une société française où les individus sont maternés tout au long de leur existence et où l'on « substitue à l'initiative de l'individu une sorte de prise en charge contraignante qui l'oriente, l'assiste, l'amollit ». Dans ce contexte, l'Etat accroît la dépendance des citoyens à son égard alors que ceux-ci aspirent plutôt à l'autonomie.

### **3.3.2 D'autant plus que cette dépendance peut entraîner une trop forte proximité avec le chef ce qui entrave sa prise de décision.**

Mr Rodocanachi et Mr. Latournerie se rejoignent sur cette question. Si tout deux considèrent qu'en tant que chef, il est important dans le monde de l'entreprise d'entretenir de bonnes relations avec ses subordonnés, ils ne manquent pas de souligner les nombreux risques que cela présentes si cette dynamique est poussée à l'extrême comme dans le cadre du paternalisme.

En effet, comment prendre une décision importante concernant un collaborateur avec qui vous êtes proche, avec qui vous partez en voyage et avec qui vous partagez une véritable relation d'amitié ? Que cela aille du simple recadrage au licenciement, tout devient plus compliqué pour le chef si la frontière entre vie professionnelle et vie privée tend à disparaître.

Sans compter, que ce comportement nuit clairement à l'autorité et à la légitimité du dirigeant au sein de l'organisation puisqu'à la hiérarchie établie sont substituée les liens que noue le chef avec certains de ses collaborateurs. Le risque étant, qu'à l'image d'une famille où les deux enfants entrent en compétition pour devenir le préféré de leur père, les traitements de faveur et les inégalités engendrent des manifestations voire des soulèvements sociaux.

Gaspard Koenig, dans son livre *Le révolutionnaire, l'expert et le geek*, critique ainsi le système français des communes, trop décentralisé et ainsi victime de népotisme, de clientélisme et de corruption : en effet, le maire, « figure paternelle », incarne « un système malsain et assez primitif de rapport au pouvoir, où chacun recherche les faveurs d'un mini-despote ». Cette phrase illustre parfaitement les dangers de ce type de paternalisme, où les subordonnés connaissent et influencent leur chef.

Cependant, rien n'est inéluctable et cela dépend beaucoup du type de chef :

- Il y a celui qui est capable de faire preuve de « courage et d'une certaine force de caractère pour faire ce qu'il faut » et rester impartial selon Mr. Latournerie, quitte à sacrifier cette proximité pour ne pas être influencé et pour pérenniser le bon fonctionnement de la firme.
- Et il y a celui qui tombe dans le piège du « copinage », qui ne parvient plus à décider de manière juste et objective.

### **3.3.3 Le paternalisme prive le groupe de toutes prises d'initiatives nuisant ainsi à son efficacité dans un monde économique où l'innovation est reine.**

Une autre tare du paternalisme est la facilité avec laquelle le groupe peut se complaire dans ce type de management. N'est-il pas plus confortable d'écouter docilement et servilement son patron comme on écoute un gourou plutôt que de prendre des initiatives et s'interroger sur la façon de faire son travail ?

La réponse semble évidente mais malheureusement, ce mode de fonctionnement appelé aux Etats-Unis « *my way, you do it my way* » n'est pas corrélé à l'efficacité et aux bons résultats selon Mr. Rodocanachi. En effet, cela déresponsabilise les salariés, les empêche d'apporter leur propre contribution et les condamne à une routine aliénante.

L'exemple de Mr. Bourdais est en ce sens très révélateur : lorsqu'il a voulu appliqué chez Michelin les méthodes de management qu'il avait utilisé chez JPMorgan Chase aux Etats-Unis, à savoir le consensus, en demandant à ses subordonnées ce qu'ils pensaient de ses décisions, « cela a été une catastrophe » selon ses propres termes. Habités à ne prendre aucunes initiatives, ils lui ont paradoxalement reproché de vouloir se dédouaner de ses propres responsabilités.

Il apparaît donc bien que l'innovation et la créativité des employés sont annihilées par l'organisation paternaliste alors même que ce sont des éléments clés des stratégies

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

d'entreprise. Plutôt que de les étouffer, il s'agit alors de les favoriser : pour Mr. Asselin, « c'est au chef d'entreprise et au comité de direction de susciter [la] prise d'initiative et de l'encadrer ». Mr. Latournerie soutient ce point de vue en ce sens qu'il considère qu'il ne faut pas mâcher le travail de ses subordonnés lorsqu'ils sont en difficultés mais plutôt les inciter à « proposer des solutions » personnelles pour résoudre le problème donné. Dans cette optique, Mr. Nakae préfère alors substituer la relation grand frère/petit frère à la relation père/fils : pour lui il ne s'agit plus de dire « fais ci, fais ça » mais plutôt de demander « qu'est-ce que tu ferais ? Qu'est-ce que tu penses de ça ? ».

Néanmoins, nous pouvons nuancer notre propos dans la mesure où dans certains secteurs ou dans certaines activités, la prise d'initiatives des employés n'est pas bénéfique. Nous avons pu le vérifier dans notre expérience à travers le groupe 3 qui a échoué dans l'épreuve à cause d'une surabondance d'idées et de prises d'initiatives. Mais c'est aussi et surtout le cas dans deux des exemples dûment repris par les personnes que nous avons interrogées, à savoir la SNCF et l'armée. En effet, dans ces deux cas de figure, sauf situation exceptionnelle, les ordres émis par la direction sont à respecter mot pour mot afin de garantir la sécurité des personnes et l'efficacité des opérations effectuées. Aucune initiative personnelle n'est ici tolérée.

### **3.4 Ces travers du paternalisme ont donc entraîné son évolution et son adaptation**

#### **3.4.1 Le paternalisme tend à être dépassé en entreprise, mais pas encore dans la société, où l'Etat planiste est plus présent que jamais**

##### **3.4.1.1 Le paternalisme est de moins en moins utilisé comme style de commandement dans l'entreprise contemporaine**

Le paternalisme, sous sa version classique, que l'on connaît grâce à l'entreprise Schneider, véritable pilier de ce style de commandement, tend à être dépassé. D'après le sondage que nous avons réalisé, d'ailleurs, 96 personnes sur 117 estiment que le paternalisme est effectivement dépassé.

Tout d'abord, Mr. Seillière a qualifié ce type de paternalisme, marqué par une mobilité salariale faible voire nulle ainsi que par une vie centrée autour de l'entreprise, de « outdated ». En effet, ce paternalisme industriel était fondé sur un système socio-économique qui n'existe plus aujourd'hui, ainsi que sur une vision morale du rôle du chef.

De plus, comme le soulignait le philosophe libéral Gaspard Koenig lors de notre entretien, l'entreprise de la fin du XXème siècle et du début du XXIème siècle n'a plus du tout la structure d'une entité à part entière. Les organisations en réseaux se multiplient, ainsi que les échanges, de toute sorte, entre les entreprises. Les cadres d'aujourd'hui effectuent de moins en moins souvent toute leur carrière au sein de la même société, et ce depuis que nous sommes entrés dans une « société post-salariale » (Gaspard Koenig). M. Koenig définit une société post-salariale comme étant une société où l'ensemble des entreprises forme une plateforme horizontale, une structure de plus en plus interdépendante, et c'est justement dans une telle société que le paternalisme n'a plus de sens car n'a plus d'objet sur lequel s'appliquer. Selon Gaspard Koenig, les salariés contemporains arrivent dans une entreprise, la

quittent rapidement, et leur travail consiste beaucoup en diverses missions pour différentes entreprises, plutôt qu'une carrière uniforme au sein de la même société.

En considérant ce mode de fonctionnement, on voit bien que le paternalisme de l'époque de Schneider où le patron finançait aux ouvriers (qui consacraient l'entièreté de leur carrière à la même entreprise) leur logement et les soins de leur famille est dépassé et ne pourrait même plus s'appliquer dans des entreprises comme les start-ups californiennes où les salariés restent rarement plus de cinq ans.

Cependant, si ce type particulier de paternalisme est effectivement dépassé, cela ne signifie pas que le paternalisme n'existe plus en tant en tel. D'ailleurs, le terme « dépassé » invite à la réflexion : en effet, Mr. Koenig, Mr. Seillière, Mr. Bourdais ou Mr. Asselin nous ont tous montré à quel point le mot « paternalisme » avait eu tendance à être dénigré, rejeté, d'abord par les socialistes et les communistes au début du 20<sup>ème</sup> siècle, puis les libéraux durant la seconde partie du 20<sup>ème</sup> siècle. Ce que nous avons découvert, c'est que si le mot « paternalisme » lui-même est mal perçu par une très large part de la population, la réalité qu'il recouvre, elle, est encore largement acceptée : protection des subordonnés par le chef, relation d'affection entre subordonnés et chef, et même, en France, dépendance des subordonnés vis-à-vis du chef, sont tous des concepts qui sont plébiscités par la population. C'est d'ailleurs le système qui continue d'exister dans nombre de petites entreprises. Le monde que nous a fait découvrir Mr. Asselin, à savoir celui de sa PME, est fortement marqué par ces caractéristiques, même s'il est vrai que Mr. Asselin revendique une responsabilisation des salariés dans sa propre entreprise. D'ailleurs, même aux Etats-Unis, pays du libéralisme, Mr. Bourdais a évoqué un sondage montrant que la principale chose que les salariés américains attendaient de leur supérieur était l'attention à leurs problèmes personnels. Ainsi, le caractère affectif de la relation entre le chef et le subordonné n'a pas disparu, loin de là. Ce qui tend à disparaître dans de nombreuses entreprises américaines, c'est l'hétéronomie existant entre le chef et le salarié : de plus en plus, le subordonné prend part au processus de décision, et devient vraiment responsable.

Cependant, en France, l'évolution est beaucoup plus lente. Mais on se rend bien compte que cette persistance d'une douce irresponsabilité des salariés ne pourra pas survivre à long terme. Comme Mr. Bourdais nous l'a montré, à Michelin, l'entreprise a dû évoluer sous peine de disparaître. En effet, la communication externe de l'entreprise était opaque, et la culture du chef autoritaire était si répandue qu'elle bridait totalement l'initiative des salariés. Dans le monde du court 20<sup>ème</sup> siècle (jusqu'en 1989), l'entreprise pouvait se permettre d'avoir une structure rigide et fixe, où l'autorité était d'ordre supérieur et où la prise d'initiative était nulle. Cependant, dans un monde où l'innovation de rupture prend une place primordiale, car elle permet aux pays occidentaux de maintenir leur avance sur les pays émergents aux salaires beaucoup moins élevé, cette rigidité, ce paternalisme ne pourra pas persister et devra évoluer.

Un second mode de management (à différencier du paternalisme), connu sous le nom de *My Way* aux Etats-Unis, et qui consiste en un style de management extrêmement autoritaire, est également de moins en moins populaire. Ce mode de management qui emprunte au paternalisme toute sa dimension autoritaire est de moins en moins accepté dans les entreprises pour plusieurs raisons. Tout d'abord ce mode de management produit le plus souvent de mauvais résultats, car seul le chef apporte une contribution intellectuelle et créative, tandis que le salarié n'a pas la possibilité de proposer ses idées ou de possibles solutions. Et par ailleurs cette méthode de management, plus encore que le paternalisme, conduit à une déresponsabilisation du salarié. Le salarié perd en effet son esprit d'initiative, et se complaît sous l'autorité du chef qui impose ses vues. Le fait de déresponsabiliser le salarié l'éloigne des objectifs de son entreprise, or comme le rappelait Pierre Rodocanachi lors de notre entretien, le seul moyen pour qu'une entreprise réussisse est de faire participer chaque salarié à la vie de l'entreprise. Si le salarié peut apporter sa contribution, sa motivation suivra, favorisant alors une dynamique positive au sein de l'entreprise.

Rappelons néanmoins certaines exceptions. Dans certaines situations il est nécessaire que le chef impose ses vues avec une autorité extrême, et dans ces mêmes conditions le salarié n'a pas besoin de proposer des idées ou des contributions. C'est le cas des centrales nucléaires par exemple, où le responsable de la centrale doit également assurer la sécurité de la centrale, et par extension celle de la région en cas d'incident. Le salarié dans ce cas précis doit obéir à son chef en toute condition, non pas parce que le chef a des meilleures idées, mais surtout pour

éviter un potentiel accident. Ainsi le mode de management *My Way* peut s'avérer efficace dans certains contextes, en revanche ces contextes restent très précis et très limités.

Ainsi, si les principaux travers du paternalisme conduisent progressivement à l'effacement de ce mode de management des entreprises contemporaines, ou le réduisent à des situations très précises (en ne conservant que la partie autoritaire du paternalisme), on peut remarquer au niveau de la société contemporaine, principalement en France, une intervention croissante de l'Etat « planiste » (G. Koenig).

#### **3.4.1.2 C'est surtout l'Etat qui joue actuellement un rôle paternaliste, par son intervention croissante dans les rouages de la société française.**

Lors de notre entretien, Gaspard Koenig, philosophe libéral, nous expliquait sa position selon laquelle l'Etat français est trop paternaliste, trop protecteur, ce qui conduit, comme dans le cas de l'entreprise, à une déresponsabilisation de ce qu'il considère comme ses subordonnés, à savoir les citoyens. Gaspard Koenig nous explique par exemple sa prise de position en faveur de la légalisation du cannabis. M. Koenig estime que dans une société où la logique serait l'assurance privée, chacun pourrait s'assurer en fonction des risques qu'il prend (drogue, tabac, alcool), et dans ce cas il serait acceptable de légaliser le cannabis car cela ne causerait aucun préjudice à autrui. Cependant le problème de l'Etat planiste français, c'est qu'il ne peut pas accepter de payer pour les risques de certains (les consommateurs de cannabis), donc l'Etat doit interdire les pratiques déviantes dans une société où la logique est l'assurance collective, la sécurité sociale.

La position de M. Rodocanachi se rapproche de celle de M. Koenig : l'Etat planiste, comme le fait l'entreprise paternaliste, déresponsabilise les citoyens. Et au-delà des grandes fonctions de l'Etat, comme la justice, la défense, l'éducation, l'Etat ne devrait pas intervenir. Si par exemple chaque individu était responsable, les cotisations retraite seraient inutiles, chacun penserait à mettre de l'argent de côté au cours de sa vie.

Cependant l'Etat français ne peut se retirer complètement de la société, et doit assurer une situation viable à tous les citoyens, comme le rappelle Gaspard Koenig. L'Etat se doit de jouer

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

le rôle de « filet de sécurité », pour que chaque citoyen ait une situation acceptable, cependant, pour ôter le côté paternaliste de ce système, ce filet de sécurité, ce revenu universel, devrait être universel, et inconditionnel. Ce n'est pas à l'Etat de poser la question de savoir si le bénéficiaire est marié, combien il a d'enfants etc.... Si le revenu est inconditionnel, c'est « la société qui s'auto-entretient ».

Somme toute, on peut remarquer une concordance entre le paternalisme et le planisme étatique, tous deux déresponsabilisant les salariés et citoyens. On peut cependant opérer des distinctions : dans le domaine de l'entreprise, la dimension affective du paternalisme peut évidemment être conservée, comme Mr. Asselin nous l'a montré. En revanche, en ce qui concerne l'Etat, celui-ci doit être véritablement un « monstre froid », le plus éloigné possible de l'individu, dont il garantit l'autonomie. De même, la dimension éducative de l'entreprise peut se justifier, car elle est nécessaire au jeune diplômé en début de carrière. Cependant, concernant la société, cette dimension éducative n'a aucune légitimité morale, car elle conduirait au raisonnement selon lequel les citoyens sont des enfants à éduquer, alors qu'ils sont des hommes libres qu'il faut traiter comme tel. Finalement, dans l'entreprise, c'est l'efficacité à long terme qui doit être le critère du choix du management ; pour l'Etat et la société, c'est la liberté et l'autonomie des citoyens qui doivent être les seuls critères de gouvernement, au prix d'une efficacité qui pourrait être moindre. Cette perte d'efficacité, Mr. Koenig la nomme le « prix de la liberté ».

### **3.4.2 De nouvelles formes de management plus efficaces, dérivées du paternalisme, ou qui s'en éloignent radicalement, apparaissent**

Si l'on compare les méthodes de management dans la Silicon Valley aux méthodes paternalistes françaises, on remarque quelques similitudes. Tout d'abord la start-up californienne met à disposition de ses salariés un grand nombre de services, comme des canapés, des repas prépayés etc... On peut y retrouver la tendance de l'entreprise paternaliste comme Michelin ou Schneider qui finançait les logements de ses ouvriers. Dans une entreprise informatique californienne, la culture y est très forte et les salariés se sentent également attachés à leur entreprise. En revanche, la principale différence concerne la responsabilité des salariés. Comme le rappelait M. Rodocanachi, l'informaticien de la Silicon Valley peut travailler sur un hamac si, chaque semaine, il vient avec une nouvelle idée de logiciel. Dans la start-up américaine, la mise à disposition de services n'empêche pas le salarié d'être responsable, et ce même salarié exécute ses obligations de résultat. Ce qui est moins le cas dans l'entreprise paternaliste, car l'ouvrier est déresponsabilisé. Ainsi cette méthode de management propre aux start-ups conserve du paternalisme la dimension qui consiste à offrir de multiples services aux salariés, à rendre leur lieu de travail confortable. En revanche le salarié de la start-up parvient à assimiler sa part de responsabilité dans le travail de l'entreprise.

Et c'est même l'ensemble des relations entre le chef et son subordonné qui sont adaptées. Eric Bourdais nous expliquait qu'il avait participé à une étude, aux Etats-Unis, concernant les relations chef-salarié, et le résultat était que les salariés américains attendaient de la part de leur chef une attention à leurs problèmes personnels. Sans que la relation soit forcément amicale, la seule autorité, sèche, ne peut conduire à un management efficace, car encore une fois, chaque salarié doit savoir en vue de quoi il travaille, pour qu'il y trouve une source de motivation.

Evaluer les relations entre le chef et son subordonné reste complexe, car il ne faut pas verser trop dans l'affectivité : que faire s'il faut un jour licencier un salarié avec qui le chef est ami ? Finalement, le paternalisme tel que nous l'avons défini en introduction n'est plus vraiment une méthode de management efficace pour l'entreprise contemporaine, cependant plusieurs

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

ses formes sont indissociables d'un bon commandement. Le modèle de management qu'il « faut » choisir dépend de nombreux paramètres ; la taille du groupe, le milieu de l'organisation... Cependant, dans l'entreprise moderne, on peut établir le portrait du style qui semble le plus adapté aux problématiques contemporaines : un chef qui prend soin de ses salariés et se préoccupe de leurs problèmes individuels le plus possible, qui montre un intérêt pour eux en tant que personnes, tout en les intégrant activement au processus de décision, semble le plus adapté pour une réussite de l'organisation à long terme.

Pour revenir à l'expérience que nous avons menée, les 3 types de leadership employés avaient tous des défauts : l'un était autoritaire et ne s'intéressait pas aux subordonnés autrement que sur leur performance, le deuxième souffrait d'une absence totale de leadership, et le troisième, s'il prenait en compte les subordonnés en tant que personnes, ne leur laissait pas assez d'initiatives pour être efficace. Ainsi, il faudrait faire en quelque sorte un mélange entre le management « paternaliste » et le management « libéral », pour obtenir la forme idéale de management, en tout cas pour toutes les organisations « ordinaires », c'est-à-dire celles qui doivent réaliser un objectif sans potentielles répercussions graves sur la société, et qui sont soumises à la contrainte de la flexibilité (devoir trouver des solutions à des problèmes qui évoluent en permanence).

## **4 Bilan**

### **4.1 Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête**

Adopter une attitude paternaliste semblait, au premier abord, intéressant à la fois pour le chef et pour le groupe. C'était déjà la substance de notre hypothèse de recherche, dans laquelle nous avons formulé la position selon laquelle le paternalisme, tel que nous l'avons défini, semblait une attitude viable et efficace dans la gestion d'un groupe. Pendant notre enquête, nous avons accumulé certains éléments permettant de justifier cette position. En effet, une telle attitude porte en elle des qualités indéniables, car elle permet au chef d'affirmer sa position, tout en procurant au subordonné des avantages matériels et immatériels. Cependant, il nous a fallu réaliser des distinctions, car il est évident qu'il ne peut exister une méthode de management qui soit efficiente pour toutes les organisations et à toutes les époques.

Ainsi, l'efficacité et la légitimité du paternalisme dépendent du milieu de l'organisation, des caractéristiques propres au groupe dirigé... L'hypothèse de recherche que nous avons posée était donc trop tranchée. Cependant, alors que l'enquête avançait, nous nous sommes rendu compte que le paternalisme avait très mauvaise réputation dans l'opinion. Lorsque nous avons voulu connaître la raison de ce désaveu, nous avons réalisé que si l'opinion rejetait le paternalisme comme dépassé et liberticide, elle continuait en grande partie à accepter ses grands traits dans leur vie de tous les jours : de nombreux Français, en effet, disent vouloir être libres et responsables, mais en réalité acceptent voire préfèrent avoir des responsabilités les plus réduites possible. Nous avons ainsi compris que le paternalisme était encore très présent en France mais sous une forme différente de celle du 19<sup>ème</sup> siècle.

Or, durant notre enquête, et en particulier grâce à nos entretiens multiples nous permettant de comparer les points de vue de différentes personnes, nous nous sommes rendus compte que ce paternalisme du 21<sup>ème</sup> siècle était en grande partie responsable de la situation actuelle de notre pays, où le système économique est moribond et où une grande partie des jeunes disent vouloir étudier, travailler, voire vivre à l'étranger. Ce paternalisme touche certaines entreprises, comme nous l'a montré Mr. Bourdais, mais touche particulièrement l'Etat dans son rapport à la société. Ce constat nous a ensuite conduits à interroger les défauts du

paternalisme, à savoir, entre autres, une déresponsabilisation croissante des subordonnés et une perte de la capacité à prendre des décisions. Nous avons découvert que le paternalisme tel que nous l'avons défini n'était pas adapté à la société actuelle, pour diverses raisons. En tout cas, il est clair que certaines de ses caractéristiques, et notamment l'hétéronomie entre chef et subordonné et la dépendance qui en résulte, ne peut plus fonctionner correctement. Il est temps de laisser une véritable autonomie au subordonné, en l'intégrant au processus de décision. De même, le paternalisme étatique n'est pas justifiable, car il infantilise les citoyens et les prive de leur autonomie en voulant les contrôler et les orienter.

En définitive, dans la société actuelle, pour la plupart des organisations, il est nécessaire que le chef continue de mettre des services à disposition de ses subordonnés, et maintiennent une relation affective avec eux. Cependant, pour faire fonctionner efficacement l'organisation, il est nécessaire de laisser une certaine latitude à ses subordonnés, en prenant en compte leur opinion et en les impliquant directement dans la réussite du collectif.

## **4.2 Perspectives, limites, interrogations, apports**

Le grand problème auquel nous avons dû faire face a été le débat autour de la définition des termes de notre question de recherche, en particulier « avoir intérêt à » et bien sûr « paternaliste ». En effet, lorsque l'on s'interroge sur l'intérêt du chef, on suppose que les chefs sont semblables, c'est-à-dire qu'ils ont les mêmes intérêts, ce qui ne peut être parfaitement exact. Certains, en effet, vont agir de manière à maximiser leur utilité individuelle, par exemple en rendant leurs subordonnés dépendant d'eux, alors que d'autres, au contraire, vont vouloir sincèrement aider le groupe à grandir et à se développer. Cependant, on ne peut pas écarter ce dernier cas du sujet sous prétexte que ce type de chef altruiste ne recherche pas son intérêt propre : en effet, le chef « altruiste » l'est parce qu'il ressent du plaisir à se préoccuper de ses subordonnés, c'est-à-dire que c'est dans son intérêt d'agir de manière altruiste. Ainsi, se demander si le chef a intérêt à adopter une attitude paternaliste revient plus largement à analyser les résultats de ce mode de gestion sur les différentes parties du groupe, et à tenter de déterminer des traits communs à chacune de ces parties.

Une autre grande difficulté a été la définition du mot paternaliste. A chaque fois que nous avons demandé des entretiens avec des personnalités, nous leur avons envoyé une présentation PowerPoint de notre projet, qui incluait une définition du paternalisme. Or, Mr.

Rodocanachi et Mr. Asselin n'ont pas été d'accord avec notre définition du mot paternalisme : eux ne voyaient que le côté positif, et refusaient d'inclure les défauts que nous lui avons trouvés, en particulier la déresponsabilisation, dans la définition. Cela a évidemment été problématique ; cependant, nous avons finalement décidé de nous en tenir à notre définition initiale, inspirée à la fois du Larousse et du dictionnaire de l'Académie française.

De plus, nous avons été confrontés à la difficulté de la langue et de la culture lors de l'entretien avec Mr. Nakae. En effet, nous avons dû réaliser notre entretien en anglais, car nous ne parlions pas japonais : en conséquence, Mr. Nakae a dû s'exprimer dans une langue qui n'était pas sa langue maternelle, ce qui a probablement nuit à l'échange, d'autant que le mot paternalisme en français n'a pas exactement la même signification que son homonyme en anglais, dont la signification est systématiquement négative. Mr. Nakae a même précisé qu'il était compliqué pour lui d'essayer de faire comprendre la culture japonaise du management à un étranger.

Nous avons dû également faire face à une réticence de certaines des personnes interrogées à parler de manière parfaitement libérée à propos de leur propre entreprise, ce qui peut se comprendre facilement, car en tant que personnage public, toute critique de l'entreprise par des membres haut placés peut avoir des conséquences judiciaires pour ceux-ci. Mais nous pensons avoir réussi à lire entre les lignes, de sorte que ce problème a été en partie évacué.

Concernant le sondage, il faut préciser que l'échantillon interrogé n'est pas vraiment représentatif de la population française, puisque la part des jeunes est largement supérieure à leur part effective dans la population. De plus, interroger 117 personnes ne permet pas d'éliminer complètement le hasard du sondage. Cependant, avec les moyens dont nous disposions, il était difficile de faire mieux.

En définitive, nous pensons avoir correctement analysé les effets du paternalisme sur le groupe. Nous en avons tiré la conclusion qu'il était effectivement de l'intérêt du chef de conserver certains éléments du paternalisme, mais en se débarrassant d'une volonté vaine de tout diriger et contrôler. Comme nous l'a montré Ernest-Antoine Seillière, il est temps de passer d'un management où le chef dirige l'intégralité du système à une pyramide inversée, où le chef n'est plus un sachant mais un « animateur communicant », qui donne libre cours à l'autonomie des individus qui composent la base de l'organisation.

## 5 Bibliographie et Filmographie

LE PLAY, Frédéric, Monographies, Chapitre 2

ZOLA, Emile, Germinal

ROBERTS, Andrew, Napoléon

WARREN, Richard, Business Ethics, article “*against paternalism in human resource management*”

COPPOLA, Francis Ford, Le Parrain

MCGREGOR, Douglas, Théorie de la pyramide des besoins

GREENLEAF, Robert, The Servant as Leader

KUBRICK, Stanley, Full Metal Jacket

BARRATIER, Christophe, Les Choristes

## 6 Annexes

### 6.1 Comptes rendus des entretiens

#### 6.1.1 Entretien avec Mr. Latournerie

**Nous** : On voulait avoir votre avis sur notre thème de mémoire, le paternalisme, car le fait déclencheur qui a inspiré ce sujet est cette phrase que vous avez dite durant votre conférence : respectez-moi comme un père et je vous ferai grandir comme des fils.

**Xavier Latournerie** : Alors le paternalisme, comment l'avez-vous défini ?

**Nous** : C'est vrai que c'est un concept assez large qui touche à pas mal de notions. On a eu une petite divergence dessus, car pour moi le paternalisme avait un aspect très proche des subordonnés avec une fonction éducative, un chef qui est proche de ses subordonnés, dans un cadre un peu plus familial en quelque sorte. Mais après il y a une autre vision : une vision plus entrepreneuriale du paternalisme, sur le modèle de Michelin ou de Schneider, avec un chef distant de ses subordonnés, qui les encadre, avec une sorte d'Etat-Providence à l'échelle de l'entreprise, mais quand même un chef distant qui maintient ses sujets sous dépendance.

**Xavier Latournerie** : A mon sens c'est le travers du paternalisme. Pour revenir à la base, c'était le point de départ d'une mission de Consulting que j'ai faite durant mon MBA lorsque j'étais à l'EDHEC. Pourquoi ? Car j'ai travaillé sur un dossier qui était le centre spirituel du Hautmont, qui est à Lille. Ce centre spirituel-là, c'est le point de départ des grands patrons chrétiens du Nord. Il faut se replacer fin 19<sup>ème</sup>. A l'époque se développe dans le Nord tout un tissu industriel, le textile notamment, et ils font venir dans le grand Nord français autour de Lille, un tas de Flamands, qui viennent donc de Belgique, qui sont déracinés et qui se retrouvent dans des conditions assez difficiles. Il y a un certain nombre de patrons catholiques du Nord qui décident de se lancer dans un modèle qui finalement va beaucoup plus loin que celui de Michelin : ils se sont dit que finalement, les ouvriers, pour pouvoir être bien dans leur travail, il faut que derrière ils soient bien installés. Donc ils ont construit des maisons à côté de l'usine, comme ça ils n'avaient pas à aller loin pour aller au travail. Puis il faut qu'ils puissent aller à la messe le dimanche, donc on va faire venir un prêtre. Il faut que les enfants

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

puissent aller au catéchisme, donc on va faire venir des sœurs, etc.... Et finalement ils organisaient autour de l'activité de production toute une vie sociale, qui en première approche est bien puisqu'effectivement, on apporte l'école, on donne du travail aux femmes qui ne sont pas loin de l'entreprise, etc.... Donc en première approche c'est bien, sauf qu'on voit tout de suite le travers : cela prive les gens de leur liberté et de leur autonomie. En cela, le paternalisme est nocif. C'est tellement vrai que cette affaire du Hautmont à Lille à fait grand bruit jusqu'au palais Bourbon ; les députés étaient alors scandalisés par ce qui se passait là-bas. C'est remonté jusqu'au Vatican et le pape de l'époque, Léon XIII, a rédigé l'encyclique Rerum Novarum qui condamne finalement ce paternalisme et demande à ces patrons chrétiens de garantir la liberté de leurs employés. A ce titre-là, on revient à ce que je vous ai dit : l'objectif, c'est bien de faire grandir. Faire grandir, c'est l'apprentissage de la liberté et c'est le principe de l'éducation. Toute personne en charge de l'éducation a une vocation, celle d'éduquer à la liberté, c'est-à-dire à apprendre à user progressivement de la liberté et développer le libre-arbitre. C'est dans ce sens-là que je pense, aujourd'hui, il faut l'entendre, c'est-à-dire que le paternalisme qui tendrait à priver le collaborateur de sa liberté est nocif. Le paternalisme qui est de veiller au bien-être social, et au bien-être même dans toutes les dimensions de la personne qu'on emploie, ça pour le coup je trouve que c'est bien. Donc, forcément, ça s'oppose profondément à Amazon par exemple. Là, c'est certain qu'on n'a pas du tout un climat social comme cela. Je ne pense pas que chez Michelin les employés se plaignent, ou du moins on ne les entend jamais, de tout climat social qui règne en interne. Certains diront que l'on ne les entend pas car il y a une chape de plomb qui pèse sur eux. Je pense qu'en France on a encore le droit de s'exprimer. Il y a aussi un signe fort : je connais plus de gens qui essayent de rentrer chez Michelin que de gens qui essayent d'en sortir. En cela, je crois que le modèle Michelin est un modèle qui permet effectivement aux gens d'exprimer tous leurs talents en ayant une vraie liberté, tout en travaillant dans un environnement qui est respectueux de toutes les dimensions de leur personne.

**Nous :** D'accord. Donc Michelin trouve en fait un compromis en quelque sorte entre à la fois un climat paternaliste et un climat qui garantit la prise d'initiatives et l'épanouissement de ses employés, c'est ça ?

**Xavier Latournerie** : Oui, mais je pense que Michelin n'aimerait pas qu'on dise que son climat est paternaliste, parce qu'en fait, en matière économique, le paternalisme fait réellement référence à ce que je vous disais au départ. Aujourd'hui, ça a une connotation négative.

**Nous** : On se demandait justement si, aujourd'hui, le paternalisme n'est pas clairement dépassé, avec le développement par exemple d'Amazon comme vous le disiez, ou de Google, qui prônent une entreprise libre ou les salariés organisent leur travail et leur journée, favorisant ainsi la prise d'initiatives et la créativité.

**Xavier Latournerie** : Ça c'est un peu Google, mais Amazon ce n'est pas ça. Le modèle de management Amazon, c'est à la limite de l'inhumain : rentabilité absolue, peu importe le climat et les conditions. La seule chose qui compte-là, c'est le chiffre. En fait, je pense qu'aujourd'hui, on est conscient que la prise en compte du bien-être au travail est une clé importante du développement économique d'une entreprise, de la création de richesses. Là, il y a deux options : l'option Google, qui est assez incroyable, car pour permettre aux gens d'être bien, on va aller jusqu'à congeler des ovocytes pour permettre à des femmes d'avoir des enfants, etc... On atteint donc certaines dérives qui nous appellent à se demander jusqu'où ils sont capables d'aller au nom de la création de richesse. Mais il y a d'autres modèles qui sont plus dans le modèle des patrons du 19<sup>ème</sup> dont je parlais tout à l'heure, qui sont plus peut-être développer aujourd'hui dans des pays qui sont économiques moins développés que nous, en Afrique par exemple. Ce qui je pense est important pour bien discerner ce qui est bien là-dedans, c'est l'aspect de la liberté : le souci de veiller au bien-être de ses salariés ne doit en rien empiéter sur leur liberté. A partir du moment où ça devient une contrainte, où ça devient presque une obligation, là c'est nocif.

**Nous** : Donc plus qu'un chef paternaliste, il faut un chef qui adopte la position d'un tuteur, c'est-à-dire qu'il aide justement à faire grandir ses salariés et ses proches, pour qu'à un moment ils puissent suivre leur propre voie, sans que le chef soit toujours derrière eux et les encadre.

**Xavier Latournerie** : Et sans qu'il ait une notion de contrainte. Un chef, il doit être à l'écoute. Moi, si dans ma boîte, je suis quelqu'un, je pense, qui est à l'écoute de ses salariés, si un salarié a besoin de me parler, il peut le faire très librement, et je m'attache justement à rester très accessible en leur donnant l'opportunité de le faire, en aucun cas je vais le convoquer pour qu'il me raconte ce qu'il n'a pas forcément envie de me raconter de sa vie privée. Vous voyez la nuance ? C'est qu'il n'y a pas de notion de contrainte là-dedans.

**Nous** : Tout à fait, il faut qu'il y ait un échange en fait, de manière assez instinctive. Et donc cette proximité du chef avec ses subordonnés, en dehors de tout paternalisme, elle est favorable à l'épanouissement et au développement économique de l'entreprise. Est-ce ainsi compatible ?

**Xavier Latournerie** : C'est un effet de levier en fait. Si les gens sont bien, quand l'équipe est heureuse car il y a une bonne ambiance, alors les résultats sont là. Quand l'équipe ne va pas bien, les résultats sont mauvais. Finalement, il y a un effet dopant pour l'équipe : dans un rendez-vous commercial, on se sent en position de force car on sait qu'il y a une équipe qui marche bien derrière. Si les gens font la gueule quand ils viennent le matin au travail, les résultats forcément sont plus mauvais. En cela, économiquement en tous les cas, le bien-être est un très bon outil. C'est une clé, ce n'est pas l'unique clé qui donne accès à la croissance, mais par contre c'est un vrai vecteur de croissance.

**Nous** : Est-ce que vous pensez justement que cette attitude est viable aussi bien dans des petites entreprises que dans des grandes entreprises ? Car on a le sentiment qu'avec des petits groupes c'est plus facile de veiller au bonheur de chacun, alors que dans des grosses entreprises, où il y a finalement peu de contacts entre vous et les autres branches du secteur, on pourrait penser que c'est plus difficile.

**Xavier Latournerie** : Alors c'est là où, quand on est directeur et qu'on a sous sa responsabilité plusieurs sous-directeurs, notre façon de diriger influe sur le mode de direction des échelons subordonnés. C'est très vrai dans l'armée, où le chef imprime sa marque sur ses subordonnés : un capitaine qui a un mode de commandement qui est exemplaire, forcément va influencer sur le mode de commandement des lieutenants qui sont en-dessous. C'est évident et

vécu. Je pense que dans l'entreprise, c'est un peu ça, même si plus l'entreprise est grosse, plus l'influence du dirigeant au sommet est diffuse car elle passe par un certain nombre de strates hiérarchiques qui rendent le message pas forcément aussi lisible que lorsque l'on est en lien direct. Finalement, les échelons hiérarchiques, ce sont des filtres. Si ces filtres sont dans une pleine discipline intellectuelle, alors le mode de management adopté par le dirigeant au sommet influera sur tous les échelons. Mais c'est certain que dans une grosse boîte, c'est plus difficile. C'est d'ailleurs souvent dans ces très grosses structures qu'il y a le plus de mouvements sociaux et que les partenaires sociaux sont les plus virulents. Pour autant, si on regarde comment fonctionne Michelin par exemple, il y a énormément de subsidiarité. Je l'avais cité dans mon exposé : la subsidiarité, c'est laisser faire aux échelons subordonnés le maximum. Donc il faut s'attacher à faire redescendre aux échelons inférieurs tout ce qu'ils peuvent faire ; et s'il dit qu'il ne peut pas y arriver, il ne faut surtout pas lui dire que je vais le faire pour toi, mais lui inciter à me proposer des solutions qu'on regardera ensemble. On décidera alors ensemble, mais c'est bien lui qui le fera. En faisant ça, on est encore dans le faire grandir son subordonné : on lui montre bien qu'on lui fait confiance, et du coup il se sent investi de ça, mais en même temps appuyé et soutenu par son chef. Cette relation, c'est une relation qui n'est pas une relation paternelle, mais une relation qui est marquée par le souci de faire grandir, le chef voulant faire franchir des caps à ses subordonnés.

**Nous** : D'accord. Justement, cette relation qui naît et qui se développe entre le chef et ses subordonnés, est-ce qu'un inconvénient ne serait alors pas de trop s'attacher à ses subordonnés ? Dans le cadre d'un licenciement au sein d'une entreprise par exemple, ou pour revenir sur l'une de vos expériences personnelles que vous aviez évoquées lors de votre conférence, lors des forces spéciales avec les officiers que vous avez formés ? Est-ce qu'à force de développer ce lien avec les différentes personnes, cela ne nuit-il pas au chef lorsqu'il a des décisions importantes à prendre et finalement est-ce que ça ne le ronge pas à terme ?

**Xavier Latournerie** : C'est très juste et très bien vu. Il est certain que plus on va développer une relation de proximité avec ses subordonnés, plus ça va être difficile de faire des choix. Pour autant, s'en priver et rester très distant, c'est se priver de l'essentiel des relations humaines. Saint Exupéry disait « aimez ceux que vous commandez, mais sans le leur dire ». La différence, c'est ça. Si on tombe dans le copinage, là ça devient difficile et c'est vrai qu'il

faut du courage à ce moment-là quand ça va mal ne serait que pour recadrer, avant même d'envisager le licenciement. Faire un recadrage lorsqu'on a développé des relations tellement proches que ce sont devenus des amis, c'est compliqué, mais pour autant c'est nécessaire. Mais il faut savoir le faire, nous c'est des choses qu'on apprend. Les officiers apprennent à le faire et moi je dois reconnaître que ça me sert régulièrement dans mon quotidien. Dans le milieu militaire, on a la hiérarchie, qui fait que même si on trouve des moments pour être assez proche de nos soldats, il y aura toujours la barrière du grade qui fera que, lorsqu'ils se retrouvent face à nous parce qu'ils ont fait une connerie, chacun se retrouvera à sa place automatiquement. Dans l'entreprise, c'est clairement plus compliqué. Pour autant, avec du courage, qu'il est l'un des piliers du leadership, il faut savoir faire ce qu'il faut dans ces moments-là. Je pense qu'il ne faut pas se priver de bonnes relations avec ses subordonnés en se disant qu'en se rapprochant trop d'eux, on risque de plus être capable de faire ce qu'il faut. Il faut plutôt se forger un bon moral et une force de caractère qui fait que, lorsque ça ne va pas, on est capable de la dire. Maintenant, très franchement, aujourd'hui quand j'ai à recadrer quelqu'un, je n'ai aucune difficulté, même si on se tutoie tous, on s'appelle tous par nos prénoms et on est très lié, on fait des choses pendant et en dehors des heures de travail. On est quelque part une petite famille ; mais pour autant, quand ça ne va, il faut le dire. Je pense qu'on peut le dire sans être cassant, sans être méchant, mais en étant ferme et en jouant sur d'autres leviers que sur l'humiliation de la personne. Il faut offrir la possibilité à la personne de grandir, de se relever et de faire mieux la prochaine fois. Du coup, on joue non pas sur l'affectif mais sur la confiance, sur le fait de redonner une chance pour avancer. Finalement, c'est très payant. Mais je suis tout à fait prêt à admettre que dans certaines sociétés, ce mode de fonctionnement est tellement éloigné de la culture de l'entreprise que ce serait compliqué à mettre en œuvre comme ça. Typiquement, ce genre de modèle est compliqué à mettre en place dans des entreprises comme la SNCF, car c'est tellement loin de la culture de l'entreprise, qui est une culture de confrontations et de classes ; dans ce cas-là, ça ne marchera pas, ou du moins pas du jour au lendemain.

**Nous :** Avec ce que vous dites, un chef qui doit être prêt à recadrer, on pense quand même à la figure du père, sans pour autant parler de paternalisme. En effet, il est vrai que le père a aussi ces fonctions d'assurer l'autorité, de servir de modèle... Il sert à recadrer mais il redonne aussi une seconde chance, il implique sans jamais humilier. On peut alors se poser la

question d'un nouveau type de paternalisme peut-être, ou plutôt d'un nouveau type de management avec un chef présent mais qui a ses fonctions habituelles ?

**Xavier Latournerie** : Je ne nie pas cette image du père, si on considère le père comme celui qui aide à grandir. Mais ça pour moi, c'est la définition de l'éducation. Un professeur a exactement le même rôle. Père amène forcément paternalisme, et dès lors on est bloqué dans un clan. Ça pour le coup, c'est très mauvais.

**Nous** : Après vous avez parlé de culture d'entreprise. On pourrait peut-être élargir aux cultures en général, car nous nous sommes justement posés la question de savoir si le paternalisme n'était pas un modèle très franco-français, ancrée dans une certaine tradition et une certaine perception de la famille qui n'est pas du tout la même aux Etats-Unis ou en Asie, ce qui expliquerait que le paternalisme n'est plus du tout adapté aujourd'hui.

**Xavier Latournerie** : Il faut ici évoquer les travaux de Robert Greenleaf, patron fondateur de South West Airlines, compagnie low-cost aux Etats-Unis. Tout son modèle de développement depuis le départ, c'est le Servant Leadership : la notion de leader serviteur. Il décrit les critères que doit respecter ce type de leadership. Parmi eux, il y a une certaine bienveillance qui place l'employé en tant que pièce-maîtresse de l'entreprise. Du coup, le manager, le patron, est là pour faire en sorte que l'employé puisse pleinement tenir sa place. On retrouve cette notion de subsidiarité. C'est ce qu'on appelle le système de la pyramide inversé : c'est celui qui est au contact du client qui connaît le mieux le besoin, qui est capable d'expliquer au patron clairement quels sont les besoins et les attentes des gens qu'il voit au quotidien. Le patron a donc inversé sa pyramide et il fait en sorte que chacun de ses employés puisse accomplir au mieux sa tâche. J'ai en tête un grand patron français qui, lorsqu'il arrivait le matin dans son entreprise, il allait saluer un employé en particulier et lui demandait « qu'est-ce que je pourrai faire pour vous aujourd'hui ? ». En fait, il inverse la relation habituelle. C'est quelque chose qui m'a beaucoup marqué et que j'essaie de mettre en œuvre. Ça plaît énormément car vous voyez bien que la personne la plus importante, c'est l'autre dans la relation.

**Nous :** En faisant en sorte que ce soit l'autre la personne la plus importante, est-ce que ne se développe pas à terme une petite concurrence entre les employés pour se faire bien voir par le chef, pour être en quelque sorte le favori, du fait de cette proximité et du fait que le chef s'intéresse justement à tout le monde ?

**Xavier Latournerie :** Ce n'est pas impossible. En même temps, c'est l'intelligence du chef de ne pas tomber dans le piège. Mais je dirais que c'est humain. Encore, il faut parier sur l'intelligence des leaders et ne pas tomber dans le panneau. De la même façon, cette façon de diriger peut-être mal exploité par le manager qui veut profiter de la situation, profiter de ces relations-là pour faire n'importe quoi. Je pense en fait qu'il n'y a pas de modèle de chef. Il y a des chefs qui peuvent nous servir de modèle, mais pas l'inverse, car dans le commandement, dans la direction des hommes, on a notre personnalité propre. On doit avant tout rester nous-même car sinon on ne va pas être bon. Il faut être soi-même et aller chercher chez d'autres des petites techniques. On retrouve ici l'importance de la culture générale, car c'est à travers cette culture que l'on peut aller chercher les expériences qu'on vécus les autres pour enrichir nos propres expériences.

**Nous :** Vous avez partiellement répondu, mais est-ce que cette attitude du chef que vous décrivez, est-ce quelque chose qui s'apprend, quelque chose qu'il y a en nous et qu'on a appris à développer ? Est-ce que, du jour au lendemain, un chef peut devenir paternaliste ? Y a-t-il quelque chose en lui ou est-ce quelque chose qu'il a appris ?

**Xavier Latournerie :** Alors je pense que cela s'apprend dans le sens où c'est dans l'éducation que ça se reçoit, parce que derrière tout ça c'est l'attention à l'autre. Le fait de naître dans une famille où on est le seul enfant, ce n'est pas pareil que de naître dans une famille où il y a 8 enfants. Il est certain que le fait de vivre tout seul avec ses deux parents crée un sentiment d'être le centre du monde dans la famille. Celui qui est dans une famille où il y a 8 enfants, il apprend à être lui-même au milieu d'un groupe beaucoup plus large avec d'autres frères et d'autres sœurs. Forcément, la relation à l'autre n'est plus du tout la même. Dans l'éducation qu'on reçoit, il y a le développement de cette capacité à s'ouvrir à l'autre de manière générale. Cette ouverture à l'autre est finalement du domaine de l'éducation. Il suffit de regarder autour de vous : ceux qui ont connu l'expatriation, ceux qui ne l'ont pas connue... Après, il est clair

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

que dans l'armée on développe des méthodes de commandement : par exemple, dans le cas d'un lieutenant qui reçoit un jeune dans sa section, il va y avoir un entretien. De cet entretien, on va systématiquement en tirer des actions à mener : il est plus ou moins illettré, on va lui apprendre à lire ; il a des faiblesses en sport, on va lui faire un programme de sport... On met en place dans la vie du lieutenant, du chef de section, du chef, un certain nombre d'outils qui lui permettent de garantir qu'il y a une relation avec ses subordonnés. Ces outils-là créent cette relation. Après, ça se développe plus ou moins bien, et c'est là où la personnalité du chef est importante. D'ailleurs on a aussi tendance à répliquer ce qu'on a vécu je pense. Quand on a été formé comme chef d'une certaine façon, on va avoir tendance à se dire « ça a bien marché avec moi, il y a des chances que ça marche aussi avec les autres ». On duplique finalement les expériences qu'on a connues. C'est toujours là où c'est délicat, car il ne faut pas perdre sa personnalité, il faut toujours rester soi-même. Il n'y a rien de pire qu'un chef qui est complètement faux ; moi j'en ai connu, des gens qui essayent de diriger avec des méthodes qui ne sont pas naturelles, ce qui crée un sentiment de ridicule.

**Nous :** Donc à la fois il faut rester soi-même, adopter le leadership qui nous convient et voir s'il est adapté à ses subordonnés.

**Xavier Latournerie :** En fait il y a un corps, un noyau, qui est la personnalité de celui qui est chef : cette personnalité-là, elle va forcément influencer sur sa manière de diriger. Il faut mettre en place un certain nombre d'outils pour diriger, c'est la partie méthode : comment je prends mes décisions, comment je construis ma réflexion pour que chacun se sente concerné et du coup m'apporte ce qu'il a m'apporté, comment à partir de là je légitime mon poste de chef. Il y a donc la méthode, mais après c'est aussi l'art, l'expérience également : quand on est jeune chef, on fait des erreurs ; avec la bouteille, on en fait moins. Peut-être que quand on est plus ancien on a peut-être aussi plus de facilités à être soi-même qu'au début.

**Nous :** La question qu'on s'était posée aussi, c'était celle de l'âge du chef, car dans le paternalisme on a toujours cette figure du père, qui est plus âgé que ses subordonnés et qui a toujours plus d'expérience. En se rapportant à notre expérience à Saint Cyr avec le lieutenant De Driésen, on a remarqué qu'il avait seulement 2 ans de plus que nous mais qu'il jouait quand même ce rôle de père, qui encadrerait vraiment être paternaliste. On avait l'impression

d'être une meute finalement. Est-ce que vous pensez que finalement ça ne dépendrait pas vraiment de l'âge ?

**Xavier Latournerie** : Ça ne dépend pas de l'âge, c'est clair. Ma première expérience de chef militaire, je l'ai eue en tant que tout jeune officier. J'avais 21 ans et mon adjoint en avait 36, mais c'était quand même mon adjoint. Là encore, la hiérarchie militaire rend les choses plus faciles, mais en fait avec cet adjoint-là, il m'a fait comprendre qu'il était beaucoup plus ancien que moi. Il avait déjà plein de décorations sur son treillis, c'était un type très impressionnant qui avait été dans les forces spéciales, etc... Il avait une grosse expérience. En fait, on s'est très bien entendu, car je lui ai fait comprendre qu'il avait énormément à m'apporter. Lui, c'était un puit d'expériences. Pour autant, l'autorité, c'est moi qui en étais dépositaire. C'est à moi qu'on avait confié le commandement de cette section, j'avais 34 parachutistes à commander. Il a compris une chose : ce n'est pas parce qu'on a le plus d'expérience qu'on a l'autorité. L'autorité repose aussi sur un aspect légal. Mais après ça dépend aussi de la subtilité du chef d'aller chercher le meilleur chez chacun. Cet adjoint-là, en fait, il m'a apporté énormément, car je lui ai dit que je ne savais pas faire grand-chose ; mais je vais commander, parce que c'est pour ça qu'on m'a mis là. En revanche, j'ai besoin que tu m'apprennes beaucoup de choses. De temps en temps, je lui laissais le commandement, notamment pendant les exercices : on considérait alors que j'étais mort et je passais dans la phase d'observation. Je terminais toujours ces séquences-là par un débriefing, pour savoir comment il l'avait vécu. A la fin, c'est toujours moi qui avait le dernier mot : ça c'était bien, ça non. Très rapidement, les choses se sont mises en place : j'ai appris énormément de choses à son contact, mais il s'est aussi bien rendu compte que j'apprenais très vite et que j'avais d'autres qualités que lui n'avaient pas. On était très complémentaire finalement. Plutôt que de s'affronter, on s'est complété. On s'est vraiment très bien entendu, on est devenu ami et lui est resté sous-officier, moi j'ai grimpé dans ma carrière d'officier ; on s'est éloigné géographiquement, mais on continue régulièrement à s'écrire et à se tenir au courant des évolutions des uns et des autres. Tout ça pour dire que dans cette relation, il y a de la subtilité : il faut reconnaître avec humilité ses faiblesses et ses lacunes, sans pour autant s'abaisser ; ou du moins c'est s'abaisser pour aider l'autre à nous relever finalement. Ça inverse alors complètement les rôles.

**Nous :** D'accord. Peut-être juste une dernière question : on a parlé de l'autorité du chef ; on a enlevé l'âge, l'expérience, le grade... Finalement qu'est-ce qui reste pour fonder l'autorité du chef ? Qu'est-ce qui fait qu'intrinsèquement on est chef ?

**Xavier Latournerie :** D'abord, ce qui est évident : c'est le contrat de travail et le poste pour lequel on est embauché. C'est la base légale de l'autorité. Mais elle n'est pas forcément légitime. La légitimité, elle viendra avec l'accumulation d'expériences et la capacité à mettre à l'équipe en action. Dans l'entreprise, quand on recrute un directeur des ressources humaines, il est bien directeur et il assume pleinement sa fonction de directeur. A partir de là, c'est à lui de s'imposer comme étant le directeur et de mettre en place son mode de direction qui fera que les gens le reconnaîtront comme étant le directeur. Au départ, le fondement de l'autorité, c'est donc soit un charisme écrasant, soit une base légale. Il n'y a pas d'autres fondements de l'autorité.

**Nous :** C'est vrai que pendant nos expériences, on a vu qu'il y avait des chefs désignés au début, mais que pendant la manœuvre il y avait toujours un ou deux qui prenaient la main instinctivement sans forcément le vouloir et le chef s'effaçait derrière.

**Xavier Latournerie :** Oui c'est vrai. Mais un bon chef sait s'effacer derrière la compétence des experts, sans perdre la main. C'est là où c'est de la technique. Typiquement, moi, quand j'étais jeune lieutenant dans les forces spéciales, on partait avec des équipes de 5. 5 personnes, dont moi ; chacune des 4 personnes que je commandais était ultra-spécialiste d'un domaine : un expert de la radio, un expert des communications satellite, un expert photographe... Moi là-dedans, j'étais celui qui savait un peu touché à tout, qui était surtout expert de rien, si ce n'est de la capacité à mettre en musique ce groupe, au bon moment, au bon endroit, dans la bonne situation. Finalement, on peut réellement parler de chef d'orchestre, qui connaît le solfège, qui à la limite sait jouer quelques instruments, mais qui ne pourrait pas prendre la place du soliste. Ce qui est génial, c'est qu'individuellement on a affaire à des egos surdimensionnés, car ce sont des experts : personne d'autres qu'eux ne sait mieux gérer la radio, l'orientation des antennes... Ce sont des spécialistes. Il pourrait très bien imposer leurs conditions. Mais moi en tant que chef, je veillais toujours à ce que chacun reste à sa place tout en utilisant ses compétences. Ce qu'ils savaient très bien, c'est qu'à partir du moment où

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

l'expert radio indiquait un endroit et qu'on s'arrêtait à cet endroit pour poser la radio par exemple, ça devait passer. J'attends donc que sa compétence soit exploitée à 100%. Du coup, ça faisait grandir ce subordonné, cet expert, car à ce moment-là il mettait en œuvre toute son expertise et prenait ses responsabilités, car moi j'attendais de lui que ça passe. Finalement, il faut s'appuyer sur les compétences et jouer là-dessus, car quand on aime commander, et c'est ça qui me fait vibrer, c'est qu'à chaque fois, quand on finit l'expérience, j'essaye de faire un bilan pour voir comment chacun a grandi. Le débriefing qu'on fait à la fin de chaque activité à SYFCO, c'est exactement ça : comment est-ce qu'on a grandi ? Comment est-ce que ce qu'on a vécu là, on va l'utiliser pour être meilleur la prochaine fois ? Quand on dirige et qu'on arrive à mettre quelque chose comme ça en place, moi je m'éclate très franchement, car on voit ses collaborateurs grandir et c'est génial. Eux-mêmes en ont conscience et ils sont heureux. On arrive alors à l'effet boule de neige qui fait que la croissance est là.

### **6.1.2 Entretien avec Mr. Bourdais**

**Eric Bourdais** : Ce qui vous intéresse, c'est de savoir comment cela se passe chez Michelin, savoir si on a changé, mais il faut que je vous dise que je ne suis pas le meilleur interlocuteur sur le sujet. Le vrai BIB, il est rentré dans l'entreprise après l'université, et il est resté dans l'entreprise toute sa carrière. Donc, ils ont été « endoctrinés », ont adopté cette culture, très jeunes. Pour moi, cela s'est passé un peu différemment, en ce sens que j'ai passé 25 ans chez JP Morgan, dont 10 ans aux Etats-Unis, et que je suis rentré à 50 ans dans cette entreprise (Michelin). Donc j'avais déjà une expérience, assez longue, du management international. Je suis arrivé chez Michelin, dans une entreprise franco-française, basée à Clermont-Ferrand, venant d'une entreprise où je gagnais très bien ma vie. J'avais un chauffeur, un maître d'hôtel, et j'ai découvert une entreprise où le sol était en tapis, où les bureaux n'avaient pas de tiroir. Il y a eu un choc culturel.

Pour se rapprocher de notre sujet, j'ai alors découvert des méthodes de management qui n'avaient rien à voir avec ce que j'avais connu. Si on replace les choses dans l'histoire, le capitalisme s'est développé au 19<sup>ème</sup> avec des relations entre les chefs et les ouvriers qui étaient des relations d'autorité très fortes, et cela a abouti à des conflits multiples. Les entrepreneurs ont dû revoir leurs méthodes, ce qui a abouti au capitalisme familial. C'est ce qui s'est passé chez Michelin, qui a été créée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, et qui s'est développée sous la férule d'André et d'Edouard Michelin. Edouard Michelin a désigné son petit-fils François Michelin comme son successeur, qui prend les rênes en 1960.

Le succès de Michelin sous ses fondateurs est dû à différentes valeurs de l'entreprise, avec un grand souci d'innovation, et des valeurs de management qui sont le respect des personnes, des actionnaires et des clients. Cette entreprise s'est développée de manière extraordinaire. Elle avait compris une chose, c'est que pour qu'une entreprise soit « successful », il faut que ses salariés soient heureux. Constatant les conflits sociaux qui s'étaient développés au 19<sup>ème</sup> siècle, un certain nombre d'entreprises ont compris qu'il fallait faire quelque chose pour que les salariés se sentent bien dans l'entreprise, et la réponse a été celle du père vis-à-vis de ses fils : c'est le père qui donne à ses fils une maison, un hôpital, des écoles, et tout cela a créé entre le patron et ses salariés une affection qui n'existait pas avant. C'est une méthode qui a

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

parfaitement fonctionné à l'époque, même si aujourd'hui il est bon ton de ricaner lorsque l'on prononce le terme de paternalisme. Aujourd'hui c'est l'Etat qui est paternaliste, et qu'il voit d'un très mauvais œil ceux qui veulent les concurrencer. Aujourd'hui on n'arrête pas de nous dire qu'il ne faut pas rouler à plus de 50 km/h, qu'il ne faut pas boire de vin, qu'il ne faut pas faire ci, pas faire ça, et cela devient bien plus contraignant que ce qu'a pu être le paternalisme.

Toujours est-il que ces méthodes ont parfaitement fonctionné : lorsque François Michelin a hérité de l'entreprise, il a appliqué au mot à mot les valeurs décrites par son grand-père. Le résultat, c'est qu'il a créé entre lui et ses troupes une espèce de dévotion, qui a fait qu'il a pu développer l'entreprise, à partir d'un procédé technique (qui s'appelle le pneu radial), qui a fait passer l'entreprise en trente ans du 10<sup>ème</sup> rang mondial au premier rang mondial, en construisant presque 2 usines par an pendant cette période. Si on regarde le résultat, quel que soit le jugement que l'on porte sur le paternalisme, on ne peut pas ignorer le fait que cette explosion de Michelin a coïncidé avec ces méthodes, et que le paternalisme y a été pour quelque chose. Quand le fils de François Michelin a succédé à son père, je lui ai dit : « il a été le conquérant, tu seras le gestionnaire ». Cela ne lui a pas plu. Et pourtant, c'était la vérité : on avait besoin à ce moment de changer de braquet, et de ne plus fonder le management sur des méthodes d'un autre siècle (qui avaient fonctionné). L'entreprise perdait de l'argent et n'avait pas d'autre choix que d'adopter des méthodes modernes. Cette centralisation du pouvoir sur un homme, ce paternalisme avait un certain nombre de défaut, en particulier une déresponsabilisation des gens sur certains sujets. Quand je suis arrivé chez Michelin, j'étais directeur financier. On m'a présenté les gens dont j'allai m'occuper, mais je n'avais pas la responsabilité de la gestion de mes hommes, qui remontait par le service du personnel à François Michelin. Il n'y avait pas de comité de direction. Si vous me mettez sur le sujet des faiblesses de ce paternalisme, je pourrais en parler longtemps, car venant d'une grande banque américaine, j'étais atterré par certaines choses, mais respectant le parcours de l'entreprise, j'ai évité d'être systématiquement critique, en me disant qu'il fallait que je comprenne mieux.

Aujourd'hui, après le temps, on voit les choses avec plus de lucidité, et on se rend compte avec le recul de ce qui marchait, de ce qu'on aurait pu faire mieux. Les successeurs de François ont essayé de faire évoluer cette structure malgré les résistances du personnel, car c'est assez confortable d'être déresponsabilisé dans certains domaines.

Quand l'entreprise allait très mal, j'avais des contacts avec les actionnaires, les grands fonds d'investissement et les banques, mais je ne parlais qu'au patron, je ne pouvais en parler à personne d'autre dans l'entreprise. On a commencé à en parler lorsque j'ai convaincu François Michelin qu'il fallait communiquer avec l'extérieur parce que ça devenait de plus en plus intenable, et qu'en ne communiquant pas, nous avions attiré au capital de l'entreprise les plus grands spéculateurs. Pour attirer les investisseurs de long terme, j'ai dit à Mr. Michelin qu'il allait falloir que l'on communique, que l'on dise qui nous étions et comment on allait redresser l'entreprise. Il n'y avait aucune communication financière, une AG le vendredi après-midi à Clermont Ferrand, où il n'y avait pas d'analystes financiers.

**Nous :** Mais alors, vous dites que l'entreprise a évolué, en quoi peut-on encore dire que Michelin est une entreprise paternaliste ?

**Eric Bourdais :** Disons que c'est une société en mutation, et qu'il faut garder les principes du paternalisme qui marche (Michelin est arrivé en tête d'une étude du CAC 40 en termes d'images). Ce qu'il reste, c'est un attachement unique au pneumatique, attachement que moi-même n'ai jamais réellement pu acquérir, ayant du mal à vraiment m'extasier devant une coupe de pneumatique. Je crois que nous cherchons le bon compromis : le paternalisme a selon moi de beaux jours, car l'Etat a été tellement loin dans le cocooning et l'assistanat des citoyens qu'il n'en a aujourd'hui plus les moyens, donc l'entreprise trouvera certainement les moyens de combler les lacunes qui existent dans les services de l'Etat.

Mais pour expliquer Michelin, il serait au moins aussi intéressant de comprendre pourquoi cette culture française, que nous avons tous (on est des gens compliqués, difficiles, très durs à diriger, et les retards de la France aujourd'hui, je les attribue en bonne partie à cette culture d'affrontement : on ne sait pas travailler en équipe, parvenir à un consensus, et par conséquent on en est réduit par des méthodes excessives, soit à faire dans le paternalisme, soit dans la bureaucratie, ce qui fait que ce pays fonctionne mal). Hier encore, quand on attaquait la France, je la défendais ; j'ai cessé de le faire, je n'en peux plus, car les gens ont raison, et ce qui était des sarcasmes de mes amis étrangers est devenu une espèce de compassion (qu'est-ce qui vous arrive ?). Quand je critique cette partie de notre culture, je vous dis qu'on ne peut pas uniquement prendre en compte Michelin et sa gestion, mais qu'il faut comprendre la culture dans laquelle nous vivons en France, qui est une culture de conflits.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

Quand je suis arrivé chez Michelin, j'ai essayé d'appliquer les principes que j'avais utilisés aux USA, par exemple la recherche du consensus, où je demandais à mes subordonnés ce qu'ils pensaient... Cela a été une catastrophe : ce que m'a dit mon adjoint direct, c'est que quelle que soit ma décision, il me suivrait. Pour eux, le fait de leur demander leur avis, c'était de la faiblesse : en me demandant leur avis, j'essayais selon eux de me dédouaner de ma propre responsabilité. Et ça, c'était la réalité, et j'ai eu beaucoup de mal à m'adapter à ce genre d'attitude.

Je pense que ça va évoluer dans le bon sens, car il y a une exemplarité des dirigeants dans l'entreprise. Je pense qu'il s'agit d'un challenge énorme, car il faut apprendre aux gens à travailler en équipe, et cela est encore très difficile.

Quand je travaillais à New York, on avait demandé aux employés ce qu'ils attendaient de leur chef, et ensuite on avait demandé aux chefs ce qu'ils attendaient de leurs employés. Quand on a demandé aux employés ce qu'ils attendaient de leur chef, aux USA, ils ont répondu, et de très loin, « l'attention aux problèmes personnels ». Ils disaient que les chefs ne s'intéressaient pas à eux, en tant que personnes. Le problème en France, c'est que l'on parachute à la tête des entreprises des énarques, qui n'ont aucune idée de ce qu'il se passe dans la tête des gens d'en dessous, dont ils se méfient. Ils leur donnent très peu de délégation, et souvent, les ordres ne sont pas compris de ceux d'en bas. Je schématise, je caricature, mais pour moi, la France, c'est ça. Mais quand je juge le paternalisme ici, je le juge en grande partie parce que j'ai connu autre chose et je sais qu'on peut très bien avoir un grand respect pour ses chefs, sans avoir besoin de la relation affective, que j'avais avec François Michelin. De l'affection, je ne crois pas que cela soit vraiment nécessaire aujourd'hui. Il faut surtout du respect et de l'écoute. Il faut demander aux gens ce qu'ils pensent, et à Michelin cela a été très bien fait depuis un certain temps, et une grande partie des gains de productivité viennent du terrain. Pendant un certain temps, on avait trop délégué aux petits chefs dans leurs usines. Il fallait changer, et que les petits chefs se sentent non seulement responsables de la discipline et des règles bureaucratiques dans la gestion de l'usine, mais qu'ils soient à l'écoute des ouvriers.

Les cadres ont un correspondant au service du personnel qui est constamment à l'écoute, et ce service du personnel est directement sous les ordres du patron, qui a la main mise sur les carrières. Je constate que ce système fonctionne assez bien, et qu'il faudrait le conserver, en le démultipliant un peu de façon à ne pas trop impliquer la direction, car on se demande

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

comment François Michelin a pu vivre ainsi. Ce type d'organisation a marché car ils avaient un produit dominant, qui l'était tellement que l'on pouvait faire des erreurs de gestion et continuer à dominer, mais avec la concurrence, le besoin de gérer est devenu essentiel, ainsi que le besoin de déléguer et de responsabiliser les gens. Après le retrait de François Michelin, ce n'était plus du tout la même gestion dont nous avons besoin, et la même organisation. Le paternalisme ne correspond plus vraiment au monde actuel, et aujourd'hui, tout le monde regarde ce qu'il se passe chez Google, Apple, où les gens sont beaucoup plus libres.

**Nous :** Mais pensez-vous que cette évolution soit globale et affecte la société tout entière, ou bien qu'elle est interne à chaque entreprise, avec à chaque fois une phase de croissance où le paternalisme est nécessaire ?

**Eric Bourdais :** Il faudra que ce soit un paternalisme adapté à notre époque. Le paternalisme, aujourd'hui, c'est Steve Jobs, en tout cas car il est autoritaire dans ses méthodes.

**William :** Pensez-vous que le paternalisme soit plus justifié moralement dans l'entreprise que le planisme étatique dans la société ?

**Eric Bourdais :** C'est une question typiquement française : les méthodes de management, ce n'est pas la morale. Je ne sais pas si c'est moralement bien. J'ai bien sûr mon idée en tant que personne, mais ce n'est pas important. Le critère, c'est l'efficacité. Le paternalisme a bien fonctionné à son époque. Michelin aimait ses salariés, aimait parler avec eux, mais cela me semble difficile à mettre en place aujourd'hui.

### 6.1.3 Entretien avec Mr. Seillière

**Ernest-Antoine Seillière** : En tous cas, voilà une présentation qui montre que vous avez une bonne compréhension du sujet et que vous en avez déjà cerné plusieurs de ses aspects. Pour moi, le paternalisme recouvre le type d'organisation de la société industrielle au 19<sup>ème</sup> et au 20<sup>ème</sup> siècle par lequel l'employeur établit avec son salarié une relation qui en couvrant les différents aspects de son existence, l'enferme dans une situation économique, comme s'il était le membre de la famille, et un membre de la famille plutôt en effet mineur que majeur. Et donc, c'est une manière d'appréhender la relation fixée par le contrat de travail, en l'élargissant de façon assez considérable, et elle est née en réalité du fait que l'industrie, et notamment l'industrie lourde de l'Est de la France, est en continuité avec l'économie agricole, parce qu'elle exploite des forêts pour faire du charbon de bois, qui sera le coke, parce qu'on creuse des mines pour avoir le minerais, que ce soit le minerais de fer ou bien entendu le charbon, et donc on traite de la matière première et on a en fait un salariat qui au départ est un salariat qui vient de l'agriculture, où les relations sont par définition extrêmement paternaliste, puisque l'économie rurale est un type d'économie féodale, avec des relations très familiales entre ceux qui travaillent la terre et ceux qui la détiennent.

On a donc un passage dans la continuité de l'agriculture à l'industrie qui organise un type de relation familiale et donc paternaliste. Ça c'est la première explication du paternalisme, qui vient de la continuité avec l'économie rurale que l'industrie transforme.

Mais la deuxième raison pour laquelle on a vu le paternalisme s'installer dans les métiers du fer et chez Wendel, c'est l'immigration extrêmement importante de main d'œuvre en provenance d'Italie, de Pologne, d'Allemagne, et qui donc amène des familles migrantes qui sont demanderesse d'une prise en charge complète. Le paternalisme de type « migrant » a ainsi succédé au paternalisme de type rural, avec les mêmes besoins à l'origine. D'ailleurs, on dit assez fréquemment « du berceau au tombeau », ce qui signifie des écoles où l'on instruit les jeunes, des logements, des économats qui donnent la possibilité d'acheter les produits du quotidien, des hôpitaux et dispensaires pour veiller à la santé, des églises pour s'assurer de la valeur morale, et des retraites qui sont une manière d'encourager le maintien du salariat dans l'entreprise. On a alors vu s'installer les rudiments de ce que va être toute l'économie sociale du 20<sup>ème</sup> siècle, et je pense que les grandes entreprises de l'époque ont inventé le système

social tel qu'il sera repris et étendu à la société, et qui fait la caractéristique de l'économie sociale européenne.

**Nous :** Vous avez parlé de morale en évoquant les églises. Pensez-vous réellement qu'il soit légitime moralement qu'un dirigeant puisse organiser ainsi la vie de son subordonné, même si son subordonné le désire ?

**Ernest-Antoine Seillière :** Ecoutez, il s'agit d'une organisation de travail totalement outdated. Elle n'a plus aucune espèce de légitimité et de raison d'être. Elle correspond à une époque où il y avait acceptation réciproque de ce rôle ensemblier qui protégeait dans la continuité d'une vision morale, formant un tout. Ce tout du paternalisme a d'ailleurs été la cible préférée de toutes les organisations sociales qui autour des idées marxistes mais aussi socialistes, y ont vu une forme d'organisation qu'il fallait à tout prix supprimer, pour des raisons idéologiques, mais aussi pour des raisons de reconnaissance de l'efficacité du système. Le capitalisme paternaliste était très fort, très organisé, très accepté, et donc les syndicats, à leur origine, et les partis politiques de gauche se sont ingéniés à montrer le paternalisme sous ses traits les plus critiques et les plus ridicules. Et donc, aujourd'hui, personne n'oserait affirmer le paternalisme comme quelque chose qu'il faudrait remettre en œuvre.

J'ai tout de même été frappé quand j'ai vu que Google, pour s'assurer l'efficacité de sa main d'œuvre féminine, pensait organiser des centres de conservation de leurs ovules, de manière à ce qu'on puisse choisir le moment pour devenir mère de famille. J'y ai vu une trace lointaine et hypermoderne du paternalisme.

**Nous :** Vous dites que ce sont surtout les marxistes et les socialistes de l'époque qui critiquait le paternalisme, mais aujourd'hui, ce sont de plus en plus les libéraux que l'on entend attaquer le paternalisme, non pas le paternalisme dans l'entreprise, mais le paternalisme étatique, le planisme. Comment expliquez-vous ce paradoxe, puisque l'on a d'un côté les socialistes critiquant le paternalisme dans l'entreprise mais revendiquant celui de l'Etat, et de l'autre les libéraux qui refusent celui de l'Etat défendent le bilan du paternalisme de l'entreprise ?

**Ernest-Antoine Seillière** : C'est un paradoxe très intéressant, je n'y avais pas songé, mais c'est vrai que Orwell avait inventé Big Brother dans 1984, et il y a Michel Schneider qui récemment a écrit Big Mother, livre saisissant pour décrire la société française, notamment, qui est toute faite de prise en charge de l'individu sous tous ses angles. J'ai trouvé que le maternalisme de l'Etat est quelque chose qui caractérise nos relations sociales, c'est-à-dire le fait de substituer à l'initiative de l'individu, pour le protéger, une sorte de prise en charge contraignante, qui l'oriente, l'assiste, l'amollit, de sorte qu'il échappe à la volonté compétitive. On peut donc faire le parallèle, du paternalisme industriel au maternalisme étatique.

**Nous** : Mais quelle est la différence entre le paternalisme et le maternalisme ? Pourquoi prendre un terme différent pour décrire un phénomène semblable ?

**Ernest-Antoine Seillière** : Ecoutez, je pense que ce qui caractérisait la relation paternaliste, c'était l'autorité, la distance respectueuse, mais aussi une forme de rationalité. Or, lorsqu'on regarde aujourd'hui ce qu'est la relation entre l'Etat et le citoyen, ces éléments sont plus ou moins absents. L'autorité se fait de plus en plus douce, affectueuse, mais aussi possessive, engendrant une dépendance. L'Etat valorise aujourd'hui la notion d'urgence au-dessus de l'intérêt général, ce qui le porte à accorder des avantages aux groupes sociaux bien organisés, plutôt que de promouvoir l'intérêt général. L'Etat maternaliste, en effet, ne sait plus dire non.

Il y avait une notion de devoirs en face des droits que l'Etat s'est efforcé de gommer, de façon à créer une situation où le citoyen assisté se met en mesure de réclamer ses droits sans qu'on lui demande la moindre obligation. Il y a donc quelque chose de plus maternel que paternel dans la reprise par l'Etat des thèmes du paternalisme.

**Nous** : Au début, vous aviez défendu le bilan du paternalisme industriel. Mais en ce moment, défendriez-vous également le paternalisme étatique ? Pensez-vous qu'il s'agisse d'une forme d'organisation sociale pouvant être efficace ?

**Ernest-Antoine Seillière** : La fierté de l'économie européenne, c'est d'avoir associé le terme d'efficacité et celui de solidarité. C'est une économie qui fonctionne de telle manière qu'en stimulant la croissance par la liberté et l'innovation, le résultat de la croissance se partage

entre justes profits et solidarité envers ceux qui sont menacés par les trois grands dangers de la vie, que sont les problèmes de santé, de vieillesse et de chômage. L'économie sociale européenne, qui a du mal à se maintenir dans la compétition internationale parce qu'elle est en proie à la compétition de la part d'Etat qui n'ont pas pris en charge la solidarité, est une économie à laquelle je donne tous mes suffrages. Mais il faut qu'un régime social de cette nature soit politiquement dirigé, c'est-à-dire qu'il soit adapté aux circonstances qui l'environnent. Et à vouloir le préserver, le maintenir à tout prix, on menace à la fois sa continuité et l'économie qui le sous-tend, et c'est ce qu'il se passe actuellement. On est en train d'enfermer le pays dans son déclin en refusant les réformes.

**Nous :** Donc vous êtes un libéral par réalisme plus que par conviction personnelle ?

**Ernest-Antoine Seillière :** Il y a toujours une formation dans la prise en compte de ses valeurs. J'ai toujours été un gaulliste libéral, un libéral solidaire, attaché à l'équilibre entre croissance et solidarité.

**Nous :** A présent, nous allons parler un peu du MEDEF, puisque vous avez été à la tête de cette organisation pendant plusieurs années. J'aimerais savoir ce que pensez entre les salariés et le patronat aujourd'hui, et s'il y a eu dégradation des relations, celle-ci est-elle dû à la disparition du paternalisme que vous décriviez ?

**Ernest-Antoine Seillière :** Non, le paternalisme est trop lointain pour que sa disparition puisse impacter l'univers des relations sociales maintenant. On a complètement oublié le paternalisme dans le traitement du dialogue social. Concernant le dialogue social, il est très probablement aujourd'hui le pire de tous les dialogues européens ; c'est-à-dire qu'on a jamais réussi à créer un dialogue trilatéral, entre des employeurs bien organisés, des salariés dans de puissants syndicats, avec l'Etat dont la tâche n'est pas de chercher à se substituer à l'un ou à l'autre dans ce dialogue, mais d'aider à la réalisation de ce dialogue. Et ce triangle n'existe pas en France, car les employeurs ne sont pas bien organisés, les employés sont très peu syndiqués, donc les syndicats sont faibles, sauf bien sûr dans la fonction publique, et l'Etat a une tendance irrésistible à se substituer, avec à preuve, le Code du travail, qui fait 3500 pages, et qui ne fait que se substituer purement et simplement, résultat de la législation. Dans un pays

comme la Suisse, où le dialogue social est pratiquement institutionnalisé, le Code du travail, c'est 150 pages ! On a encouragé la construction de l'ordre social par les salariés et les employeurs. C'est ce que nous n'avons pas réussi à réaliser en France, et c'est ce qui est très dommageable à notre croissance.

**Nous :** Et est-ce que vous auriez des solutions, justement, pour parvenir à réparer ce problème ?

**Ernest-Antoine Seillière :** Ça, j'ai des solutions, car j'ai été 8 ans président du MEDEF, et pendant 4 ans président du patronat européen, et nous avons à l'époque indiqué avec une clarté les mesures à mettre en œuvre afin de recréer un dialogue social où tout le monde serait à sa place. L'essentiel est ce que l'on propose d'ailleurs actuellement, à ma surprise, du côté de Mr. Valls, c'est-à-dire l'inversion des normes, c'est-à-dire en réalité une législation du travail qui indique les axes principaux, avec un droit pour les entreprises en cas d'accord de déroger non pas aux principes mais à l'application du principe. Cette inversion des normes est fondamentale.

La deuxième chose, c'est de mettre un terme à la prétention d'un dialogue social organisé au niveau national, voire également au niveau de branches trop multiples, pour favoriser l'accord au niveau de l'entreprise, qui lui est générateur d'efficacité. Ceci est d'ailleurs compris par la droite, mais probablement aussi par une partie du socialisme, avec la tendance Hollande-Valls-Macron.

**Nous :** A présent j'aimerais évoquer les nouveaux modes de paternalisme qui existent aujourd'hui, par rapport aux anciens. J'ai parlé avec Eric Bourdais mardi dernier, et il me disait que les relations du travail en France étaient marquées par un paternalisme non pas semblable à celui du 19<sup>ème</sup>, mais pas une hétéronomie entre patron et salariés, avec des salariés réticents à toute prise d'initiative, et d'un autre côté des patrons tenant à diriger les équipes de manière autoritaire. Que pensez-vous de cette description ? Pensez-vous que cela doit être modifié ?

**Ernest-Antoine Seillière** : De mon expérience, depuis 50 ans, on n'a pas cessé de gagner sur l'attitude traditionnelle du management français fondé sur la hiérarchie du savoir : on demandait à celui qui commandait de savoir faire tout ce qu'il se passait en dessous. Dans le cadre d'une organisation hiérarchique, c'est ce qui fondait l'efficacité. C'était le point de départ il y a 50 ans, j'ai connu cela. Et de façon constante, à partir de ce moment, on a cherché à déléguer au maximum les compétences, le pouvoir de décision, et de maintenir une procédure et un contrôle, le chef n'étant plus un sachant mais un animateur communiquant, et qui révélait par cette attitude le désir d'autonomie qui donnait naissance à une véritable efficacité. On avait d'ailleurs à mon époque parlé de la pyramide inversée. En réalité, ce qui compte, c'est la base de l'entreprise, c'est lui qui doit par ses connaissances doit secréter l'ordre et ainsi installer des procédures nourries de l'expérience.

A titre personnel, je suis convaincu de cela, c'est-à-dire que lorsque l'on délègue, on stimule, et que lorsqu'on est installé dans un comportement hiérarchique, l'efficacité est beaucoup plus limitée. Ce qu'il faut voir aujourd'hui, c'est que à cette opposition entre hiérarchie et délégation, on voit apparaître la robotisation, et donc en réalité on substitue à ce problème un automatisme qui enferme dans la manière de se comporter.

**Nous** : Mais cette évolution, le passage d'une hiérarchie centrée sur le chef à une autonomie beaucoup plus importante des collaborateurs, quelles sont ses causes ?

**Ernest-Antoine Seillière** : A mon avis, elle est venue comme une tâche d'huile, d'expériences nées aux USA, et ça s'est étendu et est devenu un must de l'organisation, qui donner le maximum d'efficacité. De plus, les nouvelles technologies de l'information nous permettent de ne plus avoir à nous rassembler dans l'entreprise, ce qui favorise l'autonomie. D'ailleurs les jeunes préfèrent la perspective de se mettre en petite équipe plutôt que de prendre place dans une hiérarchie où l'on est dépendant.

**Nous** : Nous nous demandions également si ce changement ne pouvait pas être lié au passage d'une société de consommation et de production de masse à une société où la rupture technologique et l'innovation sont à la pointe, ce qui nécessiterait beaucoup plus de place laissée à l'initiative individuelle. Qu'en pensez-vous ?

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

**Ernest-Antoine Seillière** : Oui, il doit y avoir un peu de cela aussi ; l'uniformisation des procédures en vue de l'efficacité, prenez McDonalds, cette normalisation pour l'efficacité vient en concurrence avec l'autonomie. L'aspiration des salariés est à l'autonomie, les conditions de l'efficacité restent tout de même assez à la norme. Tout ce qui est innovation donne à l'organisation beaucoup de liberté.

### 6.1.4 Entretien avec Mr. Koenig

**Nous :** En étudiant votre livre nous avons pu retirer de nombreux cas où les caractéristiques du paternalisme dans l'entreprise et les caractéristiques du planisme, exercé par l'Etat, se recoupaient, et notre question est : est-ce vraiment similaire, ou bien y a-t-il des différences ? Et dans quelle mesure la comparaison entre ces deux types de management peut-elle être validée ? Tout d'abord nous allons nous mettre d'accord sur la définition du terme « paternalisme » et j'aimerais donc vous demander votre conception du paternalisme.

**Gaspard Koenig :** Déjà, dans la manière dont vous posez votre sujet, on a la réponse dans la question, car vous prenez un terme qui n'a aucune acception positive.

**Nous :** Oui, mais concernant par exemple le paternalisme chrétien dans l'entreprise, il y a une acception globalement positive.

**Gaspard Koenig :** Le terme a été inventé justement pour le dénoncer, et il y a quelque chose de paradoxal, dans l'entreprise du 19<sup>e</sup>, c'est que le paternalisme a été très lié au développement de l'entreprise libérale, et François Ewald écrit ça dans son livre *L'Etat-providence*, c'est une lecture fraîche, et il montre bien que le développement de la société ouvrière se faisait sous le prisme de la responsabilité individuelle, et le patron, pour compenser cette responsabilité, a arrangé des systèmes d'habitats, des assurances et des mutuelles, et en revanche, le basculement dans une société plus paternaliste, une société d'assurance, donc l'Etat-providence, s'est accompagnée d'un relâchement des liens paternalistes au sein même de l'entreprise. Notamment, le point de rupture pour François Ewald est une loi de 1896, où le patron devient responsable des accidents du travail, et donc ça veut dire que c'est à lui de prendre les responsabilités ou non, vis-à-vis de son ouvrier. Et historiquement il y a une relation inverse entre le paternalisme dans l'entreprise, et le paternalisme d'Etat, qui s'y est substitué, avec l'émergence de l'Etat-providence. Et donc un lien peut-être aussi problématique pour nous. Mais cela dit, on en sort de toute manière car les formes d'entreprises évoluent tellement que ces modèles ne sont plus applicables, et comme on entre dans une société post-salariale, même si l'entreprise va toujours exister, il y aura toujours des groupements, des marques, Génération Libre, Total etc. L'entreprise ne

s'organisera plus comme un tout, avec des gens fiers d'y appartenir, mais sera au contraire, plus une organisation horizontale en plateforme, les gens viendront, repartiront, et feront des missions pour plusieurs organismes. Ça sera plutôt une organisation en réseau, qu'une structure, une entité, fixe, avec une identité forte.

**Nous :** D'accord, donc vous pensez que le paternalisme est voué à disparaître dans l'entreprise ? Et cela se compensera-t-il par une hausse de la présence de l'Etat ?

**Gaspard Koenig :** Je pense que oui. On entre dans un monde où les individus sont de plus en plus autonomes, même si certaines structures restent, la vision à long terme est quand même celle d'un monde beaucoup plus autonome, et dans ce monde-là, l'Etat aura à jouer le rôle de filet de sécurité, qu'il ne jouait plus, ou mal, car il laissait cette responsabilité à l'entreprise, mais ça ne sera plus du paternalisme dans le sens où si on pense à un revenu universel, c'est tout sauf du paternalisme. Car le paternalisme c'est, pour l'Etat, le fait d'allouer des ressources aux gens en fonction de ce qu'ils sont, mariés, pas mariés etc. Comme le processus du RSA. Alors qu'un filet de sécurité inconditionnel supprime tout paternalisme, car l'Etat ne pose plus aucune question. C'est presque la société qui s'auto-entretient et qui gère son filet de sécurité. Ça enlève du rôle aux politiques, qui manient les masses de gens de manière complètement arbitraire.

**Nous :** Alors justement, concernant votre position sur le revenu universel, vous dites que les sommes touchées sous forme de l'impôt négatif décroissent de manière parfaitement linéaire avec la hausse des revenus. Cela n'est-il pas une incitation à ne pas travailler, pour tous ceux qui gagneraient moins de 1000 euros ?

**Gaspard Koenig :** Oui alors il faut que je vous explique un peu la mécanique, vous êtes à HEC vous allez comprendre vite, il y a d'abord un crédit d'impôt universel, tout le monde touche la même somme, puis une taxe calculée par rapport à cela. Ce n'est pas un revenu minimum, c'est un crédit d'impôt. En Inde ils ont mené cette expérience, et ils ont vu que donner un revenu fixe permet de développer l'entrepreneuriat, l'esprit d'initiative, et les gens deviennent plus audacieux car leur survie n'est pas en danger.

**Nous :** Alors pour en revenir au paternalisme et au planisme, vous dites à la page 121, que le planisme entraîne avec lui une « hyper rationalisation de la société en catégories », et vous dites aussi qu'il entraîne la formation d'une bureaucratie très importante, et ces éléments tendent à montrer, au contraire du paternalisme justement, un lien distant et froid entre l'Etat et le citoyen, alors que dans l'entreprise le paternalisme c'est plutôt l'inverse. Donc on peut dire qu'il y a une différence entre les deux ?

**Gaspard Koenig :** Oui, alors on peut dire que le problème du planisme d'Etat n'est pas assez distant, car ça met les gens dans les catégories, ça rejoint ce qu'on disait sur les allocations. En un sens l'Etat devrait être le plus loin possible des individus, il doit être le plus froid possible. On doit avoir la bonne bureaucratie comme la concevait Weber. C'est logique que la société forme des groupes plus chaleureux, mais l'Etat doit rester un monstre froid, pour garantir la neutralité et l'universalité.

**Nous :** Et pensez-vous que la place du chef d'entreprise dans l'entreprise doit être celle du monstre froid ?

**Gaspard Koenig :** Non non je ne pense pas.

**Nous :** Vous dites que le planisme étatique n'est pas moral, mais le paternalisme d'entreprise, c'est à dire le fait que le chef d'entreprise décide à la place de ses salariés ce qu'ils doivent faire, peut se justifier ? Ou bien faut il une autonomie totale ?

**Gaspard Koenig :** Plus l'entreprise est efficace, plus il y a d'autonomie à mon avis. Par exemple Delphine (son associée, ndlr), je lui laisse des missions, il faut juste qu'elle les réalise, je la laisse très autonome.

**Nous :** Donc vous ne pensez pas que l'autorité est un moyen de faire grandir la personne ?

**Gaspard Koenig :** Ça n'a rien à voir avec l'autorité. J'espère que moi j'ai de l'autorité !

**Nous :** Vous écrivez que le planisme vire à la mafia, page 160. Et vous évoquez la BPI, la banque d'investissement. Pourriez-vous développer votre pensée sur la comparaison entre planisme et mafia ?

**Gaspard Koenig :** Ça crée des rentes, qui nourrissent des amitiés, des extorsions, des liens sournois et cachés entre l'administration et les services publics, et aujourd'hui je trouve que la sphère publique est extrêmement corrompue, parce que chacun se recycle, et les gens touchent de l'argent en liquide.

**Nous :** J'avais une autre question à propos de la notion de *Nudge*, que vous critiquez. Vous traitez la notion de paternalisme libertarien de fantaisiste, et il n'y a ici à priori pas d'empiètement sur la liberté de choix de l'individu.

**Gaspard Koenig :** Alors le *Nudge* c'est pour moi un « second best », c'est-à-dire dans une société où les individus sont déresponsabilisés, effectivement, mieux vaut faire du *Nudge*, qui est préférable à l'interdit. L'exemple de la salade et du hamburger dans les cantines : soit on interdit le hamburger, méthode française. Soit on taxe énormément le hamburger, ou bien on applique la méthode du *Nudge* : on met tout simplement la salade en premier dans la cantine, pour donner un choix par défaut. Mais on n'oblige pas l'individu à quelque chose, on lui laisse le choix. On met par défaut ce qu'on pense être le mieux.

**Nous :** Concernant le cannabis, j'ai cru comprendre que vous étiez favorable à la légalisation, car il ne cause pas de préjudice à autrui. Mais ça engendre des coûts médicaux, comme la cigarette d'ailleurs, donc êtes-vous pour la suppression de la sécurité sociale généralisée ?

**Gaspard Koenig :** Alors je suis un peu mitigé. Dans une logique d'assurance privée, chacun s'assure en fonction des risques qu'il prend, s'il fume, s'il boit etc. Mais en termes de liberté individuelle, on pourrait dire que d'abord, la mutualisation des données dans la sécurité sociale fait que les assurances privées seraient plus chères. Et la société accepte des conduites déviantes, des pratiques bizarres, et on assume collectivement de payer les risques de certains, de diluer le risque avec celui des autres, pour plus de diversité, de créativité.

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

**Nous :** Mais le problème c'est qu'il n'y a plus d'accord dans la société pour prendre ne charge les risques des autres, il faudrait un consensus.

**Gaspard Koenig :** Certes, mais une société laissée en assurance privée pourrait devenir vraiment normative. Il y a deux logiques libérales, celle de John Stuart Mill, et celle de Bentham. Pour J. S. Mill, la liberté individuelle prime sur le bien commun, sur le groupe. Et la pression sociale est toujours très forte, lorsqu'il s'agit de favoriser le groupe. Est-ce que j'accepte la situation optimale pour le groupe, au détriment de quelques libertés individuelles ? C'est la question qu'il faut se poser à mon avis.

### **6.1.5 Entretien avec Mr. Rodocanachi**

**Pierre Rodocanachi :** Alors, il se trouve que j'ai un problème avec votre définition du paternalisme. Vous dites que « le chef décide à la place des salariés pour leur propre bien, et dans sa version extrême il cherche non seulement à contrôler leurs décisions mais aussi leur vie en général ». Ce n'est pas comme ça que j'interprète le mot « paternalisme ». Autant je suis d'accord sur l'exemple de Schneider, qui éclaire le fait que le paternalisme n'a pas un objectif uniquement de bien-être social, il a aussi un but économique, en donnant des moyens d'existence suffisants aux salariés. Et il le fait en mettant à la disposition de ses employés des habitations, des écoles, des garderies, mais ceci est un moyen de pouvoir fidéliser autour de l'entreprise ce personnel, qui travaillera mieux, sera probablement plus productif que s'il a 2 heures de trajet aller-retour pour venir, et donc permet d'avoir plus de disponibilités, mais c'est un échange de moyens contre du travail, étendu à d'autres domaines que le salaire et le ticket restaurant. Je n'entends pas par là du tout qu'il y ait dans le mode de management une différence fondamentale. Ce n'est pas parce que l'entreprise met plus de moyens à la disposition de son personnel, que la DG prend plus de décisions. Si on prend les sociétés des nouvelles technologies, c'est vraiment le cas.

**Nous :** Mais ces sociétés sont-elles vraiment paternalistes ?

**Pierre Rodocanachi :** Alors si vous regardez les start-up dans la Silicon Valley, il y a beaucoup de moyens mis à disposition du personnel, sans avoir une hiérarchie pesante. Ce qui me gêne donc c'est la liaison que vous faites entre l'autorité et la mise à disposition de services.

**Nous :** Alors justement nous avons rencontré un philosophe libéral la semaine dernière, qui nous avait dit que le mot « paternalisme » n'avait que des mauvaises acceptions.

**Pierre Rodocanachi :** Et que dit le Larousse ?

**Nous :** Le Larousse insiste sur le lien de dépendance.

**Pierre Rodocanachi :** D'accord, mais à partir du moment où vous mettez l'accent sur la disposition de services, vous vous éloignez de la définition.

**Nous :** En tout cas, par rapport à la définition plus négative, celle qui traite du lien de dépendance, serait le pendant du paternalisme. C'est en quelque sorte la hiérarchie qui existe entre un père et ses enfants.

**Pierre Rodocanachi :** Alors, vous avez des chefs d'entreprise extrêmement autoritaires, on appelle ça aux Etats-Unis « my way », *you do it my way*. Alors c'est aujourd'hui un mode de management rarement acceptable, et qui donne de mauvais résultats. Car les salariés sont déresponsabilisés. Le succès d'une entreprise vient du fait que chaque salarié se sent motivé, et peut apporter sa propre contribution.

**Nous :** Avez-vous des exemples d'entreprises où ça se passe un peu de la façon « my way » ?

**Pierre Rodocanachi :** Un petit peu dans les grands corps d'Etat, comme la SNCF, car il faut un cadre réglementaire d'action. On fait ça, on ne fait pas ça. Celui qui va vérifier les voies, il faut qu'il vérifie les voies, il ne faut qu'il ne laisse rien passer. Un peu comme dans l'armée. Au contraire, une entreprise qui crée des logiciels peut laisser ses salariés faire n'importe quoi, tant que les salariés arrivent chaque année avec une nouvelle idée géniale.

**Nous :** Donc ça dépend du secteur de l'entreprise ?

**Pierre Rodocanachi :** Voilà, par exemple dans une centrale nucléaire, il est normal que les règles s'imposent durement, il ne faut pas dévier. Maintenant le lien avec les services est là : rien de m'empêche de créer des maisons autour de la centrale pour les ouvriers. Et ça peut, ou non, influencer sur les résultats du groupe.

**Nous :** D'accord. Pensez-vous que le paternalisme peut être mis en place dans une petite entreprise ?

**Pierre Rodocanachi :** Je vais vous donner un exemple, j'étais administrateur de Carrefour, au moment où Daniel Bernard était le PDG de Carrefour. J'ai fait énormément de visites de supermarchés à travers le monde avec Daniel Bernard. Et Daniel Bernard embrassait à chaque fois la poissonnière, en l'appelant par son prénom. Alors il avait des fiches, mais il était tout à fait à l'aise avec le personnel de l'entreprise. J'ai vu au contraire d'autres patrons qui restaient beaucoup plus enfermés en distants.

**Nous :** Et aujourd'hui, le paternalisme est-il toujours efficace ?

**Pierre Rodocanachi :** Je pense qu'il faut être proche des gens. Ce qui compte ce n'est pas d'acheter une maison à son ouvrier, mais de lui faire passer un bon message. Il faut qu'il se sente proche du patron. Sauf dans l'armée. Mais il n'en faut pas trop. Si tous vos employés sont des amis, ce qui est l'idéal, le jour où il faut en mettre un à la porte, c'est une décision beaucoup plus difficile à prendre par le chef. Et il y a aussi de nombreux dirigeants qui étaient proches de leurs employés avant leur promotion, et qui perdent cette proximité avec la hiérarchie, pour pouvoir prendre les bonnes décisions sans être influencé.

**Nous :** Sinon, dans la sphère publique, que pensez-vous de l'intervention et du paternalisme étatique ?

**Pierre Rodocanachi :** Je pense que l'Etat a des grandes fonctions, comme la justice, l'impôt, la sécurité, les grands ministères somme toute. Au-delà, je pense qu'il ne devrait rien faire. Par exemple, si nous étions responsables, on n'aurait pas besoin d'avoir des cotisations retraite, et on mettrait de côté nous-mêmes au fur et à mesure de notre vie.

**Nous :** Gaspard Koenig donne un exemple, il dit qu'il ne faudrait pas obliger à mettre sa ceinture de sécurité, qu'en pensez-vous ?

**Pierre Rodocanachi :** Je pense que oui, car ne pas la mettre provoque un coût financier pour la communauté.

**Nous :** Mais l'Etat sort donc de ses fonctions régaliennes en faisant cela.

**Pierre Rodocanachi :** Oui, absolument, mais si chacun n'était pas couvert par la sécurité sociale, s'il n'y avait pas de sécurité sociale, mon opinion serait différente.

**Nous :** Pensez-vous donc qu'il faille supprimer la sécurité sociale, comme le propose Gaspard Koenig ?

**Pierre Rodocanachi :** Je pense qu'il faut avant tout former et informer les gens. Il y a énormément de jeunes qui fument, et qui ne sont pas forcément très bien informés. Et c'est la société qui prend en charge ces couts. Mais la société a également des objectifs humanitaires, on prend des migrants par exemple.

**Nous :** Très bien, nous avons une dernière question : ne pensez-vous pas qu'il est facile, en tant que salarié, de se complaire dans le paternalisme ? D'écouter son patron comme si c'était un gourou sans se poser de questions sur la façon de faire son travail ?

**Pierre Rodocanachi :** Absolument, et c'est un énorme problème, ça supprime toute initiative personnelle, les employés perdent leur créativité. Si le chef est proche de ses employés sans pour autant leur imposer une conduite, ça permet selon moi de garder la créativité du salarié sans supprimer la hiérarchie et l'autorité.

### **6.1.6 Entretien avec Mr. Asselin**

**Nous** : Comment définiriez-vous le paternalisme ? Le voyez-vous positivement ou négativement ?

**François Asselin** : En fait, le paternalisme a quelque chose d'extrêmement positif, et d'ailleurs dans le droit français, si je ne me trompe, on demande de gérer ses affaires « en bon père de famille ». Le mot paternalisme a été exclu du monde de l'entreprise, pour des questions de « lutte de classes », car les salariés ne voulaient pas être considérés comme des enfants, et c'était grosso modo chacun dans son camp. C'était une façon un peu maladroite de dévoyer ce que c'est que le paternalisme, car effectivement, lorsque dans le domaine de la sécurité, vous devez en tant que chef d'entreprise, assurer la sécurité à l'ensemble de vos salariés. Et le droit est inflexible là-dessus : si vous avez le moindre pépin, surtout dans les PME, le premier que l'on va venir chercher, c'est le chef d'entreprise, pour voir s'il a correctement protégé, formé, éduqué... J'emploie des mots basiques, mais c'est exactement cela que l'on va venir voir : est-ce qu'il y a vraiment des faits objectifs qui montrent que le chef d'entreprise a pris soin de ses salariés comme un père prendrait soin de ses enfants en matière de sécurité. Alors, au-delà de tout ça, le paternalisme n'est pas une infantilisation des gens que l'on a sous sa direction, c'est tout simplement d'assurer la juste protection à laquelle ils ont droit lorsqu'ils travaillent au sein de l'entreprise que vous dirigez. Pour autant, chacun dans son camp : au chef d'entreprise d'assumer le risque de la libre entreprise, mais aussi au salarié de comprendre que l'entreprise est un bien commun, et que leur propre action peut être aussi bien positive que négative sur le bien commun qu'est l'entreprise.

**Nous** : Vous avez parlé de protection, mais aussi d'éducation et de protection. Est-ce que cela ne va pas plus loin que ce rôle qui est défini par la loi à la base ? La formation et l'éducation ne sont-elles pas un choix libre fait par l'entreprise ?

**François Asselin** : Vous avez, chacun dans son domaine, des responsabilités croisées : le chef d'entreprise doit anticiper, voir plus loin que ses salariés, parfois si ses salariés voient plus loin que lui tant mieux, cela ne peut être que meilleur pour la vie de l'entreprise. En tout cas, son rôle est d'amener à comprendre le plus grand nombre que la stratégie de l'entreprise est importante pour tous le monde et doit être partagée. Je suis intimement convaincu, et

particulièrement aujourd'hui où de plus en plus de salariés ont besoin de donner un sens à leur activité professionnelle, que les entreprises performantes sont celles qui mettent et mettront au centre de leur projet d'entreprise des outils de management positifs, comme l'entretien individuel, mais cela peut être aussi la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), ça peut être la mise en place de groupes de travail en interne, pour faire participer le plus grand nombre à la stratégie de l'entreprise. Tout le monde a besoin de savoir pourquoi il travaille, quel est son avenir professionnel. Pour comprendre quel est son avenir professionnel, encore faut-il être inclus dans la stratégie de l'entreprise. Maintenant, la charge pèse sur ceux à qui on offre ces outils de management positifs : ils doivent accepter de s'y engager. Ce n'est pas simplement unilatéral ; ce n'est pas au chef d'entreprise de décider ce qui est bon et ce qui n'est pas bon pour ses salariés. C'est à lui de les mettre en condition de comprendre les enjeux auxquels l'entreprise fait face, encore faut-il que de l'autre côté, l'ensemble des salariés acceptent de prendre ce qu'on leur offre. Ce n'est pas évident : lorsque vous êtes à la tête d'une PME, et que vous voulez essayer de faire partager les actes stratégiques de l'entreprise, ce n'est pas évident, parce que vous pouvez en avoir qui préfèrent vivre tranquillement dans leur coin, c'est plus efficace que de s'affronter à la vérité qui peut être aussi cruelle, car quand on se confronte au défi d'avenir, c'est aussi accepter personnellement une remise en cause : ça peut être de se dire qu'il faut se reconverter, qu'il faut se reformer. Cela peut être violent pour certaines personnes.

**Nous** : Donc vous voyez la prise d'initiative par les salariés eux-mêmes comme quelque chose de positif pour l'entreprise ?

**François Asselin** : Bien sûr ! C'est au chef d'entreprise et au comité de direction de susciter cette prise d'initiative et de l'encadrer, mais c'est extrêmement positif.

**Nous** : A présent, j'ai une question concernant les PME : pensez-vous qu'il existe un style de management qui serait propre aux PME par rapport aux plus grand groupes, et quel serait-il dans ce cas ?

**François Asselin** : Oui. Vous avez dans une PME une charge émotionnelle qui est beaucoup plus forte que dans un grand groupe. Quand vous embauchez dans une PME, celui qui signe

le contrat de travail, neuf fois sur dix, celui qui signe le contrat de travail, c'est le chef d'entreprise. C'est-à-dire que vous avez une personne en face de vous ; ce n'est pas un profil X que vous recrutez pour un poste Y. C'est l'acte le plus valorisant que peut poser un chef d'entreprise, celui de signer un contrat d'embauche : personnellement, j'en ai fait plusieurs dizaines dans ma carrière professionnelle, et cela a toujours été l'acte le plus valorisant, parce que c'est un acte qui est toujours porteur d'espoir : vous avez votre projet à mener, et la personne que vous recrutez, vous vous dites « j'espère que c'est la personne pour mener à bien ce projet ». Donc, c'est pour cela que c'est un acte très positif. Et malheureusement, lorsqu'à l'inverse il faut réduire la voilure et licencier, vous n'avez pas un directeur RH ou un service DRH à qui vous allez « sous-traiter » cette mauvaise nouvelle, comme c'est le cas dans les grands groupes, où c'est une autre logique. Ce salarié qu'il licencie, il peut le retrouver dès le lendemain sur le marché où il fait ses courses, à l'école où ils emmènent leurs enfants, donc la charge émotionnelle n'est absolument pas la même que dans un grand groupe, là c'est du direct, et donc le style de management dans une PME est d'une part beaucoup incarné, terre-à-terre, parce que ce sont des gens que l'on connaît, dont on connaît parfois la famille, les enfants. En même temps, cela amène à une exigence extrêmement importante en ce qui concerne du chef d'entreprise, qui est que l'on n'attend pas de lui qu'il soit gentil, on attend de lui qu'il tienne la barre, qu'il mène l'entreprise vers le succès, et qu'il soit un vrai chef : exemplaire et compétent. Pour être compétent, on peut se former. Pour être exemplaire, c'est une hygiène de vie au quotidien, et c'est quelque chose qui est très compliqué à tenir, car les chefs d'entreprise sont comme tout le monde, ce sont des êtres humains, et assurer à la fois la compétence et l'exemplarité que tous attendent de lui, ce n'est pas évident, mais en même temps c'est un chemin magnifique. Dans notre pays, d'ailleurs, il y a une crise de chefs, on manque de chefs au bon sens du terme.

**Nous** : Concernant les différents styles de management, est-ce que vous pensez que les nouvelles formes d'organisation du travail pratiquées par Google et Microsoft sont une nouvelle forme de paternalisme contemporain ?

**François Asselin** : Eh bien, le fait que les salariés de ces grands groupes puissent se détendre, partager des moments avec leurs familles au sein d'espaces communs, avec une approche parfois ludique des espaces de détente, permet de faire en sorte que les salariés se sentent bien

et restent plus longtemps sur le lieu de travail par rapport à des entreprises classiques. Cependant, je pense qu'il ne faut pas se mentir, on est dans une entreprise pour travailler et non pour s'amuser. Il faut un juste équilibre. Si vous n'avez aucun moment de convivialité ou de détente, ça peut être un peu lourd. On est là pour travailler ; par contre, il faut ces moments de convivialité, où on fête les anniversaires, les vacances de Noël, les vacances d'été. Les départs en retraite, il faut les fêter ; dans mon entreprise, Asselin, on fête les mariages et les naissances, on tient un tableau pour n'oublier personne, c'est très important car c'est source de cohésion. Une entreprise, c'est une mini-société. Si vous ne mettez pas de lien entre les hommes autres que les liens purement factuels du travail, vous allez construire une société dure. Google et Microsoft font tout simplement ce que faisaient déjà beaucoup de PME, c'est-à-dire organiser des moments en dehors du travail, de convivialité. C'est même de plus en plus important de nos jours, dans un monde marqué par l'individualisme et l'hédonisme, où il est nécessaire de pouvoir retisser du lien social entre les personnes. C'est facteur de progrès pour tout le monde.

**Nous** : J'ai à présent une question concernant votre travail en tant que président de la CGPME : on parle beaucoup de l'autogestion qui caractérise les PME françaises, avec un dialogue social qui se fait au sein de l'entreprise et non par le moyen de normes extérieures. Pensez-vous que l'Etat doit intervenir dans ce dialogue social, en fixant des règles et des normes sociales ?

**François Asselin** : En fait, ce que je constate, c'est que bien souvent, dans les PME, le dialogue social fonctionne beaucoup plus vite que ne le pense l'Etat, et même ce que peuvent imaginer les partenaires sociaux dans notre pays. Je trouve qu'il y a très peu de culture PME dans notre pays, hormis dans les PME bien sûr. Ceux qui font les lois, ceux qui sont au gouvernement, et même les partenaires sociaux, sont décrochés de la culture PME. Vous avez peu de personnes, parmi ceux qui ont les rênes du pays, qui ont une expérience PME, soit en tant que chef d'entreprise, soit en tant que salarié dans une PME. Et la façon dont on aborde le dialogue social en France est une façon extrêmement « culture grand groupe », et correspond très peu à la réalité de la culture d'une PME. On veut, et bien souvent on crée, des contraintes, en se disant que si l'on oblige, alors le dialogue va exister. Il n'y a qu'à regarder dans l'ANI (accord national interprofessionnel) formation professionnelle qui a été signé en

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

2014 par le MEDEF et que n'a pas voulu signer la CGPME, dont je vous engage à lire le titre 1 : vous y verrez une chose étonnante : maintenant, dans une entreprise de plus de 50 salariés, il faut faire un entretien individuel obligatoire tous les 2 ans, et tous les 6 ans répondre à 3 critères sur 4 pour chacun de ses salariés. Je ne dis pas que ce sont des choses négatives en soi : mais si vous ne les appliquez pas, vous risquez 3500 euros d'amende par salarié en cas de visite de l'inspection du travail. On est passé d'un dialogue social serein à un dialogue social contraint. On s'est dit qu'il fallait mettre une sanction. Dans mon entreprise, on faisait déjà ces entretiens individuels. Avec ce nouvel accord, on a sorti les fiches d'entretien, on a coché pour voir si on avait bien fait l'entretien individuel dans les deux dernières années, on va faire contresigner cet entretien individuel par chacun des salariés, et résultat, comment il le prend le salarié ? Il va dire : « pourquoi me faites-vous signer maintenant mon entretien ? Vous voyez ? On est passé de quelque chose de l'ordre du tête-à-tête, du cœur à cœur, à quelque chose qui devient factuel, pour éviter les amendes. On se fourvoie dans ces dispositifs. Il faut construire un dialogue social serein et non pas contraint. Plus on veut écrire le code de l'amour, plus on va tuer l'amour. Plus on veut écrire le code du travail, plus on va tuer le travail. Laissez aux acteurs du terrain le maximum de liberté, bien entendu en fixant des limites pour éviter les excès. Le référendum interne, je dis pourquoi pas. Après on me tombe dessus en prétendant que leurs chefs d'entreprise vont en profiter pour imposer leur loi à des salariés se sentant obligés d'accepter des choses qu'ils n'auraient pas acceptés dans une autre situation. Mais je pense que si on veut restaurer la confiance, il ne faut pas traiter les salariés comme des petits enfants qu'on a besoin de guider et de contrôler, mais comme des êtres humains qui ont besoin de grandir de la façon la plus responsable possible.

### **6.1.7 Entretien avec Mr. Nakae**

**Nous** : I want to begin by presenting my project to you : this is my first year at HEC Paris, and last summer I chose, along with 120 of my fellow 1<sup>st</sup> year students, to participate in a seminary, on the subject of leadership and teamwork, organized by the école militaire spéciale de Saint-Cyr. During this seminary, which lasted for a little over a week, we had different activities in which we all took positions of command in turns, in small teams of 13 people. Those activities were varied: once we had to build a bridge, once to build a raft to cross a lake... At the end of the seminary, we were asked to select a subject related to the theme of the program, “leadership and teamwork”, in order to write a research paper, a memoir. We chose to study paternalism, because of a conference that we had had during the seminary, given by a lieutenant colonel of the French army. At one point, he said “Respect me as a father, and I shall make you grow as my sons”. This sentence had an effect on us, and it made us ask ourselves: should the relationship between a CEO and his employees be the same, which is to say the relationship between a father and his children?

To write this memoir, we had to interview a certain number of personalities with an experience in leadership, who now whether paternalism is or isn't an efficient management method.

But first, we must agree on the definition of paternalism, because it will influence greatly the answer to our questions. We based our definition of “paternalism” on the French definition, even though in English, the word almost systematically has a negative meaning. In French, “le paternalisme” would be the attitude of the leader, trying to impose a benevolent and protective authority, based on the belief that it is morally justified for him to take control of every aspect of the life of his employees. This translates in the firm into a complete control of the employee's activities by the leader, as well as it implies a protection of the employer, which can be social security, good living conditions, lifetime employment, or providing any type of services to make the employee's life better. So that's our conception of the word, and now, Do you agree with our definition of paternalism? Do you have something else to add?

**Gosuke Nakae:** First of all, thank you for making it clear, I didn't know that there was such a difference of understanding of this key word, between French and English. When I try to translate it in Japanese, probably, in legal terms, paternalism is much more negative, because it means the same thing than legal parents or guardians imposing their will on their children to do something or not. In that case, they are protecting their kids so it's okay, but the meaning of the Japanese translation tends to be closer to the American conception. But I didn't know that in French it meant much more a kind of a warm attitude to their subordinates. That was my first reaction to your question.

**Nous:** In the outline of our paper, we decided to allocate an important part of the memoir to culture in the apprehension of paternalism. Indeed, paternalism is almost absent in the Anglo-Saxon culture of management, and on the contrary, it is still quite present in the French culture. We needed to interview a Japanese manager because we need an insight on Japanese management, and on the Japanese vision of paternalism. In economic history, we often learn about the massive protection that Japanese employers offered their employees (life-time employment). Do you think that Japanese managers offer more protection than French ones, and how would you describe this protection?

**Gosuke Nakae:** I don't have an exact number in my mind, but if you do some research on Japanese enterprises who have long histories, like over a hundred years, with more than five or six generations, those companies will be in the top 3 in the world. As you can imagine, several hundred years ago, there was no such system of how to regulate the companies, and most of them were the tiny family business, and they grew up this business to big enterprises. And those stories had influence on the way to organize current Japanese corporation. And I think that most of the French enterprises, especially in luxury items, such as Louis Vuitton, they started their businesses as family business, and they grew it until now they have become modern enterprises. The fact of starting from family business means that the CEO tends to protect his employees and to offer benefits to them, such as taking care of their children's education. So that kind of mindset is still present in today's Japanese corporate systems: that is my observation. Especially in large Japanese enterprises, there are many benefits to support employees, not only to be successful in business but also in social activities, to support them in having slightly better living conditions and environment. So compared with the French system, the government implements a safety net for its citizens, and asks the enterprises to

prepare the environment for their employees. So maybe I'm wrong, but in France, I have an impression that the government, as part of the social welfare, asks the companies to prepare pensions, funds, while in Japan, of course there are laws and regulations, but on top of that, most of the large companies have their own large plan to support their employees. So that's kind of different.

**Nous:** And do you think that these plans that the firms have to support their employees are implemented for moral reasons or economic reasons?

**Gosuke Nakae:** Of course, that would be the basis of creating loyalty among the employees, and would have an effect on their motivation to work for the company, so that's why most of the students want to enter the large companies. If you look for a different angle, Japanese students want to have a more stable, than more challenging or exciting opportunities, so instead of wanting to be entrepreneurs, they tend to select more stable firms.

**Nous:** That's interesting because it's my next point: my last question was about protection and security, which is one side of paternalism; another side of paternalism is authority and control over the employee's activities. In France, we think that Japanese employees have a certain sense of hierarchy and of respect that prevents them from taking personal initiatives. Do you think that this analysis is true, even today? Are Japanese workers as likely to take initiatives as, say, American ones?

**Gosuke Nakae:** That's a good question. After WW2, when the Japanese economy started to grow, at that time, it was a military type organization, with one strong leader, who commanded his employees and ordered them what to do, and that pushed the economy forward rapidly up to a certain level. But now that the economy has slowed down - I mean, it's not going down - but growth is slow, and new emergent countries are catching up, and the world is changing very rapidly. In the past one way of doing business could last for a certain period of time (10 years...), there was no big change, of course there were technological innovations, but producing a car was producing a car. But now, the business environment is changing so rapidly, that the traditional way of doing business cannot be applied to tomorrow or day after tomorrow. We need more creative thinking. Just doing the same thing that was being done in my time doesn't work. So, that's one of the reasons why in Japan, people are

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

talking about the importance of innovation, but it's very hard to find the persons who can truly innovate. And there is the conservative old generation who opposes rapid change. Even the younger generations who want change still want a stable job and environment.

**Nous:** Don't you think that the Japanese people have a cultural reluctance to innovation, because of its great respect for hierarchy and tradition?

**Gosuke Nakae:** Probably we are not reluctant. We would like to be an innovative country, but on the other hand, we have the respect on the upper generations, and we know that the company is as big as it is today because we followed the traditional way of doing business. So, how to balance the innovative thinking versus traditional approach is the key. Probably, as you pointed up, the style of management where leaders are dictating orders to their employees may not work in the future.

**Nous:** But is this the method that is applied today in Japan?

**Gosuke Nakae:** No, of course the Japanese management is trying to change. We are to find how we can best mix those two different concepts.

**Nous:** Is there a difference between the way in which you manage your employees in Japan and the way you do so in France, in Mitsubishi?

**Gosuke Nakae:** Well, I don't see a big difference. So, the Mitsubishi Corporation is a global enterprise, so we try to set up a sort of a global standard on how we deal with people. But the biggest difficulty is a cultural difficulty, including language. In France, we are asked to prepare some legal documents in French, so even though many French people speak English today, it is still difficult. In Japan, there is a sort of allergy of France, with managers saying "I don't speak French, so...".

**Nous:** Do you think that it is only the language factor, or can it also be the very specific "dialogue social" which exists in France, and which is very different from the dialogue that exists in Japan?

**Gosuke Nakae:** Going back to your original question of managing people, I don't think there is a big difference in Mitsubishi, the question is how to adapt to local regulations and law. As of today, talking of Mitsubishi France, I don't think that we have a big problem with "conflits sociaux".

**Nous:** More generally speaking, do you think that culture influences management?

**Gosuke Nakae:** Generally speaking, it does. For example, the Japanese decision making style is what we call Nemawashi. Instead of discussing at a meeting, or at the board, before that, we need to convince every participant of the meeting, and the meeting itself will be a kind of a ceremony to approve the decision, with everyone having agreed beforehand. We try to coordinate; it works but it is time consuming.

You pointed out that paternalism is like a father and son's relationship, but I think that the relationship between older and younger brother is much more comfortable to the younger generation people. So, instead of having someone dictating "you do this", "you do that", the subordinate will be asking "What do you think of that", and the leader will choose whether to follow this counsel or not. It is better for creativity.

**Nous:** What do you think has remained of the Japanese traditions and culture, what has disappeared, and do you think that keeping elements of its old culture would be good for Japan? Should Japan retain its specificity?

**Gosuke Nakae:** I think so, indeed. As a Japanese person, I like these traditions and culture. Sometimes it is very difficult to explain, and therefore it is difficult to be understood by foreign people with different cultures. One of the interesting stories is that after the Tohoku earthquake and tsunami, the US marines sent their corps to help the victims. One helicopter arrived at one school, with food and water. So they tried to land on the roof of the school. From the past experience, the pilot of the helicopter didn't want to land at the school, because in other countries, the victims were so desperate to get food and help that they grabbed the helicopter and brought it down before it could properly land. But what he experienced in Tohoku was that people made some space for safe landing, and when the helicopter landed,

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

instead of everyone running and pushing each other to get to food, they made a line, and they were given the food one by one, and when everyone got their box, even though there were additional stocks in the helicopter, they didn't take them, and said : “please go to rescue other people”. That's a story that I like to tell, because it is something that we have in our blood.

## 6.2 Compte rendu de l'expérience

Tableau récapitulatif des résultats de l'expérience :

	Achèvement de l'exercice	Temps d'exécution de l'exercice
<b>Groupe 1</b>	Réussite	19 minutes
<b>Groupe 2</b>	Réussite	25 minutes
<b>Groupe 3</b>	Echec	/

Ressentis des différentes équipes après l'expérience :

- Groupe 2 : Nous avons observé chez ce groupe la meilleure cohésion et c'est d'ailleurs, ce qui est ressorti à la fin de l'expérience. Les membres étaient réellement satisfaits de ce qu'ils avaient réalisé. D'autant plus que chacun s'est senti impliqué et a compris la démarche protocolaire expliquée par leur chef. Enfin, concernant ce dernier, les membres du groupe ont souligné sa détermination et sa volonté de faire participer tout le monde dans l'exercice.
- Groupe 1 : Ce groupe arrive en deuxième position en termes de ressentis positifs à l'issue de l'expérience. En effet, malgré un chef autoritaire et directif qui n'a pas laissé place aux individualités et à la prise d'initiatives, cette équipe a terminé en première position ce qui a tout de même suscité une certaine satisfaction.
- Groupe 3 : Pénalisé par l'absence d'informations et de chef clairement défini, ce groupe a perdu beaucoup de temps au début de l'épreuve. Comme prévu dans le protocole, la solution clef du chef caché a été noyée par le flot d'idées et d'initiatives personnelles des autres membres du groupe. Chacun essayait de mettre en place sa technique sans concertation et sans nécessairement expliquer aux autres membres ce qu'il avait en tête. Ce n'est que dans les dernières minutes du temps imparti que ceux-

ci ont décidé de désigner un chef pour prendre les décisions, orienter le groupe et mettre en place une des solutions proposées. Malheureusement ce fût trop tard et c'est dans la déception, l'énervement et parfois la colère que l'expérience s'est achevée pour ce groupe.

**Difficultés observées dans la réalisation et l'interprétation de l'expérience :**

- Tout d'abord, il a été ardu de trouver un élève qui soit paternaliste. Nous ne pouvions pas choisir quelqu'un au hasard et lui demander d'être paternaliste. En effet, au fur et à mesure de notre enquête nous avons bien relevé qu'il était difficile voire impossible d'adopter du jour au lendemain une telle attitude.
- Enfin, comme dans la plupart des expériences mettant en scène des Hommes, l'effet Hawthorne n'est pas à négliger. Nous pouvons supposer qu'il expliquerait partiellement d'une part, la forte détermination impulsée par les chefs respectifs des groupes 1 et 2 et d'autre part, l'effervescence du groupe 3 dans la proposition de solutions.

## **6.3 Compte rendu de l'observation**

### **6.3.1 Salle de cours 1 : Histoire-Géographie – L'établissement d'économies-monde successives :**

#### **Déroulement de la séance :**

- Appel
- Interrogation orale d'un élève choisi au hasard pour vérifier que le cours est bien su.
- Cours à partir de nombreuses études de documents tirés du livre.

#### **Données :**

- Classe de 15 élèves en première L
- Cours de 9h à 10h

#### **Résultat de l'observation :**

Le professeur semble proche de ses élèves dans sa façon de s'exprimer, de les interroger. Il adopte une posture très ouverte, il est souriant, il n'hésite pas à féliciter les élèves. Le ton est posé, enthousiaste. Un climat de confiance est donc, par cette attitude, instauré. Par exemple, un élève n'a pas hésité à un moment à parler d'une référence qu'il connaissait et qu'il voulait partager avec le reste de la classe et du professeur.

Il est très pédagogue dans la mesure où il explique par avance le déroulement du cours, il s'assure à chaque fois que tout le monde suit et que tout le monde comprend. Quand un élève est en difficulté, au lieu de passer à quelqu'un d'autre ou de le gronder, il fait soit appel à un autre élève pour l'aider soit il lui donne des indices pour qu'il trouve de lui-même la réponse à la question posée. Et quand un élève se trompe, il lui explique clairement les raisons.

Il impulse la participation de façon à ce que tout le monde soit sollicité, les plus forts comme les moins bons : tous les élèves sont intervenus au moins une fois au cours de la séance. Il tente en permanence de concerner tous les élèves avec de nombreuses questions ou des phrases comme « On va essayer ensemble de trouver un mot-clé » : il s'inclut dans le groupe

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

qu'il a en face de lui. En effet, dans son cours, il se préoccupe également de ses élèves dans les autres matières. C'est pourquoi il n'a pas hésité à leur donner des informations culturelles sur le Royaume-Uni pour que « ça les aide en anglais », ou encore sur l'actualité.

Cependant cela soulève de nombreux problèmes :

- Le cours n'avance pas très vite du fait des nombreuses interactions et des nombreuses questions qu'ils leurs posent pour s'assurer qu'ils suivent.
- Une élève, Elena, voulait participer à de nombreuses reprises mais comme le professeur se souciait prioritairement de faire participer tout le monde, elle n'a pas pu intervenir autant qu'elle le voulait. Ici la volonté de s'occuper de tout le monde a pénalisé les plus fortes individualités.

Enfin au niveau de l'autorité, il n'y a eu quasiment aucun problème de bavardages et le professeur n'a pas eu besoin d'intervenir qu'à une seule reprise pour les réprimander : « Essayez d'écouter histoire que je n'ai pas d'autorité à faire dans une classe de 15, ce serait ridicule ». Dès lors, on peut se demander si le faible nombre d'élèves dans la classe n'a pas favorisé la relation paternelle que ce professeur avait avec sa classe.

### **6.3.2 Salle de cours 2 : Français – Travail sur Vendredi ou les limbes du Pacifique de Michel Tournier**

#### **Données :**

- Les mêmes élèves qu'auparavant
- Cours de 10h à 12h

#### **Résultat de l'observation :**

Elle veille aussi à ce que tout le monde suive et que tout monde soit à jour dans ses devoirs et ses lectures. Cependant, elle adopte une position un peu plus distante et critique que le professeur précédent : elle n'hésite pas à leur faire remarquer leur manque de travail et à utiliser un ton plus autoritaire dans le souci de les guider au mieux vers la réussite de leurs épreuves futures.

#### **Retranscription de l'entretien avec Mme. Soula**

**Nous :** Comment définiriez-vous un professeur paternel ?

**Mme. Soula :** Il y a un premier sens qui est pour moi très critique, ça va être le patron du XIX siècle dans cette politique paternaliste qui en fait sous l'idée de d'avoir une politique sociale pour ses ouvriers va les maintenir dans une certaine dépendance. Parce que mon but ce n'est pas de maintenir mes élèves dans une relation de dépendance. Je leur dis toujours que le maître est fait pour mourir. Qu'ils me mettent à mort dans ma pensée, je ne suis pas gourou, je ne prêche pas parole d'évangile. J'accepte la contradiction, les mains qui se lèvent en disant « mais ».

Je ne peux pas m'empêcher d'avoir une vision critique du paternaliste. Je ne suis pas là pour être paternaliste.

En revanche, et c'est peut-être la différence avec le monde de l'entreprise ou de l'armée, c'est que j'ai affaire à des jeunes et donc je dois aussi leur fournir des repères et je suis là plutôt pour être un tuteur : les aider à grandir le mieux possible. Il m'appartient dans mon devoir

d'enseignant de les amener à grandir en tant qu'élèves et en tant qu'Hommes car pour moi la classe est une petite société. Je ne fais jamais un enseignement dans l'abstraction, on réagit en permanence sur le monde.

**Nous** : Donc pour vous, la plus grande différence entre quelqu'un de paternaliste et un tuteur est cette relation de dépendance qu'il instaure avec les personnes avec qui il travaille ?

**Mme. Soula** : Oui parce que vous voyez le tuteur on l'enlève à un moment donné. Ça pousse tout seul après.

**Nous** : Mais dans le paternalisme, ne pensez-vous pas qu'il y a aussi cette notion de tutorat d'un côté ?

**Mme. Soula** : Ce serait le meilleur du paternalisme. Je suis quand même perplexe par rapport aux exemples (Michelin...). Ça n'a pas vocation à rendre les autres libres : on doit faire partie d'une fanfare d'entreprise, on va à la messe, on doit partir en vacances ensemble. Ça ne rend pas libre, mon objectif est de les rendre libre. Mais aussi je le répète, comme j'ai affaire à des jeunes, je dois quand même les aiguiller et les guider.

**Nous** : Un chef n'a donc pas intérêt à adopter une attitude paternaliste ?

**Mme. Soula** : Seulement si on est démagogue. Si on est simplement dans un machiavélisme pur et dur, bien évidemment que le chef a intérêt à adopter une attitude paternaliste. Pour un chef c'est très facile de mettre les gens dans sa poche.

**Nous** : Pour autant, ne pensez-vous pas qu'il y a aussi des contreparties pour le chef et qu'à un moment donné la relation de dépendance qu'il instaure pourrait lui être néfaste ?

**Mme. Soula** : Je pense qu'il faut faire la distinction majeure qu'on a affaire à des jeunes. On peut se poser la question de savoir si dans l'entreprise, les employés ont besoin d'être éduqués. Il faut bien différencier les milieux d'étude. De même qu'il faut aussi différencier

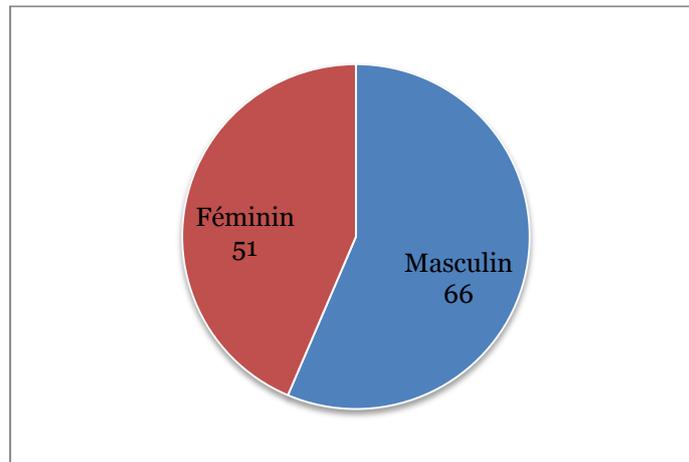
Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

les époques : aujourd'hui on peut se demander si les gens ne voudraient pas justement majoritairement un retour du paternalisme étatique.

## 6.4 Compte rendu du sondage

Nombre de personnes interrogées : 117

1- Quel est votre sexe ?

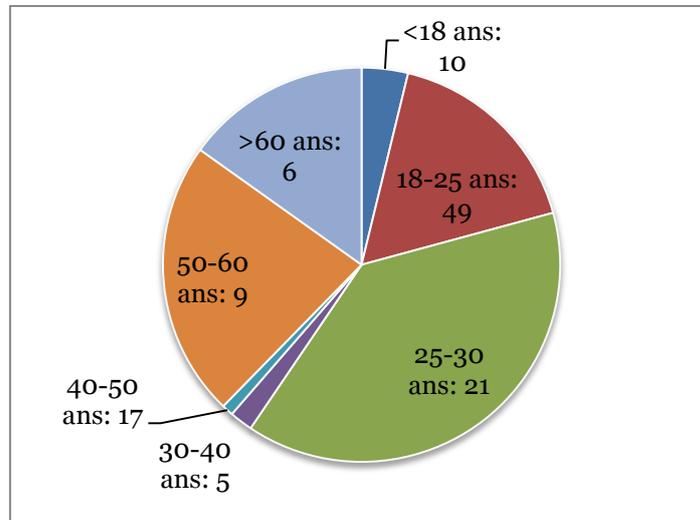


2- Quelle est votre nationalité ?

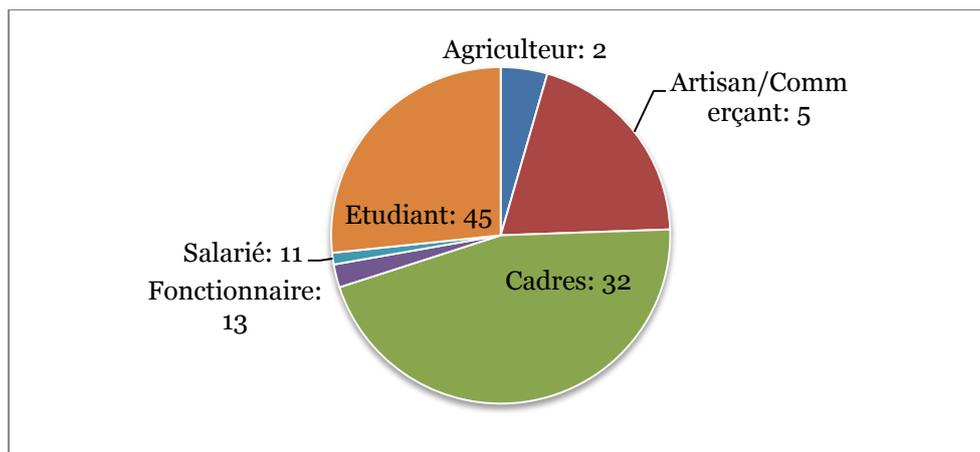
<b>Français</b>	92
<b>Américains</b>	10
<b>Allemands</b>	4
<b>Indiens</b>	3
<b>Espagnols</b>	2
<b>Anglais</b>	2
<b>Japonais</b>	2
<b>Brésilien</b>	1
<b>Canadien</b>	1

Séminaire électif « leadership et esprit d'équipe » 2015  
Section Alpha  
Groupe 5  
31 Octobre 2015

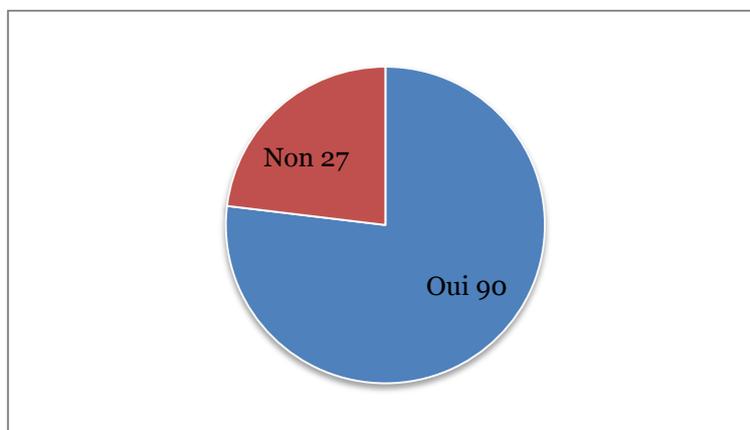
3- Quel âge avez-vous ?



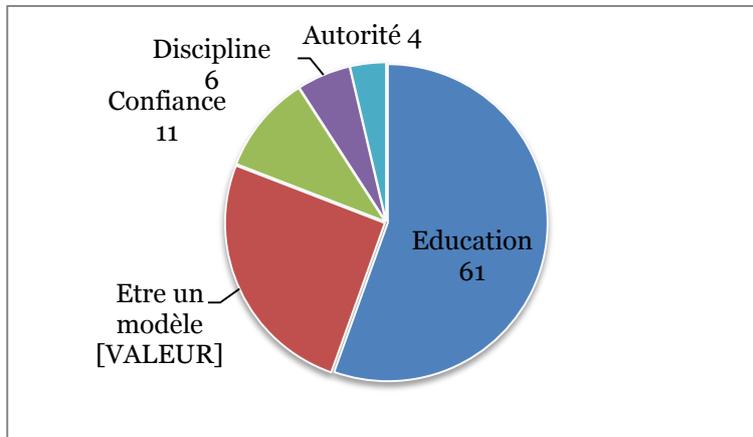
4- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?



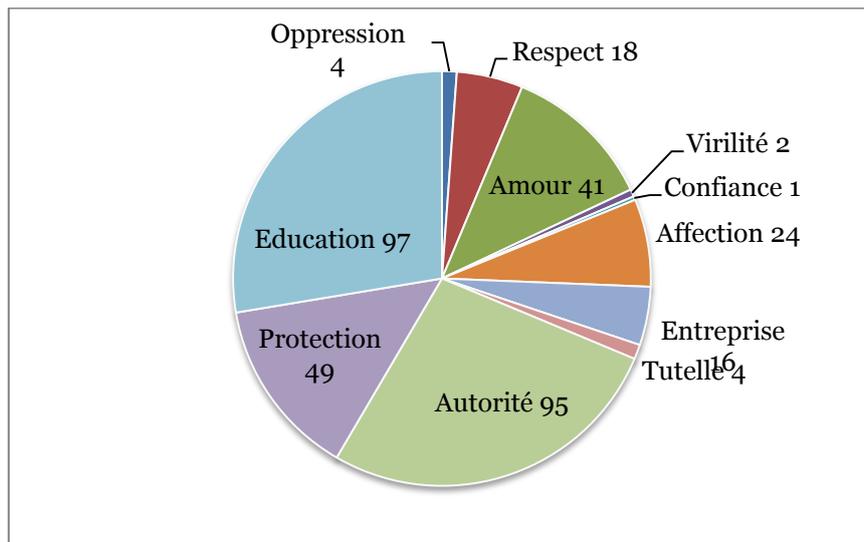
5- Vous sentez-vous proche de vos subordonnés/supérieurs/professeurs ?



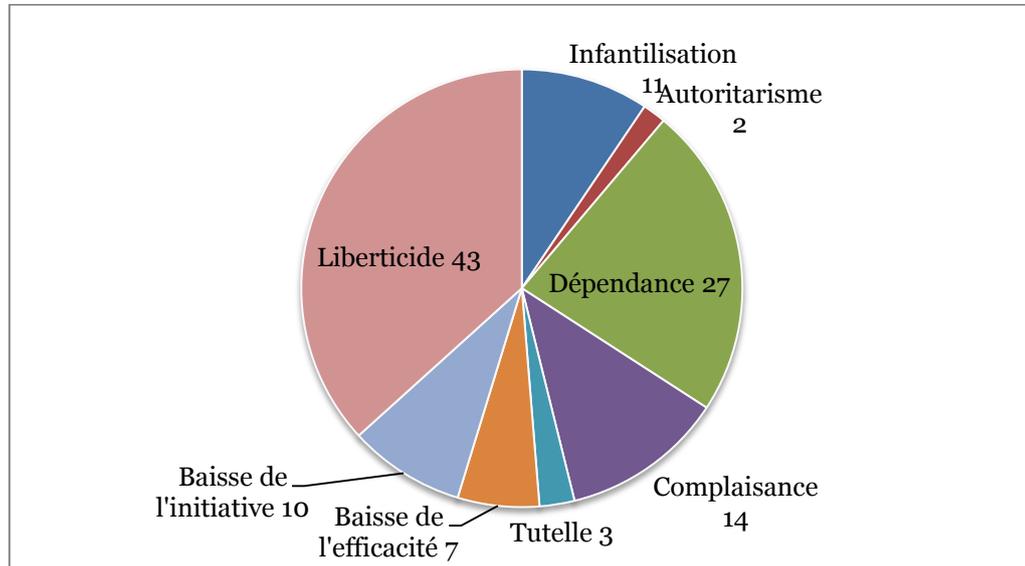
6- Quel est pour vous le principal rôle d'un père de famille ?



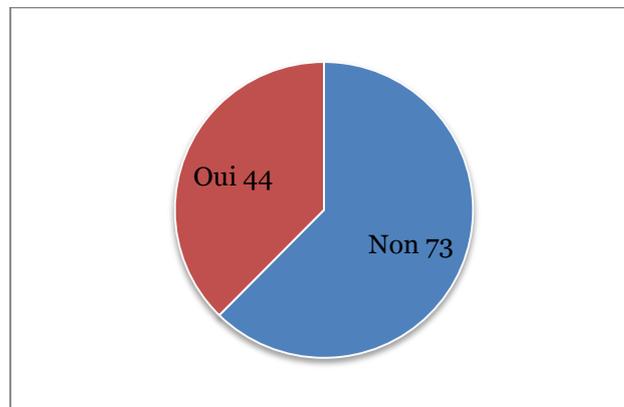
7- En trois mots, qu'est-ce que pour vous le paternalisme ?



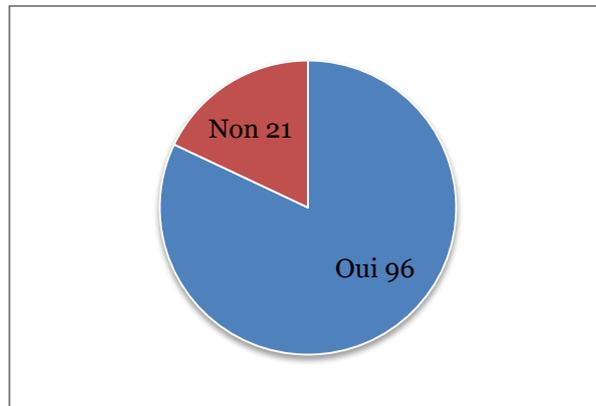
8- Quel est le principal inconvénient du paternalisme ?



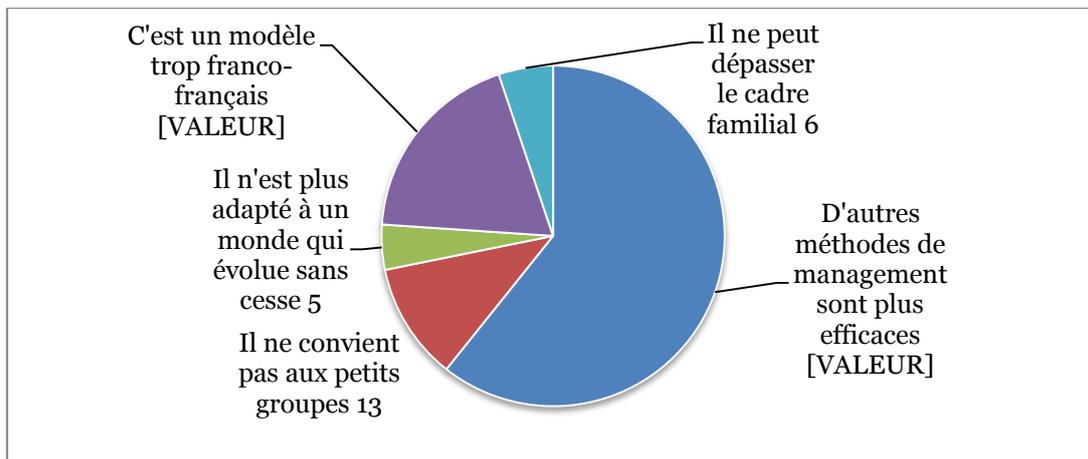
9- Un chef a-t-il intérêt à être paternaliste ?



10- A votre avis, le paternalisme est-il dépassé ?



11- Si oui, pourquoi ?



12- Peut-on dire d'une femme qu'elle adopte une attitude paternaliste ?

