

DÉBATS

LA

THÉORIE
DU LOTISSEMENT

LES CLÉS POUR RÉUSSIR LE MONDE DE DEMAIN

LOÏCK ROCHE



LA THÉORIE DU LOTISSEMENT

LES CLÉS POUR RÉUSSIR LE MONDE DE DEMAIN

La théorie du lotissement est une idée neuve qui repose sur un concept simple : ma maison a d'autant plus de valeur que la maison de mon voisin a de la valeur. Sur ce constat, Loïck Roche bâtit une théorie vertueuse, applicable à tous les niveaux : plutôt que de rabaisser mon concurrent, je dois au contraire souhaiter que celui-ci soit le meilleur possible, car la qualité de sa performance m'entraînera dans son sillage.

En une centaine de pages, il propose une façon radicalement nouvelle d'envisager les relations entre les entreprises, entre les organisations, entre les partis politiques, entre les personnes. Avec pour objectif de créer une valeur d'ensemble forte qui permettra de gagner en compétitivité, de créer de la croissance, de l'emploi et *in fine*, rien moins que de sortir de la crise. Il s'agit là d'un changement profond de notre manière de penser, en lien avec les courants diffus qui parcourent notre société aujourd'hui : volonté de collaboration, de respect mutuel, pour une économie plus durable et plus humaine – les clés pour réussir le monde de demain.



Presses universitaires de Grenoble
15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine
ISBN 978-2-7061-2544-7 (e-book PDF)

DÉBATS

LA
THÉORIE
DU LOTISSEMENT

LES CLÉS POUR RÉUSSIR LE MONDE DE DEMAIN

LOÏCK ROCHE





Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Loïck Roche est le directeur de Grenoble École de Management.

Couverture et maquette intérieure : Corinne Tourrasse

Relecture : Ségolène Marbach

Mise en page : Catherine Revil

© Presses universitaires de Grenoble, mai 2016

15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine

pug@pug.fr / www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-2544-7 (*e-book PDF*)

L'ouvrage papier est paru sous la référence ISBN 978-2-7061-2543-0

Que jamais, lorsqu'on nous demande
des nouvelles de la maison voisine, nous
puissions répondre comme Caïn à propos
d'Abel : « Cela ne me regarde pas ! »



PARTIE 1





PARTIR DES FONDATIONS



*Où l'on comprend, à partir d'un exemple,
que plus personne n'est responsable de rien.*

*Où l'on voit toute la différence qui existe entre
avoir des convictions et être responsable.*

*D'où l'on déduit qu'être responsable,
cela s'apprend et se travaille.*

Les Français sont fâchés avec les industriels, les dirigeants d'entreprise. Cette fracture peut trouver plusieurs explications. La première, parce que la plus évidente, peut trouver sa source dans les comportements inconséquents, pas seulement des patrons et grands patrons, ce serait folie : il n'y a pas d'un côté les bons, de l'autre, les moins bons, mais de beaucoup d'hommes et de femmes qui travaillent en entreprise. Car si nombreux sont ceux qui disent souffrir, beaucoup, sans le savoir toujours (le plus souvent même, il faut leur faire crédit de leur honnêteté, ils n'en savent rien), font également souffrir. La seconde explication, ce sont les scandales qui jalonnent le monde économique ; les incompréhensions,

les détournements, les dérives, que l'on peut observer dans les organisations.

Violences morales, harcèlements. Parfois même perversités. Autant d'agissements narcissiques, domination du puissant sur le faible, qui en réfèrent à une loi, une loi hors-la-loi : la loi du plus fort, antichambre du chaos. Malheur aux faibles quand stress, souffrance au travail, risques psychosociaux, burn-out, suicide même, font symptômes.

La France fracturée

Cette fracture pose un vrai problème. Y remédier est déterminant. Dans un pays où les dirigeants, les industriels, sont montrés du doigt, le redressement économique pour réussir, créer des emplois, être porteur d'une nouvelle dynamique, doit s'inscrire dans un cadre apaisé, une confiance retrouvée – étymologie exacte de la sécurité (*securitas*, dérivé de *securus*) : l'absence de soucis, la tranquillité de l'âme.

Ce sont bien les Français qui pourront sortir la France de la crise. Personne d'autre.

Sans rien occulter de cette réalité, il me semble qu'une autre fracture, elle, est moins visible. Plus problématique encore. D'une part, parce qu'elle s'accroît chaque jour, d'autre part, parce que c'est là que se trouvent les causes de la défiance d'une grande partie des Français à l'égard des dirigeants et industriels. Fracture originelle, mère de toutes les fractures entre les Français et leurs élites et de la plus massive d'entre elles, la fracture entre les Français et les politiques.

Cette fracture originelle, c'est celle entre le pays et ses grandes écoles. Des grandes écoles où, justement, l'on forme les élites

de demain. Mais des grandes écoles montrées du doigt, parfois disqualifiées, toujours attaquées.

Des grandes écoles dont on oublie qu'à l'échelle internationale, elles brillent. Ainsi, les écoles de management françaises sont-elles, avec les écoles du Royaume-Uni, les plus performantes en Europe selon le classement annuel du *Financial Times*. Au niveau mondial, comme le mesure là aussi annuellement le *World Economic Forum*, les écoles de management françaises sont, avec ses infrastructures et sa couverture Internet, l'un des meilleurs atouts de la compétitivité de la France.

Des grandes écoles dont on ne manque pas, en revanche, de dire qu'elles sont réservées aux enfants des plus riches. Des grandes écoles qui n'ouvrent pas – ou trop peu – leurs portes à la diversité. Des grandes écoles qui n'ont rien vu venir – ou rien su prévenir? – de la crise financière, sociale, sociétale que nous vivons. Mais qui, dans le même temps ont accru parfois de plus de 50% les frais de scolarité des étudiants ces cinq dernières années. Des grandes écoles qui n'hésitent pas à payer à prix d'or des enseignants-chercheurs dont la production en recherche est décrite par ses détracteurs comme déconnectée de la réalité des entreprises – au point parfois qu'elle en devient illisible.

Nous connaissons les mots du général de Gaulle, certains voudraient les appliquer aujourd'hui aux grandes écoles : « Des chercheurs qui cherchent, on en trouve, mais des chercheurs qui trouvent, on en cherche. »

Il n'y a pas de fumée sans feu

Une première façon de se tirer d'affaires serait de rejeter l'accusation. De se défendre. Dire (mais on en mesure déjà toute la légèreté, écho amusé des arguments dont usent les enfants entre eux) : ce n'est pas vrai. Et qu'à compter que cela soit vrai pour les écoles, dire que c'est encore plus vrai de l'enseignement supérieur et de la recherche en général.

Une autre façon de s'en sortir serait d'entendre ce qu'il y a à entendre. De comprendre que s'il y a fumée, c'est peut-être qu'il a feu. De tenir compte de la force des arguments. Dire (mais cela serait s'inscrire dans le présent sans nécessairement s'engager pour l'avenir, comme dans ces cercles ou assemblées où l'on se contente trop souvent de créer une commission) que ces critiques, si elles sont critiquables sans doute, si elles sont excessives sûrement, ne sont peut-être pas toutes infondées. Qu'elles posent de vraies questions. Qu'il importe de travailler à apporter de vraies réponses.

Une troisième façon d'agir serait d'utiliser la force des arguments assénés. Et puisque les critiques sont plurielles, dire que ces critiques se nourrissent d'une évidence qui, si elle pouvait être comprise comme la cause à l'effet, permettrait d'apporter une vraie réponse d'ensemble. Une réponse permettant de réduire la fracture entre le pays et ses grandes écoles et, dans le même temps, réduire la fracture entre les industriels, les dirigeants d'entreprise, et les politiques.

Cette évidence, parce qu'elle est là posée sur la table (simplement froissée, pliée à l'envers, maquillée d'une autre écriture comme la lettre volée d'Edgar Poe que tout le monde cherche mais que personne ne voit), c'est, je crois, l'absence tragique de responsabilité. C'est que plus personne n'est responsable de rien.

La responsabilité, en effet, dans le monde qui est le nôtre, ne tient que très rarement debout. Elle ne ressemble à du Klee et du Miró, pour prendre une image de Deleuze et Guattari (*Qu'est-ce que la philosophie?*) qu'à la condition qu'on ne la regarde pas trop longtemps. De loin cela tient. De près, semblable à la maison de Swift des *Voyages de Gulliver*, qu'un architecte avait construite en parfaite conformité aux lois de l'équilibre: qu'un moineau vienne s'y poser, et c'est tout l'édifice qui tombe.

Cette absence tragique de toute responsabilité est malheureusement une des choses les mieux partagées aujourd'hui. Citoyen, employé, cadre, dirigeant, et particulièrement, parce que rappelée chaque jour, politique.

Certes, des hommes et des femmes, des dirigeants, des politiques responsables, lorsque les choses tournent bien, on en trouve. Et plus que de raison; davantage encore qu'il n'y en avait même sur la ligne de départ. Mais des hommes, des femmes, des dirigeants, des politiques responsables, lorsque les choses tournent mal, on en cherche.

Aucun responsable, tous coupables

Pour Max Weber, sociologue et économiste (une double formation, j'y reviendrai, qui est un point clé que je défends dans la formation des dirigeants, et plus simplement des hommes et des femmes, le culturel éclairant le pratique, le spéculatif l'opératif, et réciproquement), si éthique il y a, il s'agit presque toujours de ce qu'il appelle « l'éthique de conviction ». Pour Max Weber (*Le Savant et le Politique*), l'éthique de conviction peut être décrite comme l'attitude de celui qui fait son devoir, mais qui, si les résultats ne sont pas ceux

attendus, s'abstrait de toute responsabilité. «Après tout, n'ai-je pas fait mon travail? Quant au reste, ce n'est pas de mon ressort, ce n'est pas de ma responsabilité.»

Pour Max Weber, qui emprunte au domaine du religieux (nous sommes au début du xx^e siècle), l'éthique de conviction peut être comparée à «l'attitude du chrétien qui fait son devoir mais qui, pour le résultat [quand ce résultat est en deçà de ses attentes], s'en remet à Dieu.» Et il ajoute: «Lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont fâcheuses, le partisan de cette éthique ne les assume pas.» La faute ne peut m'être imputée. Ce peut être «la faute au monde, à la bêtise des hommes, à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi». Mais en aucun cas ce ne peut être de ma faute.

En termes plus actuels, «c'est la faute au système», «tous coupables», *alter ego* du «tous pourris». Dit autrement: c'est la faute à tous, donc à personne. Au mieux, c'est la faute à «on».

Comme si un système pouvait s'auto-crée, s'autoproclamer. Comme si un système pouvait être responsable. Comme si un système pouvait être une personne. Comme si un système pouvait très longtemps nous absoudre de toutes dettes et faire écran à l'incompétence première, l'incapacité tragique des hommes et des femmes à assumer leurs responsabilités.

S'il y a désamour – c'est là un euphémisme – des Français pour les industriels, les dirigeants, les politiques, pour celles et ceux issus des grandes écoles, cela se joue ici. Plus personne n'est responsable de rien. La faute à la crise, aux marchés, etc. La faute à pas de chance. La faute aux lois, à la nature. La faute aux autres.

Pour tirer le fil jusqu'au bout, si les dirigeants, les politiques (mais cela vaut sans doute autant, même si cela est moins

visible, moins mesurable, chez les sans-grade, les « sans-dents », leurs faits et gestes étant moins observés) revendiquaient pour les assumer les résultats, et donc les effets de leurs actions – je dis bien *tous* les résultats, *tous* les effets –, alors les choses iraient bien mieux.

Bien sûr, cela ne fera pas plaisir à lire, mais si les dirigeants, les politiques, ne sont pas aimés, si les Français ne les respectent pas, c'est parce que lorsqu'un problème surgit, ces mêmes dirigeants, ces mêmes politiques qui, la veille encore, « privatisaient », pour mieux se les attribuer, les bons résultats, « socialisent » aujourd'hui les échecs, et en rejettent la responsabilité sur les autres.

Si les Français se défient de leurs élites – mettant certainement avec trop de hâte dans le même creuset ceux qui n'assument pas leurs responsabilités et ceux, il s'en trouve heureusement, qui les assument – c'est qu'une fois encore, dès que mauvais résultat il y a, eh bien, justement, il n'y a plus personne...

Surtout, pas de scandale !

Ces mêmes politiques qui, la veille encore, se poussaient du col, jurant bien qu'on allait voir ce qu'on allait voir, promettant monts et merveilles, se font soudain moins diserts. Portés pâles, aux abonnés absents. Là où hier encore ils couraient les plateaux de télévision, les radios, prenaient la pose, ils ne sortent plus maintenant de leur réserve volontaire que pour s'abstraire de toute responsabilité. Dire « ce n'est pas moi ». Rejeter la faute au loin. Très loin. Au plus loin. Sur les autres, sur leurs adversaires. Surtout, ne pas être éclaboussés. Surtout, pas de scandale.

S'il le faut, ne pas hésiter à trahir. Aller jusqu'à s'en prendre à ses propres amis. Plus efficace encore, rejeter la faute sur ses prédécesseurs. Ah la belle étrangeté que d'invoquer la faute à l'héritage pour l'obtention duquel on s'est tellement battu ! Quand il faudrait remettre la responsabilité au bon endroit.

Ainsi, comme beaucoup de cadres, de dirigeants (mais il en va de même de beaucoup d'hommes et de femmes), les politiques sont-ils devenus maîtres dans ces tours de passe-passe. Maîtres dans l'art de l'esquive. Ce qui permet au passage de corriger une idée souvent répandue qui veut que les Français soient fâchés avec la politique. Non ! Et exactement comme les Français ne sont pas fâchés avec les entreprises ou les industries mais avec les *dirigeants*, les *industriels*, les Français ne sont pas fâchés avec la politique. Si les Français sont fâchés, et tout particulièrement même, c'est avec *les politiques*.

Lorsqu'on se moque du monde, il faut s'attendre de la part de ceux dont on s'est joués, qu'ils vous rendent la pareille, et délaissent les urnes.

Bien sûr, ce ne sont là que des ressentis. Des ressentis qui peuvent être plus ou moins conformes à l'exacte réalité. Seulement voilà, le ressenti prime sur ce qui est juste. Le « je suis », ce que j'éprouve (que Bachelard, dans *La terre et les rêveries de la volonté*, appelle le « cogito pétrisseur »), sera toujours plus fort qu'une pensée structurée, même juste, et qui de surcroît ne serait pas mienne. Si nous n'acceptons pas que ces ressentis fassent vérité pour ceux qui les éprouvent, si nous nous retranchons dans la seule tour du rationnel, alors nous ne pouvons pas comprendre ce qui se joue.

Si l'on veut retisser les fils de ce qui devrait faire tapisserie commune entre les Français et les élites (dirigeants, cadres, patrons, politiques, etc.), on ne peut pas se laisser aller à dire : « Les personnes qui pensent cela de ces mêmes dirigeants, cadres, patrons, ou politiques, n'ont rien compris. »

Il y a là une association d'idées avec ce raisonnement de certains enseignants qui, persuadés que leurs cours, bien que très mal évalués, sont pourtant de très haute valeur, n'hésitent pas à parler de leurs élèves en termes peu élogieux. Version simplifiée d'une expression tirée de l'*Évangile selon saint Matthieu* : « Ne donnez pas ce qui est saint aux chiens, ne jetez pas vos perles aux porcs, de peur qu'ils ne les foulent aux pieds, se retournent et vous déchirent. »

A contrario, que veut dire être vraiment responsable ? Être responsable, c'est avoir le souci de toutes les conséquences de ses actes. Ce que Max Weber appelle « l'éthique de responsabilité ». Pour l'essentiel, c'est la capacité à assumer la conséquence de ses actes, à assumer ce qui arrive. Y compris, et surtout, lorsque le résultat n'est pas celui attendu. Qu'importe que des moyens humains, financiers, etc., aient pu me faire défaut. Qu'importe qu'une faute ait été commise par un tiers. On est responsable, ou on ne l'est pas.

Cette fuite devant ses propres responsabilités nourrit l'une de mes plus grandes indignations. Ainsi, quand les élus d'une ville rejettent la faute sur l'État suite à de graves troubles. Non, être élu, ce n'est pas se réfugier dans une éthique de conviction : faire ce qu'on peut, revendiquer les bons résultats, s'abstraire du déplaisant. Être responsable, quoi qu'il arrive, devrait être le premier engagement de tout candidat. Être d'abord quelqu'un qui fait comme il dit. Ce qui,

implicitement, demanderait en amont de se poser les bonnes questions : « Sait-on de quels gestes on est capable lorsque le bateau coule ? » (Cocteau).

La responsabilité n'est pas sécable

La responsabilité, et c'est ce qu'il faut retenir, n'est pas sécable. Binaire, elle est ou elle n'est pas. Elle ne se découpe pas. Elle ne se sépare pas. Elle oblige à être. Entière, totale. Il y a là deux points importants.

Le premier, c'est qu'il n'est dit nulle part qu'être vraiment responsable serait quelque chose d'inné. Propre aux uns, non aux autres. Non, c'est une attitude, une manière d'être. Un savoir-être, comme l'on dit, qui demande un effort constant, soutenu. C'est un entraînement de l'esprit. Aussi, et quand bien même il ne me serait pas naturel d'endosser mes propres responsabilités – et même si c'est là quelque chose de beaucoup plus facile à dire qu'à faire – je peux y travailler.

Le deuxième point, c'est que l'éthique de responsabilité – comme le dit Max Weber (*Le Savant et le Politique*), très proche en cela de Fichte (*Conférences*) et, avant lui, de Machiavel (*Le Prince*) – compte justement avec les défaillances communes de l'homme : « On n'a pas le droit de présupposer de la bonté et de la perfection de l'homme. » Et Max Weber de conclure : celui qui est vraiment responsable, celui qui porte une éthique de responsabilité, ne se décharge pas sur les autres des conséquences de sa propre action.



APPRENDRE À DEVENIR RESPONSABLE



*Où l'on comprend, s'il faut enfoncer le clou,
qu'être responsable, cela ne s'improvise pas.*

*Où l'on voit que je peux tout connaître des
comportements éthiques et ne jamais les appliquer.*

*D'où l'on déduit, si rien n'est fait, que la
non-responsabilité fait le lit de l'irresponsabilité.*

Nous avons plusieurs points de départ assurés.

1. La rupture des Français avec leurs élites, tout particulièrement avec les dirigeants, les politiques, etc., trouve sa source – pour de bonnes et de moins bonnes raisons mais qui toutes, pour eux, font vérité – sur leur perte de confiance dans celles et ceux qui, s'ils prétendent exercer des responsabilités, ne les exercent paradoxalement jamais vraiment.
2. Pour restaurer la confiance, il faut commencer par le commencement. Que ceux et celles qui ont des responsabilités les incarnent, les assument, les revendiquent. Y compris,

et surtout même, dans le difficile, lorsque cela va mal. Or, et comme nous l'avons vu, peu de responsables s'assument encore responsables quand les choses tournent mal.

Pas étonnant, dès lors, que nous ayons tant de mal à réformer en France. Et pourtant, nous pouvons réformer en France. Mettre en œuvre le changement, c'est possible. Cela vaut à l'échelle de la Nation. Cela vaut dans toutes les organisations, y compris, naturellement, en entreprise.

Règle d'Or : je ne peux réformer qu'à la condition première que je montre l'exemple. Si les réformes sont si difficiles en France ou si minimales dans leur mise en œuvre quand elles n'ont pas été abandonnées en cours de route, cela tient à un manque de crédibilité du politique. Quand celui-ci prend grand soin de se situer bien au-dessus de la mêlée des réformes qu'il veut pour les citoyens. Mais surtout pas pour lui. Quand celui-ci prend grand soin de s'abstraire de toute responsabilité si échec il doit y avoir.

Oui, tant que les politiques ne montreront pas l'exemple en s'appliquant d'abord à eux-mêmes les réformes indispensables, tant qu'ils toiseront les citoyens du haut de leurs régimes spéciaux, tant qu'ils n'endosseront pas le résultat de toutes leurs actions, tant qu'ils s'exonéreront de leurs responsabilités, rien de sérieux ne pourra être entrepris. Le verrou de l'immobilisme français ne pourra être forcé qu'à la condition première que les politiques montrent et assument l'exemple. Forme première de la responsabilité.

Dans le monde politique, les capitaines – dont le code d'honneur demande qu'ils quittent le navire en dernier – ne sont pas légion. Bien davantage observe-t-on des comportements proches de celui de Francesco Schettino (le commandant,

Cette différence est essentielle. Elle explique beaucoup des excès les plus critiquables des hommes dans leur vie privée et professionnelle. Elle explique aussi, me semble-t-il – et bien que ce ne soit pas le sujet sauf à redire, ce qui est vrai je crois, que la théorie du lotissement met en exergue des qualités féminines –, en quoi les femmes peuvent être supérieures aux hommes.

Si la relation des femmes à la mort est tout à fait différente de celle des hommes, c'est que les femmes ont le plus souvent donné naissance à un ou plusieurs enfants. Compréhension physique et pas seulement intellectuelle. Expérience non communicable, vécue dans leur corps, que la vie ne s'arrête pas avec la mort, que vie et mort ne font qu'un, un seul et même mouvement. En donnant la vie, elles vivent l'expérience incroyable de sa transmission. Il n'y a pas si longtemps, en toute connaissance des risques encourus, de nombreuses femmes mourraient en donnant la vie. Oui, après elles, la vie.

La conception des hommes est que la vie et la mort sont deux états bien distincts. D'où cette panique qui s'empare de beaucoup d'hommes autour de la quarantaine. Parce que, dans l'imaginaire des hommes, la quarantaine c'est le cap Horn de la vie, ce que les Québécois appellent le « midi de la vie ». Une fois franchi ce cap, on attaque la fin du voyage, le temps du reste de la vie. D'où la recherche de l'immédiat profit, de l'immédiat quart d'heure de célébrité. Et qu'importe si, comme Attila, là où ils passent l'herbe ne repousse pas. Qu'importe si, au plus court, c'est à la destruction de la maison de l'autre qu'il leur faut travailler. Si c'est là le prix à payer pour que leur propre maison apparaisse moins laide. Oui, après eux, la mort.

Les femmes, parce qu'elles voient un coup plus loin, s'inscrivent plus naturellement dans la théorie du lotissement. Plus que leur profit immédiat, leur intérêt propre, elles visent la transmission, le profit à plus long terme pour le bien commun. Pour illustration, une étude du Crédit Suisse, qui a suivi les performances boursières de plus de 2 000 entreprises entre 2006 et 2012, a montré que les décisions prises par les conseils d'administration où il y avait le plus de femmes étaient souvent celles qui, dans le temps, s'étaient avérées les meilleures.

Au-delà de cette expérience fondatrice qui est celle de la transmission – et où, sans doute, les stéréotypes de l'éducation jouent également un rôle – nous pouvons décrire des qualités considérées comme féminines. Cela ne veut pas dire des qualités que possèdent toutes les femmes. Cela ne veut pas dire non plus des qualités que les hommes ne possèdent pas. Simplement, le fait d'être une femme confère une adéquation plus spontanée avec ces qualités.

Compétences relationnelles, sens de l'écoute, capacité à communiquer, à encourager, à mettre en avant les équipes, capacité à mettre l'intérêt général avant leurs intérêts propres, moindre sensibilité aux notions de territoires, de profit personnel, mais également plus stables, plus fidèles aux organisations. Mais pas seulement. Les femmes ont également des qualités trop longtemps considérées comme essentiellement masculines : élaboration d'une stratégie, prise de décision, capacité à définir des objectifs, à conduire des projets. Qualités masculines nullement en opposition avec celles demandées pour répondre aux exigences de la théorie du lotissement. Construire la maison la plus belle possible réclame de telles