





## Remerciements

Je ne saurai déroger à l'usage des remerciements préliminaires. Ils seront néanmoins courts, mais d'autant plus sincères.

Je tiens en tout premier lieu à remercier **Nadège**, ma précieuse conjointe, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible.

Je dois également des remerciements chaleureux à l'ensemble du corps enseignant de l'université de Paris-Dauphine, et plus particulièrement à **Olivier Baudry** qui a accepté de superviser mes travaux, m'a fait bénéficier de ses conseils et a su me transmettre son attachement au travail coopératif et à l'intelligence collective.

Ensuite, merci à **Christophe** pour son appui et sa compréhension tout au long de cette année, et merci à toi **Vianney** pour ta constante inspiration.

Merci encore à mon grand ami **Jérôme** (et ses compagnes...) pour sa complicité et son indéfectible soutien.

Enfin, j'adresse un clin d'œil amical à mon cher Directeur des Richesses Humaines, sans qui cette aventure n'aurait pas eu la même saveur !

En tout dernier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude envers **Jimmy Wales** et **Larry Sanger**, les brillants créateurs de **Wikipédia**. Depuis 2001, cet outil a permis une diffusion du savoir humain sans précédent. C'est de mon point de vue la plus grande avancée en matière de pensée systémique et de transmission du savoir. Dans ce mémoire, la quasi-totalité des définitions et des biographies sont issues de Wikipédia. Par ailleurs, nombre des recherches que j'ai pu faire sur les concepts explorés dans mes travaux ont démarrées via ce site internet, tellement illustratif du succès et des bienfaits du travail collaboratif...

## Propos liminaires

Tout a commencé avec une Vision et un plan stratégique novateur. Les dirigeants de la MAIF, **Dominique Mahé** et **Pascal Demurger**, se sont ainsi lancés le défi d'avoir « l'audace de la confiance », nom du plan stratégique 2015-2018 de l'entreprise.

Leur vision et leur courage, que je salue, permettront sûrement à la « petite » mutuelle Niortaise de continuer à servir ses sociétaires dans cet avenir que l'on dit si incertain. Pour ma part, l'ambition et les valeurs de cette organisation, ou devrai-je dire de cette communauté, ainsi que de ses dirigeants pas comme les autres, m'auront permis non seulement de questionner l'ensemble de mes pratiques professionnelles, tant managériales que techniques, mais aussi de beaucoup grandir personnellement et humainement.

Pour ce qui a trait à la confiance et au contrôle, je n'ai trouvé que très peu de références académiques ou littéraires. Chacun des sujets a été indépendamment traité en profondeur, mais à croire que leur mariage n'est pas à première vue une union inspirante...

Ce qui est faux ; le sujet est tout à fait passionnant !

## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>p.6</b>
<b>Chapitre 1 – Placer la confiance au cœur de sa stratégie</b>	<b>p.8</b>
1.1. Qu'est-ce que le management par la confiance ?	p.8
1.1.1. Définitions et concepts de la confiance	
1.1.2. La théorie de la dynamique des groupes de Lewin	
1.1.3. La théorie du continuum de leadership de Tannenbaum et Schmidt	
1.1.4. La théorie XY de McGregor	
1.1.5. La grille de Blake et Mouton	
1.1.6. La théorie Z d'Ouchi	
1.1.7. Le modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel	
1.1.8. Le management coopératif et transversal	
1.1.9. Les entreprises libérées	
1.2. Pourquoi faire de la confiance un pilier de sa stratégie ?	p.17
1.2.1. Parce que les comportements changent	
1.2.2. Parce que la concurrence bouge	
1.2.3. Parce que les salariés sont profondément différents	
1.2.4. Parce que les outils et les usages évoluent	
1.2.5. Parce que c'est le sens de l'histoire	
1.2.6. Parce qu'il est temps d'agir !	
1.3. La théorie de la symétrie des attentions	p.25
1.4. Les bénéfices de la confiance	p.26
1.4.1. A propos de la performance	
1.4.2. A propos de l'innovation	
1.4.3. A propos de la stratégie	
<b>Conclusion du chapitre 1</b>	<b>p.29</b>
<b>Chapitre 2 – La confiance, génératrice de risques ?</b>	<b>p.30</b>
2.1 Les risques sociaux	p.31
2.1.1 Le risque de refus d'adhésion des salariés	
2.1.2 Les risques psycho-sociaux	
2.1.3 Le risque d'essoufflement	
2.2 Les risques « holocratiques »	p.36
2.2.1. Les risques de biais cognitifs	
2.2.2. Les risques stratégiques	
2.2.3 Le risque d'iniquité	
2.3 Les risques opérationnels	p.43
2.3.1. Le risque de fraude interne	
2.3.2. Le risque d'insécurité	
2.3.3. Le risque d'hétérogénéité des pratiques	
2.4 L'absence de contrôle	p.45
<b>Conclusion du chapitre 2</b>	<b>p.47</b>
<b>Chapitre 3 – Concilier contrôle et confiance</b>	<b>p.48</b>
3.1. La complémentarité des concepts	p.48
3.2. Le cadre réglementaire du contrôle	p.50

<b>3.3. Libérer le contrôle et maîtriser les risques</b>	<b>p.52</b>
3.3.1. La réorientation du contrôle	
3.3.2. Focalisation sur les risques significatifs	
3.3.3. La responsabilisation des acteurs	
3.3.4. Le droit à l'erreur	
3.3.5. La transparence	
3.3.6. L'agilité et l'amélioration continue	
<b>3.4. Choisir les bons contrôles</b>	<b>p.55</b>
3.4.1. Les principales typologies de contrôle	
3.4.2. Cartographie des types de contrôle	
3.4.3. Les dispositifs de contrôles « Full Confiance »	
3.4.4. Des exemples de « bons » contrôles	
<b>3.5. Transformer le Système de contrôle interne</b>	<b>p.64</b>
3.5.1. La maîtrise des risques	
3.5.2. Les rôles et les missions des principaux acteurs	
3.5.3. L'organisation de la maîtrise des risques	
3.5.4. Les fondamentaux de la maîtrise des risques	
3.5.5. Vers une maîtrise des risques collaborative	
<b>3.6. De la théorie à la pratique : le projet « Trust &amp; Control »</b>	<b>p.71</b>
3.6.1. Déploiement du projet	
3.6.2. Etape 1 : revue du cadre	
3.6.3. Etape 2 : constitution du Référentiel des Risques et des Contrôles de l'Entreprise	
3.6.4. La grille « control'aborative »	
3.6.5. Etape 3 : création des Référentiels des Risques et des Contrôles Locaux	
3.6.6. Etape 4 : mise en place d'une supervision et d'un reporting	
3.6.7. La gestion du changement	
3.6.8. L'amélioration continue	
<b>Conclusion du chapitre 3</b>	<b>p.82</b>
<b>Chapitre 4 – L'aventure de la confiance à la MAIF</b>	<b>p.83</b>
<b>4.1. Le défi du plan stratégique</b>	<b>p.83</b>
4.1.1. Diagnostic stratégique	
4.1.2. L'Audace de la Confiance	
4.1.3. Le double challenge de la Direction de la Maîtrise des Risques	
<b>4.2. La DMRCI face au management par la confiance</b>	<b>p.86</b>
4.2.1. Diagnostic stratégique de la DMRCI	
4.2.2. Plan stratégique de la DMRCI	
<b>4.3. La refonte du contrôle interne</b>	<b>p.93</b>
4.3.1. Revue et adaptation du cadre	
4.3.2. Refonte du Référentiel des Risques et des Contrôles de l'Entreprise	
4.3.3. Déploiement des Référentiels des Risques et des Contrôles Locaux	
4.3.4. Supervision / Reporting	
<b>Conclusion du chapitre 4</b>	<b>p.97</b>
<b>Bibliographie / Filmographie / Webographie</b>	<b>p.98</b>
<b>Annexes</b>	<b>p.100</b>
Annexe 1 – Liste des risques de la direction Associations & Collectivités	
Annexe 2 – Référentiel de contrôle interne de la Direction Associations & Collectivités	
Annexe 3 – Utilisation d'une grille control'aborative pour la gestion des sinistres	

## Introduction

« Aie confiance ;

Crois en moi ;

Que je puisse veiller sur toi... »



**Walt Disney** (Le livre de la Jungle – 1967)

Force est de constater que la confiance est à la mode. Modérément incarné au-delà du cercle intime des individus, ce concept était jusqu'à peu rarement évoqué (et encore plus rarement appliqué) dans le monde du travail.

Par ailleurs, le capital confiance des français étant de longue date mobilisé par les hommes politiques ou les publicitaires, et la Taylorisation ayant produit ses effets, l'utilisation de ce terme par un dirigeant d'entreprise génère généralement le même effet sur les salariés que Kaa, le boa de Rudyard Kipling : sinon de la défiance, pour le moins de la méfiance...

Or, le mot confiance fait de plus en plus souvent son apparition dans les discours des dirigeants et les communications institutionnelles ; fait plus récent, elle va jusqu'à constituer l'essence même des stratégies de quelques-unes de nos grandes entreprises :

- LA POSTE avec « *La confiance partagée* »,
- DARTY avec son plan « *Nouvelle confiance* »,
- MAIF avec « *L'audace de la confiance* ».

Les administrations s'y mettent également, tel le plan de la DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES intitulé « *Une stratégie de confiance* ».

Si la confiance est d'actualité dans certains cercles, elle est particulièrement en vogue en matière de management et de ressources humaines. Dans le microcosme hexagonal, le succès du documentaire de Martin Meissonnier « Le bonheur au travail », diffusé en 2014 sur ARTE, a grandement contribué à diffuser le concept d'entreprise libérée prôné par Isaac Getz.

La confiance se décline ainsi avec bienveillance, aussi bien envers les salariés qu'envers les clients dans une logique de symétrie des attentions. En atteste de nombreuses entreprises telles que FAVI, POULT, HARLEY DAVIDSON, ou GORE, qui nous montrent qu'il existe une véritable alternative.

De fait, ces changements stratégiques, managériaux et comportementaux emportent de nouveaux risques et posent de nombreuses questions aux professionnels du contrôle que nous sommes (auditeurs, contrôleurs internes ou autres risk managers). La réinvention de nos méthodes et de nos postures conditionne notre utilité et notre crédibilité, peut-être même jusqu'à notre survie...

En effet, le contrôle est de manière très générale, l'élément majeur qui peut remettre en cause la confiance accordée. C'est pourquoi cette problématique de l'articulation entre la confiance et le contrôle est au cœur de cette étude développée autour de 3 questions :

**Qu'est-ce que le management par la confiance, et pourquoi en faire un axe stratégique majeur ?**

**Quels sont les impacts du management par la confiance en matière de risques ?**

**Comment concilier management par la confiance et contrôle interne ?**

Ainsi, je m'attacherai tout d'abord à définir ce qu'est la confiance en management, et en quoi il est pertinent d'en faire un axe stratégique majeur.

Puis, j'évoquerai les risques spécifiques aux organisations libérées, ou à celles qui en empruntent le chemin via le management par la confiance par exemple...

La troisième partie de ce mémoire sera consacrée à la proposition de pistes d'aménagement du dispositif global de maîtrise des risques dans le cadre du management par la confiance. Ce chapitre se conclut par la présentation d'un projet de mise en application pratique d'une maîtrise des risques collaborative.

Enfin, la quatrième et dernière partie sera consacrée à la simulation d'une mise en œuvre de ce projet dans le cadre de l'environnement MAIF et à la présentation d'expérimentations concrètement menées en 2015 et 2016<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le chapitre 4 est soumis à confidentialité

## Chapitre 1 – Placer la confiance au cœur de sa stratégie

*« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »*

**Peter Drucker**<sup>2</sup> (L'avenir du management – 1999)

Les modèles classiques de management ont vécu ! Adieu **Taylor**<sup>3</sup> et **Fayol**<sup>4</sup>, place au management par la confiance. Avant d'analyser la pertinence de ce choix managérial et stratégique majeur, nous allons tout d'abord poser quelques éléments de définition et passer en revue quelques principes sociologiques et organisationnels éclairants.

### 1.1. Qu'est-ce que le management par la confiance ?

#### 1.1.1. Définitions et concepts de la confiance

La notion de confiance a été définie de diverses manières selon les disciplines : psychologie, sociologie, économie, marketing, etc. Pour citer **Christopher Holland**<sup>5</sup>, « *il existe tellement de définitions de la confiance qu'une seule définition serait insuffisante pour capturer l'essence du concept* ».

Selon Larousse, la confiance est « *le sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose* ».

Du point de vue sociologique, **Anthony Giddens**<sup>6</sup> définit la confiance comme « *le sentiment de sécurité justifié par la foi en la fiabilité d'une personne ou d'un système abstrait* ». Nous rencontrons là les notions de croyance personnelle et de sécurité. Pour **Georg Simmel**<sup>7</sup>, la confiance est « *de toute évidence l'une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société* », car « *sans confiance des individus les uns envers les autres ou envers les institutions, la société s'effondrerait ou ne se maintiendrait que dans la peur* ». Pour ce sociologue, la confiance est donc un mécanisme qui permet de lever le doute et d'avancer.

---

<sup>2</sup> **Peter Drucker** (1909/2005) est un économiste américain, professeur, consultant en management, auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique. Il a publié plus de trente livres de management et d'économie, qui l'ont rendu célèbre dans le monde entier et qui ont eu une influence décisive.

<sup>3</sup> **Frederick Winslow Taylor** (1856/1915) est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail et du management scientifique. Sa démarche, également appelée Taylorisme, repose sur le principe de la division des tâches.

<sup>4</sup> **Henri Fayol** (1841/1925) est l'un des fondateurs des sciences de la gestion et du management. Il figure parmi les pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

<sup>5</sup> **Christopher Holland** enseigne les systèmes d'information à la Manchester Business School.

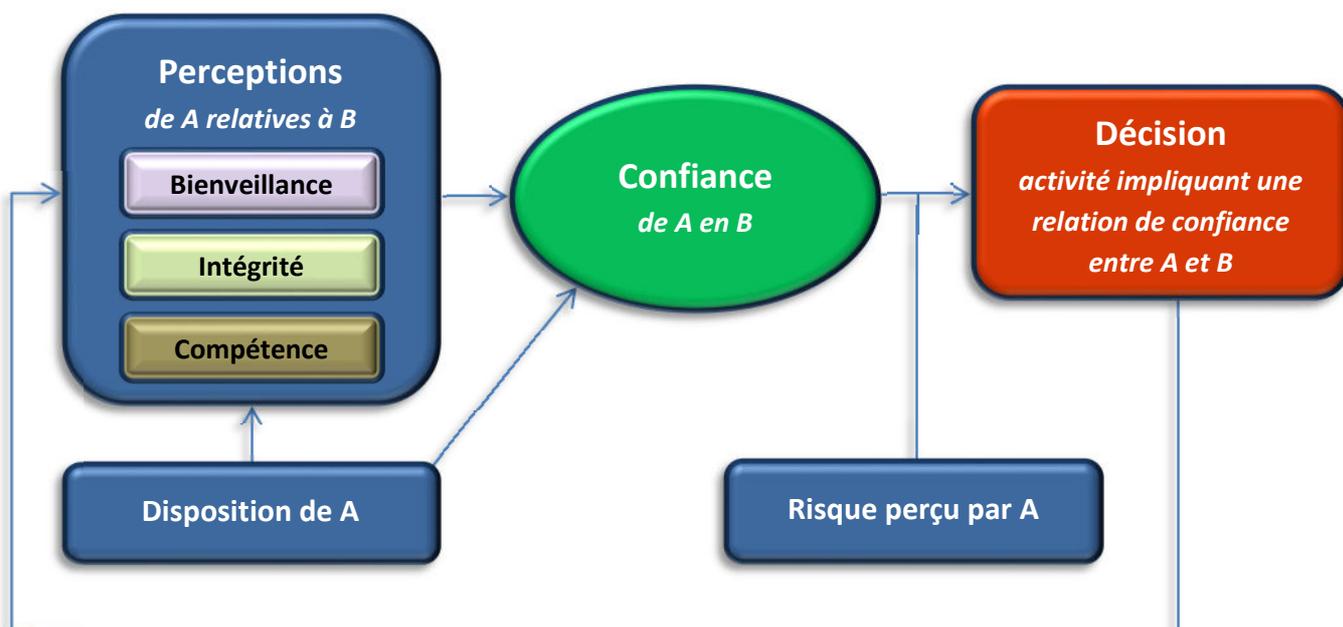
<sup>6</sup> Lord **Anthony Giddens** (né en 1938) est un sociologue britannique et professeur de sociologie à l'université de Cambridge. Il est considéré comme l'un des plus importants contributeurs au domaine de la sociologie contemporaine.

<sup>7</sup> **Georg Simmel** (1858/1918) est un philosophe et sociologue allemand. Il est connu pour avoir été l'un des fondateurs de la psychologie sociale.

Pour **Niklas Luhmann**<sup>8</sup>, la confiance est un « *mécanisme de réduction de la complexité sociale* », c'est-à-dire qu'elle légitime de notre part une certaine acceptation du risque, notamment du fait de notre incapacité à le maîtriser (complexité de la société moderne). Niklas Luhmann a ainsi montré que la confiance pouvait parfois s'exercer par défaut ; « *sans la confiance nous serions fous de nous lever le matin dans ce monde incertain* ».

En outre, pour **Albert Ogien**<sup>9</sup> et **Louis Quéré**<sup>10</sup>, « *la confiance est un terme qui sert habituellement à qualifier un événement particulier dans une relation sociale entre humains. Il s'agit d'un terme qui sert à dire quelque chose sur le cours futur d'une relation sociale au moment même de s'y engager* ». Albert Ogien et Louis Quéré ont pour leur part placé la confiance au cœur des relations sociales entre les humains, présentes ou futures.

Enfin, **Roger Mayer**<sup>11</sup>, **James Davis**<sup>12</sup> et **David Schoorman**<sup>13</sup> ont défini en 1995 la confiance comme étant « *la volonté d'une partie d'être vulnérables aux actions d'une autre partie, fondée sur l'hypothèse que l'autre va effectuer une action particulière et importante pour soi, indépendamment de la capacité à surveiller ou contrôler l'autre partie*<sup>14</sup> ». Les concepts de confiance et de contrôle sont donc bien distincts et indépendants pour ces chercheurs. Pour eux, la confiance repose sur des perceptions relatives à l'intégrité, la compétence et la bienveillance, qui sont les principaux vecteurs de la confiance.



<sup>8</sup> **Niklas Luhmann** (1927/1998) était un sociologue allemand fondateur de la théorie des systèmes sociaux.

<sup>9</sup> **Albert Ogien** (né en 1968) est un sociologue français, directeur de recherche au CNRS, enseignant à l'EHESS et l'Université Paris VIII, et membre du CEMS (Centre d'Etude des Mouvements Sociaux).

<sup>10</sup> **Louis Quéré** (né en 1947) est un sociologue français, directeur de recherche au CNRS émérite et ancien directeur de l'Institut Marcel Mauss (EHESS-CNRS).

<sup>11</sup> **Roger Mayer** est professeur de management à la North Carolina State University.

<sup>12</sup> **James Davis** est professeur et chef du département management à la School of Business de Huntsman.

<sup>13</sup> **David Schoorman** est professeur en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines à la Krannert School of Management at Purdue University.

<sup>14</sup> Texte original : " *The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party* ".

La confiance est donc un sentiment de fiabilité et de sécurité propre à chacun de nous. C'est une croyance qui peut être spontanée ou déterminée, rationnelle ou irrationnelle. Elle légitime une acceptation de risques et peut dans certaines situations s'exercer par défaut. Elle ne se décrète pas mais se ressent individuellement : on peut se fier à quelqu'un, à quelque chose. La décision de faire confiance ou non n'appartient qu'à celui qui prend le risque de se fier à autre chose qu'à lui-même.

Appliqué dans le milieu de l'entreprise et des ressources humaines, le management par la confiance favorise l'initiative et la responsabilisation de tous, chacun à son niveau et en toute autonomie. Pour un dirigeant, vouloir manager par la confiance consiste à généraliser la confiance dans les rapports entre l'entreprise et ses salariés et à déconcentrer le pouvoir et les prises de décision.

**Autonomie et responsabilisation des acteurs, décentralisation des processus de décision et prises d'initiatives**, sont donc les éléments clés du management par la confiance.

Par ses caractéristiques, il se rapproche d'autres styles managériaux décrits dans de nombreuses études et travaux, parfois anciens, notamment ceux de l'école des relations humaines<sup>15</sup> ou ceux relatifs aux théories des organisations dont nous allons voir ci-après les contributions les plus significatives.

### 1.1.2. La théorie de la dynamique des groupes de Lewin

Dès 1939, **Kurt Lewin**<sup>16</sup> s'est attaché à prendre en compte les dynamiques de groupe et les comportements en société. Il a ainsi défini trois styles de leadership : le leadership laisser-faire, le leadership autoritaire et le leadership démocratique.

Style de leadership		
Autoritaire	Démocratique	Laisser-faire
Le leader donne des ordres à ses subordonnés	Le leader dirige le groupe en acceptant les remarques et la discussion	Le leader ne s'implique pas

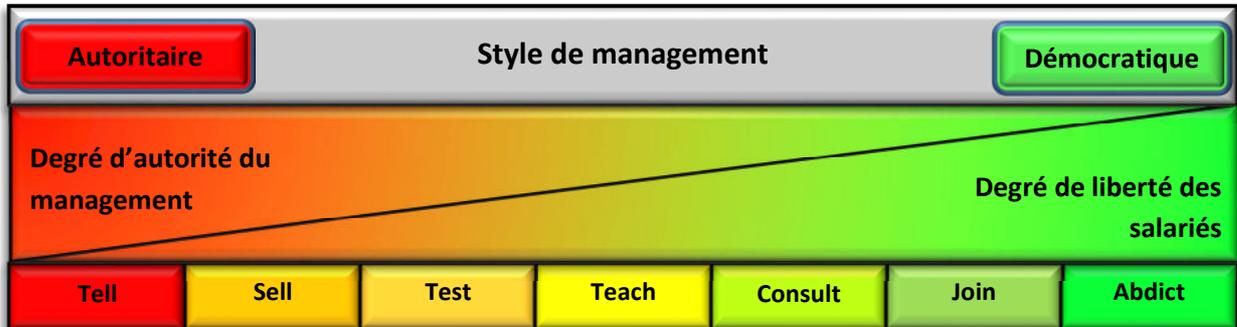
Parmi ces 3 styles de leadership, le leadership démocratique est celui qui se rapproche le plus des valeurs portées par le management par la confiance, car il s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

<sup>15</sup> **L'école des relations humaines** est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner sa place à l'homme au travail. Ses principaux représentants sont Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin ou encore Abraham Maslow.

<sup>16</sup> **Kurt Lewin** (1890/1947) est un psychologue américain spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. On lui doit le concept de dynamique de groupe, concept majeur de la «psychologie industrielle» qui devait devenir plus tard la psychologie du travail.

### 1.1.3. La théorie du continuum de leadership de Tannenbaum et Schmidt

Robert Tannenbaum<sup>17</sup> et Warren Schmidt<sup>18</sup> reprennent en 1958 le schéma de Kurt Lewin et établissent un continuum de sept types de commandement des groupes entre le leadership laisser-faire et le leadership autoritaire. Ce modèle montre que le manager dispose individuellement d'une grande latitude dans son mode de management. Lorsque la liberté de l'équipe augmente, l'autorité du manager diminue, et inversement.



- « Tell » : le manager prend les décisions et dit à l'équipe ce qu'elle doit faire ;
- « Sell » : le manager « vend » ses décisions à l'équipe ;
- « Test » : le manager teste ses décisions auprès de l'équipe ;
- « Teach » : le manager présente sa décision et la soumet à l'équipe ;
- « Consult » : le manager consulte l'équipe pour prendre les décisions ;
- « Join » : le manager s'associe à l'équipe pour prendre les décisions ;
- « Abdict » : le manager laisse l'équipe prendre les décisions.

### 1.1.4. La théorie XY de McGregor

Le management par la confiance revient également à mettre en œuvre la théorie Y (versus la théorie X), développée en 1960 par Douglas McGregor<sup>19</sup>. Les théories X et Y sont des théories utilisées en sciences comportementales et gestion des organisations. Elles sont basées sur deux conceptions radicalement différentes du management et du contrôle. :

- La théorie X repose sur le postulat selon lequel l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé. Il ne travaille que sous la contrainte, voire la menace ;
- A contrario, la théorie Y repose sur le postulat selon lequel l'employé aime travailler. Il a besoin d'autonomie, et sa créativité doit être libérée et suscitée.

<sup>17</sup> Robert Tannenbaum (1915/2003) a été professeur de sciences humaines à la Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.

<sup>18</sup> Warren Schmidt (né en 1935) était également professeur à la Graduate School of Management ; il enseignait les sciences comportementales.

<sup>19</sup> Douglas McGregor (1906/1964) fut professeur de management à la Sloan School of Management du MIT de 1937 à 1964.

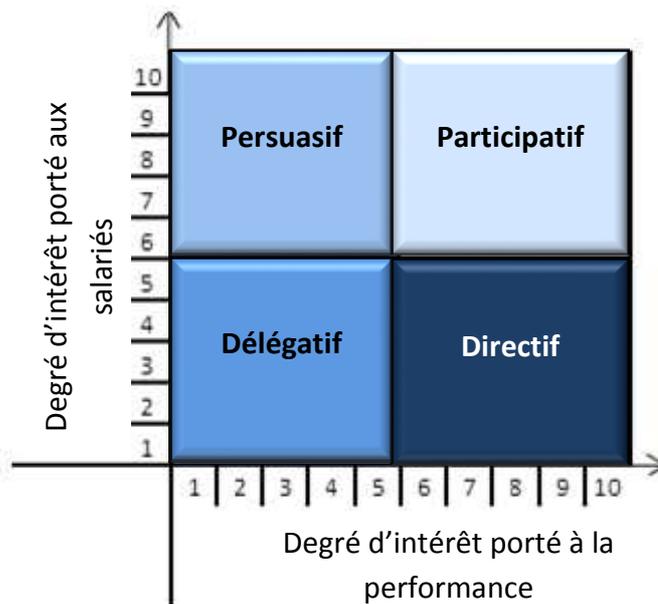
La théorie Y pose très clairement le postulat qu'un salarié autonome et responsabilisé est plus efficace et engagé vis-à-vis de son entreprise.

### 1.1.5. La grille de Blake et Mouton

En 1964, **Robert Blake**<sup>20</sup> et **Jane Mouton**<sup>21</sup> ont proposé une théorie selon laquelle il existe, pour définir le style de management, deux possibilités :

- Orientation vers la performance : l'entreprise privilégie les impératifs matériels.
- Orientation vers l'humain : l'entreprise privilégie les impératifs humains.

Le style de management qui en découle est représenté sur une grille reprenant ces deux axes, la « managerial grid » :



- **Directif / Autocratique** : le manager prend les décisions. Il donne des instructions précises et surveille l'atteinte des résultats. Il se focalise sur les objectifs et la performance.
- **Délegatif / Nonchalant** : les collaborateurs prennent les décisions. Le manager délègue ses pouvoirs pour la prise de décision et l'exécution. Il évite les conflits et fuit ses responsabilités.
- **Persuasif / Paternaliste** : le manager prend les décisions après discussions ou explications avec ses collaborateurs. Le manager explique ses décisions et donne des occasions de discuter. Il se désintéresse de la performance de l'organisation.
- **Participatif / Démocratique** : les collaborateurs prennent les décisions avec le soutien du manager. Le manager partage les idées et facilite la prise de décision. Pour Robert Blake et Jane Mouton, c'est le meilleur style de management.

<sup>20</sup> **Robert Blake** (1918/2004) était professeur de psychologie à l'Université d'Austin (Texas) et auteur américain, président de Scientific Methods Inc.

<sup>21</sup> **Jane Mouton** (1930/1987) était une théoricienne du management et une consultante.

### 1.1.6. La théorie Z d'Ouchi

Dans le livre sur la théorie Z, écrit en 1980, **William Ouchi**<sup>22</sup> montre comment les entreprises américaines peuvent relever les défis du Japon avec un style de gestion très efficace<sup>23</sup>.

Le secret de la réussite japonaise, selon William Ouchi, n'est pas la technologie, mais une manière spéciale de manager les individus. « *Il s'agit d'un style de management qui met l'accent sur une philosophie d'entreprise forte, une culture d'entreprise distincte, un développement personnel à long terme, et une prise de décision par consensus* ».

Les principes de la théorie Z, continuité des théories X et Y, reposent sur 10 points clés :

- Définir une culture d'entreprise impliquant fortement la direction.
- Mettre en place des structures et des stimulants en adéquation avec la culture d'entreprise.
- Développer les techniques de communication (reconnaître le droit à l'erreur).
- Faire participer les salariés de l'entreprise.
- Réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel à l'intérieur de l'entreprise.
- Adopter le système d'évaluation et de promotion lente.
- Elargir les possibilités de carrière.
- Développer systématiquement la participation des salariés.
- Encourager le développement des relations directes (direction / salariés).
- Prendre en compte l'intérêt général.

### 1.1.7. Le modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel

Dans la continuité des travaux de Robert Blake et Jane Mouton, **Paul Hersey**<sup>24</sup> et **Ken Blanchard**<sup>25</sup> ont élaboré leur propre modèle managérial en 1982 en y ajoutant une composante relative aux compétences et à l'expérience – le degré de maturité des collaborateurs :

- Maturité faible – les employés possèdent un très bas niveau de qualification, connaissent mal les exigences de leur travail et se montrent peu motivés à l'accomplir<sup>26</sup>.
- Maturité moyenne – les employés maîtrisent peu les exigences de leur travail mais se révèlent motivés à l'accomplir.

---

<sup>22</sup> **William Ouchi** (né en 1943) est un célèbre auteur dans le domaine du management et a enseigné à Stanford.

<sup>23</sup> Dans les années 1980, le Japon a connu la plus forte productivité du monde entier, tandis que l'Amérique avait vu chuter ses résultats de manière spectaculaire.

<sup>24</sup> **Paul Hersey** (1931/2012), est un économiste et spécialiste en management et auteur américain spécialisé dans le leadership situationnel.

<sup>25</sup> **Kenneth Blanchard** (né en 1939) est un auteur américain spécialisé dans le domaine du management et du leadership situationnel.

<sup>26</sup> D'après les travaux de **Guy Pelletier**, « Le leadership suivant la contingence des situations », 2006.

- Maturité élevée – les employés connaissent les exigences de leur travail, maîtrisent les compétences nécessaires mais se révèlent de moins en moins motivés à l’accomplir.
- Maturité très élevée – les employés sont fortement engagés dans leur tâche qu’ils réalisent avec un grand niveau de maîtrise et de réussite.

Ainsi, en fonction du degré de maturité des collaborateurs, Paul Hersey et Ken Blanchard proposent aux managers d’adapter leur leadership selon les styles développés par Robert Blake et Jane Mouton.



### 1.1.8. Le management coopératif et transversal

Aux origines, les principaux auteurs en matière de management participatif ont été Peter Drucker, avec ses travaux sur la direction par objectifs (DPO). Par la suite, **Octave Gélinier**<sup>27</sup> a décliné en 1968 la DPO en DPPO : Direction Participative Par Objectifs. Ce concept se rapproche du management par la confiance dans le sens où le management par la DPPO fixe collectivement les objectifs par consensus au sein de l’équipe de sorte à emporter adhésion et motivation des acteurs. De fait, l’organisation doit être structurée en petites unités autonomes capables de déterminer ses propres objectifs opérationnels. On retrouve ici les concepts des cercles de qualité et du « kaizen », principe bien connu d’amélioration continue<sup>28</sup>.

Il n’y a pas de définition exacte ou unique du management participatif, mais quelques principes et de nombreuses déclinaisons. Contrairement aux autres modes de management, il n'existe pas réellement de modèle ou de méthodes ; cela reste un champ émergent. Il s'agit avant tout d'un état d'esprit, d'une autre vision du travail. Chaque nouvelle pratique collaborative doit être le fruit d'échanges et d'expérimentations. La confiance est un élément déterminant dans les pratiques collaboratives. Pour collaborer, les individus doivent avoir la certitude que chacun « jouera le jeu » jusqu’au bout et doivent donc se faire confiance.

Un modèle conceptuel illustre bien la place prépondérante de la confiance dans le management collaboratif : les « 4C » proposée par **Francis Boyer**<sup>29</sup>.

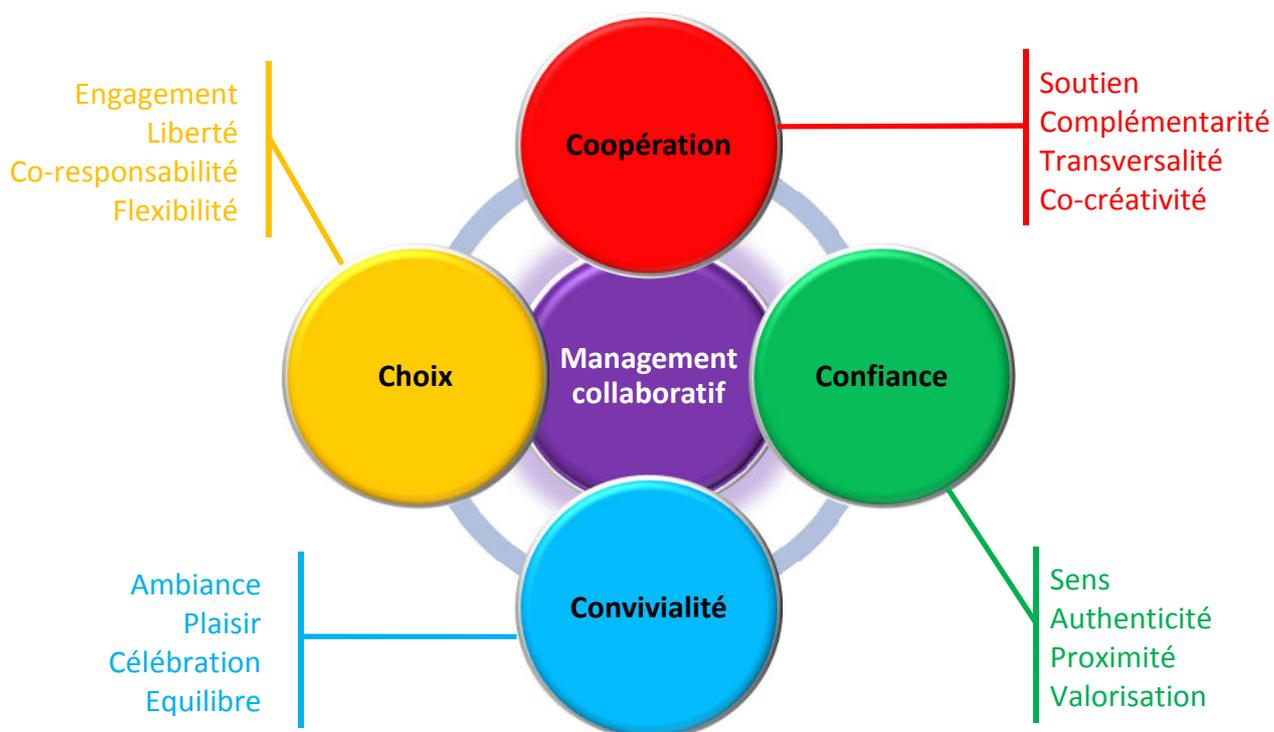
<sup>27</sup> **Octave Gélinier** (1916/2004) était un économiste français, auteur, directeur puis président de la Cegos de 1950 à 1992. C'est lui qui introduit le premier le concept et le mot « management » en France en 1966.

<sup>28</sup> Le mot kaizen est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « meilleur ». Le kaizen est un processus d'amélioration continue basé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses.

<sup>29</sup> **Francis Boyer** est consultant, formateur, coach, conférencier et rédacteur de nombreux articles. Il a fondé la société Dynesens et le site [www.innovationmanageriale.com](http://www.innovationmanageriale.com).

• **Les 4C**

Ce type de management repose sur 4 piliers, chacun appuyés de 4 principes intégrateurs d'un management collaboratif :



### 1.1.9. Les entreprises libérées

Enfin, la confiance se retrouve également comme l'un des piliers des entreprises libérées, pour qui l'autonomie et la responsabilisation des salariés sont primordiaux. Le concept d'entreprise libérée est formellement apparu pour la première fois en 1993 dans l'ouvrage de **Tom Peters**<sup>30</sup> « L'entreprise libérée : libération, management ». L'auteur militait pour libérer les entreprises « *du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, de tout l'héritage de l'entreprise classique qui étouffe la curiosité, l'initiative et l'imagination* ».

La notion d'entreprise libérée a par la suite été brillamment développée et illustrée en 2012 par **Isaac Getz**<sup>31</sup> et **Brian Carney**<sup>32</sup> dans leur livre « Liberté & Cie ». Ce que les auteurs appellent entreprise libérée est "une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure".

<sup>30</sup> **Tom Peters** (né en 1942) est un consultant et un auteur américain, spécialiste du management.

<sup>31</sup> **Isaac Getz** est docteur en psychologie et en management ; il enseigne à l'ESCP Europe.

<sup>32</sup> **Brian Carney** est membre du comité de rédaction du Wall Street Journal. Il a remporté le Prix Gerald Loeb du Commentaire et le Prix Frédéric Bastiat du Journalisme pour ses écrits sur le business et l'économie.

Dit autrement, « *il s'agit d'une entreprise dont la majorité des salariés est complètement libre et responsable d'entreprendre toute action qu'elle-même – pas leurs chefs ou les procédures – décide comme les meilleures pour la vision de son entreprise* ».

### **Les entreprises libérées en Europe**

Source : Valentin Brunella, dans un article de Mediapart du 21 mai 2016.

<https://blogs.mediapart.fr/valentin-brunella/blog/220116/entreprise-liberee-l-organisation-de-demain>



Parmi les entreprises répertoriées sur cette carte, nous remarquerons : MICHELIN , KIABI, IMA Technologies, Groupe HERVE SA, DAVIDSON Consulting, W.L. GORE et Associates, FAVI, Groupe POULT, Groupe GT, LIPPI, INOV-ON (Chronoflex), le Ministère de la Sécurité Sociale Belge, le Ministère de la Mobilité et des Transports Belge...

Dans une entreprise libérée, le contrôle est supprimé sur la base du principe que la confiance coûte beaucoup moins cher que le contrôle. La hiérarchie est également abrogée. L'information est partagée par tous de sorte que chaque salarié puisse prendre lui-même les décisions. Les managers sont remplacés par des « team-leader » et ont pour rôle d'animer l'équipe qui l'a accepté à sa tête.

Pour résumer, l'entreprise libérée accorde plus d'autonomie à ses salariés et supprime les contrôles et la hiérarchie. La démarche permet de modifier profondément le business model comme l'a décrit **Jean François Gagne**<sup>33</sup> en 2015. Tout d'abord, « *des économies sur les coûts directs en supprimant la hiérarchie affectée à la production, et surtout sur les coûts indirects en réduisant très sensiblement les fonctions support* ». Ensuite, les entreprises libérées « *se caractérisent également par une attention forte portée sur l'innovation (collaborative) qui permet une diversification dont on sait que c'est la plus rentable et efficace pour l'entreprise* ».

<sup>33</sup> **Jean-François Gagne** est professeur et chercheur en management à l'Université Paris-Dauphine.

## 1.2. Pourquoi faire de la Confiance un pilier de sa stratégie ?

La confiance et les concepts des entreprises libérées font de plus en plus d'adeptes, et constituent la réponse de nombreux dirigeants face aux mutations rapides et profondes de leur écosystème et ainsi faire face aux changements technologiques, sociaux, commerciaux ou environnementaux en cours.

Néanmoins, si une adaptation des organisations paraît indispensable, a-t-on réellement besoin de changer notre relation au travail ? Pourquoi privilégier la confiance dans une stratégie industrielle ? Pourquoi le faire maintenant alors que les concepts sont anciens et pour la plupart éprouvés ? Face à ces questions, plusieurs réponses, liées et complémentaires, s'offrent à nous.

### 1.2.1. Parce que les comportements changent

Tout d'abord, nous assistons à des transformations rapides dans les comportements et les modes de consommation ; d'aucuns parlent même de rupture. Les changements se produisent sur tous les marchés et concernent toutes les entreprises. L'économie vit une transformation générale ; elle devient collaborative, sociale, solidaire, religieuse même avec la finance islamique.

La « sharing economy<sup>34</sup> » a ainsi le vent en poupe. La tendance est au partage, à l'échange et à la solidarité (quitte à rendre payant ce qui a pu être autrefois gratuit !).

Cette économie, alternative sérieuse au capitalisme, se définit comme un usage commun d'un bien ou d'un service entre particuliers, avec ou sans mise en relation par un intermédiaire. A ce jour, les secteurs les plus concernés sont le transport, avec le covoiturage et l'autopartage, et l'immobilier avec l'échange ou la location d'appartements. Les consommateurs privilégient également les achats d'occasion ou directement auprès des producteurs, mutualisent leurs achats ou empruntent...

D'une manière générale, les circuits courts et la proximité sont privilégiés. Le C to C, acronyme de « Consumer to Consumer<sup>35</sup> », connaît un développement notable du fait des possibilités offertes par internet concernant l'échange de biens et de services entre particuliers. De fait, la confiance est un moteur de développement pour ces nouveaux modèles économiques et industriels.

Par ailleurs, les consommateurs sont également guidés par la technologie et privilégient désormais l'expérience utilisateur. Il convient donc d'individualiser les parcours clients et les services, avoir des tarifs adaptés aux utilisations... Cette individualisation des services et des tarifs est par ailleurs exacerbée par un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur : le « pay as you use » ; les logiques d'usage venant ainsi se substituer aux logiques de propriété.

---

<sup>34</sup> Autrement appelée « Economie collaborative » ou « Economie du partage » ; cette économie représente aujourd'hui 15 milliards de \$ à travers le monde selon PWC.

<sup>35</sup> Après le B to B (Business to Business) qui désigne des activités commerciales nouées entre deux entreprises, et le B to C (Business to Consumer) qui désigne les activités commerciales entre les entreprises et les particuliers.

Tout cela n'est pas sans poser d'importants défis à très court terme pour les acteurs déjà installés. Les changements culturels en cours sont énormes. La relation client est devenue réellement stratégique. Or, la confiance est indéniablement au cœur d'une relation client pérenne et de qualité.

### 1.2.2. Parce que la concurrence bouge

L'environnement concurrentiel est incertain. L'ensemble des acteurs installés, des entrepreneurs historiques, est menacé. Après les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), voici venu les NATU, acronyme de Netflix, AirBnB, Tesla et Uber. Ces start-ups sont devenues très rapidement des entreprises mondiales gigantesques. En quelques années leur valorisation capitalistique a souvent largement dépassé celle des acteurs historiques.

Ces nouveaux entrepreneurs sont les chantres de la disruption et sont une menace dans tous les secteurs d'activité. La disruption consiste à raccourcir les circuits en mettant directement l'offre en face de la demande. Elle s'apparente ainsi au phénomène de désintermédiation et d'« ubérisation<sup>36</sup> ».

#### La disruption en action

Valorisation en milliard (euros ou dollars) :

- estimée pour les sociétés non cotées (données du New York Financial Times de décembre 2015),

- calculée pour les sociétés cotées (données issues de Boursorama.fr le 23/12/2015).

HOTELLERIE	AirBnB	Accor
Création	2008	1967
Valorisation	26 M\$	9 M€

TRANSPORT	Uber	Hertz
Création	2008	1967
Valorisation	26 M\$	9 M\$

AUTOMOBILE	Tesla	Renault
Création	2003	1899
Valorisation	25 M\$	28 M\$

AUDIOVISUEL	Netflix	CBS
Création	1997	1971
Valorisation	50 M\$	22 M\$

DISTRIBUTION	Amazon	WallMart
Création	2003	1962
Valorisation	311 M\$	194 M\$

<sup>36</sup> Le verbe « ubériser » a fait son entrée dans la version 2017 du dictionnaire Le Petit Robert.

La définition proposée est la suivante : « déstabiliser et transformer avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies ».

Ubériser ou se faire ubériser ? Si telle n'est pas forcément la question, la confiance établie entre une entreprise et ses clients est néanmoins fondamentale pour résister à de possibles nouveaux entrants, potentiellement disruptifs, et perdurer sur son cœur de métier.

### 1.2.3. Parce que les salariés sont profondément différents

Le niveau général d'éducation de la population française a significativement augmenté ces 50 dernières années. Pourtant, si les salariés sont mieux formés et mieux éduqués, s'ils sont profondément différents de ceux du début du XX<sup>ème</sup> siècle, les méthodes managériales inventées à cette époque perdurent toujours.

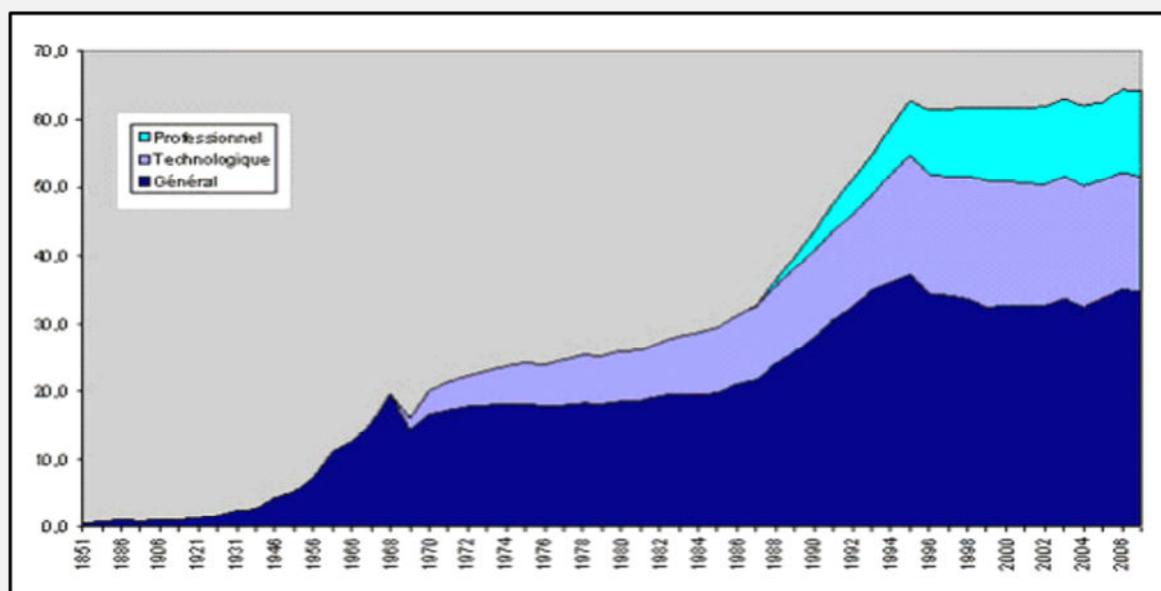
#### **Evolution du niveau scolaire français**

Source : Ministère de l'éducation nationale.

L'éducation nationale fait part :

- d'une durée moyenne des études qui est passée de 8 ans en 1958 à 15 ans en 2014,
- d'un nombre d'étudiants passé de 72.000 en 1937 à 2.348.000 en 2011,
- d'une proportion des bacheliers passée de 3% en 1937 à 72% en 2011.

#### Proportion de bacheliers dans une génération



De plus, il est commun d'entendre que les générations Y ou Z remettent en question les modèles hiérarchiques classiques et descendants des entreprises traditionnelles. Quelle que soit la réalité de l'effet générationnel, cette remise en cause s'explique également en grande partie par l'arrivée d'Internet dans le quotidien des humains.

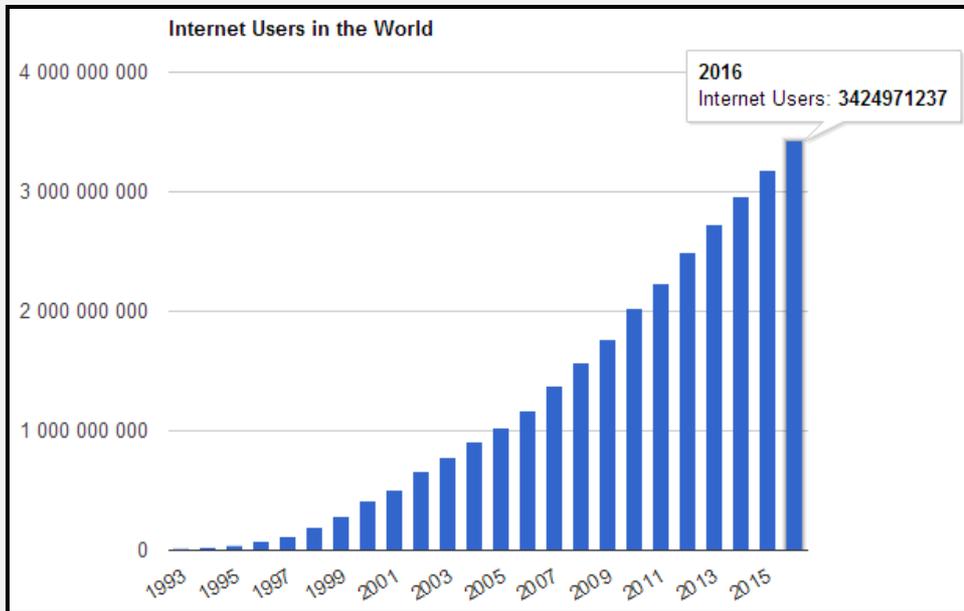
Internet est en effet devenu un droit réel et pratique de liberté d'expression à la portée de tous. Il favorise une meilleure prise de conscience et accélère la diffusion d'une pensée globale, mieux partagée et plus systémique.

Ce réseau a en effet ouvert de nouvelles et nombreuses possibilités d'acquisition des savoirs, a favorisé les échanges, l'innovation et l'adaptation.

### Diffusion d'Internet

Source : Internet Live Stats

<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>



Partant de là, l'évolution du niveau scolaire global, et la large diffusion du savoir permise par Internet, ne peuvent que bousculer les modes de management traditionnels vers des pratiques plus collaboratives et responsabilisantes.

#### 1.2.4. Parce que les outils et les usages évoluent

Certains journalistes n'hésitent pas à parler de Big Bang technologique ou de 4<sup>ème</sup> révolution industrielle<sup>37</sup> : dématérialisation, rupture numérique, transformation digitale, big data, objets connectés... Les clients sont en effet de plus en plus connectés, les données de plus en plus nombreuses, partagées et disponibles, etc. La technologie avance plus vite que les entreprises.

Les usages individuels des consommateurs évoluent également. Nous sommes aujourd'hui à l'ère de l'ATAWADAC ! Cet acronyme signifie : Any Time, Any Where, Any Device, Any Content. Soit : n'importe quel contenu, accessible n'importe où, n'importe quand, sur n'importe quel appareil (PC, téléphone, tablette, TV, montre, voiture..., jusqu'aux frigos).

<sup>37</sup> Définition de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, ou industrie 4.0, par Wikipédia : « Après le développement de la machine à vapeur et de la mécanisation à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, puis de l'électricité à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et l'automatisation au XX<sup>e</sup> siècle, la nouvelle révolution serait fondée sur l'usine intelligente, caractérisée par une interconnexion des machines et des systèmes au sein des sites de production mais aussi entre eux et l'extérieur (clients, partenaires, autres sites de productions). »

Il est par ailleurs intéressant de remarquer que les salariés français se sont tellement bien adaptés à ces outils qu'ils sont 41%<sup>38</sup> aujourd'hui à plébisciter le « BYOD » (Bring Your Own Device), qui consiste à utiliser un équipement personnel dans le cadre d'une activité professionnelle. Et cela n'est qu'un début : selon une étude plus récente encore<sup>39</sup>, 75% des étudiants actuels souhaitent utiliser leur propre smartphone au bureau plutôt qu'un smartphone de fonction.

Ces deux composantes, technologiques et comportementales, provoquent des changements sans précédents dans la gestion de la relation client et des ressources humaines pour les entreprises, sans parler des procédures de sécurité ou de contrôle. Cela oblige les industriels à positionner le client au cœur de leur business plan tout en favorisant l'acculturation des salariés aux nouvelles technologies. En outre, cela contribue à encourager les alliances et les partenariats, tout en favorisant la coopération entre les différents acteurs et la co-construction. En cela, une relation de confiance entre les entreprises, les clients et les salariés ne peut que favoriser la réussite de ces profondes transformations.

Enfin, nous assistons à une révolution de l'empathie. Le principe des notations, évaluations et avis, individuels et réciproques, mis en place en premier lieu par les marchands virtuels, place la confiance au cœur des échanges d'aujourd'hui (et encore plus de demain).

Le projet de loi française « pour une République numérique », déposé à l'Assemblée Nationale le 9 décembre 2015, reprend dans le texte les résultats d'études révélatrices en la matière :

- selon une enquête Nielsen de 2013, 80 % des acheteurs en ligne déclarent tenir compte des avis de consommateurs dans leur démarche d'achat d'un produit ou d'un service et 68 % des répondants font confiance aux opinions postées par d'autres consommateurs ;
- selon le baromètre 2014 du C2C réalisé par OpinionWay, 74 % des internautes ont renoncé à un achat en raison d'avis négatifs postés sur l'objet de leur achat.

La renommée numérique, indicateur de confiance, est donc au cœur du commerce électronique et plus globalement de la relation client d'aujourd'hui.

#### **L'octroi de crédit 4.0**

Source : site institutionnel de Kreditech  
<https://www.kreditech.com/what-we-do/>

Fondée en Allemagne en 2012, KREDITECH Group a développé un outil de scoring bancaire pour l'octroi de crédit basé sur l'analyse et le recoupement de plus de 20.000 sources de données différentes.

Outre les classiques données bancaires, les algorithmes de décision de KREDITECH se basent également pour établir leur notation sur la renommée virtuelle des clients issue de données collectées sur les réseaux sociaux, les sites de e-commerce...

Ainsi, le nombre d'étoiles sur eBay d'un particulier, ou le nombre d'avis positifs sur TripAdvisor pour un professionnel, rentre à présent en compte dans la décision du banquier pour l'octroi d'un crédit.

A fin 2015, KREDITECH compte 220 employés dans 9 pays et a annoncé un chiffre d'affaire annuel de 40 M\$, seulement 3 ans après sa création.

<sup>38</sup> Etude réalisée pour le CLUSIF en 2014 par le cabinet GMV Conseil et Survey Sampling International.

<sup>39</sup> Etude réalisée par Citrix/IFOP en novembre 2015 sur un échantillon représentatif de la population étudiante âgée de 18 à 35 ans.

### 1.2.5. Parce que c'est le sens de l'histoire

Pour Wikipédia, l'économie collaborative « est une activité humaine qui vise à produire de la valeur en commun et qui repose sur de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle s'appuie sur une organisation plus horizontale que verticale, la mutualisation des biens, des espaces et des outils (l'usage plutôt que la possession), l'organisation des citoyens en "réseau" ou en communautés et généralement l'intermédiation par des plateformes internet ».

Nous assistons donc bien à un mouvement social de fond, une nouvelle dynamique générale du travail. De tâches administratives ou répétitives, nous passons à des tâches d'expertise ou de conseil, dans une société de réseau, avec de nombreuses et différentes parties prenantes, de plus en plus informées et impliquées.

La création de valeur ajoutée devient donc de plus en plus partagée et les frontières organisationnelles poreuses. Le « co » prend le pouvoir dans les activités humaines. Après la colocation et le covoiturage, déjà anciens, nous assistons à présent à l'arrivée du « co » dans des activités plus surprenantes comme le financement, le stockage ou la location de matériel professionnel..., mais également dans nos modes de travail avec le coworking ou la cotraitance. Cette économie du partage place ainsi la confiance au cœur des échanges de demain. Déjà en l'an 2000, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail indiquait<sup>40</sup> :

*« Aujourd'hui, nos environnements de travail modernes n'ont plus rien à voir avec l'époque où le travail se déroulait à horaires fixes, toujours au même endroit. Les collaborateurs ont plus de contrôle et d'autonomie sur leur manière de travailler, décidant en grande partie comment, quand et où ils travaillent. Les entreprises et les organisations ont aujourd'hui tendance à se recentrer de plus en plus sur leurs métiers de base et à transférer leurs activités secondaires vers d'autres acteurs de l'économie. Une nouvelle forme d'organisation fait son apparition, due en grande partie aux nouvelles exigences en matière de flexibilité, d'adaptabilité et de capacité à s'adapter aux changements de la vie active. Une tendance se dessine nettement dans l'Europe d'aujourd'hui : les relations entre employeurs et employés deviennent de plus en plus temporaires et de courte durée ».*

#### **L'essor des travailleurs indépendants**

Sources : d'après l'étude « Freelancing in America : a national survey of the new workforce » commandée par Freelancers Union et Elance-oDesk et publiée le 4 septembre 2014, <https://blog.freelancersunion.org/2014/09/04/53million/> et l'étude « Future working : the rise of Europe's independent professionals » de Patricia Leighton pour l'European Forum of Independent Professionals, publiée le 10 mai 2016. <http://www.efip.org/future-working-the-rise-of-europeans-independent-professionals>

Selon diverses études récentes, le nombre de travailleurs indépendants n'a jamais été aussi nombreux ; ainsi, il y aurait plus de 53 millions de freelance aux USA aujourd'hui, soit 1 salarié sur 3.

Cet essor des travailleurs indépendants se rencontre également en Europe qui compte plus de 9 millions de freelance. L'hexagone n'est pas en reste ; selon une étude récente d'Eurostat, leur nombre a ainsi progressé de 85% en France ces 10 dernières années (entre 2004 et 2013).

<sup>40</sup> [https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/fr/publications/magazine/2/Magazine\\_2 - Le monde du travail en mutation.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/fr/publications/magazine/2/Magazine_2_-_Le_monde_du_travail_en_mutation.pdf)

### 1.2.6. Parce qu'il est temps d'agir !

Au-delà de toutes les bonnes raisons précédemment citées, il serait quand même bien plus profitable pour la société de renforcer les liens de confiance entre ses différentes composantes ; d'autant que les français ont un sérieux retard en la matière...

#### **Les français et la confiance**

Source : extraits et exemples tirés de l'ouvrage « La société de défiance » de Yann Algan et Pierre Cahuc (2007).

*« En France, la défiance et l'incivisme sont plus prononcés que dans la plupart des pays riches. Il s'agit d'un phénomène global, la défiance s'exprimant aussi bien à l'égard des autres, du marché ou des syndicats que de l'État.*

*Il s'agit d'un phénomène persistant depuis plusieurs décennies. La confiance semblait beaucoup plus forte avant la 2<sup>nde</sup> Guerre mondiale. La défaite française et le schisme de la collaboration ont sans doute favorisé cette évolution ».*

- **Les Français sont plus méfiants que les autres pays développés**

Seulement 21 % des Français déclarent faire confiance aux autres, soit plus de 3 fois moins que dans les pays nordiques.

Sur les 26 pays de l'OCDE recensés, la France se classe au 24<sup>ème</sup> rang.

- **L'expérience du Reader's Digest**

Une expérience menée depuis 1996 consiste à égarer volontairement 20 portefeuilles contenant l'équivalent de 50 \$ en monnaie nationale avec les coordonnées explicites du supposé propriétaire, puis de mesurer le nombre de portefeuilles restitués. Cette expérience est menée dans 14 pays européens et aux États-Unis.

Sur les 15 pays, la France se classe au 11<sup>ème</sup> rang avec 61 % de restitutions.

- **Le comportement des grandes entreprises françaises à l'étranger**

Le Bribe Payers Index mesure la propension des firmes multinationales étrangères à recourir à des tentatives de corruption pour obtenir des parts de marché dans les pays où elles interviennent.

L'enquête est basée sur la réponse de 11.232 dirigeants de grands groupes dans 125 pays.

La France se classe au 15<sup>ème</sup> rang. Parmi les pays développés, seuls le Portugal et l'Italie sont plus mal classés.

- **Le comportement des diplomates français à l'ONU**

R. Fisman et E. Miguel ont comparé le respect des règles de stationnement à New York de milliers de diplomates aux Nations unies et provenant de 146 pays différents au cours de la période 1997-2002.

Ils ont recensé les 150.000 contraventions qui ont été dressées à leur encontre et restées impayées en vertu de l'immunité diplomatique.

Lorsque les 146 pays sont classés par ordre décroissant du nombre d'infractions, la France se situe au 78<sup>ème</sup> rang, avec une moyenne de 6 infractions, en compagnie de l'Inde et du Laos.

- **Défiance envers la concurrence**

La France est, avec la Belgique, le pays de l'OCDE où ce niveau de défiance est le plus élevé. Le score moyen indique que près de la moitié de la population française considère que la concurrence fait davantage appel aux bas instincts des individus plutôt qu'elle n'est bénéfique pour développer de nouvelles idées.

La conclusion de l'étude menée par **Pierre Cahuc**<sup>41</sup> et **Yann Algan**<sup>42</sup> sur le manque de confiance des français est édifiante et ne peut que nous interpeller ; cela milite pour ériger la confiance en cause nationale !

Enfin, une étude américaine de 2013 vient confirmer ce climat de défiance globale, et notamment concernant le désengagement des salariés français :

- seuls 9% des travailleurs français se déclarent être engagés dans leur travail ;
- 65 % effectuent leurs tâches avec neutralité ;
- 26% se déclarent activement désengagés, c'est-à-dire qu'ils ont une vision négative de leur entreprise et peuvent aller jusqu'à agir contre ses intérêts !

### **Le désengagement des salariés**

Source : chiffres issus de l'étude réalisée par l'institut GALLUP en octobre 2013.  
<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

	Engagé	Peu ou pas engagé	Activement désengagé
Norvège	16%	77%	7%
Danemark	21%	69%	10%
Suède	16%	73%	12%
Portugal	19%	65%	16%
Italie	14%	68%	18%
Espagne	18%	62%	20%
Monde	13%	63%	24%
France	9%	65%	26%

<sup>41</sup> **Pierre Cahuc** (né en 1962) est un économiste français, professeur à l'École polytechnique, membre du CAE (Conseil d'analyse économique), chercheur au CREST (centre de recherche de l'INSEE), au CEPR (Londres) et directeur de programme à l'Institute for the Study of Labor (Bonn).

<sup>42</sup> **Yann Algan** (né en 1974) est un économiste français, spécialiste de l'économie collaborative et numérique, de l'économie de la confiance et du bien-être, et des politiques publiques et de l'éducation. Il est professeur à l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po).

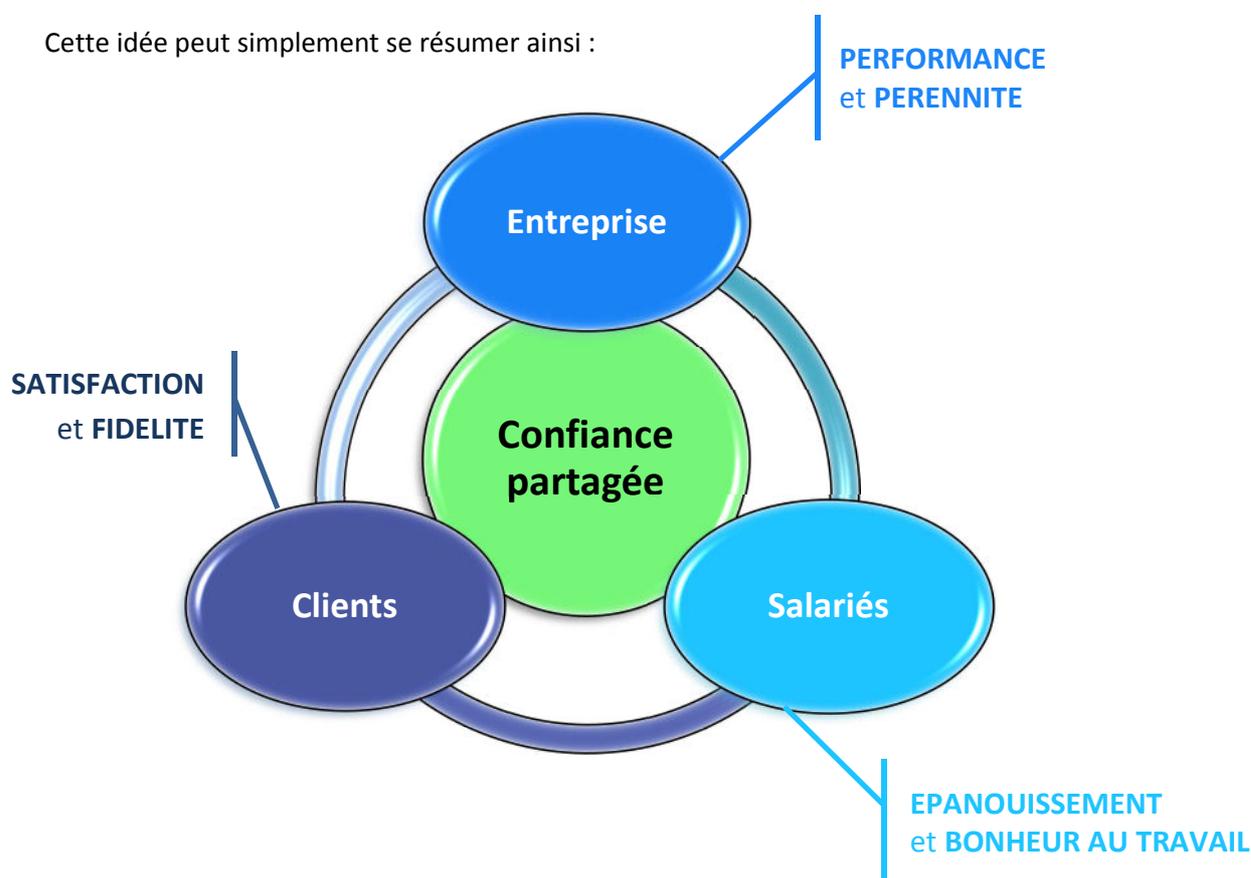
### 1.3. La théorie de la symétrie des attentions

Le terme « symétrie des attentions » est apparu pour la première fois en 2007 dans l'ouvrage rédigé par **Charles Ditandy**<sup>43</sup> et **Benoît Meyronin**<sup>44</sup>, « Du management au marketing des services ». Il a par la suite été fortement popularisé dans le monde anglo-saxon par l'ouvrage de **Vineet Nayar**<sup>45</sup>, « People First, Customers Second », publié en 2010.

Porté par la suite par **Jean Jacques Gressier**<sup>46</sup> et l'Académie du Service, ce concept constitue le pilier de toute démarche de transformation dès lors que l'on veut installer durablement dans l'entreprise une culture de service. L'idée est simple et intuitive : « la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses propres collaborateurs ».

Ainsi, si une entreprise cherche à développer et maintenir une relation de confiance avec ses clients, elle doit symétriquement développer une relation avec ses salariés également basée sur la confiance.

Cette idée peut simplement se résumer ainsi :



<sup>43</sup> **Benoît Meyronin** est professeur à l'École de Management de Grenoble. Il est aussi directeur R&D de l'Académie du Service et conseiller scientifique de l'Université du Service (SNCF Voyages).

<sup>44</sup> **Charles Ditandy** est directeur au sein de l'Académie du Service qu'il a contribué à fonder en 2003.

<sup>45</sup> **Vineet Nayar** (né en 1962) est CEO de HCL Technologies, société de services informatiques d'origine indienne. Le magazine Fortune a qualifié en 2011 sa méthode de management de « *style de management le plus moderne au monde* ».

<sup>46</sup> **Jean Jacques Gressier** (né en 1955) est Président-directeur général de L'Académie du Service depuis 2004, cabinet conseil pour le développement de la culture de service et l'amélioration de la relation client.

## 1.4. Les bénéfices de la Confiance

La finalité première d'une entreprise est la performance financière, pas la confiance, ni le bien-être de ses salariés. Quels sont alors les liens entre confiance et performance ? Quels sont les bénéfices de plus d'autonomie et plus de responsabilisation des salariés ?

### 1.4.1. A propos de la performance

Si la corrélation entre confiance et performance n'est pas forcément évidente, il est clair en revanche que la défiance, qu'elle vienne des salariés ou des clients, se paye très cher. Il est indéniable qu'un salarié heureux est un salarié plus motivé et plus impliqué, moins stressé et moins absent. Les récents changements au sein de la sécurité sociale belge en sont une bonne illustration.

#### **Histoire Belge**

Source : Isaac Getz, dans un article des Echos du 19 mai 2014.

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-98023-la-confiance-comme-base-pour-innover-letat-1006992.php>

Le Ministère de la Sécurité Sociale du gouvernement fédéral belge, 2.100 agents, avait la réputation d'être le pire du pays, toujours classé dernier dans les demandes des agents admis aux concours administratifs.

Tout cela changea en 2002 avec l'arrivée d'un nouveau Président du Ministère, **Frank Van Massenhove**, et de **Laurence Vanhée**, sa DRH autoproclamée « Chief Happiness Officer ».

Cette dernière cultive le bonheur au travail et cherche à développer le patrimoine humain.

Une transformation radicale a ainsi eu lieu en 2009 : le télétravail a été généralisé sur la base du volontariat, les locaux totalement réaménagés, le temps de travail laissé à la main des employés...

Les économies constatées par le Ministère sont les suivantes :

- 20% de gain de productivité,
- 35% sur les coûts de fourniture,
- 30% sur les dépenses d'énergie,
- 6 M€ en moins de loyer,
- ...

Mais aussi, selon Laurence Vanhée, un salarié heureux c'est aussi un salarié :

- 6 fois moins absent,
- 2 fois moins malade,
- 9 fois plus loyal,
- ...

En 2012, Frank Van Massenhove a été élu meilleur manager de l'année en Belgique, et Laurence Vanhée meilleur DRH. Le Ministère a été élu deux années consécutives meilleur environnement de travail du pays.

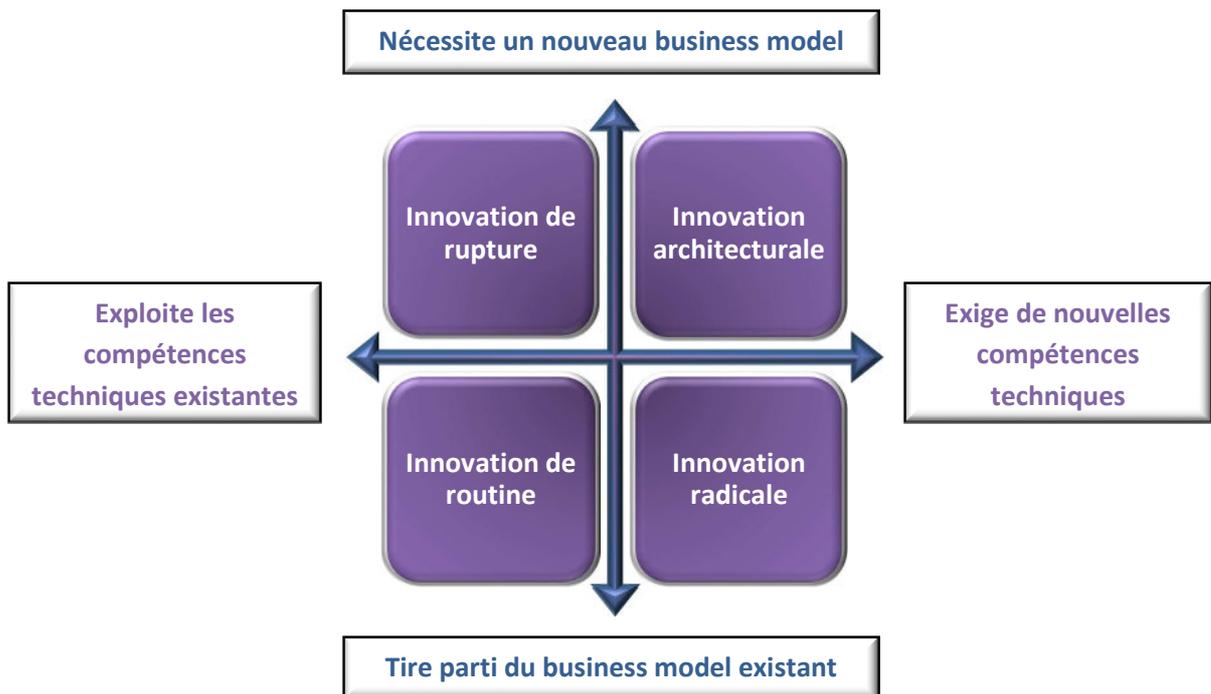
Une enquête interne réalisée en décembre 2011 a ainsi montré que près de 90% des fonctionnaires s'estimaient heureux de travailler dans leur organisation.

### 1.4.2. A propos de l'innovation

Il convient également de relever que la confiance favorise les initiatives et les innovations. En effet, si l'agilité est une force, surtout dans un environnement mouvant, elle ne peut s'épanouir et durer que dans la confiance.

Dans son ouvrage « L'innovation ordinaire », **Norbert Alter**<sup>47</sup> définit ainsi l'innovation : « *innover suppose toujours de prendre le risque de transgresser les règles sociales. L'innovation bute toujours contre l'ordre établi, elle suppose donc une rupture et celle-ci s'appuie sur la déviance* ».

Selon **Gary Pisano**<sup>48</sup>, dans un article publié dans la Harvard Business Review de juin 2015<sup>49</sup>, il existe 4 types d'innovation que l'on peut représenter sous la forme des 4 quadrants de la « carte de l'innovation » :



- Exemples d'innovations de rupture : logiciels libres pour les fabricants de logiciels, vidéo à la demande pour les loueurs de DVD, services d'autopartage pour les taxis...
- Exemples d'innovations architecturales : médicaments personnalisés pour les sociétés pharmaceutiques, imagerie numérique pour polaroid et kodak, internet pour les journaux...
- Exemples d'innovations radicales : biotechnologies, fibre optique...
- Exemples d'innovation de routine : les versions successives des logiciels, des voitures...

L'innovation étant donc généralement une déviance par rapport à un standard ou à une norme, l'entreprise doit tolérer parmi ses membres la présence d'un certain nombre de « déviants », et donc faire preuve de sérénité et de confiance envers cette population.

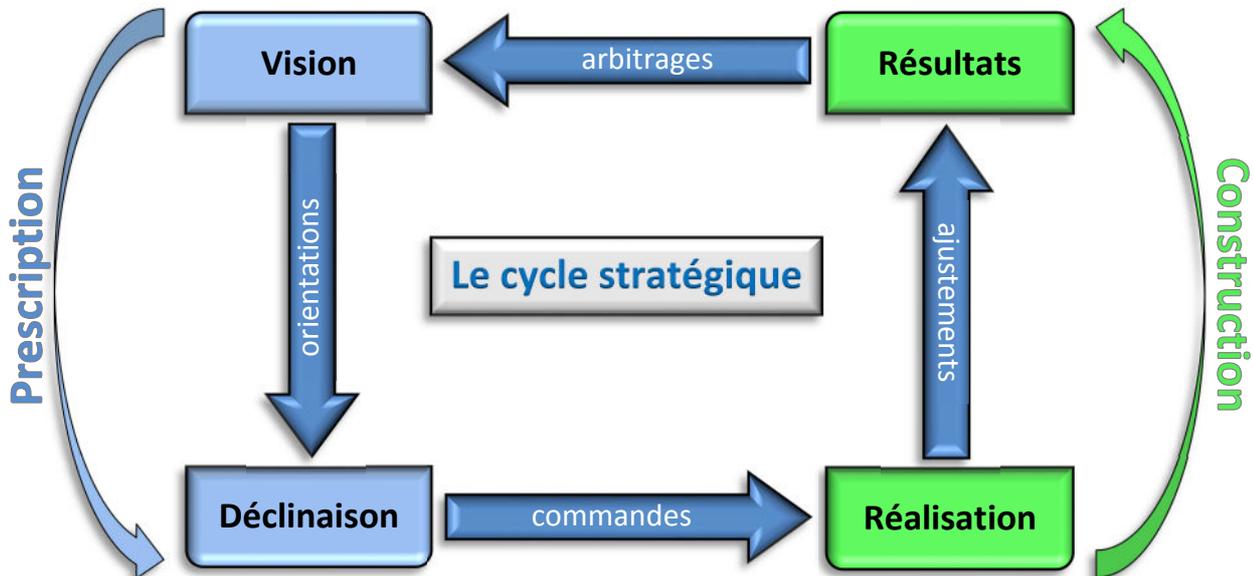
<sup>47</sup> **Norbert Alter** est un sociologue français, professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine, codirecteur du master Management, Travail et Développement social, et membre du laboratoire DRM (Dauphine Recherche en Management).

<sup>48</sup> **Gary Pisano** (né en 1964) est professeur en management à la Harvard Business School.

<sup>49</sup> <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

### 1.4.3. A propos de la stratégie

L'élaboration, le cycle de mise en œuvre et de suivi d'une stratégie peut se modéliser de la façon suivante :



Le management par la confiance favorise la réalisation de la vision de l'entreprise, de ses ambitions et de sa stratégie. La confiance renforce la construction, favorise la remontée du terrain, les ajustements et permet ainsi aux dirigeants de réaliser les bons arbitrages.

Pour un dirigeant, manager par la confiance ne consiste pas nécessairement à abandonner aux collaborateurs la phase de prescription (comme les entreprises libérées le laissent entendre), mais donner du sens à la prescription et favoriser/stimuler la phase de construction.

La confiance favorise la transversalité par l'association des salariés dans la vision et les orientations stratégiques, la co-construction dans les déclinaisons et les commandes... Elle permet également de renforcer le sens donné au travail et de conforter ainsi l'intégration de la stratégie par les salariés.

## Conclusion du chapitre 1

*« On est plus souvent dupé par défiance que par confiance. »*

**Cardinal De Retz**<sup>50</sup>

*« L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents. »*

**Michael Porter**<sup>51</sup>

La confiance est un sentiment de fiabilité et de sécurité propre à chacun de nous. Elle légitime une certaine acceptation de risques, dans le cadre de relations humaines loyales et sincères. Dans un contexte professionnel, placer la confiance au cœur de ses pratiques managériales c'est favoriser l'autonomie et la responsabilisation, et in fine, décentraliser le pouvoir et les prises de décision.

Ce mode de management revient actuellement sur le devant de la scène sous le nom de management participatif, management transversal, management collaboratif, ou dans notre cas, de management par la confiance. Néanmoins, pourquoi une entreprise ferait-elle du management collaboratif un axe stratégique majeur ? La question est d'autant plus légitime que la pratique a été minutieusement étudiée durant le XX<sup>ème</sup> siècle, et ses bénéfices évalués (et démontrés).

Comme nous l'avons vu, l'environnement actuel est particulièrement propice à la confiance. C'est aujourd'hui que les entreprises doivent institutionnaliser les nouvelles façons de travailler en les inscrivant dans leur culture, et faire de la confiance le moteur du business de demain. La confiance sera ainsi un avantage concurrentiel déterminant pour survivre à la révolution sociale, économique et technologique d'ores et déjà entamée.

En matière de bénéfices, que les différentes histoires soient apocryphes ou non, de franches réussites ou des demi-succès, il reste que faire confiance à ses salariés est globalement bénéfique sur tous les plans : social, innovation, coûts, productivité...

Effectivement, si le lien entre confiance et performance n'est pas évident, le lien entre défiance et contre-performance est lui beaucoup plus facile à établir. Par ailleurs, il est avéré que par le jeu de la symétrie des attentions, un salarié heureux contentera mieux les clients. En cela, placer la confiance de manière globale au cœur des relations entreprise/clients/salariés ne peut qu'aider les entreprises à survivre aux transformations en cours.

**Donc oui, le management par la confiance est un facteur clé de succès ; il représente un réel avantage concurrentiel pour les entreprises qui le mettent vraiment en pratique.** Instaurer une relation de confiance, tant avec ses clients qu'avec ses salariés, dans un environnement aussi incertain que celui d'aujourd'hui est un gage de réussite (et de survie) indubitable.

---

<sup>50</sup> **Jean-François Paul de Gondi, cardinal de Retz** (1613/1679) est un homme d'État et mémorialiste français.

<sup>51</sup> **Michael Porter** (né en 1947) est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

## Chapitre 2 – La confiance, génératrice de risques ?

« *Le trop de confiance attire le danger.* »

**Pierre Corneille**<sup>52</sup> (Le Cid – 1637)

Après avoir longuement exploré le côté pile du management par la confiance, abordons à présent le côté face et plus particulièrement les risques associés à ce type de management.

Selon l'AMF<sup>53</sup>, le risque représente : « *la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation* ».

Les risques générés par la mise en œuvre du management par la confiance sont divers. Nous les avons distingués selon trois catégories :

- **Les risques sociaux**

Il s'agit des risques psycho-sociaux (RPS) liés aux impacts d'une transformation socio-culturelle majeure et au refus d'adhésion des salariés (immédiate ou sur la durée) à la politique de l'organisation. Ces risques peuvent se matérialiser par une augmentation du turn-over ou de l'absentéisme par exemple.

- **Les risques « holocratiques »**

Il s'agit là des risques de type « stratégiques » directement engendrés par le management par la confiance. Ils sont induits par une augmentation de l'autonomie des salariés ; où comment les décisions et les initiatives prises par ces derniers peuvent ne pas être forcément bénéfiques pour l'entreprise. Ces risques sont relatifs à des biais cognitifs et des prises de décision erronées, essentiellement engendrées par des mécanismes décentralisés et/ou collectifs de prise de décision.

- **Les risques opérationnels**

La mise en œuvre du management par la confiance modifie nécessairement le profil des risques opérationnels, notamment vis-à-vis des erreurs et de leur tolérance, des possibilités de fraude accrues...

Enfin, nous aborderons de manière générale les conséquences possibles d'une désorganisation du contrôle en matière de pilotage des risques.

---

<sup>52</sup> **Pierre Corneille** (1606/1684) est un célèbre dramaturge et poète français.

<sup>53</sup> Autorité des Marchés Financiers – Cadre de référence du contrôle interne et de la gestion des risques (2010).

## 2.1. Les risques sociaux

### 2.1.1. Le risque de refus d'adhésion des salariés

Le tout premier risque qui vient à l'esprit dans la mise en œuvre du management par la confiance, est une potentielle non-adhésion d'une partie des salariés, comme dans tout processus de changement. Ce refus peut-être d'autant plus important, ou concerner d'autant plus de personnes qu'il s'agit d'une transformation profonde de la culture d'entreprise. De manière plus générale, quand la liberté nous est soudainement et totalement offerte, notre premier réflexe n'est pas nécessairement de l'accepter tout de suite.

Au-delà des risques inhérents à tout changement et malgré les avantages individuels du management par la confiance, le risque de résistance des salariés n'est pas à négliger comme nous le montre les 3 exemples suivants :

#### **La libéralisation de Zappos**

Sources : d'après des articles de David Gelles, publiés dans le New York Times du 17 juillet 2015 et du 31 janvier 2016, <http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html> et de Boris Manenti, publié dans le Nouvel Observateur du 16 avril 2015. <http://tempsreel.nouvelobs.com/bien-bien/20150415.OBS7289/zappos-bienvenue-dans-l-entreprise-du-bonheur-sans-chef.html>

Tony Hsieh, CEO de Zappos, annonce en 2013 la suppression de tous les titres et de toute hiérarchie. Il applique ainsi très directement les principes posés par l'holocratie. C'est une révolution pour l'entreprise californienne de vente de chaussures en ligne (filiale d'Amazon).

Fini les responsables et les managers ; place aux entraîneurs, meneurs d'équipe ou autres hashtag mentors. Les salariés s'organisent en « cercles », équipes autonomes, auto-organisées et affectées à des tâches spécifiques. Chaque salarié appartient à un ou plusieurs cercles.

Dans une holocratie, tous les salariés sont égaux et les prises de décision sont collectives. Les dirigeants, appelés singes, sont installés dans les open space avec les autres salariés. L'idée étant que tout le monde peut faire le travail de tout le monde. A tel point que chacun doit passer chaque année au moins 4 semaines au centre d'appel.

Or, cette gouvernance très horizontale n'est pas du goût de tout le monde. Début 2015, il décide de lancer un ultimatum à tous ses salariés : « *Embrace Holacracy or accept a buyout* ».

C'est ainsi que 210 des 1.500 employés de Zappos, soit 14% de l'effectif, ont préféré quitter la société plutôt que de travailler dans les conditions imposées par Tony Hsieh. Comme il l'affirmait lui-même dans un récent mémo : "*l'auto-gestion et l'auto-organisation ne sont pas pour tout le monde, et il y aura forcément des personnes qui ne souhaiteront pas évoluer dans la direction stratégique*".

Fin 2015, la situation ne s'est pas arrangée ; le New York Times parle même d'exode. Le bilan s'est encore alourdi et le taux de départ a atteint les 18%, soit 260 employés qui ont quitté l'entreprise.

### **La libéralisation de Biose**

Source : d'après un article de Bruce Dévernois du 25 janvier 2016.

<http://entreprise-libre.com/business-case-entreprise-liberee/experience-de-biose.html>

L'entreprise Biose conçoit et commercialise des produits microbiotiques thérapeutiques pour la santé humaine.

Elle a conduit une expérience d'autonomisation des salariés via une « déaylorisation raisonnée » conduite par son dirigeant Stanislas Desjonquères depuis 18 mois.

L'entreprise emploie environ 80 personnes faisant 12 millions de CA avec un site industriel, un laboratoire de recherche, une structure commerciale notamment à l'échelle internationale.

*« La remise en cause des privilèges des cadres, outre le fait qu'ils ont passé leur temps à dire au chef d'entreprise qu'il allait dans le mur a provoqué grosso modo le départ d'environ un tiers immédiatement (bien qu'il n'ait pas été question de plan social ni de licenciement), un autre tiers pensant qu'ils allaient enfin s'éclater (on va enfin supprimer toutes les procédures inutiles) et le troisième tiers hésitant avant de se répartir selon les deux premières catégories au bout d'un an ou deux. »*

### **L'exemple de Morning Star**

Sources : d'après un article de Gary Hamel publié dans le numéro de décembre 2011 de la Harvard Business Review,

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers/ar/1>

et de Jean-François Rougès, publié sur son blog 15 mars 2012.

<http://curiosites-strat.blogspot.fr/2012/03/lentreprise-sans-chef-cest-possible.html>

Morning Star est le leader mondial dans la transformation des tomates. L'entreprise fondée en 1970 agit comme sous-traitant pour de nombreuses marques.

Elle produit entre 25% et 30% des tomates transformées utilisées aux Etats-Unis. Elle compte 3 usines, 400 employés et 700 millions de dollars de chiffre d'affaires par an.

Cette entreprise présente une organisation parfaitement plate, sans hiérarchie, si ce n'est un président fondateur Chris Rufer qui est plus une référence, un recours, qu'un dirigeant.

Gary Hamel liste les arguments légitimant la suppression de la hiérarchie :

1. Ça coûte cher.
2. Cela augmente le risque de prendre des décisions catastrophiques pour deux raisons :
  - plus la décision est importante, moins il y a de monde qui a le statut suffisant pour la contester,
  - les managers les plus puissants sont ceux qui sont les plus éloignés du terrain.
3. Cela ralentit la prise de décision et l'adaptation.
4. Cela désresponsabilise les employés à la base, qui doivent valider tout ce qu'ils font. Ce sont pourtant ceux dont on attend le plus de réactivité opérationnelle.

Si l'organisation de Morning Star donne globalement satisfaction en matière de performance, tout le monde n'est pas fait pour être à l'aise dans ce type de modèle.

Chez Morning Star, on constate qu'un an est nécessaire à un nouvel embauché pour devenir performant dans ce mode de gestion. Et il n'est pas facile de s'y faire.

Ainsi 50% des nouveaux embauchés quittent dans les deux ans qui suivent.

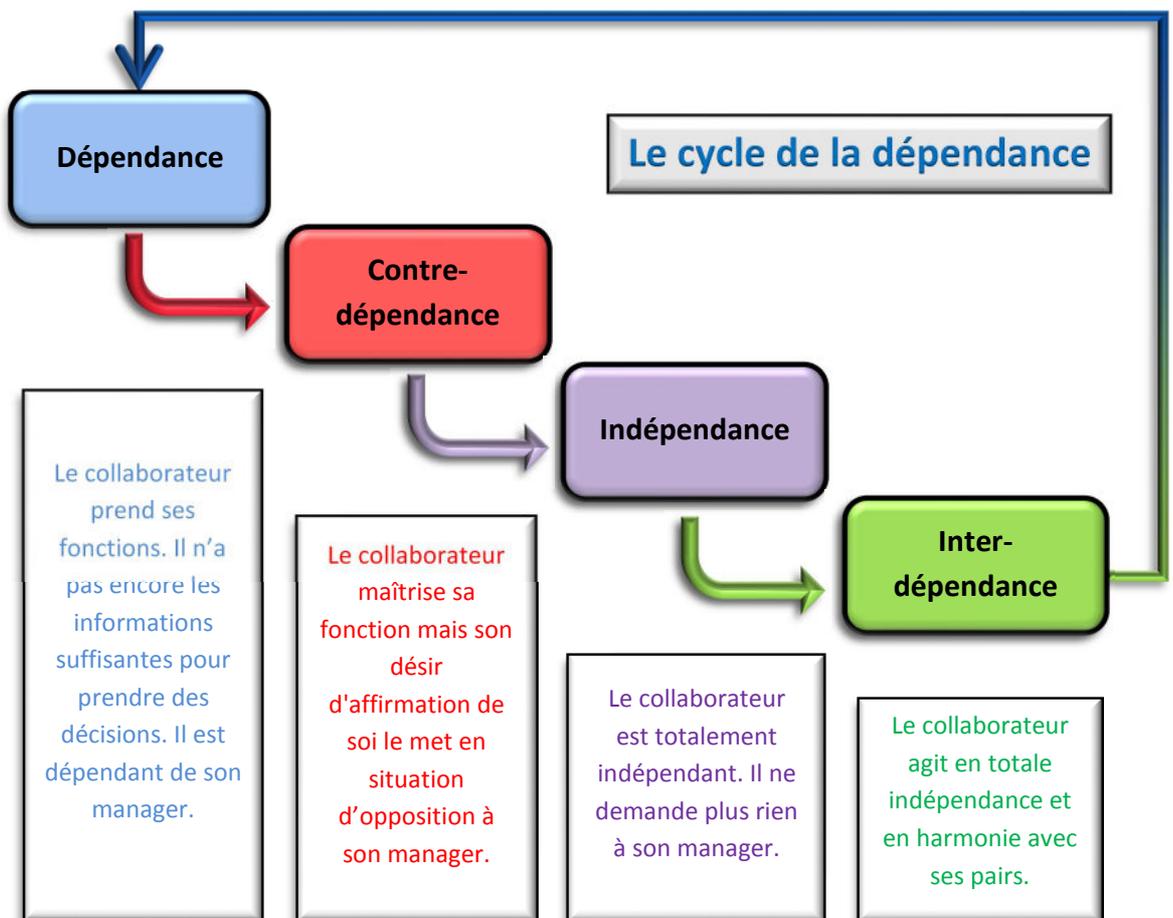
Peu d'études scientifiques ou académiques viennent étayer de manière chiffrée ce risque de refus d'adhésion des salariés. Dans son livre « Liberté & Cie », Isaac Getz fait état de « 3% de cas personnels difficiles ».

Ce chiffre est relativement bas ; sans aller jusqu'aux 50% de Morning Star, une fourchette autour de 15% serait plus réaliste et correspondrait au retour d'expérience de Stanislas Desjonquères : « sur les 80 personnes qui travaillent chez Biose, 10-15 personnes sont très hostiles et ne comprennent pas du tout où l'on va ».

### 2.1.2. Les risques psycho-sociaux

Le management par la confiance promeut (impose ?) l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Or, les situations individuelles des salariés et des équipes au regard de leur degré d'autonomie ne sont pas toutes favorables au management par la confiance.

Comme le montre le cycle de la dépendance élaboré en 1977 par **Nola Katherine Symor**<sup>54</sup>, peu de gens sont en situation de réellement évoluer en toute autonomie :



<sup>54</sup> Nola Katherine Symor a enseigné à l'université de Saskatchewan au Canada.

De plus, une pression sur l'initiative et la responsabilisation des salariés dans une situation de subordination peut engendrer des difficultés psychologiques importantes et générer des actions contre-productives à la confiance.

La pression exercée sur les individus pour qu'ils s'alignent sur le comportement du groupe peut être redoutable pour certaines personnes. Tout le monde ne peut ou ne souhaite évoluer en toute autonomie, ni ne recherche les responsabilités dans son travail.

En outre, le management par la confiance promeut l'autocontrôle par l'équipe et entraîne donc des risques de surenchère du contrôle si tout le monde se met à contrôler tout le monde. S'il est établi que les gens sont plus exigeants envers eux-mêmes qu'envers les autres, l'auto-contrôle ne génère-t-il pas un risque de sur-contrôle ?

En l'absence de responsable clairement identifié et avec des managers disposant des moyens de réguler les dysfonctionnements, on peut assister à une inflation des jeux politiques internes.

### **2.1.3. Le risque d'essoufflement**

Il s'agit là du risque de perte d'intérêt dans la durée. Cet essoufflement peut se matérialiser d'autant plus rapidement que le cadre est mal défini ; les salariés sont alors désorientés et se sentent perdus. Par ailleurs, cet essoufflement peut également résulter d'une certaine lassitude dans le temps de la part des salariés sur l'autonomie et les responsabilités qui leurs sont accordées. Ces deux composantes ont en effet un coût psychologique que tout le monde peut ou ne veut assumer. De plus, le management par la confiance favorise l'implication des salariés et donc le mélange vie privée / vie professionnelle. Ce risque d'essoufflement peut donc se matérialiser par une perte de distinction vie privée/vie professionnelle, et donc générer des dérives telles que des RPS, du désengagement, un fort turn-over...

Par ailleurs, selon une étude publiée dans la Harvard Business Review de février 2016<sup>55</sup>, 20 à 35% de la valeur ajoutée provient d'à peine 3 à 5% des employés. Or, dans un environnement collaboratif, ces employés sont plus particulièrement sollicités et peuvent vite être lassés et désengagés.

Le management collaboratif favoriserait-il le burn-out des salariés les plus performants ?

---

<sup>55</sup> Etude réalisée par **Rob Cross, Reb Rebele** et **Adam Grant** « Collaborative Overload ». <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

### Turn-over

Source : étude PAYSSCALE.

<http://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/full-list>

Comme l'illustre l'étude Payscale de 2015 sur les entreprises du « Fortune 500 », subjectivement reprise ci-dessous, le turn-over des entreprises semble doublement corrélé avec la pyramide des âges et l'ancienneté de l'entreprise.

Sous-entendu et parti-pris de l'auteur : les entreprises de la silicon valley ont adopté des pratiques managériales modernes, collaboratives, favorables à l'innovation et à l'épanouissement des salariés ; ambiance bonheur au travail...

Or, le turn-over dans quelques-unes de ces entreprises est paradoxalement très élevé, y compris au regard de compagnies « normalement » confrontées au turn-over.

	Creation	Median age of employee	Median employee tenure*
AMAZON	1994	31 ans	1 an
GOOGLE	1998	30 ans	1,1 ans
EBAY	1994	30 ans	1,9 ans
APPLE	1976	31 ans	2 ans
BIOGEN	2003	33 ans	2 ans
YAHOO!	1995	32 ans	2,4 ans
MANPOWER	1948	34 ans	2 ans
McDONALD'S	1955	28 ans	2,8 ans
WAL-MART	1962	30 ans	3,3 ans
XEROX	1906	41 ans	7,2 ans
GENERAL MOTORS	1908	41 ans	10,3 ans
KODAK	1888	50 ans	20 ans

\*Employee tenure is the length of time an employee works for an employer.

## 2.2. Les risques « holocratiques »

Le terme holocratie est dérivé de celui d'holarchie inventé en 1967 par **Arthur Koestler**<sup>56</sup> dans son livre « The Ghost in the Machine ». Une holarchie est composée d'entités autonomes et indépendantes mais qui sont reliées à une entité supérieure dont elles font partie. Une holarchie est donc une hiérarchie d'éléments autorégulés fonctionnant à la fois comme entités autonomes et comme parties d'un tout dont elles sont dépendantes

L'holocratie est un système de gouvernance qui permet à une organisation de décentraliser les prises de décision. Il a été développé en 2001 par **Brian Robertson**<sup>57</sup> au sein de son entreprise de logiciels en vue de mettre en place des mécanismes de gouvernance plus agiles. En 2010, Brian Robertson publie « Holacracy constitution » qui définit les principes fondamentaux de la démarche.

L'organisation est structurée en cercles. Chaque cercle a pour objectif de produire ses "redevabilités". Pour ce faire, il est lui-même dépendant de redevabilités produites par d'autres cercles dont il dépend. Chaque cercle dispose d'une large autonomie en vue de rencontrer ses objectifs. En cela, l'holocratie s'est largement inspirée des initiatives développées dans le cadre des entreprises agiles et du Lean management.

Le terme « holocratique » désigne donc bien ici ce qui a trait aux conséquences de la décentralisation des pouvoirs et des décisions, corollaires du management par la confiance.

Nous distinguerons 3 sous-types de risques au sein de cette famille :

- Le risque de biais cognitifs induisant des prises de décision erronée parce que décentralisée et prise par un groupe d'individus : pensée de groupe, conformisme, biais de représentation ou d'ancrage...
- Le risque stratégique issu d'une décision inadaptée du fait de mécanismes de décision particuliers aux organisations libérées : diminution du recours aux experts, l'absence de contrôle...
- Le risque d'iniquité du jusqu'au-boutisme égalitaire des entreprises libérées.

### 2.2.1. Les risques de biais cognitifs

Ce risque repose dans notre cas d'étude du management par la confiance sur le fait qu'un groupe d'individus est en mesure de commettre ensemble des erreurs qu'ils n'auraient pas commises individuellement. Ces erreurs proviennent du fait qu'un individu a tendance à modifier ses comportements pour les mettre en harmonie avec les comportements du groupe. Cette démarche s'explique par la volonté de ne pas porter atteinte à la cohésion du groupe.

---

<sup>56</sup> **Arthur Koestler** (1905/1983) était un romancier, journaliste et essayiste hongrois, naturalisé britannique.

<sup>57</sup> **Brian Robertson** a créé l'holacracy lorsqu'il expérimentait des techniques de management au sein de ses entreprises, au départ en tant que PDG. Il a fondé et dirigé une société d'édition de logiciels qui a connu une croissance rapide. Il travaille désormais au sein d'HolacracyOne, l'organisation qu'il a lancée afin de contribuer au développement de l'holacracy.

De manière générale, les individus préfèrent se tromper de façon durable et radicale en groupe plutôt que de s'isoler dans la vérité.

- **La pensée de groupe**

Phénomène tout d'abord décrit par **William Whyte**<sup>58</sup> en 1952, la pensée de groupe (groupthink) est un terme inventé par **Irving Janis**<sup>59</sup> en 1972 qui illustre la faculté des individus arrivant à prendre volontairement des positions irrationnelles dans le but de soutenir la cohésion du groupe.

Pour Irving Janis, la pensée de groupe est « *un mode de pensée dont les gens usent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe uni, quand le désir d'unanimité des membres outrepassent leur motivation à concevoir d'autres solutions de façon réaliste* ».

Une autre manifestation de biais cognitif de type pensée de groupe est le syndrome d'Abilène, décrit en 1988 par **Jerry Harvey**<sup>60</sup> comme la « *capacité d'un groupe à adopter de manière consensuelle une solution qui ne convient à personne* »; où comment des individus peuvent involontairement prendre une décision irrationnelle en anticipant les désirs des autres membres du groupe.

### **Le syndrome d'Abilène**

Source : Jerry Harvey – « *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* » (1988).

Quatre adultes, un couple marié et les parents de la femme, sont assis sous un porche dans une chaleur abrutissante dans la petite ville de Coleman, au Texas, à environ 53 miles d'Abilene. Ils sirotent tristement de la citronnade, entamant de temps à autre une partie de domino.

À un moment, le père de l'épouse suggère qu'ils se rendent à Abilene pour se restaurer dans une cafétéria.

Le gendre pense que c'est une idée folle mais n'ose pas contrarier sa femme qui voit si peu ses parents.

Les deux femmes ne semblent pas opposées à cette idée et voilà tout ce petit monde entassé dans une Buick sans air climatisé, qui soulève sur le chemin des nuages de poussière.

À Abilene, ils mangent un déjeuner médiocre dans un endroit glauque et reviennent à Coleman épuisés et peu satisfaits du périple.

C'est une fois de retour à la maison qu'ils se rendent compte qu'aucun d'eux n'avait vraiment voulu aller à Abilene. Le beau-père l'avait proposé et les autres l'avaient accepté juste parce que chacun avait pensé intérieurement, sans le vérifier, que les autres étaient désireux d'y aller.

Des groupes peuvent donc décider de faire exactement le contraire de ce que tous individuellement désirent, en raison d'une mauvaise gestion du processus de décision.

<sup>58</sup> **William Hollingsworth Whyte** (1917/1999) est un sociologue, urbaniste et journaliste américain.

<sup>59</sup> **Irving Janis** (1918/1990) est chercheur en psychologie de l'université Yale et un professeur émérite de l'université de Californie.

<sup>60</sup> **Jerry Harvey** (1935/2015) a été professeur émérite de management à la George Washington University.

- **Le conformisme**

Selon le psychosociologue **Roger Mucchielli**<sup>61</sup>, « *le conformisme est l'attitude sociale qui consiste à se soumettre aux opinions, règles, normes, modèles qui représentent la mentalité collective ou le système des valeurs du groupe auquel on a adhéré, et à les faire siens* ». Ce biais cognitif a été mis en évidence par **Solomon Asch**<sup>62</sup> en 1951 par une expérience montrant qu'un « *individu est susceptible de faire sien un jugement qu'il sait contraire au bon sens, à la réalité et cela sans que quiconque n'ait à délivrer la moindre récompense ou punition* ».

### **L'expérience de Asch**

Sources : Wikipédia

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Conformisme>

Un sujet était invité à prendre place dans une salle où se trouvaient déjà sept autres personnes, qui elles, étaient des complices de l'expérimentateur. Aussi, le sujet naïf était placé de façon à ce qu'il se retrouvait être le dernier à répondre aux questions qu'on lui posait.

Il montrait aux sujets une image sur laquelle était tracée une ligne. La tâche consistait à retrouver sur une deuxième image, où étaient tracées trois lignes différentes A, B et C, laquelle était de longueur identique à la ligne tracée sur la première image. La tâche était relativement simple, étant donné que les lignes A et B étaient manifestement différentes.



Les résultats de Asch ont montré que sur l'ensemble des réponses, 30% étaient conformistes.

Cela a donc pu démontrer que même lorsque la réponse paraît évidente, il n'est pas exclu que l'individu en donne une mauvaise réponse, pour se conformer à l'avis majoritaire.

- **Le biais de polarisation**

Un autre biais cognitif favorisé par le management par la confiance et les prises de décision collectives est le biais de polarisation : les groupes prennent des décisions plus risquées que les individus.

### **L'expérience de Stoner**

Sources : Frédéric Cordel « *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle* » (2016) et Wikipédia  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Prise\\_de\\_décision\\_collective](https://fr.wikipedia.org/wiki/Prise_de_décision_collective)

Au départ, les scientifiques croyaient qu'en groupe les gens prudents :

- n'avancent pas clairement leur point de vue s'il est différent de celui des autres,
- suivent plus volontiers la règle du juste milieu en faisant des concessions,
- et prônent le compromis pour éviter les conflits.

<sup>61</sup> **Roger Mucchielli** (1919/1981), agrégé de philosophie et neuropsychiatre, est un psychosociologue et un psychopédagogue.

<sup>62</sup> **Solomon Asch** (1907/1996) est connu pour avoir été un psychologue, pionnier de la psychologie sociale.

Or, en 1961, **James Stoner**, un étudiant du MIT, présenta des résultats montrant de toute évidence que les individus en groupe prenaient des décisions plus risquées qu'individuellement.

Lors de la première partie de l'expérience, les participants étaient invités à répondre individuellement à une série d'histoires problématiques, appelées des situations de dilemme.

Par exemple : Mr X, ingénieur électricien, marié avec des enfants, travaille dans une grande entreprise depuis cinq ans. Il a un emploi à vie avec un salaire modeste mais décent. Au cours d'une foire commerciale, on lui propose un poste bien mieux rémunéré avec une participation au capital dans une jeune entreprise dont l'avenir est plus qu'incertain. Si celle-ci résiste aux aléas du marché, il aura un travail plus intéressant et mieux payé. Que lui conseillez-vous ?

Ensuite, les participants étaient regroupés en petit nombre pour discuter ensemble sur chaque histoire problématique jusqu'à ce qu'ils trouvent un accord.

Les résultats ont été contraires à ce qui était connu jusque-là.

Les recherches ont en effet montré que les groupes sont plus favorables au risque que les individus.

L'expérience de James Stoner a par ailleurs été confirmée en 1969 par **Serge Moscovici**<sup>63</sup> et **Marisa Zavalloni**<sup>64</sup> qui sont arrivés aux mêmes résultats. Ils conclurent que « *le phénomène découvert par Stoner n'était pas que limité à la prise de risque, mais correspond à un phénomène plus général* » qu'ils appelèrent la polarisation de groupe. Lors de la prise de décision en groupe, il n'y a pas qu'une prise de risque de celui-ci, mais il y a une « *accentuation de la tendance initialement dominante dans le groupe pouvant advenir quel que soit l'objet de la discussion* ».

### 2.2.2. Les risques stratégiques

Du fait d'une décentralisation du pouvoir et de la prise de décision, enjeu majeur d'une entreprise libérée, les individus sont appelés à prendre de plus en plus d'initiatives en toute autonomie. Or, l'autonomie peut être entendue comme le fait de faire seul dans son coin. Ce qui peut amener tout un chacun à prendre des initiatives que l'on croit bonnes pour l'entreprise mais qui peuvent être catastrophiques.

**Christian Morel**<sup>65</sup> décrit très bien ces mécanismes de décisions qui produisent des solutions absurdes. Il a ainsi établi un modèle de production et de consolidation des erreurs radicales et persistantes basé sur 3 profils (le Manager, l'Expert et le Candid) et 5 comportements (Demandeur, Producteur, Suiveur, Opposant et Absent) possibles des parties prenantes de la décision. Le croisement de ces profils et de ces comportements permet l'établissement de 11

<sup>63</sup> **Serge Moscovici** (1925/2014), est un psychologue social, historien des sciences et l'un des principaux théoriciens de l'écologie politique. Ancien directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales de Paris, il fut l'un des fondateurs de la psychologie sociale.

<sup>64</sup> **Marisa Zavalloni** a enseigné et dirigé des recherches dans plusieurs universités européennes et américaines et a été professeure de psychologie sociale à l'Université de Montréal de 1975 à 2005. Elle est auteure de nombreux ouvrages sur l'identité personnelle et sociale.

<sup>65</sup> **Christian Morel** (né en 1948) est un ancien cadre dirigeant de la fonction RH dans de grandes entreprises industrielles (Renault, Alcatel). Son principal ouvrage, *Les décisions absurdes*, a été primé par l'Académie des Sciences Morales et Politiques et a obtenu le Grand Prix 2002 du Livre de Management et de Stratégie de l'Expansion McKinsey.

modèles de décisionnaires. Les risques relatifs au management par la confiance impliquent principalement les situations où le candide décide, avec une expertise absente :

- Le modèle hiérarchique autonome ou démuni, avec un manager producteur, un candide et un expert absents.

*Exemple de mauvaise décision : le système de régulation de la bourse de Londres, effectué par un organisme financé par ceux qu'il est chargé de contrôler.*

- Le modèle décentralisé, avec un candide producteur, un expert absent et un manager suiveur.

*Exemple de mauvaise décision : dans le cas de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl du 26 avril 1986, ce sont les techniciens de base qui ont bidouillé le réacteur et qui ont provoqué la catastrophe, la direction et les experts étant absents.*

Dans ces deux modèles, la prise de décision est réalisée par le manager ou le salarié, sans recours à l'expert. De fait, le risque de produire une solution qui n'ait pas de sens est accrue. Cette absence de recours aux experts, ou auto-expertise, est renforcée dans les organisations décentralisées. Comme l'explique très justement Christian Morel, la décentralisation et l'autonomie n'excluent pas de recourir aux services des experts, dont la présence au sein de l'organisation est indispensable.

Par ailleurs, comme le souligne très justement Isaac Getz, « *plus une entreprise veut accorder de liberté aux salariés, plus elle doit définir clairement la mission, la vision, la stratégie et les valeurs* »<sup>66</sup>. Or, le principe même d'une organisation libérée est d'associer au maximum les salariés dans la définition de la stratégie.

Il existe donc un double risque du point de vue stratégique :

- Libérer une entreprise alors que la stratégie est mal définie, ou mal comprise par les salariés ;
- Associer les salariés et risquer d'élaborer une stratégie inadaptée ou peu ambitieuse.

Dans le premier cas, l'organisation verrait apparaître des divergences d'objectifs de la part de ses différentes composantes. Les salariés qui se verraient attribuer autonomie et responsabilisation dans la réalisation de leurs tâches pourraient ainsi réaliser leur activité à contrario des objectifs de l'organisation.

Dans le deuxième cas, il s'agit plus d'un risque de nivellement par le bas du fait d'une moindre ambition stratégique. Par ailleurs, la définition complète de la stratégie par les salariés entraîne un risque important d'obtenir une prescription faible (cf. § 1.4.3). Ce risque est d'autant plus important que l'organisation est avancée dans le chemin de la libéralisation et se passe du recours aux experts pour ses prises de décision.

---

<sup>66</sup> Propos recueillis et publiés par Nicolas Cordier lors d'une conférence qui s'est tenue le 6 décembre 2012.

- **Modèle de production et de consolidation des erreurs radicales et persistantes**

MODELE	Manager	Expert	Candidate	EXEMPLE DE DECISION
<b>Décentralisé</b>	Suiveur	Absent	Producteur	Conduite de la centrale de Tchernobyl qui a provoqué l'accident.
<b>Décentralisé validé</b>	Suiveur	Suiveur	Producteur	Maintenance du téléphérique du pic de Bure qui a conduit à la chute de la cabine : les opérateurs avaient enlevé durablement le frein de secours, acte validé par l'organisme de contrôle.
<b>Technique autonome</b>	Absent ou Opposant	Producteur	Absent	Non-sélection des donneurs de sang entre 1983 et 1985 en France : non-application de la circulaire par les centres de transfusion.
<b>Technique validé</b>	Suiveur	Producteur	Absent	Erreur répétée de marketing : le bureau d'étude persiste à concevoir des produits qui ne plaisent pas, et le management valide cette politique.
<b>Technique plébiscité</b>	Demandeur	Producteur	Demandeur	Décision illusoire de gagner la guerre en détruisant les forces ennemies par bombardement, sans envoyer de troupes au sol et sans toucher de cible civile (première partie de la guerre du Kosovo).
<b>Technique démagogique</b>	Suiveur	Producteur	Demandeur	Prescription répandue de tranquillisants dans certains pays (patients demandeurs, médecins prescripteurs, responsables de la santé passifs).
<b>Technocratique</b>	Producteur ou Suiveur	Producteur ou Suiveur	Opposant	Réforme publique fondée sur une erreur radicale de compréhension de l'attitude des administrés.
<b>Hiérarchique autonome</b>	Producteur	Absent	Absent ou opposant	Création et maintien aberrant de régulation de la Bourse de Londres : système privé financé par les contrôlés.
<b>Hiérarchique autonome accepté</b>	Producteur	Opposant	Suiveur	Décision des autorités sanitaires françaises d'appliquer à compter de 2001 le dépistage génomique viral (DGV) à un coût exorbitant.
<b>Hiérarchique validé</b>	Producteur	Suiveur	Absent	Accident de Tenerife : les copilotes ont suivi les décisions du commandant de bord.
<b>Hiérarchique démuni</b>	Producteur	Absent	Absent	Non-sélection des donneurs de sang avant 1983 : la cause et la transmission de la maladie n'étaient pas connues.

### 2.2.3. Le risque d'iniquité

Dans une entreprise libérée, il ne suffit plus de supprimer les signes ostentatoires du pouvoir, telles les places de parking réservées ou la taille des bureaux proportionnelle au grade, mais bien d'instaurer une égalité dans l'ensemble des composantes du travail ; jusqu'au tabou suprême : la rémunération !

Certains ont franchi le pas...

#### **Le paradoxe de Price**

Source : d'après un article de Jean-Baptiste Duval, publié le 4 août 2015.

[http://www.huffingtonpost.fr/2015/08/04/patron-salaire-minimum-dan-price-gravity\\_n\\_7931526.html](http://www.huffingtonpost.fr/2015/08/04/patron-salaire-minimum-dan-price-gravity_n_7931526.html)

En mars, Dan Price, PDG de Gravity Payments à Seattle, aux Etats-Unis, a décidé d'augmenter le salaire minimum de ses 120 employés à 70.000 \$ par an.

Cette décision fait écho à une étude de 2010 du prix Nobel d'économie Angus Deaton qui montre qu'au-delà de 75.000 € par an, le bonheur (bien-être émotionnel) cesse d'augmenter avec le salaire.

Avec un revenu moyen de 48.000 \$, cette petite révolution concerne 70 employés, dont 30 vont voir leur salaire doubler. Ce geste généreux lui a pourtant valu quelques déboires...

Côté direction, les managers n'ont pas tous apprécié. Maisy McMaster, 26 ans, directrice financière, a démissionné juste après les augmentations, alors qu'elle y était initialement favorable.

Elle a déclaré au Times que Dan Price "*a augmenté les gens qui ont le moins de compétences et sont le moins équipés pour faire le travail, alors que ceux qui en font le plus n'ont eu presque rien.*"

Côté employé, le constat est identique : des débutants payés comme des seniors, les gros travailleurs comme les petits... Cela ne passe pas pour tout le monde.

"*J'ai eu des émotions très partagées, mais cette politique est malgré tout déconcertante*", a confié Grant Moran au New York Times, développeur internet, dont le salaire est passé dans un premier temps de 41.000 à 50.000 \$. "*Maintenant ceux qui font juste leurs heures gagnent autant que moi.*" Il a aussi quitté Gravity Payments.

Plus inquiétant, le frère de Dan Price et co-fondateur de l'entreprise a porté plainte. Il estime avoir été privé d'une partie des bénéfices de la compagnie à cause de cette politique.

D'où le paradoxe bien connu : la stricte égalité est inéquitable !

## 2.3. Les risques opérationnels

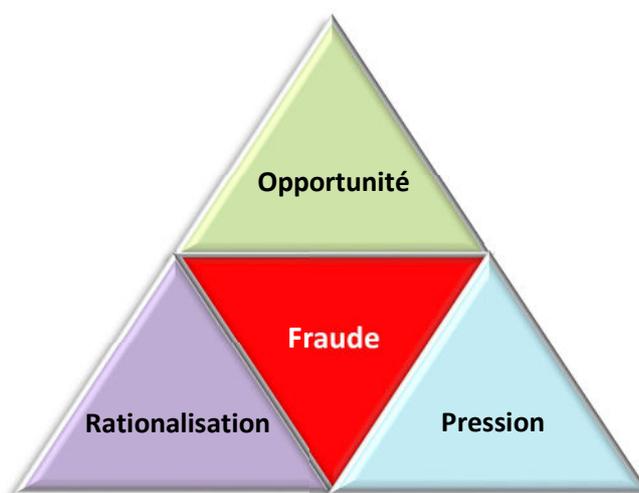
Le règlement CRBF 97-02<sup>67</sup> définit le risque opérationnel comme étant « *le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs* ».

Cette définition recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents divers (incendies, inondations...).

### 2.3.1. Le risque de fraude interne

De manière générale, le risque de fraude est corrélé avec la robustesse des systèmes de contrôle interne. Cette hypothèse est étayée par la théorie de **Donald Cressey**<sup>68</sup> qu'il a modélisée dans les années 1960 selon le célèbre « Triangle de la fraude ».

Selon Donald Cressey, le mécanisme psychologique de la fraude repose principalement sur 3 facteurs : la pression, l'opportunité et la rationalisation.



- **La pression**

Il s'agit du motif de la fraude. La fraude procède nécessairement d'une motivation pour être commise. Cette pression peut être externe à l'entreprise, tels des problèmes financiers personnels, une addiction au jeu..., ou résulter de son fait même sous la forme d'une pression managériale excessive, d'objectifs impossibles à atteindre...

Qu'elle soit interne ou externe, le fraudeur a généralement besoin d'une motivation pour commettre la fraude. La simple cupidité peut également constituer un motif suffisant, néanmoins les cas de fraude relevant de cette motivation restent anecdotiques.

<sup>67</sup> CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière. Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 définissait le contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

<sup>68</sup> **Donald Cressey** (1919/1987) était un pénaliste, sociologue et criminologue américain. Il a fait des contributions novatrices à l'étude de la criminalité organisée, des prisons, de la criminologie, de la sociologie du droit pénal, et de la criminalité en col blanc.

- **L'opportunité**

Pour être réalisée, une fraude doit résulter d'une opportunité à être commise ; « l'occasion fait le larron ». L'opportunité dans la fraude fait directement écho aux dispositifs de contrôle qui doivent empêcher l'opportunité de fraude de se présenter.

Les principales opportunités de fraude résultent :

- d'une absence de contrôle ;
- d'un contrôle anormalement exécuté, comme la validation d'une facture sans contrôle de son contenu ;
- du détournement d'un contrôle, comme l'exploitation d'une faille dans la procédure.

- **La rationalité**

Il s'agit là pour le fraudeur d'être en mesure de rationaliser son comportement en le justifiant de sorte à le rendre non criminel. Le fraudeur rend ainsi son acte acceptable à ses yeux par des raisons visant à le disculper vis-à-vis de sa conscience. Très clairement, c'est l'opportunité qui est directement concernée par le déficit ou la déficience des systèmes de contrôle. Dans une entreprise libérée, le risque de fraude est donc nécessairement plus élevé car les opportunités plus nombreuses.

En définitive, il faut retenir que si le management par la confiance fait nécessairement baisser la pression professionnelle et peut contribuer également à diminuer la rationalisation de l'acte, il en augmente toutefois significativement l'opportunité.

### **2.3.2. Le risque d'insécurité**

Sécurité et qualité de service ne vont généralement pas de pair. Il est en effet particulièrement difficile de concilier une augmentation simultanée des deux. Le management par la confiance a notamment pour ambition de développer l'esprit d'initiative (voire même un foisonnement des initiatives) à tous les niveaux. Or, il y a un risque important que quelques-unes de ces initiatives soient malheureuses et puissent mettre en danger la sécurité physique des personnes : tant de la personne à l'origine de l'initiative, que de ses collègues de travail, voire même des clients.

Dans la même veine, cette problématique des initiatives malheureuses peut amener, à son insu, la personne à l'origine de l'initiative à compromettre la sécurité du système d'information ou des locaux.

### **2.3.3. Le risque d'hétérogénéité des pratiques**

Si les individus ou les équipes sont autonomes, disposent de marges de manœuvre, il est fort probable que les clients soient traités différemment, de même que la résolution des problèmes et des incidents.

## 2.4. L'absence de contrôle

Plutôt qu'une technique, le management par la confiance est plus un état d'esprit qui donne du sens au travail ; comme le disait **Karl Weick**<sup>69</sup>, « *la confiance joue un rôle essentiel dans le processus de création de sens* ».

En revanche, le management par la confiance n'est pas synonyme d'absence totale de contrôle. Au contraire, le contrôle permet de créer, ou de conforter la confiance.

Ainsi, nous compléterons les propos de Karl Weick par ceux de **Nicolas Berland**<sup>70</sup>, « *le contrôle est créateur d'ordre et de sens* ».

De plus, le contrôle étant également un moyen de coordination, son absence peut entraîner des risques de désorganisation ou de mauvais alignement de l'organisation sur la stratégie.

Comme l'indiquait **Henri Bouquin**<sup>71</sup>, « *dans certains contextes dits turbulents, les dirigeants définissent des orientations mais ne spécifient pas le détail de la stratégie, qui reste émergente* ». Il devient donc d'autant plus difficile de mesurer les résultats, qu'il existe des possibilités de coexistence de processus de transformation hétérogène (liberté sur le comment).

Il y a donc un risque que les objectifs opérationnels divergent des objectifs stratégiques, ou que les injonctions hiérarchiques et fonctionnelles deviennent paradoxales.

Enfin, certains contrôles sont d'une telle efficacité, qu'il serait illogique, voire même criminel de s'en passer dans certains secteurs (médecine, aéronautique).

### **La vertu des check-lists**

Sources :

Haute Autorité de Santé

[http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/un\\_programme\\_pour\\_diminuer\\_les\\_complications\\_peri-operatoires.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/un_programme_pour_diminuer_les_complications_peri-operatoires.pdf)

World Alliance for Patient Safety – WHO Guidelines for Safe Surgery, 2008.

[http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/knowledge\\_base/WHO\\_Guidelines\\_Safe\\_Surgery\\_finalJun08.pdf](http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/knowledge_base/WHO_Guidelines_Safe_Surgery_finalJun08.pdf)

La Haute Autorité de Santé promeut depuis 2010 l'utilisation de la check-list « Sécurité du patient au bloc opératoire ». Cette recommandation fait suite au programme « Safe Surgery Saves Lives » lancé par l'Organisation Mondiale de la Santé en 2009 afin d'améliorer la sécurité des patients au bloc opératoire.

Ce programme propose entre autres l'utilisation d'une check-list péri-opératoire : la « Surgical safety checklist », dont l'utilisation est devenue courante dans la plupart des pays.

Sous la direction du chirurgien Atul Gawande, la mise en œuvre de cette check-list dans 8 hôpitaux de pays très différents (aussi bien dans des pays en développement que dans des pays économiquement développés) a réduit la mortalité postopératoire de moitié et les complications de 30 % !

<sup>69</sup> **Karl Weick** (né en 1936) est un universitaire américain, professeur de psychologie et professeur en sciences de l'organisation à la Ross School of Business de l'Université du Michigan.

<sup>70</sup> **Nicolas Berland** est professeur des universités à l'université Paris-Dauphine et directeur du Crefige (groupe de formation et de recherche en comptabilité - contrôle de Dauphine).

<sup>71</sup> **Henri Bouquin** (1946/2012) est considéré comme le « père » du contrôle de gestion en France ; il fut professeur de gestion à Dauphine de 1968 à 2012.

Déjà en 2008, la World Health Organization indiquait dans ses "Guidelines for Safe Surgery" :

« *Use of a checklist for central line insertion :*

*A research team at Johns Hopkins University in the United States reported remarkable success in reducing complications from a simple invasive procedure - placement of a central intravenous catheter - by implementing a limited checklist of steps.*

Cette check-list est assez évidente et élémentaire à première vue :

« *The checklist ensured that the clinicians :*

- *washed their hands before inserting the catheter,*
- *avoided using the femoral vein when possible,*
- *used chlorhexidine soap to clean the insertion site,*
- *put on sterile gloves, gown, hat and mask,*
- *covered the patient fully with a sterile barrier drape,*
- *and, after insertion, checked daily to determine if the catheter could be removed. »*

Et pourtant, son utilisation donne des résultats stupéfiants :

« ***Use of this checklist in 67 hospitals reduced the rate of catheter-related bloodstream infections by two thirds (2/3) within 3 months.***

*The average intensive care unit reduced its infection rate from 4% to 0.*

***Over 18 months, the programme saved more than 1500 lives and nearly US\$ 200 million ».***

## Conclusion du chapitre 2

*« Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques. »*

**Benjamin Franklin**<sup>72</sup>

La mise en pratique du management par la confiance engendre nécessairement des risques spécifiques : sociaux, stratégiques, décisionnaires, opérationnels...

Les risques psycho-sociaux induits par l'empowerment<sup>73</sup> et la non-adhésion d'une part importante des salariés sont peut-être les premiers d'entre eux. En effet, si le management par la confiance implique une autonomie et une responsabilisation des salariés, tout le monde n'est pas en mesure ou ne souhaite évoluer dans un tel cadre.

Par ailleurs, les risques spécifiques aux « holocraties » ne sont pas en reste. Tout particulièrement pour ce qui est lié à la prise de décision, qui lorsqu'elle se situe au plus près du terrain ou est co-construite par un groupe, peut engendrer de nombreux biais cognitifs. De même, la favorisation des initiatives locales peut générer des risques importants si la stratégie de l'organisation est mal définie, ou mal comprise par les salariés.

Egalement, le management par la confiance augmente potentiellement les risques opérationnels, engendrés principalement par la liberté accordée sur le « comment ».

Par ailleurs, comme nous le verrons au chapitre suivant, une conséquence du management par la confiance est le déplacement des modes de contrôle ; du contrôle des comportements ou des résultats vers le contrôle par le clan et les valeurs, ce qui peut avoir pour corollaire une moindre maîtrise des risques.

Malgré tout, les risques liés à la confiance ne sont ni évitables, ni transférables. Il ne reste plus aux entreprises libérées qu'à les accepter et essayer de les maîtriser. Les dispositifs de contrôle interne conservent ainsi tout leur sens et leur pertinence.

⇒ **Il ne s'agit nullement de le limiter, mais oui, le management par la confiance peut être une source spécifique de risques. Sa pertinence et ses résultats seront d'autant meilleurs que les risques qui y sont associés seront connus, surveillés et maîtrisés.**

---

<sup>72</sup> **Benjamin Franklin** (1706/1790) est un imprimeur, éditeur, écrivain, naturaliste, inventeur et homme politique américain.

<sup>73</sup> Selon Wikipédia, l'empowerment (ou « empouvoirement » dans sa traduction française) est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent. Divers équivalents ont été proposés en français : « capacitation », « autonomisation », « responsabilisation » ou « émancipation ».

## Chapitre 3 – Concilier contrôle et confiance

« La confiance n'exclut pas le contrôle. »

**Vladimir Ilitch Lénine**

Confiance et contrôle : contraire ou complémentaire ?

Pour le sens commun, il y a antagonisme : qui dit confiance, dit moins de contrôle. Effectivement, contrairement à ce qu'affirmait Lénine, la confiance devrait exclure le contrôle. Dans la vie quotidienne, lorsque l'on contrôle quelqu'un, c'est qu'en général on ne lui fait pas confiance. Il s'agit bien de deux notions antinomiques : plus on a confiance moins on contrôle, et inversement, une confiance absolue rend inutile tout contrôle.

Une revue de la littérature en matière d'articulation contrôle / confiance fait globalement ressortir deux grandes positions : certains auteurs confirment l'idée que le contrôle nuit à la confiance, et d'autres soulignent au contraire leur complémentarité.

### 3.1. La complémentarité des concepts

Comme vu précédemment, le management par la confiance n'exclut pas le contrôle. La confiance donne du sens et le contrôle les conforte (la confiance et le sens).

Par ailleurs, si le **contrôle** est posé comme **garant de la performance**,

*[je contrôle pour être sûr d'atteindre le résultat]*

et si la **confiance** est érigée comme **source de la performance**,

*[le management par la confiance est bénéfique pour l'organisation]*

ne peut-on légitimement placer le **contrôle** comme **garant de la confiance** ?

Pour **Guy Schuller**<sup>74</sup>, « il n'y a pas de relation dichotomique entre confiance et contrôle. Si une dichotomie était vérifiée, chaque défaillance de contrôle pourrait être substituée par la confiance et chaque défaut de confiance pourrait être comblé par un contrôle. Un raccourci de ce type ferait toutefois abstraction de la complexité. Le contrôle n'est pas simplement le contraire de confiance. Le contrôle n'est pas non plus automatiquement un signe de méfiance. Confiance et méfiance sont en premier lieu un mécanisme spécifique pour réduire la complexité. Ceci n'a pas de lien direct avec le contrôle ».

Au lieu de sa fonction dichotomique, il convient donc plutôt de relever la fonction complémentaire entre contrôle et confiance.

---

<sup>74</sup> **Guy Schuller** (1954/2014) était conseiller économique auprès du STATEC (Institut national de la statistique et des études économiques du Luxembourg) et chargé d'enseignement aux universités de Lille et de Metz.

Quelques auteurs ont ainsi défendu la thèse de la complémentarité entre confiance et contrôle. **Reinhard Sprenger**<sup>75</sup> est allé jusqu'à expliquer en 2002 « *qu'un certain contrôle est même une condition de base pour le bon fonctionnement de la confiance* ». Pour lui, la confiance moderne est un assortiment correctement proportionné de confiance et de méfiance, de contrôle et de refus de contrôle<sup>76</sup>.

Par ailleurs, **Gilles Van Wijk**<sup>77</sup> et **Christian Koenig**<sup>78</sup> considèrent en 1993 que la confiance et le contrôle s'appuient l'un sur l'autre car « *l'absence des procédures formelles peut entraîner une situation instable qui peut aboutir à la rupture de la coopération après de nombreux conflits* ».

Au-delà, quel que soit le mode de management de l'entreprise, celle-ci aura toujours besoin d'une bonne gestion des risques dont la finalité est de minimiser les aléas de ne pas atteindre les objectifs. Or, la confiance accordée par l'entreprise aux salariés accroît pour cette dernière son niveau d'exigence sur les comportements déviants de type « abus de confiance ».

De fait, il est nécessaire d'organiser un système de surveillance et de pilotage qui soit à la fois fin pour permettre les détections des dérives, et adapté aux principes et valeurs véhiculés par la confiance. Pour élargir le cadre de l'autonomie et de la responsabilisation, des objectifs doivent être assignés à chacun et les risques pouvant entraver leur atteinte doivent être suivis.

En conclusion : cela peut sembler assez contre-intuitif, mais le système de gestion des risques et de contrôle interne se situe au cœur du dispositif de la confiance en aidant le management à atteindre ses objectifs (corollaire de l'autonomie et de la responsabilité) par la mise à disposition d'outils de mesure et de surveillance des risques associés. Le contrôle vient ainsi conforter la confiance accordée. Il permet, par cette confortation de la confiance, de renforcer le sens, et à l'autonomie et aux initiatives de s'exercer sereinement dans un cadre compris et sécurisé.

---

<sup>75</sup> **Reinhard Sprenger** (né en 1953) est chargé de cours aux universités de Berlin, Bochum, Essen et Cologne.

<sup>76</sup> "Ein modernes Vertrauen ist also die Entscheidung für ein Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht".

<sup>77</sup> **Gilles Van Wijk** est professeur associé à l'ESSEC, responsable du département management.

<sup>78</sup> **Christian Koenig** est professeur associé de management à l'ESSEC.

### 3.2. Le cadre réglementaire du contrôle

Si certaines organisations libérées peuvent s'affranchir de tout contrôle, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises ; loin de là. Dans de nombreux secteurs, tels la finance, l'aéronautique ou l'énergie, les dispositifs de contrôle sont non seulement nécessaires mais obligatoires de par la loi.

Tout le monde ne peut donc pas adopter pleinement la philosophie « entreprise libérée » ; et de nombreux organismes étatiques sont là pour y veiller, parfois de manière exagérée... Le secteur bancaire et assurantiel en est un exemple saisissant. Outre le respect des différents textes légaux en vigueur (Code Monétaire et Financier, Code des Assurances, Code du Commerce...), les professionnels de la finance et de l'assurance sont soumis à une multitude d'autorités diverses. Au titre des autorités administratives indépendantes<sup>79</sup>(AAI) qui impactent le plus les entreprises, nous pouvons par exemple citer :

- **L'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)**  
AAI depuis 2010 et portant fusion des autorités d'agrément et de contrôle de la banque et de l'assurance.
- **L'autorité des marchés financiers (AMF)**  
AAI depuis 2003 (fusion CMF, COB et CDGF).
- **La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)**  
AAI depuis 2008.
- **Le bureau central de tarification (BCT)**  
AAI depuis 2001 et traitant de la responsabilité et de l'assurance dans le domaine de la construction.
- **La commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)**  
AAI depuis 1978 et première AAI française.
- **Le défenseur des droits**  
AAI depuis 2011.

A ces AAI, s'ajoutent d'autres autorités :

- **TRACFIN (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins)**  
Organisme du ministère de l'Économie et des Finances, chargé de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- **L'autorité des normes comptables (ANC)**  
Principal organisme de normalisation comptable en France.
- **L'European insurance and occupational pensions authority (EIOPA)**  
Autorité européenne des assurances ; son rôle est d'assurer la stabilité et l'efficacité du système financier dans l'Union européenne à court, moyen et long terme.

---

<sup>79</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/Sites/Autorites-independantes>

- **L'international association of insurance supervisors (IAIS)**

Association internationale des contrôleurs d'assurance.

- **L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)**

Institution est très active en matière de lutte contre la corruption et de protection de l'investissement.

**Trop de lois tue la loi**

[http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index_fr.htm)

<http://www.senat.fr/rap/r05-404-1/r05-404-12.html>

La pression réglementaire est telle que la commission européenne a lancé une consultation fin 2015 sur le cadre réglementaire applicable aux services financiers de l'Union.

L'objectif de cette consultation étant de « *recueillir des témoignages de banquiers et d'assureurs sur des directives, règlements,... pénalisantes, surabondantes et excessives afin le cas échéant de les rationaliser voire les simplifier* ».

La Commission souhaite ainsi recueillir des éléments empiriques et des informations concrètes sur l'existence :

- de règles compromettant la capacité de l'économie à se financer et à croître;
- de charges réglementaires inutiles;
- d'interactions, d'incohérences et de lacunes;
- de règles entraînant des effets indésirables.

Concernant les Autorités Administratives Indépendantes (AAI), 2 rapports déposés au Sénat en 2006 et 2014 par le sénateur Patrice Gélard, indiquaient notamment :

*« Le Gouvernement et le Parlement ont progressivement confié des missions aussi diverses qu'étendues aux AAI, assemblant ainsi les pièces d'une véritable mosaïque juridique. Les contours des AAI sont aussi divers que peuvent l'être leurs domaines d'activité, leurs règles de composition et de fonctionnement, ou leurs pouvoirs. La notion a d'ailleurs connu un tel succès qu'elle rassemble aujourd'hui près de 40 autorités, sans pour autant constituer une catégorie précisément définie ».*

*« (En effet), si, aux termes de l'article 20 de la Constitution, le Gouvernement dispose de l'administration, les AAI échappent précisément au contrôle du pouvoir exécutif. Aussi, les AAI portent-elles une contradiction fondamentale : la Constitution plaçant l'administration sous l'autorité du Gouvernement, comment une autorité administrative pourrait-elle en être indépendante ? »*

Devant cette multiplicité d'acteurs réglementaires, personne n'est à l'abri d'injonctions paradoxales, d'autant plus probables et problématiques que l'environnement externe de l'entreprise est réglementé et que la confiance est développée en interne.

Pour l'anecdote et conclure sur le sujet, nous citerons **Emma Marcegaglia**<sup>80</sup> :

*« Quand il y a une innovation, les Américains en font un business, les Chinois la copient et les Européens la réglementent. »*

<sup>80</sup> **Emma Marcegaglia** (née en 1965) est présidente du groupe pétrolier ENI depuis 2014 et ex-présidente du patronat italien de 2008 à 2012.

### 3.3. Libérer le contrôle et maîtriser les risques

Le management par la confiance n'implique pas nécessairement une diminution du contrôle mais plus une réorientation des objectifs et une réallocation des moyens. L'organisation doit basculer d'une logique de contrôle à une logique de maîtrise des risques ; un contrôle n'ayant de sens que s'il contribue à maîtriser (vraiment) un risque.

Le changement doit être culturel et distillé : il s'agit d'influer prioritairement sur les valeurs mais également sur les comportements. Si les managers confiants veulent libérer les énergies et favoriser les initiatives, les dispositifs de contrôles doivent être aménagés et les acteurs responsabilisés.

Par ailleurs, il sera toujours nécessaire de s'assurer de l'atteinte des résultats car ces derniers doivent être avérés afin de rendre compte de l'activité réalisée, tant en externe qu'en interne. En cela, l'augmentation de l'autonomie des opérationnels sur les modalités de réalisation des contrôles nécessite également de renforcer la transparence et la traçabilité.

#### 3.3.1. La réorientation du contrôle

Il faut passer d'une logique de contrôle à une logique de maîtrise des risques. Tout d'abord, il ne faut faire du contrôle que là où il y a des risques. Les dispositifs de contrôle doivent être adaptés aux risques majeurs de l'entreprise. Il faut mettre sous contrôle les éléments clés de la chaîne de valeur. Le système de contrôle doit être le reflet des facteurs clés de succès.

Ensuite, le management par la confiance accorde une liberté sur le comment (les comportements), assortie d'une responsabilité sur le pourquoi (les résultats). Il conviendra par exemple d'être plus attentif à l'atteinte des objectifs du contrôle que sur les modalités d'atteinte de cet objectif. En parallèle, les dispositifs de contrôle interviendront plus souvent a posteriori qu'a priori.

De même, des éléments qui sont aujourd'hui des activités de contrôle proprement dites (par exemple la vérification de l'observation stricte des consignes dans un dossier) pourront être remplacés par un renforcement d'autres éléments tels que donner le sens, expliciter les résultats attendus, former et informer, partager les expériences..., qui relèvent plus de l'environnement de contrôle que du contrôle proprement dit.

Enfin, une partie des actuels contrôles hiérarchiques ou fonctionnels peut être convertie en autocontrôles réalisés par le collaborateur lui-même.

#### 3.3.2. Focalisation sur les risques significatifs

La maîtrise des risques doit sortir d'une approche linéaire et systématique visant à couvrir tout le périmètre pour concentrer les efforts des acteurs, surtout au niveau opérationnel, sur les risques significatifs.

Mais qu'est-ce qu'un risque significatif ?

Il est difficile de répondre à cette question car propre à chaque secteur et à chaque entreprise. Pour paraphraser la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, la détermination du seuil de signification relève du jugement professionnel du contrôleur<sup>81</sup> !

Plus concrètement, la significativité du risque repose essentiellement sur des critères économiques ou financiers. Elle peut toutefois être également déterminée au regard de considérations stratégiques, politiques, ou réglementaires. In fine, l'implication des dirigeants dans ce processus est essentielle.

### 3.3.3. La responsabilisation des acteurs

La liberté accordée sur le comment, avec la confiance qu'elle implique, produit l'adaptation des solutions au plus près du besoin, l'initiative, la réactivité, la motivation, la satisfaction au travail..., qui sont autant de facteurs d'atteinte des objectifs souhaités. C'est le bénéfice du principe de subsidiarité : la décision sur les moyens d'arriver au résultat est prise par celui qui (ou ceux qui collectivement) a la meilleure connaissance, au plus près du terrain.

Les responsables d'entité sont donc autonomes dans le choix des dispositifs de maîtrise des risques adéquats à leur activité.

### 3.3.4. Le droit à l'erreur

Le corollaire de la responsabilisation est le droit à l'erreur, avec la diffusion de toute l'information pertinente sur celle-ci dès qu'elle est connue (principes des retours d'expérience et de l'amélioration continue). L'erreur doit être appréhendée comme source d'apprentissage et d'amélioration.

De plus, si la faute est inexcusable et condamnable, l'erreur, elle, doit être acceptée, voire même valorisée. L'erreur doit être acceptée par l'organisation et considérée comme des opportunités de progrès.

#### **Soyons fiers de nos erreurs !**

Source : Harvard Business Review, février 2001.

<https://hbr.org/2001/02/the-business-case-against-revolution>

Propos de **Peter Brabeck**, président de Nestlé :

*« Chaque fois que je dois approuver une promotion, je demande : quelle est la plus grande erreur que cette personne a commise ?*

*Parce que si cette personne n'a jamais commis une seule grande erreur au cours de sa carrière passée, alors cela signifie qu'elle n'a jamais eu le courage de prendre de grandes décisions ».*<sup>82</sup>

<sup>81</sup> Norme ISA 320 – Caractère significatif lors de la planification et de la réalisation d'un audit.

<sup>82</sup> "Every time I have to approve a promotion, I ask : what was the biggest mistake this person has made ? Because if somebody hasn't made a big mistake along the way, he hasn't had the courage to make big decisions. Or the chance to learn."

### **Le droit à l'erreur s'inscrit dans les accords sociaux**

Source : Chronique de Francis Boyer « Tour du monde des entreprises qui valorisent les erreurs », février 2016.

<http://www.journaldunet.com/management/expert/63660/tour-du-monde-des-entreprises-qui-valorisent-les-erreurs.shtml>

Depuis 2014, la MAIF a inscrit la notion de « *tolérance à l'erreur* » dans un accord sur la « *Qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux* ».

Cet accord a été signé pour trois ans par cinq syndicats sur six.

La tolérance à l'erreur ainsi prônée vise à renforcer la confiance entre managers et collaborateurs.

### **3.3.5. La transparence**

La confiance accordée au collaborateur implique aussi en retour une confiance accordée par chacun à ses responsables et ses collègues, à travers la transparence sur les actions réalisées ; on ne cache pas ce que l'on fait. Egalement, il est par ailleurs intéressant à plusieurs titres d'instaurer une transparence dans la réalisation des contrôles. Les vertus de cette transparence sont multiples.

Au titre du management par la confiance, la transparence :

- Favorise l'alignement des pratiques et la cohérence globale du dispositif de contrôle.  
Le partage des choix sur les risques et des réalisations en matière de contrôle favorise l'alignement des comportements dans l'organisation.
- Suscite l'émulation des opérationnels et « l'auto-challenge ».  
La vision partagée sur le réalisé permet aux « compétitifs » de se challenger les uns les autres et aux « suiveurs » de pouvoir se situer en terme d'avancement et de s'auto-motiver.

### **3.3.6. L'agilité et l'amélioration continue**

Les dispositifs de contrôles doivent être plus adaptés et moins rigides ; ils doivent devenir « agiles » dans la mesure où ils doivent être adaptables tant au niveau de la dimension opérationnelle que de la dimension temporelle. Les contrôleurs internes devront accepter différentes modalités de réalisation pour un même contrôle, ceux-ci étant plus à la main des opérationnels.

L'amélioration continue vise à aménager les dispositifs de contrôles en place pour :

- Se focaliser sur l'atteinte des résultats, au regard des objectifs, tout en laissant de la liberté au management quant à l'application des modalités ;
- Réorienter la surveillance vers des dispositifs plus détectifs (contrôle a posteriori) que préventifs (confiance a priori) ;
- Retours sur expérience et ajustements.

Ce dispositif qualité doit procéder de retours d'expériences systématiques ou périodiques.

### 3.4. Choisir les bons contrôles

Les effets d'un contrôle inadapté sont pervers et peuvent être dévastateurs. Mettre en place un mauvais dispositif de contrôle peut mener à des comportements inverses à ceux attendus par sa mise en place. Dans le cadre de relations de confiance, les conséquences peuvent être catastrophiques. Il est donc absolument nécessaire, lorsqu'on favorise l'autonomie des salariés, de revoir l'ensemble de son dispositif de contrôle à l'aune de la confiance.

Il y a en effet très clairement une incompatibilité entre une stratégie basée sur la confiance et des modes de contrôle par les résultats (quotas, objectifs...) ou les comportements (règles, procédures...) trop affirmés.

Afin de définir une typologie de contrôle cohérente avec le management par la confiance, nous nous appuyerons sur les travaux d'**Eve Chiapello**<sup>83</sup> qui s'est essayée en 1992 à rassembler et synthétiser les nombreuses typologies de contrôle rencontrées dans la littérature. Nous présenterons dans un premier temps les principales typologies de contrôle, puis nous détaillerons plus avant les contrôles conciliables avec le management par la confiance en insistant plus particulièrement sur certains d'entre eux.

#### 3.4.1. Les principales typologies de contrôle

- **Le contrôle selon Ouchi**

La prise en compte des facteurs de contingence du contrôle que sont la connaissance du processus de transformation et la capacité à mesurer les résultats conduit à la typologie des modes de contrôle schématisée ci-dessous par William Ouchi en 1979.

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer les résultats	Elevée	Contrôle des résultats ou des comportements	Contrôle des résultats
	Faible	Contrôle des comportements	Contrôle clanique

<sup>83</sup> **Ève Chiapello** (née en 1965) est directrice d'étude à l'EHESS sur une chaire de «sociologie des transformations du capitalisme», après avoir été professeur à HEC. Elle est Docteur en Sciences de Gestion, spécialiste de management et sociologue.

Il considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Dans cette perspective, pour pouvoir contrôler, il faut pouvoir mesurer.

Selon lui, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les résultats issus de ce comportement. En découlent deux modes de contrôle : le contrôle des comportements et le contrôle des résultats. Dans les deux cas, l'objectif est d'obtenir les comportements souhaités, soit en les contraignant directement par des règles ou des procédures, soit dans le second cas en objectivant les résultats (sanctions positives ou négatives).

Enfin, il propose un mode de contrôle alternatif dans les cas où à la fois le processus de transformation est méconnu et les résultats sont difficilement mesurables : le contrôle clanique. Dans cette typologie de contrôle, c'est la motivation et l'attachement des salariés à leur entreprise qui devient le levier déterminant.

Autrement appelé « contrôle par le clan », « contrôle par les rituels », « contrôle du personnel », ou « contrôle par la culture », le contrôle clanique consiste à mettre l'accent sur les valeurs et faire en sorte de n'avoir que des salariés dont le profil et les valeurs correspondent à celles de l'entreprise, ou à modifier les comportements par des mesures d'autocontrôle ou de contrôle par les pairs.

Ce mode de contrôle assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, induisant un fort degré d'implication et rendant donc inutile toute autre forme de contrôle reposant sur la surveillance et/ou la mesure a posteriori de comportements ou de résultats.

Selon **Kenneth Merchant**<sup>84</sup>, les processus clés des contrôles claniques sont :

- Le **développement des capacités individuelles** via la sélection, la formation, la définition de parcours professionnel ;
- Le **renforcement de la communication** au sein de l'organisation ;
- La mise en œuvre d'un **contrôle par les pairs** au sein de groupes partageant les mêmes objectifs.

- **Le contrôle selon Mintzberg**

**Henry Mintzberg**<sup>85</sup> distingue quant à lui 5 typologies de contrôle, appelées mécanismes de coordination :

- **L'ajustement mutuel**

La coordination se fait au moyen d'une communication informelle et spontanée entre les acteurs.

---

<sup>84</sup> **Kenneth Merchant** est un expert en comptabilité de gestion, systèmes de contrôle de gestion et gouvernance d'entreprise. Il a enseigné à la Harvard Business School et l'UC Berkeley.

<sup>85</sup> **Henry Mintzberg** (né en 1937) est un universitaire canadien en sciences de gestion ; auteur prolifique d'ouvrages sur le management, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique...

- **La supervision directe**

Une personne donne à un ou plusieurs opérateurs les instructions sur le travail à effectuer, et réalise elle-même le contrôle d'exécution du travail.

- **La standardisation des procédés**

Chaque poste de travail est défini en précisant les tâches à effectuer, la manière de les effectuer ainsi que les rythmes de travail. L'autonomie, source d'incertitude, est étouffée (par exemple : le travail à la chaîne) ;

- **La standardisation des résultats**

Le résultat attendu de l'opérateur est défini avant l'action en fonction d'objectifs explicites et mesurables.

- **La standardisation des qualifications**

Les compétences nécessaires à l'exécution du travail, définies ex-ante, déterminent le choix de l'opérateur, supposé effectuer le travail dans le sens attendu par l'organisation en contrepartie de la confiance et de l'autonomie qui lui sont accordées.

- **Le contrôle selon Fiol**

Nous évoquerons enfin les travaux de **Michel Fiol**<sup>86</sup> menés en 1991 qui a distingué 4 typologies de contrôle, autrement appelées « modes de convergence des buts » :

- Le contrôle **par les règlements et procédures**

Contrôle classique sur la standardisation des comportements.

- Le contrôle **par les résultats** ;

Idem sur les résultats.

- Le contrôle **par l'adhésion à des valeurs communes**

Contrôle de type clanique reposant sur des dispositifs mis en œuvre à priori (recrutement, formation...).

- Le contrôle **par les facteurs de satisfaction**

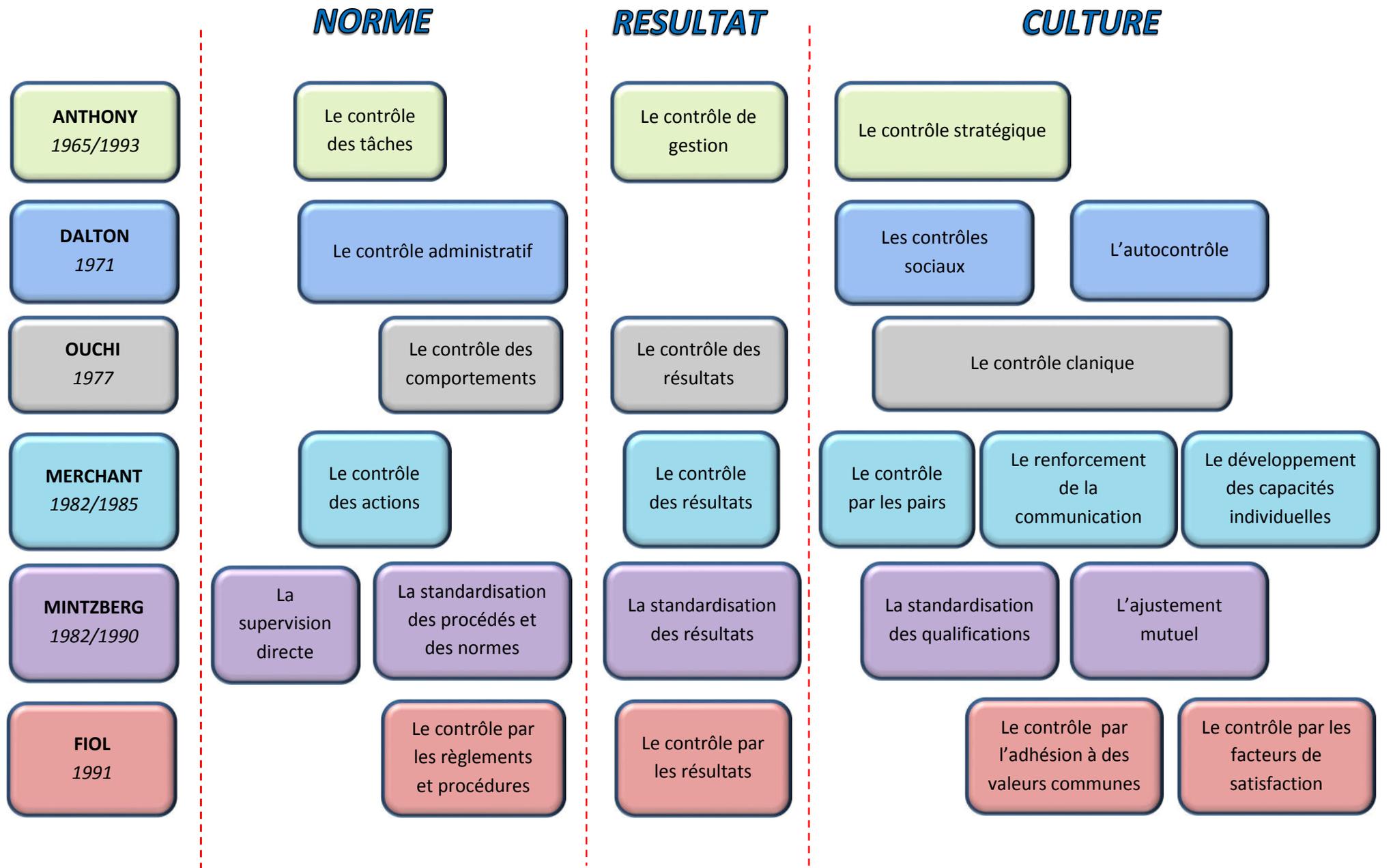
La rémunération, l'environnement de travail, etc. concourent au bien-être au travail et améliorent la performance.

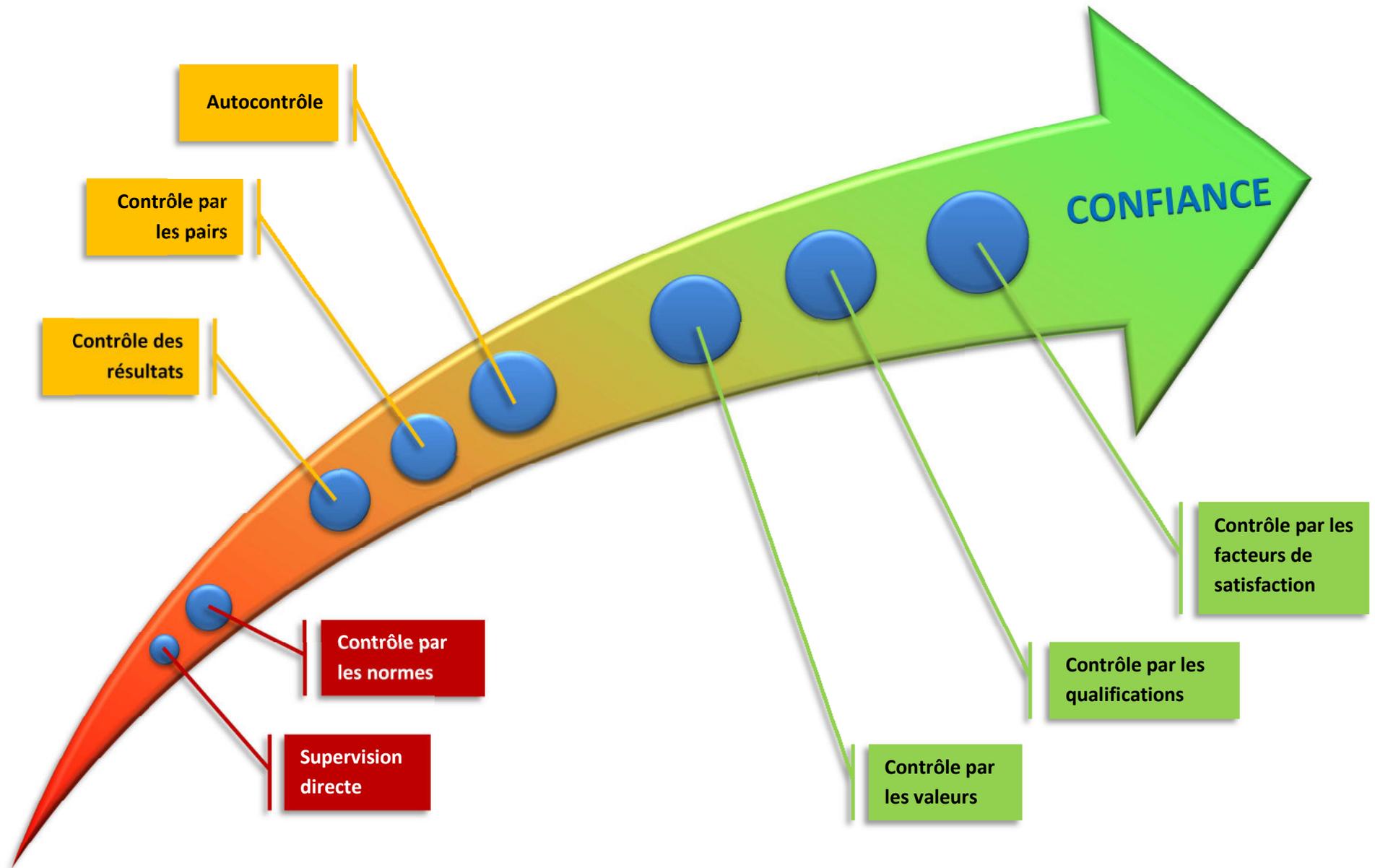
### **3.4.2. Cartographie des types de contrôle**

Nous proposons à présent une représentation des typologies de contrôle décrites ci-dessus de manière chronologique et ordonnée, puis de les classer selon leur impact potentiel sur la confiance.

---

<sup>86</sup> **Michel Fiol** est Ingénieur, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, docteur d'Etat en Sciences de Gestion et professeur à HEC Paris.





### 3.4.3. Les dispositifs de contrôles « Full Confiance »

S'il est communément acceptable de continuer à effectuer des contrôles dans la cadre du management par la confiance, il est cependant absolument nécessaire de les rendre admissibles et légitimes par les opérationnels.

Ainsi, les contrôles mis en œuvre ne doivent pas remettre en cause l'autonomie et la responsabilisation des acteurs. Ils doivent tenir compte des marges de manœuvre accordées et de la liberté octroyée sur les modalités de réalisation. Le contrôle doit donc se démocratiser et se mettre « à la sauce collaborative ». Le management par la confiance implique donc de développer principalement des contrôles informels et culturels. En effet, compte tenu que le processus de transformation n'est pas homogène et que les résultats sont difficilement mesurables et comparables (du fait de l'existence de marges de manœuvre, de la collectivisation des objectifs...), William Ouchi nous recommanderait de mettre en place des contrôles de types claniques.

De fait, dans le cas d'une forte autonomie des acteurs, et donc d'une incertitude sur le travail réellement effectué et la manière dont il a été réalisé, le contrôle doit s'effectuer alors principalement bien en amont, dès le recrutement même des acteurs. La recrue doit satisfaire un certain nombre de critères censés garantir sa capacité et sa volonté d'agir dans le sens attendu par l'organisation, même en l'absence de contrôle formel. Par exemple, si la qualité de la relation client est un axe stratégique majeur de l'organisation, il convient de moins se focaliser sur la complétude des dossiers clients, mais plutôt de mettre en place des dispositifs tels que :

- Le suivi des réclamations, notamment lors des campagnes commerciales ;
- Le taux d'accueil ;
- Des enquêtes de satisfaction clients ;
- ...

Si l'on s'en réfère ensuite aux travaux d'Henry Mintzberg et à sa typologie des contrôles, le terrain de jeu s'agrandit quelque peu. Ainsi, 2 des 5 typologies présentées se confrontent bien aux exigences du management par la confiance :

- L'ajustement mutuel : l'accent est mis sur les échanges entre les collaborateurs et la communication ;
- La standardisation des qualifications : sélections des salariés sur l'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise, ainsi qu'une formation continue conséquente.

Enfin, si le contrôle managérial de l'exécution du travail (de type supervision directe ou contrôle des actions) ne peut totalement être arrêté ou substitué, il doit être exercé avec modération et prudence.

- **Le Control Mix**

**Margaret Abernethy**<sup>87</sup> et **Wai Fong Chua**<sup>88</sup>, dans leur étude menée en 1996 sur l'émergence de nouvelles formes de contrôle dans un hôpital australien, ont défini un « control mix » qui

---

<sup>87</sup> **Margaret Abernethy** est professeur à l'université de Sydney. Elle est experte en calcul des coûts, management de la performance et contrôle de gestion.

<sup>88</sup> **Wai Fong Chua** est professeur de comptabilité et de contrôle de gestion à l'université de Sydney.

comprend des éléments formels et informels, des informations financières et non financières, des instruments comptables et non comptables. Le point commun de ce dispositif est d'avoir été conçu pour augmenter la potentialité d'alignement des comportements dans l'organisation.

Pour ces auteurs, le control mix comprend « *un ensemble de mécanismes qui peuvent être de type administratifs et formels (tels que des procédures, fiches de poste, supervision directe, budget, mesure de la performance, système d'incitation, de gouvernance, de reddition de comptes) et des mécanismes informels (recrutement, formation et processus de socialisation) utilisés pour influencer les comportements et créer les changements culturels désirés* ». Un bon système de contrôle serait donc un système alliant contrôles formels et contrôles informels. Cette idée a été également défendue en 2008 par Henri Bouquin qui évoquait « *l'indissociabilité des pratiques de contrôle visibles et des influences invisibles* ».

En définitive, pour être adapté au management par la confiance, le système de contrôle interne doit favoriser la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel (communication, formation, recrutement...). Néanmoins, on ne peut s'exonérer totalement de piloter par les résultats. Aussi est-il nécessaire d'intégrer des indicateurs sur la confiance et la satisfaction des clients dans les outils de pilotage, donc dans les dispositifs de contrôle qui se substituent (ou s'ajoutent) naturellement aux dispositifs existants.

Par ailleurs, les contrôles doivent prioritairement être élaborés à partir des facteurs de contingence internes plutôt qu'externes. Par exemple, pour ce qui est des objectifs commerciaux, il est préférable de les déterminer à partir des valeurs plutôt que du résultat. En effet, il est préférable d'objectiver un commercial sur un nombre de rendez-vous pris plutôt que sur un nombre de vente effectué ou un chiffre d'affaire réalisé. Les ventes ou le chiffre d'affaire dépendent de variables externes, non maîtrisées : le comportement des clients. En revanche, le nombre de rendez-vous pris dépend de la mobilisation du commercial, de sa motivation. Dans le premier cas, les effets peuvent être potentiellement contraires à la stratégie : ventes forcées ou liées, défaut de conseil, défiance des clients..., alors que dans le deuxième cas, les effets confortent la stratégie (nombre de contacts clients et qualité). De manière générale, concernant les objectifs, il est impératif que les encouragements (primes, bonus, « incentives ») soient basés sur la stratégie et les facteurs clés de succès.

#### **3.4.4. Des exemples de « bons » contrôles**

- **Le contrôle par les valeurs et le processus de recrutement**

AXA vit actuellement la culture bleue : « *cette culture d'entreprise est fondée sur l'ouverture d'esprit et la confiance des collaborateurs ainsi que sur la possibilité pour tout un chacun d'exposer ses idées et ses convictions et de prendre ses responsabilités. Elle est en outre fortement axée sur les performances* ».

Cette entreprise propose ainsi gratuitement aux internautes d'effectuer un test en ligne afin d'évaluer la compatibilité entre vos valeurs et celles de l'organisation.

## Test des valeurs d'AXA – un exemple de contrôle par le clan

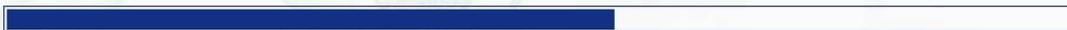
[www.culture.axa.ch/fr/bienvenue.html](http://www.culture.axa.ch/fr/bienvenue.html)



## Test de valeurs d'AXA

DE | FR | IT

### Votre compatibilité avec AXA



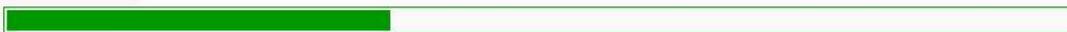
**Vous avez 8 points bleus** (sur 14 possibles)

Si vous avez réuni un nombre élevé de points bleus, vous êtes en phase avec AXA. Votre état d'esprit semble pour l'essentiel correspondre à nos valeurs. Vous aimez les défis et abordez ouvertement les problèmes. Vous aimez travailler en équipe et cherchez des solutions créatives. Vous veillez à écouter attentivement les autres avant de prendre des décisions. Vous êtes ouvert aux commentaires et avez les pieds sur terre. La performance et la qualité sont essentielles pour vous. Vous tenez à impliquer les personnes de votre environnement et à prendre vos responsabilités.



**Vous avez 8 points rouges** (sur 14 possibles)

Si vous avez réuni un nombre élevé de points rouges, vous n'êtes pas tout à fait en phase avec nos valeurs. Il vous importe apparemment de prendre des initiatives et d'éliminer les problèmes sans faire de compromis. Vous aimez faire cavalier seul et rechignez à attendre les autres. Imposer des mesures impopulaires ne vous pose pas de difficultés. Vous aimez le contrôle. S'il est essentiel chez AXA d'assumer ses responsabilités et d'avoir une forte orientation performances, nous attachons également une grande importance à l'échange et au soutien mutuel.



**Vous avez 5 points verts** (sur 14 possibles)

Si vous avez réuni un nombre élevé de points verts, vous n'êtes pas tout à fait en phase avec nos valeurs. Il vous importe apparemment que les autres vous perçoivent comme quelqu'un de sympathique et plein de tact. La modestie est pour vous une vertu. Vous appréciez les instructions et les règles claires. Vous esquivez les conflits. Vous recherchez l'accord de votre supérieur et appréciez la manifestation de la reconnaissance au sein de l'équipe. Vous évitez les nouvelles expériences. Vous privilégiez les mesures qui ont fait leurs preuves. Chez AXA, nous aimons les défis. Nous considérons que les divergences d'opinion sont une chance et encourageons la prise de décision autonome.

- **L'autocontrôle**

L'autocontrôle consiste pour un opérationnel à contrôler lui-même ses propres actions (exemple des check-lists des pilotes dans l'aéronautique).

Cette typologie de contrôle s'oppose au sacro-saint principe de séparation des tâches mais apporte de nombreux bénéfices tels que :

- Une plus grande implication des opérationnels dans leur travail ;
- Une responsabilisation des collaborateurs sur les risques et les contrôles ;
- Une réduction des coûts du contrôle et une détection plus précoce de la non-qualité.

Dans sa théorie Y, Douglas Mc Gregor écrivait à propos du contrôle : « *le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable* ». De fait, la détermination du cadre et le partage des objectifs est primordiale pour que les dispositifs d'autocontrôle soient pertinents et efficaces ; il est important de ne pas confondre autocontrôle et autorégulation.

- **Les contrôles croisés, ou contrôles par les pairs**

Le contrôle croisé consiste bien à surveiller ce que font ses proches collègues, ce qui n'est à première vue pas très collaboratif...

Néanmoins, ce type de contrôle ne se fait pas avec un objectif de dénonciation ou de récrimination, mais bien dans un objectif d'assistance. A l'image de ce qui se passe dans l'aéronautique, les contrôles croisés entre un pilote et un co-pilote ne proviennent pas d'un manque de confiance l'un envers l'autre, mais bien d'une volonté d'accroître la sécurité, donc la performance.

- **Les bases incidents**

Le principe des bases incidents consiste à collecter et catégoriser les dysfonctionnements opérationnels. Ces incidents sont bien entendu catégorisés et traités ; une analyse des causes et des conséquences de type « retour d'expérience » est idéalement mise en œuvre, ainsi qu'un suivi statistique.

Les bases incidents ont ainsi une vocation multiple :

- Traçabilité de l'ensemble des dysfonctionnements de l'entreprise ;
- Accélération de la résolution des incidents et de la mise en œuvre des plans d'action correctifs ;
- Capitalisation des solutions et bonnes pratiques ;
- Amélioration du fonctionnement des processus.

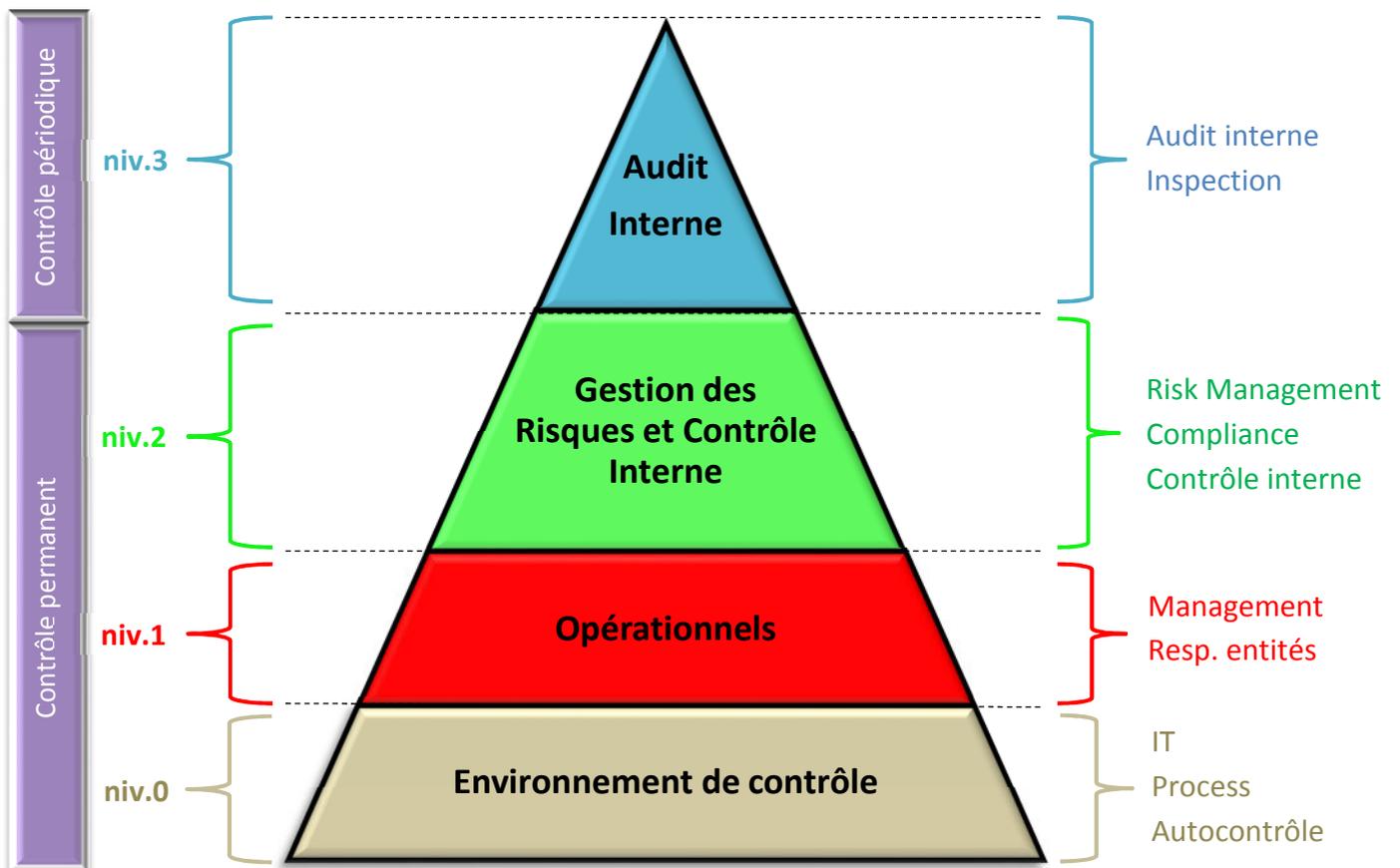
La digitalisation en marche et les outils technologiques actuels favorisent en outre grandement la démarche de déclaration des incidents.

### 3.5. Transformer le Système de contrôle interne

#### 3.5.1. La maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise des risques challengé est celui très connu et très classique (et par ailleurs réglementé) du secteur financier au sens large (banques, assurances...). Il repose sur trois niveaux de contrôle : l'audit interne, la maîtrise des risques et les opérationnels. A ces trois lignes de défense s'en rajoute une quatrième : l'environnement de contrôle qui consiste en autocontrôle, procédures, blocages informatiques...

Ce système peut schématiquement se représenter sous la forme pyramidale suivante :



Le contrôle périodique est réalisé par l'audit interne a posteriori.

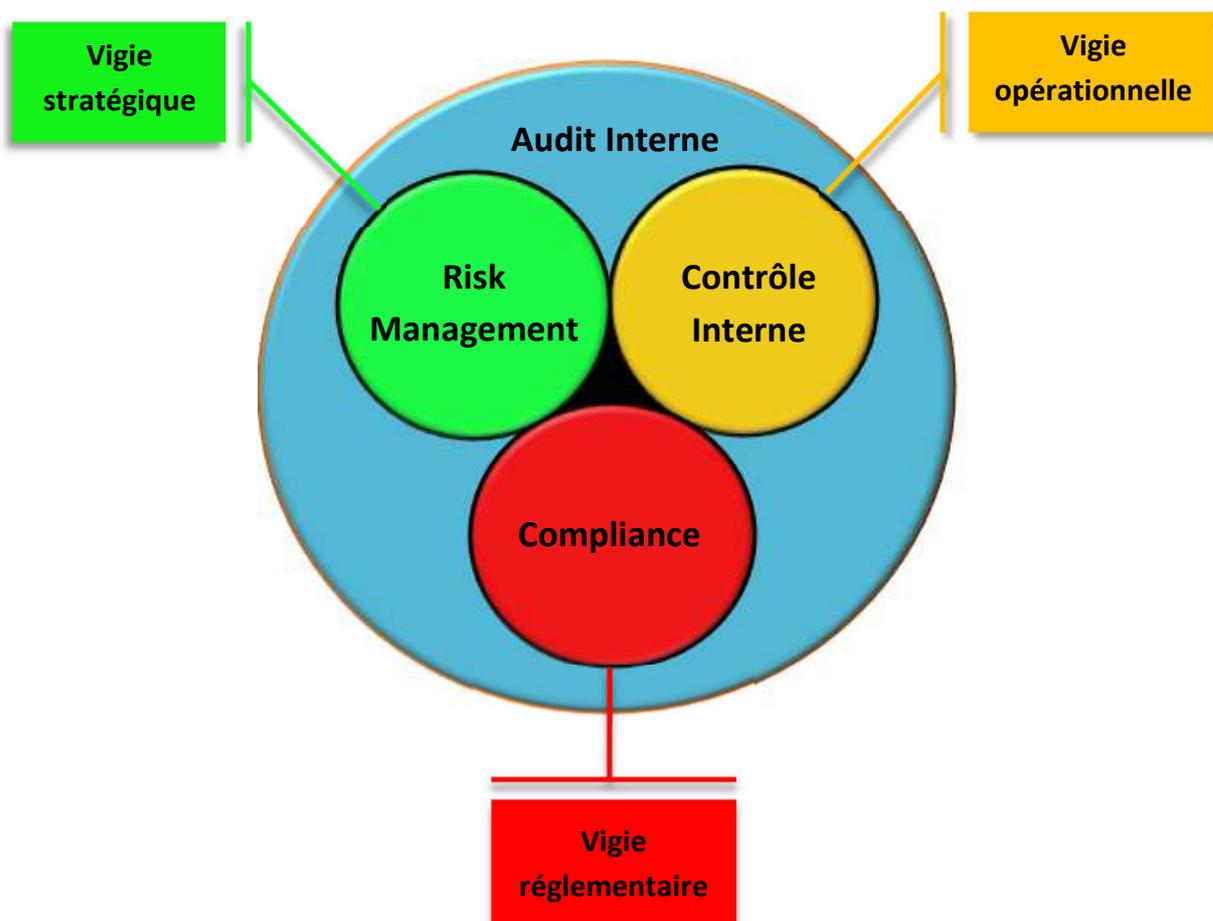
Le contrôle permanent regroupe :

- Les contrôles de 1er niveau effectués par des opérationnels. Ces contrôles peuvent être réalisés par les responsables hiérarchiques ou des équipes dédiées. Il s'agit de s'assurer du respect de l'ensemble des politiques et des procédures de la société.
- Les contrôles de 2ème niveau effectués par la compliance, le contrôle interne et le risk management. Il s'agit d'animer et de faire vivre le contrôle permanent de 1er niveau et de s'assurer de la bonne exécution des contrôles.

### 3.5.2. Les rôles et les missions des principaux acteurs

Les rôles des différents acteurs de la maîtrise des risques doivent être distincts, et les missions de chacun claires et évidentes pour tous. La maîtrise des risques dans son ensemble doit faire sens afin que les dispositifs de contrôle, à la main des opérationnels, ne soient pas inéluctablement abandonnés ou détournés.

Toutefois, les rôles et les missions de chacun dans le cadre du management n'évoluent que peu au regard de la confiance et sont assez traditionnels :



- **Rôle et missions de l'Audit Interne**

Définition de l'audit interne selon l'IIA<sup>89</sup> : « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.*

*Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».*

<sup>89</sup> The IIA : The Institute of Internal Auditors.  
<https://theiia.org/>

L'audit interne établit son plan d'audit notamment via les informations fournies par la gestion des risques. Il l'alimente avec ses constats ce qui permet d'ajuster la cartographie des risques.

- **Rôle et missions du Risk Management**

Selon l'AMRAE<sup>90</sup>, « le risk manager permet à l'organisation de prendre des risques maîtrisés, définit, déploie et anime un dispositif de gestion des risques (toutes les menaces et absences d'opportunités de l'entreprise) et propose des solutions de traitement optimisé afin d'éclairer les dirigeants dans leurs décisions stratégiques ». Il est au service des instances dirigeantes dans l'information sur les risques pesant sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pour la FERMA<sup>91</sup>, le rôle de la fonction de gestion des risques doit à minima comprendre les tâches suivantes :

- « définir la politique et la stratégie pour la gestion des risques,
- être « promoteur » principal de la gestion des risques au niveau stratégique et opérationnel,
- créer une culture de risque au sein de l'organisation, avec les actions de formation appropriée,
- établir la politique de risque internes et les structures [correspondantes] pour les unités opérationnelles,
- concevoir et passer en revue les processus de gestion des risques,
- coordonner les diverses unités fonctionnelles qui sont amenées à donner un avis sur la gestion des risques au sein de l'organisation,
- développer des processus de réponse au risque, y compris des plans d'urgence et de continuité des activités,
- préparer les rapports sur les risques pour l'instance dirigeante et les parties prenantes ».

L'entité chargée de la Gestion des Risques est chargée de concevoir et d'adapter les méthodes d'identification, d'évaluation et de mesure des risques. Elle anime les comités dédiés et coordonne la maintenance de la cartographie des risques.

- **Rôle et missions du Contrôle Interne**

Définition du contrôle interne selon l'AMF : « le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

---

<sup>90</sup> AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise.

<http://www.amrae.fr/>

<sup>91</sup> FERMA : Federation of European Risk Management Associations.

<http://www.ferma.eu/>

Pour l'IFACI<sup>92</sup>, ce « dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire,
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- la fiabilité des informations financières.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances ».

L'entité en charge du contrôle interne, ou contrôle permanent, ou contrôle de second niveau, définit les dispositifs de contrôle, en lien avec la cartographie des risques. Le contrôle interne apporte une vision sur l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques afin d'adapter leur évaluation.

- **Rôle et missions de la Compliance**

Pour la FSMA<sup>93</sup>, « la fonction de compliance est chargée de veiller au respect des règles légales et/ou réglementaires, d'intégrité et de conduite qui s'appliquent aux établissements. Il s'agit d'une fonction indépendante au sein de l'organisation, axée sur le respect des règles qui sont liées à :

- l'intégrité des activités de l'établissement ; et,
- la maîtrise du risque de compliance de l'établissement.

Le risque de compliance représente le risque qu'un établissement et/ou ses collaborateurs soient sanctionnés sur le plan judiciaire, administratif ou réglementaire en raison du non-respect des règles d'intégrité et de conduite légales et réglementaires avec, pour conséquence, une perte de réputation et un préjudice financier éventuel ».

La Conformité est l'interlocuteur des autorités de régulation (AMF, ACP...) et d'investigation (TRACFIN...). Elle collabore avec la fonction Gestion des Risques pour l'évaluation des risques de non-conformité et avec le Contrôle Interne pour la mise en place des dispositifs de maîtrise des risques.

---

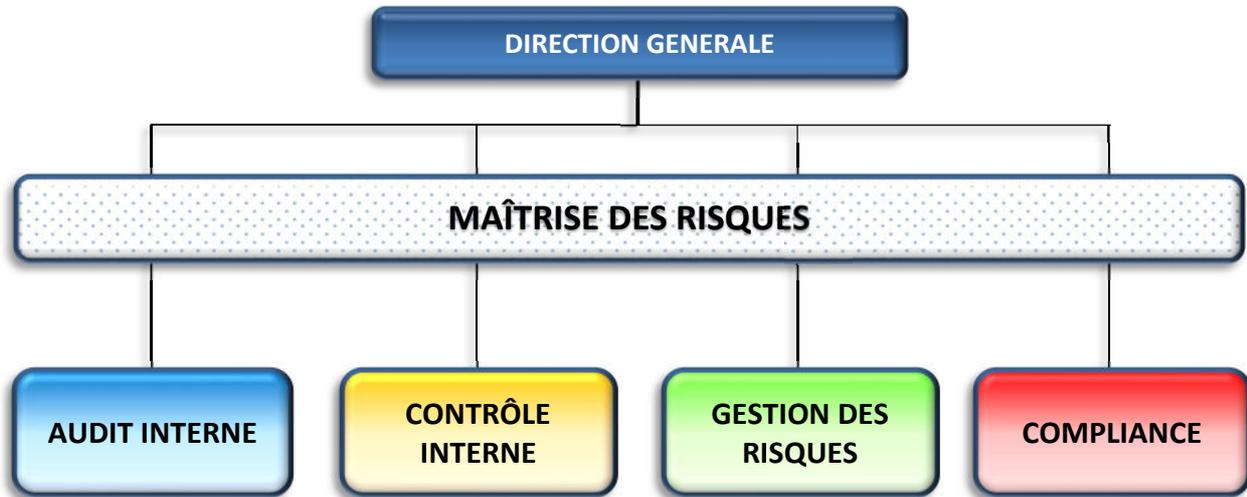
<sup>92</sup> IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne  
<http://www.ifaci.com/>

<sup>93</sup> FSMA : Autorité des Services et Marchés Financiers, équivalent Belge de l'AMF.  
<http://www.fsma.be/>

Au-delà des prestataires en services d'investissement (PSI), le rôle et les missions de la Compliance ne sont pas officiellement définis en France.

### 3.5.3. L'organisation de la maîtrise des risques

Plusieurs structures d'organisation peuvent naturellement exister ; il n'y en a pas d'idéal. Nous privilégions tout de même une séparation claire et naturelle des fonctions :



Ces 4 fonctions essentielles doivent être rattachées au plus haut niveau de l'entreprise. Selon les organisations et leurs tailles, plusieurs entités peuvent être au sein d'une même entité. Par exemple le regroupement du contrôle interne et de la gestion des risques au sein d'une même direction (direction maîtrise des risques et contrôle interne) est assez fréquent.

### 3.5.4. Les principes fondamentaux

Dans le cadre du management par la confiance, les principes de fonctionnement du dispositif de maîtrise global doivent être clairs et avant tout, orientés clients.

Les acteurs du contrôle doivent être en support des acteurs opérationnels, qu'ils soient sur le terrain ou à la Direction générale.

Les concepts doivent être simples, pour être compris de tous, et les messages clés doivent être portés avec force par l'ensemble de la ligne managériale, à commencer par le plus haut.

- **Indépendance et séparation des activités / responsabilités**

Comme évoqué, il est primordial que les rôles, les activités et les responsabilités des différents acteurs de la maîtrise des risques et du contrôle interne soient clairs pour tous. En outre, ces acteurs ne doivent pas avoir de lien avec les métiers afin de conserver leur objectivité et leur indépendance de jugement.

- **Des contrôleurs internes coordinateurs et en soutien des opérationnels**

Le contrôle interne doit avant tout être au service du terrain et des opérationnels. Les contrôleurs doivent être des coordinateurs et des facilitateurs, en posture de « business partner ». Leur mission première est d'aider les opérationnels à maîtriser leurs risques. Ils se doivent d'entretenir une relation de proximité avec eux.

- **L'audit interne est le « gardien du temple »**

L'audit interne conserve une finalité plus régaliennne, continuant à être réfléchi et intégré dans le cadre d'un plan d'audit pluriannuel avec une exigence d'indépendance. Il se veut :

- ⇒ La 3ème et dernière ligne de défense ;
- ⇒ Périodique et systématique ;
- ⇒ Systémique.

### **3.5.5. Vers une maîtrise des risques collaborative**

Qu'est-ce qu'une maîtrise des risques collaborative ?

Au regard d'une maîtrise des risques « classique », c'est un dispositif plus global, plus transversal et plus responsabilisant. En effet, ce dispositif a pour ambition d'associer l'ensemble des acteurs, de les responsabiliser chacun à leur niveau et de favoriser la confiance et l'émulation. Concernant les missions, celles-ci n'évoluent que très peu. En revanche, les rôles et les postures s'éloignent quelque peu des pratiques habituelles.

Dans un environnement collaboratif, il apparaît plus que pertinent de transiter de la notion française de « contrôleur » vers la notion anglo-saxonne de « contrôler », terme beaucoup plus axé sur le concept de « maîtrise » que de « contrôle ».

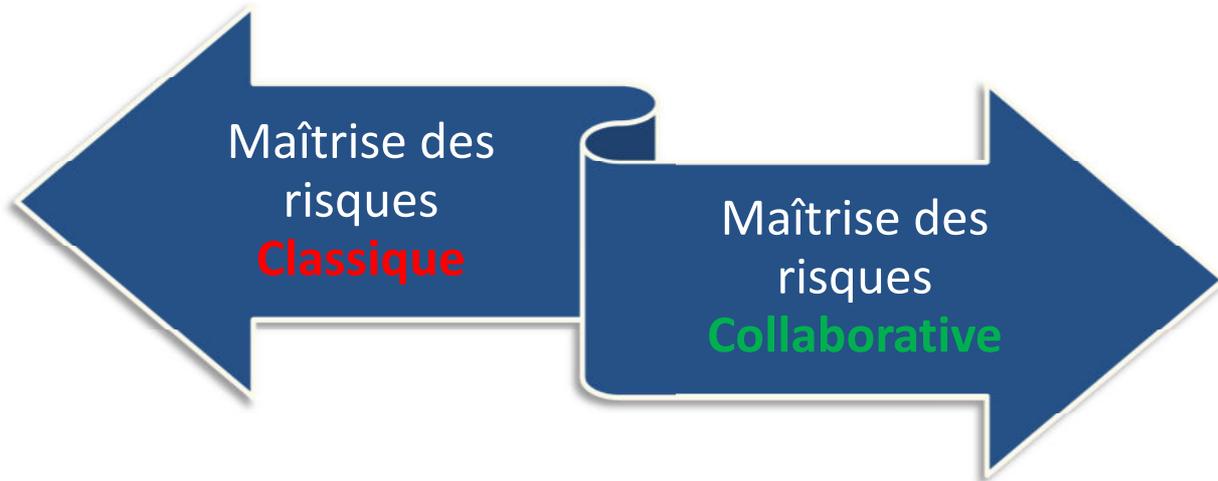
En effet, si la maîtrise des risques a du sens dans un environnement prévisible et stable, elle devient inutile, voire limitante, dans un environnement instable et incertain.

Ainsi, les contrôleurs internes, et autres acteurs majeurs du dispositif de maîtrise des risques doivent se positionner dans une posture de « Business Partner », facilitateur dans l'atteinte des objectifs et la sécurisation des résultats.

Concernant l'organisation, celle-ci doit idéalement être décentralisée et matricielle, avec une coordination centrale et des relais locaux dans les principales filières ou directions.

Les pratiques seront donc différentes et spécifiques. Tout particulièrement, les risques et les contrôles seront adaptés à leur environnement. Il est en effet légitime pour un jeune chef d'établissement parisien de désirer observer plus avant les pratiques de commercialisation ou de gestion de son équipe, qu'un chef d'établissement installé dans la fonction depuis 20 ans dans une ville provinciale. Ainsi, le responsable d'activité ou d'entité exercera le contrôle qu'il souhaite au moment qu'il jugera opportun.

De plus, la supervision de l'avancement du plan de contrôle (ou mieux du plan de maîtrise des risques) relève principalement d'une responsabilité collective, et les comportements déviants de l'autorégulation par la transparence.



**Cohérence et homogénéité des pratiques (risques, contrôles...).**

**Les contrôles sont cadencés et font l'objet de campagne dédiée.**

**Les résultats sont consolidés en central et partagés avec le top management.**

**Les choix (prises de risques) et les contrôles sont décidés par le top management et/ou les contrôleurs.**

**La supervision et la régulation sont effectuées par le contrôle interne.**

**L'assurance sur la maîtrise des risques est fournie par les contrôleurs.**

**Les indicateurs de pilotage sont construits par les contrôleurs qui remontent les informations choisies.**

**Agile : pratiques différentes, dispositifs adaptés et adaptables...**

**Les modalités de réalisation des contrôles sont libres.**

**Les résultats sont partagés par toutes les parties prenantes.**

**Les choix et les contrôles sont décidés par les opérationnels, en concertation avec le top management et les contrôleurs.**

**La supervision est collégiale et favorise l'autorégulation.**

**L'assurance sur la maîtrise des risques est fournie conjointement par les opérationnels et les contrôleurs.**

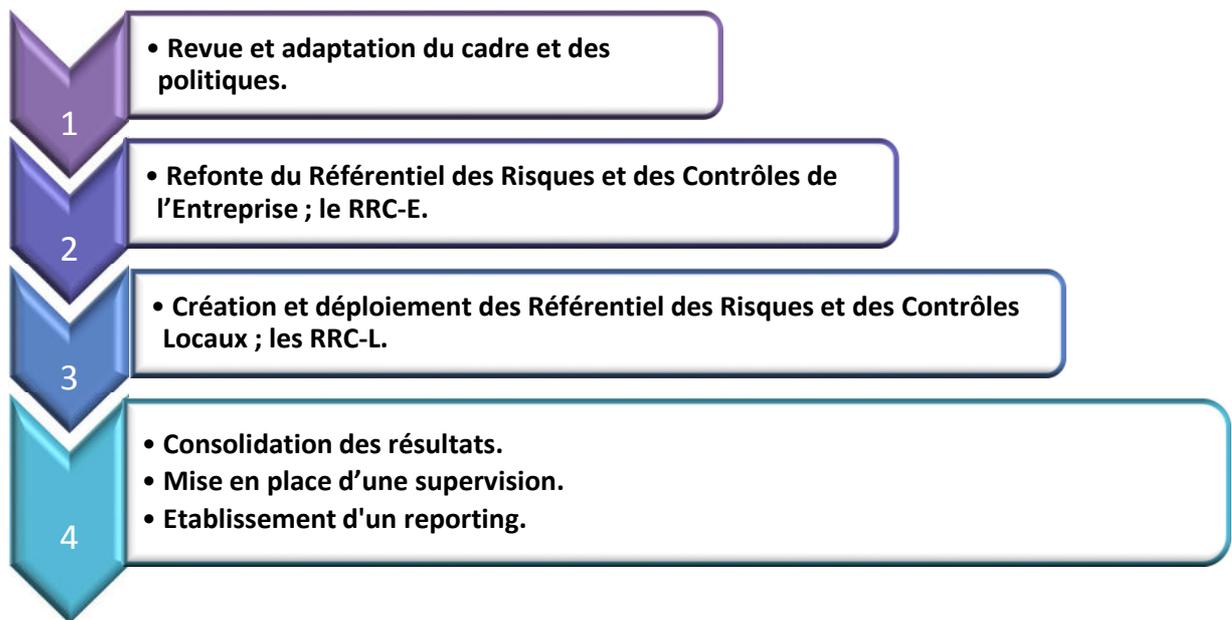
**Les indicateurs de pilotage sont co-construits et remontent des opérationnels ; ils sont accessibles à tous.**

### 3.6. De la théorie à la pratique : le projet « Trust & Control »

La mise en pratique de principes collaboratifs dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise est un projet d'ampleur, un véritable programme de transformation. Les changements sont certes techniques et organisationnels en alignement avec la stratégie, mais surtout culturels.

#### 3.6.1. Déploiement du projet

Ce projet peut se présenter sous la forme de 4 grandes étapes dans les travaux à réaliser :



Comme vu précédemment, les conditions de réussite de cette transformation reposent sur :

- des **principes clairs** et **orientés clients** ;
- des **concepts simples** et des **messages clés fédérateurs** ;
- des **rôles distincts** et des **missions évidentes** ;
- des **organisations adaptées** et **agiles**.

Ces facteurs de clés de succès doivent s'appliquer bien entendu à l'ensemble des acteurs qui contribuent à maîtriser les risques. En outre, comme tout projet de transformation, il convient d'ajouter à ces éléments prépondérants, un sponsoring fort de la part de la direction générale et une gestion du changement anticipée.

#### 3.6.2. Etape 1 : revue du cadre

Cette première étape présente un caractère « bureaucratique » qui peut paraître inadapté au management par la confiance. Néanmoins, elle est primordiale car structurante, en matière de cadre et de valeurs, et engageante en matière de responsabilisation et de mobilisation des acteurs. Concrètement, elle consiste à passer en revue l'ensemble des politiques, chartes,

guides..., des acteurs de la maîtrise des risques et de les adapter aux principes fondamentaux du management par la confiance. Devront ainsi nécessairement y figurer les principes suivants :

- **Ne faire du contrôle que là où il y a des risques**

Il convient de mettre sous contrôle les éléments importants de la chaîne de valeur ; un système de contrôle interne doit être le gardien des facteurs clés de succès de son organisation.

De fait, les risques doivent être adaptés au plus près de leur environnement. Chaque entité à ses spécificités, ne serait-ce que physiquement, et donc chaque entité à des risques qui lui sont propres. Il convient donc de responsabiliser chaque responsable d'entité dans le choix des risques qui lui incombe de surveiller et de maîtriser.

- **Les contrôles doivent être adaptés à leur environnement**

« *C'est celui qui fait qui sait* ». Ce célèbre adage, souvent utilisé dans le monde des entreprises libérées, légitime à lui seul le fait de laisser la personne qui porte le risque de choisir sa façon de le maîtriser. Dit autrement, les opérationnels qui détermineront leur environnement de risques, auront également la liberté dans le choix des dispositifs de maîtrise des risques à mettre en œuvre.

Les dispositifs de contrôle interne doivent être adaptés à leur environnement et adaptables dans la durée.

- **Privilégier l'environnement de contrôle**



Il faut privilégier l'environnement de contrôle en mettant l'accent sur les moyens d'autocontrôle, en favorisant les guides, check-lists et procédures, ainsi que les contrôles automatisés que peut permettre le système d'information (blocages, pop-up d'alertes...).

De plus, pour être au plus proche de la réalité de la maîtrise du risque, il importe de décrire également le plus précisément possible les dispositifs de contrôle informels (cf. § Typologies de contrôle).

- **Responsabilisation des acteurs du terrain**



Il convient d'associer au maximum le terrain et le management de proximité dans la sélection des risques qui les concerne.

Partant de là, la responsabilité de cette maîtrise (ou pas) leur incombe, ainsi que le choix des dispositifs de maîtrise à mettre en œuvre (ou pas). Les personnes qui portent les risques sont autonomes dans le choix des contrôles à mettre en œuvre.

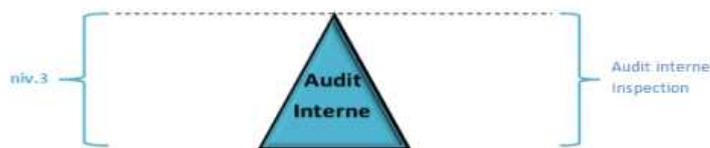
- **Une organisation centrale au service des opérationnels**



Le contrôle de niveau 2 doit être au service des opérationnels.

Il est en posture de conseil, de soutien et d'accompagnement de proximité du 1er niveau qui est autonome sur son dispositif de contrôle. Il adopte une relation de business partner, favorisant l'atteinte des objectifs du terrain par la maîtrise des risques qui pourraient leur nuire.

- **Un gardien du temple : l'audit interne**



L'audit interne a un rôle de gardien du temple du système de maîtrise des risques.

3ème et dernière ligne de défense du système de maîtrise des risques, l'audit interne est totalement indépendant des parties prenantes. Il joue un rôle majeur dans le cadre du management par la confiance, tant vis-à-vis de ses impacts sur la performance que vis-à-vis du respect des normes (notamment via les audits de processus et les missions de conseil).

- **Agilité dans les modalités et transparence dans la réalisation**

Les dispositifs de contrôle doivent être « agiles » et la réalisation des contrôles doit être effectuée en toute transparence.

Dans le cadre du management par la confiance, il est important d'accorder des marges de manœuvre aux opérationnels dans les modalités de réalisation. Ainsi, les autocontrôles, les contrôles croisés, etc. seront privilégiés.

Egalement, il est intéressant à plusieurs titres d'instaurer une transparence dans la réalisation des contrôles. Les vertus de cette transparence sont multiples. Au titre de la confiance, la transparence :

- favorise l'alignement des pratiques et la cohérence globale du dispositif de contrôle,
- suscite l'émulation des opérationnels et « l'auto-challenge ».

### 3.6.3. Etape 2 : constitution du Référentiel des Risques et des Contrôles de l'Entreprise – le RRC-E

Cette deuxième étape consiste à collecter les informations risques/contrôles de l'entreprise et à constituer le référentiel central. Dans un second temps, ce référentiel sera jaugé au regard des principes précédemment établis.

Il s'agit d'un « catalogue » des risques et des contrôles. Ce référentiel est exhaustif et comprend l'ensemble des risques bruts de l'entreprise et des dispositifs de maîtrise des risques existants (effectifs ou possibles). Des exemples de modalités de mise en œuvre des contrôles doivent également y figurer, ainsi que l'environnement de contrôle qui doit être décrit au mieux.

Concrètement, l'élaboration du RRC-E se déroule en 3 phases :



- **Phase 1 : création du RRC-E**

*Phase la plus aisée ; le référentiel des risques déjà existant ne devrait nécessiter que quelques ajustements.*



Tout d'abord, il faut constituer le référentiel d'entreprise en collectant l'intégralité des données existantes sur les risques et les contrôles.

Il s'agit du cœur de l'activité de la gestion des risques. Comme indiqué précédemment, ce dernier constitue la « bibliothèque » des risques de l'entreprise. La principale difficulté réside dans la constitution d'une base de données et d'outils d'échanges avec les responsables d'entité.

- **Phase 2 : description de l'environnement de contrôle**



*Phase relativement difficile, dépendante de la disponibilité des informations et des interlocuteurs, mais également de la bonne connaissance de l'entreprise par les contrôleurs internes.*

L'environnement de contrôle doit être décrit de la plus précise des manières possibles, pour chacun des risques, et bien que cela mobilise des efforts initiaux très importants par les équipes du contrôle interne.

Ces efforts sont nécessaires car mieux les environnements de contrôle seront décrits, y compris les éléments informels, moins nombreux seront les contrôles à mettre en place pour maîtriser les risques.

Enfin, notons que ces efforts seront d'autant plus pertinents dans la durée que cet environnement sera tenu à jour. Il faut donc entretenir et mettre à jour régulièrement les référentiels.

- **Phase 3 : revue des contrôles existants**

*Phase la plus chronophage du projet ; adaptable selon le degré de coopération souhaité.*



Durant cette phase, il convient de revoir la pertinence des contrôles existants à l'aune de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés.

Pour être vraiment pertinente, cette revue devrait être réalisée en collaboration avec toutes les parties prenantes : le concepteur du contrôle, le contrôleur et le contrôlé.

L'exercice réclame d'être vigilant quant aux modalités de réalisation du contrôle. Pour cela, le recours à une grille de type « control'aborative », présentée ci-après, est indispensable.

Ainsi, chaque contrôle doit individuellement faire l'objet d'une revue détaillée. Les 4 questions obligatoires à se poser a minima pour chacun des contrôles et par toutes les parties prenantes sont les suivantes :

### Je comprends le sens de ce contrôle

- Pourquoi ce contrôle ? Quel est son objectif ?
- Quels sont les risques ?
- Quel est le lien avec la performance, la stratégie, la réglementation, les superviseurs ?
- Efficacité du contrôle pour assurer la couverture du risque ?

### Le contrôle est cohérent avec mon activité

- Adéquation entre le risque, le contrôle et mon activité ?
- Suis-je le mieux placé pour effectuer ce contrôle ?

### Les modalités de réalisation sont adaptées et adaptables

- Les modalités de réalisation du contrôle sont-elles adaptées ?
- Sont-elles adaptables ?
- En matière de :
  - Fréquence ?
  - Volume ?
  - Simplicité de réalisation ?
  - Possibilités de marges de manœuvre ?

### Le contrôle est bénéfique pour moi ou pour l'organisation

- Les résultats du contrôle, positifs ou négatifs, sont-ils exploités ?
- Le contrôle entraîne-t-il des actions de management correctives ?
- Contribue-t-il à améliorer mes compétences ?
- Que m'apporte-t-il d'autre ?

**3.6.4. La grille « control'aborative »**

<b>Contrôle</b>	Référence	
	Libellé	
	Dernière révision	
<b>Risque</b>	Description	
	Légal / contractuel	
	Evaluation	

<b>Points de vigilance</b>					<b>Commentaires</b>
<b>SENS</b>	Compréhension des objectifs du contrôle				
	Compréhension du risque couvert				
	Cohérence du contrôle par rapport au risque				
	Contribution du contrôle à la maîtrise du risque				
<b>ACTIVITE</b>	Compatibilité avec la charge de travail				
	Adéquation de la fréquence de réalisation				
	Cohérence du risque et du contrôle avec l'activité				
<b>MODALITES</b>	Adéquation du volume à contrôler				
	Simplicité de réalisation du contrôle				
	Temps de réalisation du contrôle				
	Possibilité de marge de manœuvre				
	Possibilité de délégation dans la réalisation				
	Exploitation des résultats du contrôle				
<b>BENEFICES</b>	Qualité des retours / du feedback				
	Utilité personnelle, dans l'exercice de l'activité				
	Bénéfice pour l'entreprise ou le collectif				

**Avis général sur le contrôle**

### **3.6.5. Etape 3 : création des Référentiels des Risques et des Contrôles Locaux – les RRC-L**

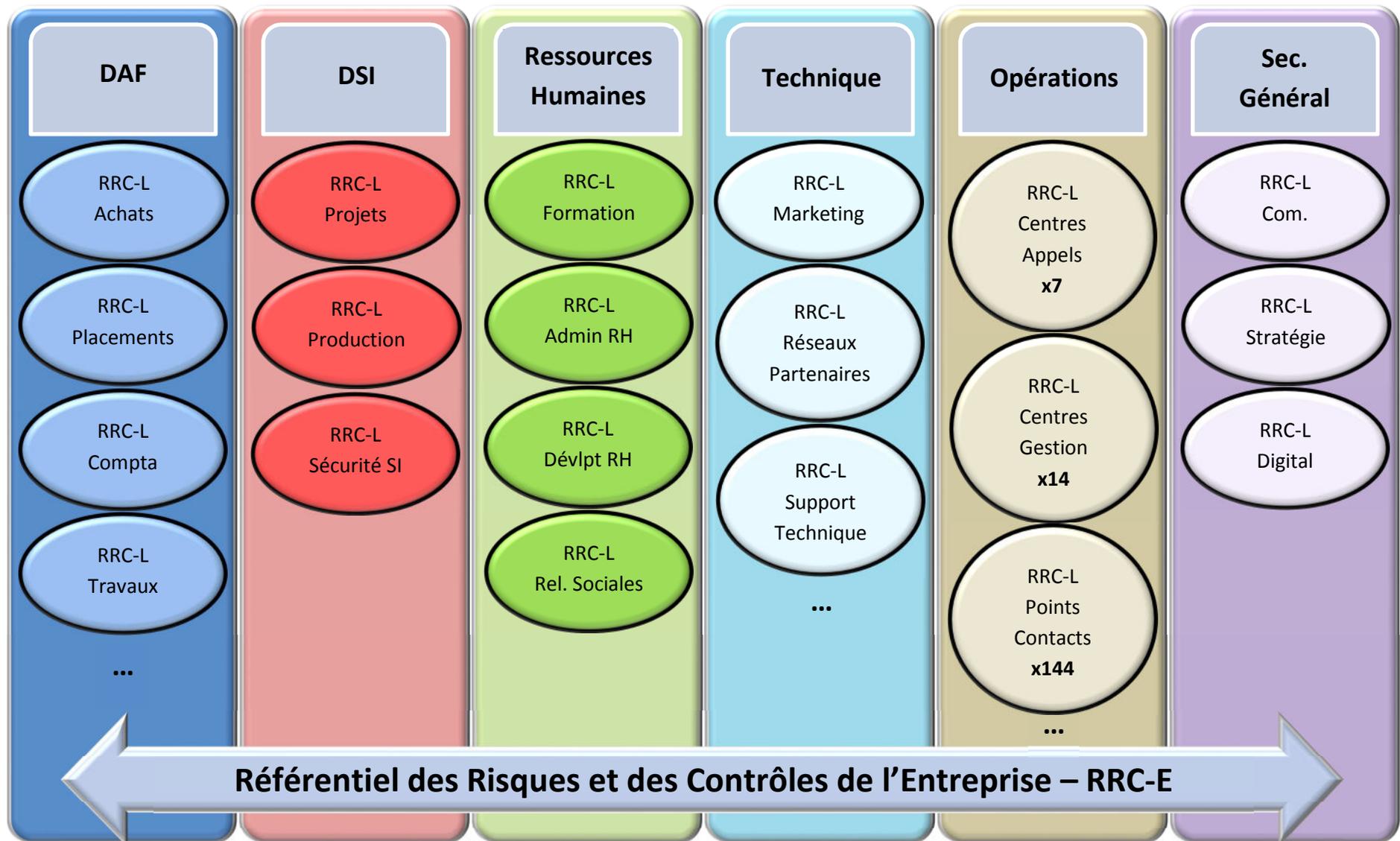
Cette étape consiste à déployer les référentiels des risques et des contrôles dans les entités.

Chaque responsable d'entité élabore son RRC-L ; chaque RRC-L est unique.

Ces référentiels sont coconstruits par le responsable de l'entité et les contrôleurs internes. Le RRC-L est bâti en intégrant les risques du RRC-E les plus pertinents pour l'entité et sont évalués conjointement par les managers et les contrôleurs.

Ensuite, le responsable du RRC-L définit les dispositifs de maîtrise des risques à mettre en œuvre et les modalités de réalisation. Pour cela, il est guidé par le RRC-E et soutenu par les contrôleurs internes.

Exemple de RRC-E et RRC-L adapté au modèle organisationnel de la mutuelle d'assurance MAIF :



### 3.6.6. Etape 4 : mise en place d'une supervision et d'un reporting

- **Supervision**

La supervision de la maîtrise locale des risques peut être grandement simplifiée par le principe de transparence. Les échelons supérieurs ont accès en lecture aux échelons inférieurs sur leur périmètre fonctionnel. De fait, l'existence même d'une possibilité de supervision hiérarchique de l'état d'avancement du plan de contrôle prévu est à même de motiver la plupart des managers.

Par ailleurs, chaque entité a accès en lecture aux informations des autres entités du même échelon sur leur périmètre fonctionnel. Cette transparence transversale permet de stimuler l'émulation entre les managers et les ajustements mutuels.

- **Consolidation des informations / résultats des contrôles**

Chaque acteur réalise ses contrôles en toute autonomie (tant opérationnellement que temporellement). Il saisit les informations dans un outil dédié qui permet de consolider l'ensemble des activités de contrôle permanent. La somme des RRC-L ainsi constituée permet à l'entité en charge de la maîtrise des risques de disposer d'un référentiel des risques de l'entreprise évalué (les risques nets<sup>94</sup>).

$$\Sigma \text{ RRC-L} = \text{RRC-E} \text{ « net »}$$

- **Reporting**

L'établissement d'un reporting cohérent et pertinent peut être une étape difficile à réaliser. Effectivement, compte tenu de l'hétérogénéité potentielle du contenu des référentiels de risques locaux, le reporting peut être plus difficile à constituer.

Néanmoins, la traçabilité des actions effectuées et leur accès généralisé limite fortement les besoins en reporting et le nombre d'indicateurs utilisés.

### 3.6.7. La gestion du changement

Pour une entreprise déjà existante, cette transformation vers un management par la confiance doit être progressive. La technique des « petits pas » est préférable à celle du « big bang ». Comme nous l'avons vu, tous les collaborateurs ne sont pas immédiatement autonomes ou disposés à prendre leurs responsabilités, notamment en matière de risques, de manière sereine et efficace.

Cette réticence est d'autant plus légitime que le risque est réglementé. Par exemple, dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de l'argent sale et le financement du terrorisme, la responsabilité des risques pris peut devenir pénale...

<sup>94</sup> Par opposition au risque brut, le risque net est équivalent au risque résiduel après mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques (en général les contrôles).

Enfin, les réticences au changement sont d'autant plus prégnantes que celui-ci est d'envergure. Or, la responsabilisation des opérationnels sur leurs risques, et la liberté accordée sur les modalités de contrôle, entraînent non seulement des responsabilités importantes, mais également un changement culturel majeur. L'accompagnement au changement d'un tel projet doit donc être d'ampleur. D'autant que si le management par la confiance est déjà un défi de belle taille, la libéralisation du contrôle, tout en maîtrisant les risques, est un véritable challenge.

Les changements seront donc « petits et lents », mais s'opèreront au niveau de chacun, avec les moyens disponibles.

### **3.6.8. L'amélioration continue**

Bien qu'il existe de nombreux outils<sup>95</sup>, la démarche d'amélioration continue constitue plus un état d'esprit qu'une technique. Cette démarche ne demande pas d'investissements importants, juste la participation active de tous les acteurs, y compris et surtout, les opérationnels.

La réussite de la démarche réside dans l'accompagnement des opérationnels par les contrôleurs internes. Loin d'être un réflexe au début, l'amélioration continue doit pourtant rentrer dans la culture du contrôle ; il s'agit de créer une dynamique globale.

Pour faciliter l'adhésion des acteurs et les échanges entre les concepteurs du contrôle et les contrôleurs/contrôlés, nous préconisons l'utilisation de supports simples et visuels, telle la grille control'aborative.

Ces échanges devront permettre aux contrôleurs internes de l'organisation de mettre à jour l'environnement de contrôle et de créer les contrôles manquants. Ces travaux d'amélioration continue seront réalisés soit de manière continue (au fil de l'eau), soit lors de campagnes dédiées.

---

<sup>95</sup> Parmi les outils les plus connus d'amélioration continue, nous pouvons citer : Kaizen, 5S, DMAIC, PDCA, Ishikawa, Kanban...

## Conclusion du chapitre 3

« *People don't do what you expect, they do what you inspect.* »

**Lou Gerstner**<sup>96</sup> (Who Says Elephants Can't Dance ?, 2002)

Si la maîtrise des risques « classique » a du sens dans un environnement stable et prévisible, elle devient utopique quand il s'agit de l'exercer dans un environnement en mutation. Néanmoins, le contrôle reste nécessaire, voire même obligatoire selon les secteurs d'activité. S'il faut toujours faire du contrôle, il est important dans un environnement collaboratif, nécessaire même pour les entreprises libérées, de le faire différemment : il faut redéployer les moyens et revoir les dispositifs de maîtrise des risques à l'aune de la responsabilisation des collaborateurs.

Ainsi, le contrôle par les valeurs et la culture doit être prioritaire, et ceux sur les comportements ou les résultats secondaires. Pour utiliser les termes de William Ouchi, il faut passer d'un contrôle sur les résultats ou les comportements à un contrôle clanique. Si l'on en croit Henry Mintzberg, ce contrôle s'effectue majoritairement par la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel, indispensables en contrepartie de la confiance et de l'autonomie qui sont accordées. La révision des dispositifs de contrôle doit ainsi être considérée comme une opportunité pour l'organisation de redéfinir les processus au regard du management par la confiance. Néanmoins, il convient de prendre en compte la taille et la culture de l'entreprise qui sont les principales limitations du contrôle sur les valeurs et l'engagement des salariés.

De manière générale, il faut absolument rompre avec l'antagonisme entre confiance et contrôle. Les dispositifs de contrôle, ou plutôt de maîtrise des risques, doivent être considérés par l'entreprise non plus comme un moyen de garantir la performance, mais comme un moyen de soutenir la confiance accordée qui est source de performance. En effet, en exploitant à bon escient et de manière collaborative les dispositifs de maîtrise des risques, l'organisation sécurise les opérations tout en associant les salariés dans la démarche. Pour cela, tous les collaborateurs doivent être raccordés à la vision et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, en renforçant l'implication de tous dans une approche de maîtrise des risques collaborative, l'organisation renforce l'implication des salariés et la sécurisation de ses activités.

En résumé, il faut passer :

de

**« People don't do what you expect, they do what you inspect »,**

à

**« People don't do what you inspect, they do what you inspire ».**

*(but don't forget to inspect the inspiration)*

<sup>96</sup> **Louis V. Gerstner Jr** (né en 1942) a été nommé à la présidence d'IBM en 1993. Il est à l'origine du spectaculaire redressement de Big Blue, accompli avant de quitter son poste en 2002. Il est entre autre l'inventeur du terme « e-business ».

## Chapitre 4 – L’aventure de la confiance à la MAIF

*« Pour un dirigeant, l’audace de la confiance sera de faire le pari de l’intelligence collective, de la pertinence de la réponse locale aux problèmes locaux. »*

**Dominique Mahe**<sup>97</sup> et **Pascal Demurger**<sup>98</sup> (L’audace de la confiance – Vision MAIF 2025<sup>99</sup>)

La MAIF est une mutuelle d’assurance atypique et chargée d’histoire. Créée en 1934 par et pour ses sociétaires, la MAIF a su se développer en restant fidèle à ses valeurs fondatrices : solidarité, responsabilité, respect de la personne et laïcité. Mutuelle de référence du monde enseignant, la MAIF a su diversifier son sociétariat et s’ouvrir largement à d’autres catégories socioprofessionnelles, dans les domaines de la culture, de la recherche, du sport, des loisirs et de l’aide sociale.

Sa mission première consiste à servir aux mieux ses sociétaires (appelés clients dans d’autres milieux). Dans le cadre de ses activités quotidiennes, elle a ainsi développé avec ses sociétaires une relation fondée sur l’écoute, le dialogue et l’accompagnement. Elle fait ainsi de la relation sociétaire son principal facteur clé de succès. La MAIF occupe la première place du Podium national de la Relation Client Bearing Point-TNS Sofres (secteur assurance) depuis sa création en 2003<sup>100</sup>. En 2003, 2004 et 2008, elle a été classée première « tous secteurs d’activité confondus ».

### 4.1. Le défi du plan stratégique

#### 4.1.1. Diagnostic stratégique

Le défi stratégique que doit relever la MAIF est de taille. Le marché de l’assurance fait en effet face à des bouleversements majeurs.

Les menaces (ou opportunités) sont nombreuses ; ainsi, dans le désordre et sans être exhaustif, nous pouvons relever :

- Une mutation profonde des modes de consommation (de la possession à l’usage), et une tendance de fond favorable à l’économie sociale et solidaire.
- Une digitalisation globale de la société et plus particulièrement de la relation client et des objets.
- Une concurrence diffuse et disruptive.
- Un marché globalement saturé, avec de faibles marges.
- Une mort programmée du marché assurantiel de l’automobile avec les véhicules autonomes et la réduction des sinistres.

---

<sup>97</sup> **Dominique Mahe** est Président de la MAIF.

<sup>98</sup> **Pascal Demurger** est Directeur Général de la MAIF.

<sup>99</sup> Le plan stratégique MAIF 2015/2018 est directement issu de Vision MAIF 2025.

<sup>100</sup> <http://www.podiumdelarelationclient.fr>

- Une réglementation favorable au « zapping » des consommateurs (exemples récents des lois Hamon<sup>101</sup> et Lemaire<sup>102</sup>) et l'arrivée des comparateurs qui pressurisent d'autant plus la tarification.

Face à toutes ces menaces (ou opportunités, selon le prisme de chacun), la MAIF dispose de forces propres à devenir des avantages concurrentiels pour faire face à ces changements.

Quels sont-elles ?

- Un sociétariat fidèle et attaché à sa Mutuelle.  
La MAIF véhicule une marque et une identité forte, un véritable esprit communautaire et militant avec des valeurs robustes et un attachement particulier des salariés à leur entreprise.
- Une complète indépendance politique et financière.  
La MAIF dispose d'une pleine liberté de mouvement dans le champ partenarial et de fonds propres confortablement établis par 80 années de saine et prudente gestion.
- Un réseau de distribution favorable à l'omnicanalité.  
Historiquement assureur à distance, la MAIF vient tout juste de réorganiser son réseau physique.
- Un savoir-faire et des compétences reconnues ; justifiés par un souci constant et à tous les niveaux d'un haut niveau de qualité.  
La MAIF est détentrice du 1er prix de la relation client depuis 12 ans.

Bien entendu des faiblesses demeurent (ou apparaissent) également :

- Un système d'information peu agile avec d'importants programmes de transformation engagés.  
Le portefeuille projet est pléthorique et les ressources informatiques sont saturées.
- Un rôle trop prépondérant des fonctions support et de faibles marges de manœuvre pour le Réseau.  
L'organisation est structurellement verticale et la capacité d'agilité d'autant plus réduite par l'inertie inhérente à toute entreprise de taille significative.
- Une image somme toute vieillissante et peu reconnue par les jeunes générations.

Comment concilier tous ces paramètres ?

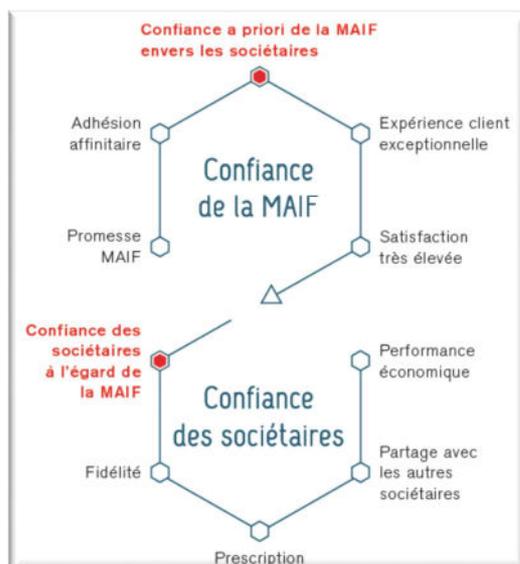
#### **4.1.2. L'Audace de la Confiance**

Partant de cet état des lieux, pour le moins préoccupant, les dirigeants de la MAIF ont bâti un plan stratégique plutôt ambitieux et novateur, et ont placé la confiance au cœur de leur vision et du modèle économique de la Mutuelle.

---

<sup>101</sup> La loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation, dite « loi Hamon », a instauré la possibilité pour les clients de résilier leur contrat d'assurance à tout moment une fois passée la 1<sup>ère</sup> année d'adhésion.

<sup>102</sup> Le projet de loi Lemaire, adopté le 26 janvier 2015 par l'Assemblée Nationale favorise entre autres la portabilité des données.



De cette volonté d’attribuer la performance à la confiance, sont nées :

- « L’audace de la confiance » – Vision de la MAIF en 2025<sup>103</sup>,
- et « Vivons l’audace de la confiance », plan stratégique 2015 / 2018<sup>104</sup>.



#### 4.1.3. Le double challenge de la Direction de la Maîtrise des Risques

Le plan stratégique a ainsi constitué en un double défi pour la Direction de la Maîtrise des Risques et du Contrôle Interne :

- d’une part, intégrer le management par la confiance dans nos pratiques managériales,
- et d’autre part, revoir le système de contrôle interne de la Mutuelle à l’aune de davantage d’autonomie et de responsabilisation des opérationnels.

<sup>103</sup> Mai 2014.

<sup>104</sup> Décembre 2014.

## 4.2. La DMRCI face au management par la confiance

Le challenge a donc consisté à réaliser notre propre diagnostic stratégique aux regards des enjeux du management par la confiance. Ce diagnostic a consisté à réaliser une analyse TOWS qui nous a permis de définir nos objectifs stratégiques, alignés sur ceux du plan stratégique de la MAIF, pour finalement être déclinés en plans d'action opérationnels.

### 4.2.1. Diagnostic stratégique de la DMRCI

La mise sous format matriciel de ces forces/faiblesses et menaces/opportunités, outil appelé TOWS et proposé par **Heinz Wehrich**<sup>105</sup> en 1982, nous a permis de développer de nombreux objectifs stratégiques pertinents.

Entreprise Ecosystème	Forces	Faiblesses
Opportunités	→ Utilisation des forces pour saisir les opportunités	→ Minimisation des faiblesses en saisissant les opportunités
Menaces	→ Utilisation des forces pour éviter les menaces	→ Minimisation des faiblesses pour éviter les menaces

- **Les forces et les faiblesses de la DMRCI**

Le COMAC – Le Comité d’Audit et des Comptes, instance du CA est un véritable allié pour la DMRCI. Il devient mature et a développé une appétence certaine sur les sujets de contrôle.

Des Métiers habitués au CI, parfois même organisés (cf. entité dédiée pour le réseau).

Peu de contraintes temporelles tant internes qu’externes.

De vraies compétences internes.

Un manque de visibilité dans l'entreprise.

Une valeur ajoutée difficile à montrer.

Un dispositif de contrôle permanent peu étoffé.

Une ancienneté élevée des collaborateurs dans les fonctions entraînant une possible lassitude contre-productive.

<sup>105</sup> **Heinz Wehrich** est auteur, consultant en gestion, et professeur de Global Management et sciences du comportement à l'Université de San Francisco.

- **Les opportunités et les menaces**

Une inflation réglementaire globalement favorable au contrôle interne.

Un plan stratégique et des initiatives RH propices à l'innovation et au changement.

Une (r)évolution numérique et digitale.

Une augmentation générale de la charge de travail.

Une organisation et des interlocuteurs mouvants.

Une faible appétence de la Direction Générale au contrôle et aux métiers du risque.

→ Utilisation des forces et minimisation des faiblesses pour saisir les opportunités et éviter les menaces

<b>TOWS DMRCI</b>	COMAC	Métiers habitués + Relais	Peu de contraintes	Compétences	Faible visibilité	Valeur ajoutée	Peu de ctrl N2	Ancienneté et lassitude
-------------------	-------	---------------------------	--------------------	-------------	-------------------	----------------	----------------	-------------------------

Inflation réglementaire

Plan stratégique

Digital

Charge de travail

Environnement mouvant

Faible appétence externe

Expérimenter de nouvelles modalités d'exercice du Contrôle interne

Favoriser l'innovation et les expérimentations managériales

S'appuyer sur l'actu pour communiquer et développer notre visibilité

Favoriser la mobilité interne des collaborateurs

Démontrer notre valeur ajoutée aux sociétaires

Acculturer les équipes au digital

Revoir l'organisation

Réaménager les locaux

Prioriser les activités des collaborateurs au regard de la valeur ajoutée

Faire preuve d'agilité et s'appuyer sur les Relais pour s'adapter aux changements organisationnels

Démontrer notre valeur ajoutée pour développer l'appétence de la DG et des Métiers

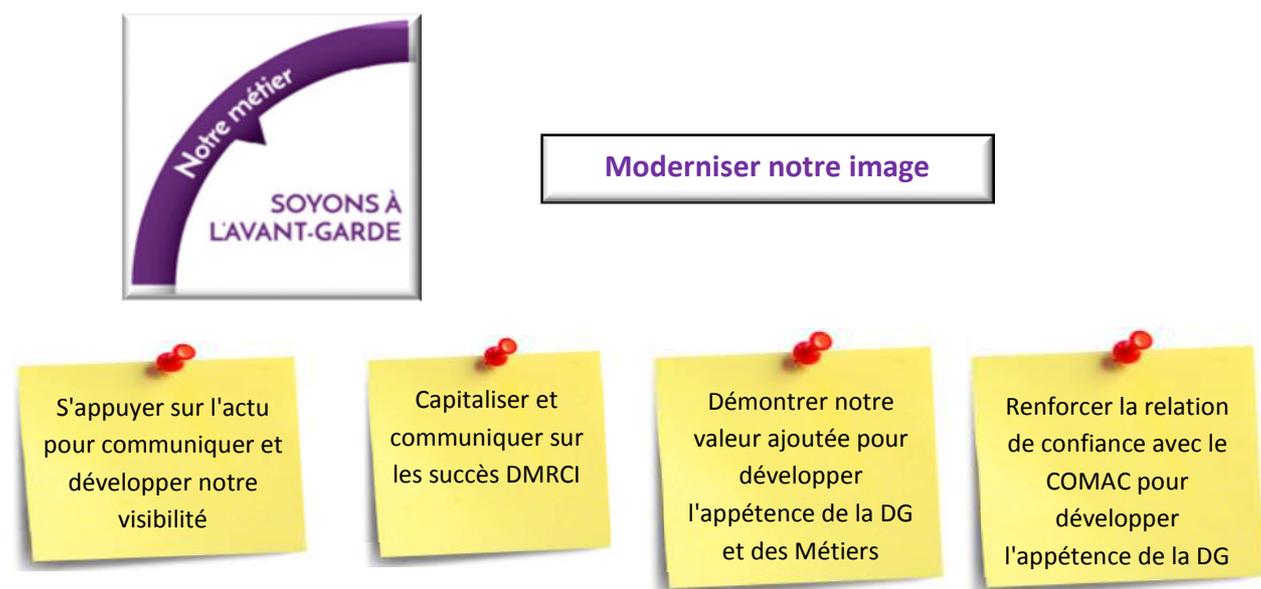
Développer et réaliser des contrôles à distance

Renforcer la relation de confiance avec le COMAC pour développer l'appétence de la DG

Capitaliser et communiquer sur les succès DMRCI

#### 4.2.2. Plan stratégique de la DMRCI

La déclinaison du plan stratégique de la Mutuelle au sein de la Direction de la Maîtrise des Risques et du Contrôle Interne s'est effectuée en adossant des actions concrètes pour chaque objectif stratégique résultant de l'analyse TOWS précédemment réalisée.



#### Elaborer une communication interne en s'appuyant sur l'actualité réglementaire.

Action 1.1 Effectuer des sensibilisations/séminaires internes MAIF (+ invités externes).

Action 1.2 Capitaliser et communiquer systématiquement sur les succès de la DMRCI.

#### Développer la visibilité de la DMRCI.

Action 1.3 Créer une enquête de satisfaction.

Action 1.4 Créer un logo et une newsletter DMRCI.

#### Renforcer la relation de confiance avec le COMAC pour développer l'appétence de la DG et des Métiers.

Action 1.5 Installation d'une comitologie Risques.

Action 1.6 Renforcement de la dimension Groupe de la DMRCI.

Action 1.7 Créer des reporting (tableau de bord des risques) qui "donnent envie" et mettent en valeur notre valeur ajoutée.

Action 1.8 Créer un reporting d'activité dédié au COMAC (pour info à la DG).

Action 1.9 Utiliser les changements organisationnels pour présenter et promouvoir nos activités.



Garantir les conditions d'une dynamique d'innovation

Développer l'agilité et accélérer les temps de réalisation

Expérimenter de nouvelles modalités d'exercice du Contrôle interne

Faire preuve d'agilité et s'appuyer sur les Relais pour s'adapter aux changements organisationnels

Développer et réaliser des contrôles à distance

Prioriser les activités des collaborateurs au regard de la valeur ajoutée

### Mettre à profit notre latitude d'action pour innover en matière de Contrôle.

- Action 2.1 Mener une réflexion de fond et proposer des innovations en matière de contrôle interne (en associant les Relais et les principales parties prenantes).
- Action 2.2 Mener des expérimentations concrètes en interne MAIF.
- Action 2.3 Effectuer une relecture et réécriture des référentiels de contrôle interne.

### Prioriser les activités des collaborateurs au regard de la valeur ajoutée.

- Action 2.4 Réaliser une révision complète et une priorisation des activités de la DMRCI.

### Développer et réaliser des contrôles à distance.

- Action 2.5 Créer de nouveaux contrôles, réalisables à distance et à posteriori.
- Action 2.6 Développer les contrôles N2 en impliquant les collaborateurs dans la conception.

### Faire preuve d'agilité et s'appuyer sur les Relais et les entités dédiées pour s'adapter aux changements organisationnels en cours.

- Action 2.7 Réorganisation des Relais DMRCI : rôles, missions, personnes désignées, temps consacré...
- Action 2.8 Créer un séminaire Relais DMRCI.
- Action 2.9 Mettre en place d'une comitologie dédiée aux opérationnels et Relais.



Impulser une dynamique de carrière et maintenir la cohésion sociale

Créer les conditions du développement de chacun

Favoriser l'innovation et les expérimentations managériales

Favoriser la mobilité interne des collaborateurs

Acculturer les équipes au digital

Revoir l'organisation

Réaménager les locaux

### Favoriser la mobilité interne des collaborateurs.

- Action 3.1 Proposer des détachements internes DMRCI (ROCP2N/GDR/Conformité).
- Action 3.2 Proposer des détachements courtes / longues durées (1 mois / 6 mois) et des immersions dans d'autres métiers.

### Favoriser l'innovation par des actions managériales expérimentales

- Action 3.3 Conduire des explor'actions individuelles et collectives.
- Action 3.4 Réaliser des actions de team building.
- Action 3.5 Revoir les modalités de définition des objectifs.
- Action 3.6 Proposer et expérimenter le télétravail.
- Action 3.7 Réaménager les locaux pour améliorer la transversalité (co-working).
- Action 3.8 Revoir l'organisation du service contrôle interne afin de privilégier la proximité avec les opérationnels (en concertation avec les Relais).

### Acculturer les équipes au digital, encourager l'utilisation des nouvelles technologies et favoriser l'utilisation d'outils nomades.

- Action 3.9 Doter tous les collaborateurs d'ordinateurs portables.
- Action 3.10 Développer l'appétence des collaborateurs à Yammer, Twitter, Facebook...
- Action 3.11 Animer une communauté digitale Risques.



Arriver à démontrer notre valeur ajoutée aux  
sociétaires

Démontrer notre  
valeur ajoutée aux  
sociétaires

Capitaliser et  
communiquer sur  
les succès DMRCI

S'appuyer sur l'actu  
pour communiquer et  
développer notre  
visibilité

### Démontrer notre valeur ajoutée aux sociétaires.

- Action 4.1 Démontrer notre valeur ajoutée, l'argumenter et la formaliser.
- Action 4.2 Communiquer vers le sociétaire : contraintes réglementaires, conformité des opérations et respect des règles.
- Action 4.3 Nouer d'autres liens avec les sociétaires (rencontres, échanges, enquêtes...).

### 4.3. La refonte du contrôle interne

Ce chapitre présente le début de la mise en œuvre d'un projet « Trust & Control » au sein de la MAIF. La Mutuelle a ainsi entamé les 2 premières étapes du projet : la revue du cadre et la refonte du Référentiel d'Entreprise.

#### 4.3.1. Revue et adaptation du cadre

Il convient en tout premier lieu de se référer aux directives stratégiques de l'entreprise. Par exemple, la citation introductive de ce chapitre est fondamentale pour la maîtrise des risques dans le sens où elle délocalise les risques et responsabilise localement les acteurs dans la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne adéquats.

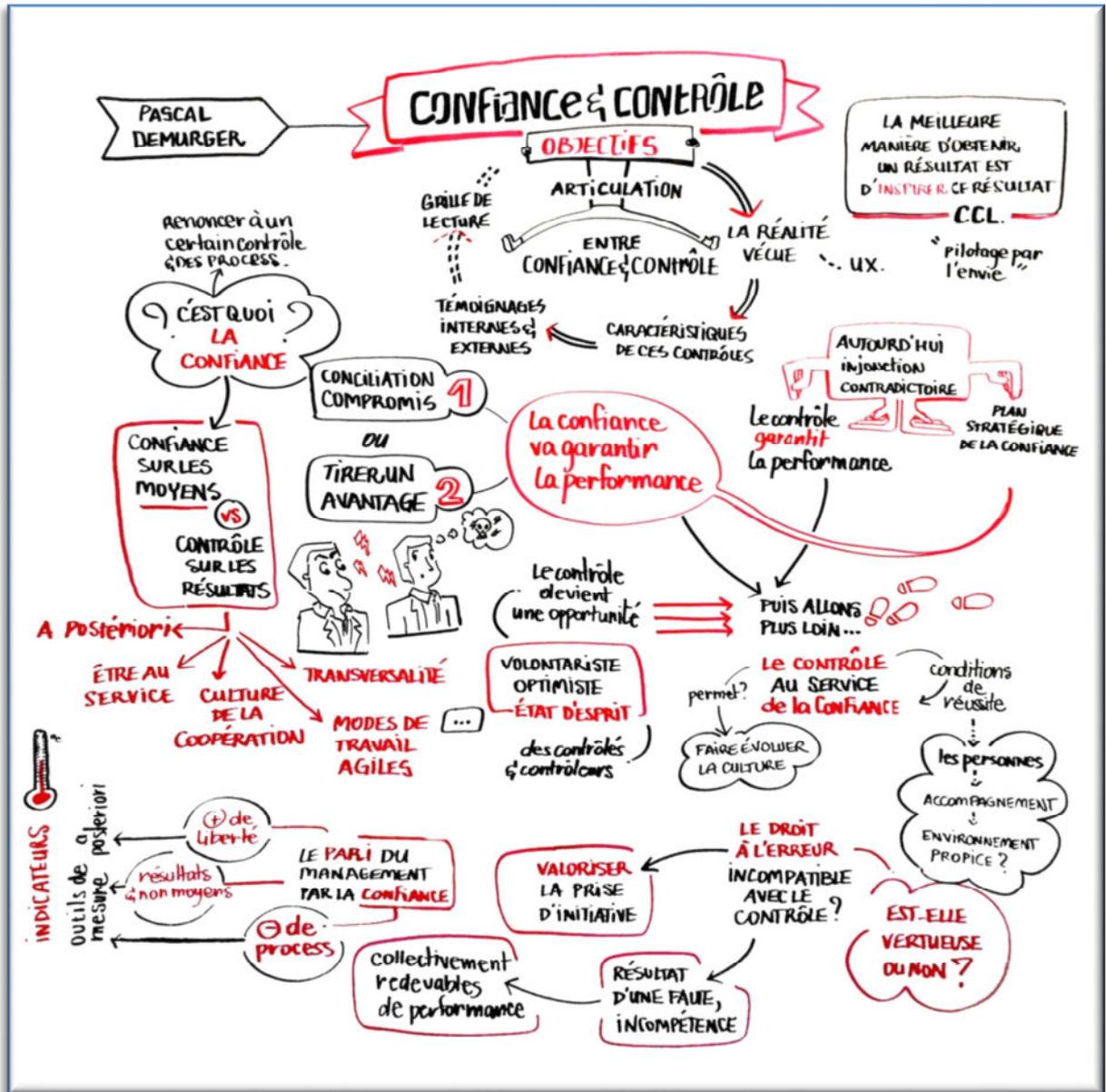
Nous pourrions citer d'autres passages de la vision et du plan stratégique de la Mutuelle, tout aussi guidant en matière de contrôle :

- « La confiance sera exigeante en ce qu'elle suppose d'accepter un temps de perdre en maîtrise, en contrôle. Mais elle sera gagnante en ce qu'elle permet à chacun d'apporter pleinement sa contribution ».
- « Aménageons des latitudes d'actions pour les acteurs en relation avec les sociétaires, dans le respect de la confiance et de nos règles de fonctionnement ».
- « Faisons de la MAIF une entreprise collaborative, où les démarches participatives sont encouragées ».

Il est ainsi très clairement évoqué une responsabilisation de chacun sur la maîtrise de son activité, impliquant une autonomie décisionnelle, certes accompagnée, en matière de contrôle.

En outre, le cadre général du contrôle, et plus particulièrement son articulation avec la confiance, a été défini par la MAIF lors de 2 « Lab'Agilité », conduits en mars 2016 et qui a mobilisé une trentaine de personnes pendant 1,5 jours. Lors du discours introductif de cet atelier par le directeur général, Pascal Demurger, les grandes lignes de ce cadre ont également été reprises et admirablement synthétisé par les 2 « graph' » ci-dessous repris :





De ces grandes orientations, la Mutuelle doit à présent transformer ces lignes directrices en principes opérationnels plus précis, et notamment via la réécriture de ses grandes politiques, et plus particulièrement :

- La politique de gestion des risques opérationnels et du contrôle interne,
- La politique globale de gestion des risques,
- La politique d'audit interne,
- La politique de conformité,
- La politique ORSA.

### 4.3.2. Refonte du Référentiel des Risques et des Contrôles de l'Entreprise

Cette étape se décompose en 3 phases :

- **Phase 1 : création du RRC-E**

A ce jour, une vingtaine de référentiels de contrôle interne (RECI) cohabitent à la MAIF. Soit à peu près un référentiel par entité / filière représentative et distincte :

- Investissements/Placements,
- Gestion économique,
- Informatique,
- Marketing,
- Commercial : vente à distance
- Commercial : vente en face à face
- Sinistres : centres de gestion généraliste,
- Sinistres : centres de gestion expert,
- ...

Le RRC-E est constitué par la fusion / rationalisation de ces référentiels.

- **Phase 2 : description de l'environnement de contrôle**

Dans la moitié des cas, l'environnement n'est pas, ou insuffisamment, décrit.

Cf. annexe 1 : liste des risques de la direction Associations & Collectivités

- **Phase 3 : revue des contrôles existants**

Dans un premier temps, cette revue interne du RRC-E est effectuée par les contrôleurs : rationalisation, optimisation, mise en œuvre des fondements du management par la confiance, liberté accordée sur les modalités de contrôle...

Cette revue de l'existant a, pour l'exemple, été réalisée sur le référentiel de contrôle interne de la direction Associations et Collectivités (RECI A&C).

Ainsi, sur les 26 contrôles qui constituent le RECI :

- 2 contrôles semblent inutiles ; ils n'ont pas d'impact sur l'évaluation des risques associés<sup>106</sup>.
- 2 contrôles ne correspondent pas à des risques de la direction A&C (erreur du contrôleur).
- ¼ portent sur les résultats et ¾ sur les comportements (respect d'une procédure).

<sup>106</sup> Risque brut = Risque net : soit le risque net est surévalué (sciemment ou par mauvaise prise en compte du contrôle), soit le contrôle est inefficace.

- La moitié est souple sur les modalités de réalisation ; la totalité a une fréquence et une périodicité imposée.

Par ailleurs, au-delà de la correction des « coquilles » ou autres liens informatiques brisés, cette revue « confiance » nous permet également de porter un œil plus critique sur l'efficacité globale du dispositif de maîtrise des risques, et l'efficacité plus particulière de certains contrôles.

Ainsi, pour le cas qui nous occupe, la direction A&C, un examen rapide des liens entre les risques et les contrôles nous amène à constater que sur les 17 risques couverts par le RECI, la quasi-totalité sont maîtrisés par un contrôle unique, sauf dans 2 cas : le risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C, et le risque d'erreur de provisionnement et/ou de recours.

Ces 2 risques, évalués comme « Extrême » (10 des 17 risques sont évalués « Extrême »), sont chacun couverts par 5 contrôles différents.

De fait, avec 5 fois plus de contrôle que pour les autres, on s'attendrait à minima à ce que ces 2 risques soient maîtrisés. Or, bien que le risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre fasse l'objet de 5 fois plus de contrôle que les autres risques, son évaluation reste à « Elevé ».

Cf. annexe 2 : analyse du référentiel de contrôle interne de la Direction Associations et Collectivités (A&C)

Une fois un premier « tri » effectué sur le contenu du RRC-E, il convient de revoir l'intégralité des contrôles existants, en concertation avec les parties prenantes : contrôleurs, contrôles, et concepteurs du contrôle.

Cf. annexe 3 : utilisation d'une grille control'aborative pour la gestion des sinistres

## Conclusion du chapitre 4

*« La confiance sera exigeante en ce qu'elle suppose d'accepter un temps de perdre en maîtrise, en contrôle.*

*Mais elle sera gagnante en ce qu'elle permet à chacun d'apporter pleinement sa contribution. »*

**Dominique Mahe et Pascal Demurger** (L'audace de la confiance – Vision MAIF 2025)

Il n'y a pas d'approche normative dans la mise en œuvre du management par la confiance. Les spécificités de chaque entreprise, leurs composantes et leur histoire, fait qu'il existe autant de manière de faire différentes qu'il existe d'organisations. A chacun de construire son propre chemin et de trouver son modèle ; vivre la confiance dans le management est un véritable projet de transformation.

Si cette transformation n'est pas forcément évidente pour tout le monde, elle est encore plus ardue pour nous, les « contrôleurs » de la Mutuelle. Nous devons en effet faire face à un double défi :

- d'une part, intégrer la confiance dans nos pratiques managériales quotidiennes,
- et d'autre part, revoir complètement nos pratiques en matière de contrôle interne.

Ce défi, la direction de la maîtrise des risques et du contrôle interne de la MAIF l'a sereinement relevé. Les lignes directrices ont d'ores et déjà été clairement posées et les référentiels de contrôle sont en cours de révision. Il est également prévu d'ici la fin de l'année 2016 un alignement de l'organisation et des moyens relatifs au contrôle interne.

Bien que cette évolution soit lente et progressive, elle s'aligne dans la logique des « petits pas » prônée par la direction, consciente de l'importance du changement culturel en cours et soucieuse d'une avancée partagée et harmonieuse des salariés.

Les travaux à mener n'en restent pas moins colossaux : la réécriture des politiques et des chartes, l'aboutissement de la revue du référentiel d'entreprise, la mise en place des référentiels locaux, la refonte des outils et des éléments de reporting... La Mutuelle n'en est qu'au début de son projet « Trust & Control ».

Une fois ces travaux préliminaires réalisés, la Mutuelle pourra véritablement exercer une maîtrise des risques collaborative. Il sera alors temps pour les contrôleurs d'exercer pleinement l'essence même de leur fonction : être au service des opérationnels pour contribuer et les aider au mieux à maîtriser leurs risques.

Le management par la confiance tel que voulu à la MAIF ne tue donc pas l'activité des contrôleurs, bien au contraire...

## Bibliographie

**ALGAN Yann & CAHUC Pierre**, « La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit », *Rue d'Ulm* (2007).

**BERLAND Nicolas & DE RONGE Yves**, « Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales », 2<sup>e</sup> édition, *Pearson* (2013).

**CHIAPELLO Eve**, « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », revue *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1996/2 (Tome 2), p. 51-74.

**CHNEIWEISS Arnaud & SCHNUNT Maud**, « Compliance. Une illusion dangereuse », revue *Risque*, n° 102 (juin 2015), p. 82-87.

**CORDEL Frédéric**, « Gestion des risques et contrôle interne. De la conformité à l'analyse décisionnelle », *Vuibert* (2013).

**FENNETEAU Hervé & NARO Gérald**, « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle – Illustrations logistiques. », *Revue française de gestion* 3/2005 (no 156), p. 203-219.

**GETZ Isaac & M.CARNEY Brian**, « Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », *Fayard* (2012).

**ESSID Moez & BERLAND Nicolas**, « Les impacts de la RSE sur les systèmes de », revue *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2011 (Tome 17), p.59-88.

**MINTZBERG Henry**, « Structure et dynamique des organisations », *Editions d'organisation* (1982).

**MINTZBERG Henry**, « Le management – Voyage au centre des organisations », *Editions d'organisation* (2004).

**MOREL Christian**, « Les décisions absurdes: Sociologie des erreurs radicales et persistantes », *Poche* (2014).

**MOREL Christian**, « Les décisions absurdes II: Comment les éviter », *Poche* (2014).

**RENARD Jacques**, « Théorie et pratique de l'audit interne », 8<sup>e</sup> édition, *Eyrolles* (2013).

**SCHULLER Guy**, « Economie et confiance – La confiance : un facteur indispensable, mais complexe » (2014).

**SENGE Peter**, « La cinquième discipline », 2<sup>e</sup> édition, *Eyrolles* (2015).

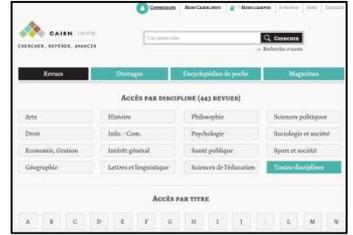
## Filmographie

**MEISSONNIER Martin** « Le Bonheur au Travail », *Arte France* (2014).

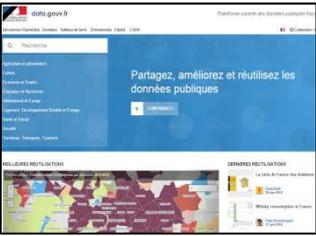
# Webographie



www.academieduservice.com



www.cairn.info



www.data.gouv.fr



www.dauphine.fr



www.dicocitations.lemonde.fr



www.happyrh.com



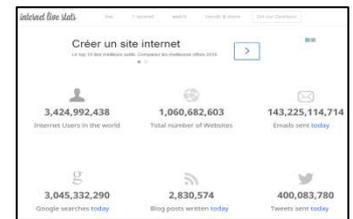
www.hbrfrance.fr



www.innovationmanageriale.com



www.insee.fr



www.internetlivestats.com



www.maif.fr



www.wikipédia.fr

## Annexes

## Annexe 1 – Liste des risques de la direction Associations & Collectivités

n°	Réf.	Risque	Contrôle	Évaluat° du risque brut	Évaluat° du risque net	Description environnement de contrôle
1	RO-05.01.03	Risque de dysfonctionnement dans la gestion du compte cotisation d'un sociétaire A&C	Contrôle de la mise en œuvre de la surveillance RAQVAM du portefeuille Contrôle de l'émission annuelle A&C	Extrême	Modéré	Moyen
2	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Contrôle des évaluations égales ou supérieures à 100.000 € Contrôle des modifications évaluations égales ou supérieures à 15.000 € Contrôle de dossiers sinistres IDC de plus de 12 000 € au sein de la Direction Associations & Collectivités Contrôle des dossiers sinistres Associations & Collectivités éligibles à la Réassurance (réunion d'échange semestrielle) Suivi des dossiers dont au moins un sinistre est évalué à 500 000 € ou plus	Extrême	Modéré	Bien
3	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Contrôle des enregistrements sans contrôle de garanties A&C Contrôle de la codification des dossiers "Catastrophes Naturelles" Contrôle des paiements émis par virement bancaire > 150 000 € Filière Sinistre et A&C Contrôle des doubles paiements émis par virement bancaire Contrôle des dépenses a priori « anormales »	Extrême	Elevé	Moyen
4	RO-01.02.02	Risque de non détection et de gestion de la fraude Interne A&C	Contrôle des dépenses a priori « anormales »	Elevé	Elevé	Néant
5	RO-03.01.04	Risque de défaut d'application des règles de gestion contractuelle A&C	Contrôle du suivi des actions de fidélisations du segment moyen-supérieur	Extrême	Faible	Bien
6	RO-03.03.02	Non-respect de la réglementation en matière de Protection de la Clientèle A&C	Contrôle du suivi des actions de fidélisations du segment moyen-supérieur Contrôle de l'utilisation de la documentation contrat et sinistre A&C	Extrême	Elevé	Moyen

7	RO-12.14.01	Risque d'inadéquation des couvertures de réassurance facultative A&C	Contrôle des couvertures de réassurance facultative "dommages" dans le portefeuille en cours	Extrême	Faible	Bien
			Contrôle de la souscription et/ou mise à jour des couvertures de réassurance facultative "dommages et Responsabilité Civile" : nouvelles souscriptions et renouvellements			
8	RO-03.01.06	Risque de non-respect des normes de qualité en gestion contrat / sinistre A&C	Contrôle du suivi de la qualité de la relation sociétaire : enquête satisfaction	Modéré	Modéré	Bien
9	RO-12.12.07	Risque non atteinte de la performance commerciale/ sinistres des entités A&C	Suivi du taux d'accueil téléphonique	Critique	Modéré	Bien
			Suivi des instances			
10	RO-03.01.02	Risque d'absence ou d'obsolescence des règles et/ou des outils et procédures de gestion des contrats / sinistres A&C	Contrôle du respect des règles de compétence de gestion des sinistres des pôles (typologie, évaluation, règlement)	Critique	Modéré	Néant
11	RO-04.04.02	Risque de non-respect des opérations d'assurance A&C aux réglementations LAB et LCT	Mise en œuvre des processus de vigilance et de déclaration LAB	Extrême	Elevé	Moyen
12			Contrôle de la réalisation des formations obligatoires sur site			
13	RO-03.02.05	Risque de non-respect des opérations d'assurance à la réglementation LCB-FT - A&C	Mise en œuvre des processus de vigilance et de déclaration LAB	Extrême	Faible	Néant
			Contrôle du respect de la procédure "Gel des avoirs & Listes noires" - A&C			
14	RO-03.02.02	Risque de non- respect des opérations d'assurance à la réglementation LCB-FT – Maif / Filia	Contrôle du respect de la procédure "Gel des avoirs & Listes noires" - A&C	Extrême	Faible	Très bien
15	RO-12.20.03	Risque de non-conformité des opérations d'assurance réalisées par la Filiale A&C à la loi Informatique et Libertés	Contrôle de la réalisation des formations obligatoires sur site	Extrême	Elevé	Bien
16	RO-09.05.03	Risque de défaut d'application des règles RH par la filière sinistre	Contrôle du respect des obligations RH (Registre du personnel, visites médicales, DUERP, IRP)	n/a	n/a	n/a
17	RO-09.01.01	Risque de défaut d'application des règles de sécurité touchant les personnes et les biens dans les entités A&C	Contrôle du respect des obligations de sécurité (habilitations ; registre de sécurité ; exercice incendie ; affichages obligatoires)	Modéré	Faible	Moyen

## Annexe 2 – Référentiel de contrôle interne de la Direction Associations & Collectivités

Contrôle					Risque			
n°	Libellé du contrôle	Ref	Type de contrôle	Modalité / Fréquence	n°	Libellé du risque	Eval. risque brut	Eval. risque net
1	Contrôle de la mise en œuvre de la surveillance RAQVAM du portefeuille	CTRL004 0361	Règle	Fixe / Imposée	RO-05.01.03	Risque de dysfonctionnement dans la gestion du compte cotisation d'un sociétaire A&C	Extrême	Modéré
2	Contrôle de l'émission annuelle A&C	CTRL020 6544	Résultat	Fixe / Imposé	RO-05.01.03	Risque de dysfonctionnement dans la gestion du compte cotisation d'un sociétaire A&C	Extrême	Modéré
3	Contrôle des évaluations égales ou supérieures à 100.000 €	CTRL034 5566	Règle	Libre / Imposée	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Extrême	Modéré
4	Contrôle des modifications évaluations égales ou supérieures à 15.000 €	CTRL034 5569	Comportements	Libre Imposé	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Extrême	Modéré
5	Contrôle des enregistrements sans contrôle de garanties A&C	CTRL034 5266	Comportements	Libre Imposé	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Extrême	Elevé
6	Contrôle de dossiers sinistres IDC de plus de 12.000 € au sein de la Direction A&C	CTRL002 5940	Comportements	Libre Imposé	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Extrême	Modéré
7	Contrôle des dossiers sinistres A&C éligibles à la Réassurance (réunion d'échange semestrielle)	CTRL002 5942	Comportements	Libre Imposé	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Extrême	Modéré
8	Contrôle de la codification des dossiers "Catastrophes Naturelles"	CTRL002 6260	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Extrême	Elevé
9	Contrôle des paiements émis par virement bancaire > 150 000 € Filière Sinistre et A&C	CTRL011 9829	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Extrême	Elevé
10	Contrôle des doubles paiements émis par virement bancaire	CTRL012 6782	Comportements	Libre Imposé	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Extrême	Elevé
11	Contrôle des dépenses a priori « anormales »	CTRL018 5238	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.02.04	Risque d'anomalie dans la gestion d'un sinistre A&C	Extrême	Elevé
					RO-01.02.02	Risque de non détection et de gestion de la fraude Interne A&C	Elevé	Elevé
12	Contrôle du suivi des actions de fidélisations du segment moyen-supérieur	CTRL025 5863	Résultats	Libre Imposé	RO-03.01.04	Risque de défaut d'application des règles de gestion contractuelle A&C	Extrême	Faible
					RO-03.03.02	Non-respect de la réglementation en matière de Protection de la Clientèle A&C	Extrême	Elevé
13	Contrôle des couvertures de réassurance facultative "dommages" dans le portefeuille en cours	CTRL025 9296	Comportements	Fixe Imposé	RO-12.14.01	Risque d'inadéquation des couvertures de réassurance facultative A&C	Extrême	Faible
14	Contrôle des refus de prise en charge de dossiers sinistres A&C	CTRL030 8628	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.02.03	Risque d'erreur d'application de la garantie et de la codification des dossiers sinistres PP	n/a	n/a
15	Suivi des dossiers dont au moins un sinistre est évalué à 500 000 € ou plus	CTRL031 5841	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.02.06	Risque d'erreur de provisionnement et/ou prévision de recours d'un sinistre A&C	Extrême	Modéré

16	Contrôle de la souscription et/ou mise à jour des couvertures de réassurance facultative "dommages et Responsabilité Civile" : nouvelles souscriptions et renouvellements	CTRL025 9313	Comportements	Libre Imposé	RO-12.14.01	Risque d'inadéquation des couvertures de réassurance facultative A&C	Extrême	Faible
17	Contrôle du suivi de la qualité de la relation sociétaire : enquête satisfaction	CTRL030 3254	Résultats	Libre Imposé	RO-03.01.06	Risque de non-respect des normes de qualité en gestion contrat / sinistre A&C	Modéré	Modéré
18	Suivi du taux d'accueil téléphonique	CTRL031 5858	Résultats	Fixe Imposé	RO-12.12.07	Risque non atteinte de la performance commerciale/ sinistres des entités A&C	Critique	Modéré
19	Suivi des instances	CTRL031 5865	Résultats	Fixe Imposé	RO-12.12.07	Risque non atteinte de la performance commerciale/ sinistres des entités A&C	Critique	Modéré
20	Contrôle de l'utilisation de la documentation contrat et sinistre A&C	CTRL025 5889	Résultats	Libre Imposé	RO-03.03.02	Non respect de la réglementation en matière de Protection de la Clientèle A&C	Extrême	Elevé
21	Contrôle du respect des règles de compétence de gestion des sinistres des pôles (typologie, évaluation, règlement)	CTRL034 5273	Comportements	Libre Imposé	RO-03.01.02	Risque d'absence ou d'obsolescence des règles et/ou des outils et procédures de gestion des contrats / sinistres A&C	Critique	Modéré
22	Mise en œuvre des processus de vigilance et de déclaration LAB	CTRL030 8637	Comportements	Fixe Imposé	RO-04.04.02	Risque de non respect des opérations d'assurance A&C aux réglementations LAB et LCT	Extrême	Elevé
					RO-03.02.05	Risque de non respect des opérations d'assurance à la réglementation LCB-FT - A&C	Extrême	Faible
23	Contrôle du respect de la procédure "Gel des avoirs & Listes noires" - A&C	CTRL030 9013	Comportements	Fixe Imposé	RO-03.02.02	Risque de non- respect des opérations d'assurance à la réglementation LCB-FT – Maif / FiliaT	Extrême	Faible
					RO-03.02.05	Risque de non respect des opérations d'assurance à la réglementation LCB-FT - A&C	Extrême	Faible
24	Contrôle de la réalisation des formations obligatoires sur site	CTRL031 5870	Comportements	Libre Imposé	RO-04.04.02	Risque de non respect des opérations d'assurance A&C aux réglementations LAB et LCT	Extrême	Elevé
					RO-12.20.03	Risque de non conformité des opérations d'assurance réalisées par la Filière A&C à la loi Informatique et Libertés	Extrême	Elevé
25	Contrôle du respect des obligations RH (Registre du personnel, visites médicales, DUERP, IRP)	CTRL032 1923	Résultats	Libre Imposé	RO-09.05.03	Risque de défaut d'application des règles RH par la filière sinistre	n/a	n/a
26	Contrôle du respect des obligations de sécurité (habilitations ; registre de sécurité ; exercice incendie ; affichages obligatoires)	CTRL032 1920	Comportements	Libre Imposé	RO-09.01.01	Risque de défaut d'application des règles de sécurité touchant les personnes et les biens dans les entités A&C	Modéré	Faible

## Annexe 3 – Utilisation d'une grille control'aborative pour la gestion des sinistres

Ci-dessous, la grille control'aborative expérimentée par Boris Audidier (pilotage de l'activité sinistres) et proposée à quelques volontaires, parties prenantes aux dispositifs de maîtrise des risques de sa filière.

Selon ses propos de mai 2016 : « cette expérimentation consiste à faire évaluer 6 contrôles par des "contrôlés", des "contrôleurs" et les "concepteurs du contrôle". **L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les contrôles alimentent la confiance pour plus de performance. Et identifier les éventuelles actions d'amélioration** ».

Evaluation du contrôle : "nom du contrôle"				
Vision : Contrôleur <input type="checkbox"/>		Contrôlé <input type="checkbox"/>		Concepteur du contrôle <input type="checkbox"/>
Merci de cocher le rôle que vous exercez dans ce contrôle				
1- Finalité et sens			Commentaires	
Selon vous, quel est l'objectif de ce contrôle ?			Ecrivez ici ce que vous avez compris des objectifs de ce contrôle. Il n'y a bien sûr pas de mauvaise réponse !	
Concerne la Performance	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle porte-t-il sur l'amélioration de la Performance de la Mutuelle ou de ses acteurs ? (Coûts techniques, Productivité, Développement)	
Concerne la Qualité	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle porte-t-il sur l'amélioration de la Qualité que la Mutuelle ou ses acteurs délivre à ses sociétaires ?	
Concerne la Réglementation	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle porte-t-il sur le respect de la réglementation que doit suivre la Mutuelle ?	
Enjeux à faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risques et enjeux à ne pas faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai compris la finalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Modalités			Commentaires	
Simplicité d'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberté dans l'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle "a priori"	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle est-il réalisé "a priori" donc avant que les actions soient réalisées ?	
Contrôle "a posteriori"	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle est-il réalisé "a posteriori" donc après que les actions soient réalisées ?	
Le Contrôle porte sur les moyens	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle porte-t-il sur les moyens mis en œuvre ? La manière dont l'action a été réalisée ?	
Le Contrôle porte sur les résultats	oui <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Ce contrôle porte-t-il sur les résultats obtenus de l'action réalisée ?	
3- Posture			Commentaires	
Etat d'esprit positif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur le développement des compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synthèse			Commentaires	
Impact du contrôle sur la confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les actions à mener pour améliorer ce contrôle (supprimer, modifier, ajouter, ...) :				

- Retour d'Arnaud Simler, le 30 mai 2016

DD SSA - Direction technique assurance, responsable Service CONVENTIONS

Evaluation du contrôle : "Contrôle des présentations de recous IRSA"				
Vision : Contrôleur <input type="checkbox"/>		Contrôlé <input type="checkbox"/>		Concepteur du contrôle <input checked="" type="checkbox"/>
1- Finalité et sens			Commentaires	
Selon vous, quel est l'objectif de ce contrôle ?				
Concerne la Performance	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Gains issus du traitement des fichiers : 310.000€ en 2015	
Concerne la Qualité	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Concerne la Réglementation	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Enjeux à faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Risques à ne pas faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai compris la finalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2- Modalités			Commentaires	
Simplicité d'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberté dans l'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle "a priori"	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	sur 1 des 3 critères justifiant la sortie du dossier dans la base de contrôle	
Contrôle "a posteriori"	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	sur 2 des 3 critères justifiant la sortie du dossier dans la base de contrôle	
Le Contrôle porte sur les moyens	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Le Contrôle porte sur les résultats	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
3- Posture			Commentaires	
Etat d'esprit positif	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur le développement des compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synthèse			Commentaires	
Impact du contrôle sur la confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une action est en cours (attente retour de R1B) visant à affiner les critères de sortie des dossiers à contrôler et plus spécifiquement s'agissant de ceux sortant actuellement en anomalie pour un simple problème de codification - Objectif : diminuer la volumétrie des contrôles et améliorer la pertinence des dossiers à contrôler				

- Retour de Nathalie THOMAS, le 1er juin 2016

DD DAF - Direction de la Gestion Economique, responsable Secteur Comptabilité Assurance et Réassurance

Evaluation du contrôle : "Contrôle des dossiers irréguliers « avance sur recours »"				
Vision : Contrôleur <input checked="" type="checkbox"/>		Contrôlé <input type="checkbox"/>		Concepteur du contrôle <input type="checkbox"/>
1- Finalité et sens			Commentaires	
Selon vous, quel est l'objectif de ce contrôle ?			Vérifier la correcte imputation des recours sinistres et s'assurer de leur encaissement. Ce contrôle permet aux	
Concerne la Performance	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	la bonne imputation conditionne le niveau de résultat de l'entreprise	
Concerne la Qualité	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Dans certains cas, le gestionnaire attend d'avoir encaissé les fonds avant de régler le sociétaire	
Concerne la Réglementation	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Contrôle des Commissaires aux Comptes notamment	
Enjeux à faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Risques à ne pas faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
J'ai compris la finalité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2- Modalités			Commentaires	
Simplicité d'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberté dans l'exécution du Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle "a priori"	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>	L'organisation du contrôle chez les gestionnaires est laissée à leur main à partir d'un fichier Excel facilement exploitable et	
Contrôle "a postérieur"	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	cf point précédent	
Le Contrôle porte sur les moyens	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Le Contrôle porte sur les résultats	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	Obtention du recours, affectation en résultat comptable	
3- Posture			Commentaires	
Etat d'esprit positif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparence	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur le développement des compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synthèse			Commentaires	
Impact du contrôle sur la confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous faisons alors confiance sur la régularisation effectuée.				
Les actions à mener pour améliorer ce contrôle (supprimer, modifier, ajouter, ...) :				
.....				

- Retour d'Armand Forgerit, le 7 juin 2016

DG - Direction Maîtrise des Risques et Contrôle Interne, Risques opérationnels et Contrôle Permanent

Evaluation du contrôle : "Contrôle de la Formation des Gestionnaires (y compris Formation sur la LAB)"				
Vision : Contrôleur <input type="checkbox"/>		Contrôlé <input type="checkbox"/>		Concepteur du contrôle <input checked="" type="checkbox"/>
1- Finalité et sens			Commentaires	
Selon vous, quel est l'objectif de ce contrôle ?				
Concerne la Performance	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
Concerne la Qualité	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
Concerne la Réglementation	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
Enjeux à faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
Risques à ne pas faire	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
J'ai compris la finalité	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
2- Modalités			Commentaires	
Simplicité d'exécution du Contrôle	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Liberté dans l'exécution du Contrôle	1 <input type="checkbox"/>	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
Contrôle "a priori"	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Contrôle "a posteriori"	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
Le Contrôle porte sur les moyens	oui <input type="checkbox"/>	non <input checked="" type="checkbox"/>		
Le Contrôle porte sur les résultats	oui <input checked="" type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>		
3- Posture			Commentaires	
Etat d'esprit positif	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
Transparence	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
Impact sur le développement des compétences	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
Synthèse			Commentaires	
Impact du contrôle sur la confiance	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>
Les actions à mener pour améliorer ce contrôle (supprimer, modifier, ajouter, ...) :				
Synthétiser dans une base l'ensemble des formations réalisées par les gestionnaires				