



Erwann Rozier : « Il faut considérer la confiance au sein d'une entreprise comme un actif, qui se construit brique par brique, avec patience et humilité »

Cofondateur de Fly The Nest, un collectif accompagnant les entreprises à chaque étape de leur croissance, et coauteur de Fly, le guide pratique pour réussir son aventure collective, Erwann Rozier aime à partager son expérience de l'entrepreneuriat et sa mise en pratique de l'intelligence collective. Expression de la vision*

propre à chaque entreprise, illustration de ses valeurs et de sa culture, identification des leaderships, gestion de la connaissance, de tels sujets sous-tendent l'aventure entrepreneuriale. Ils en tissent la trame essentielle en fondant la confiance de chaque participant à ladite aventure et en renforçant son engagement. Erwann Rozier revient sur ces fondamentaux et analyse le levier de la confiance dans une dynamique d'équipe.

Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de vertu) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

**Gens de
Confiance**

Le titre de votre livre, Fly, invite au rêve et à l'élévation. Le sous-titre complète cette dimension onirique d'une approche concrète, en présentant l'ouvrage comme « le guide pratique pour réussir son aventure collective ». Signifiez-vous qu'il y a une part de rêve chez tout entrepreneur ?** À mes yeux, l'entrepreneuriat conjugue le rêve et le pragmatisme. Un entrepreneur nourrit évidemment une ambition, sinon, à quoi bon se lancer ? Le jeu de l'entrepreneuriat vaut d'ailleurs essentiellement pour cette part de rêve. S'accrocher à une vision et vouloir la réaliser est le moteur premier. Que ce soit un rêve relatif à un produit, à des clients, à des collaborateurs, tout entrepreneur en détient un, même de manière plus ou moins consciente. Aussi n'est-il rien de plus triste que de rencontrer un entrepreneur ayant perdu son rêve. Cela dit, l'aventure est tellement difficile que beaucoup échouent. Au cours de notre expérience, nous avons accompagné des fondateurs dépités que leur entreprise ne leur ressemble pas, que sa culture ne soit pas celle qu'ils avaient souhaitée. Près d'un tiers des dirigeants est peut-être dans ce cas de

figure, et c'est encore pire dans les grands groupes. C'est pour tenter de les aider que nous avons souhaité fonder notre cabinet d'accompagnement et écrire ce livre.

Quant au pragmatisme, il est l'autre caractéristique d'un entrepreneur. Le rêve est un point de départ, l'action un chemin pour accomplir ce rêve. Dans une entreprise, elle passe nécessairement par l'aventure collective, aussi exigeante soit-elle. Je suis persuadé qu'il faut considérer la confiance au sein d'une organisation comme un actif. Elle se construit brique par brique, avec patience et humilité, car, si elle peut éclater en un instant, il faudra en revanche des mois pour la rebâtir.

De manière concrète, pour être un bon leader, mieux vaut savoir vivre des moments collectifs positifs, se donner des occasions de faire confiance à son équipe. Beaucoup d'entrepreneurs désabusés ont enduré tant de petits échecs, qu'ils se sont peu à peu forgé une carapace pour se protéger de leurs émotions.

N'est-il pas temps de penser le leadership sur un autre mode, notamment en réaffirmant le rôle capital des dirigeants

soucieux de susciter un environnement de confiance, favorable à l'émergence de dynamiques collectives ?

Il est en effet facile d'incarner le leadership dans cette figure de l'entrepreneur tout-puissant, restant fort en toutes circonstances, prêt à souffrir s'il le faut, et seul auteur de la réussite d'une entreprise. Pourtant, derrière tout génie, se trouve toujours une équipe géniale ! Il me semble qu'un vrai leader ne tire pas son équipe ; il est poussé par elle. Les esprits évoluent petit à petit. Il y a une vingtaine d'années, on ne parlait encore que de PDG ; aujourd'hui, le vocable « cofondateur » a bien plus le vent en poupe. Mais soyons clairs, s'il faut un leadership collectif, cela n'implique pas pour autant un fonctionnement horizontal, sans aucune hiérarchie. Un leader ayant

La clairvoyance est gage de confiance : se connaître soi-même aide les autres à se fier en nous

le mandat des autres reste nécessaire. Chez Fly The Nest, nous expérimentons la hiérarchie naturelle. Dans une mission, il y a toujours un chef, désigné ou auto-désigné, en fonction du contexte, du profil d'expérience, de l'historique du client, etc. D'une mission à l'autre, cette hiérarchie peut changer. Dans les sous-marins, en cas d'incendie, une autre hiérarchie est instaurée. Cela prouve bien que nous ne pouvons pas toujours être de bons leaders partout et en toutes circonstances. D'ailleurs, une question reste essentielle pour tout manager : « comment puis-je protéger mon équipe de moi-même ? » Un leader doit être conscient de ses capacités à servir le collectif, tout autant que de ses possibilités à lui nuire lorsqu'il atteint ses propres limites. Cette clairvoyance est gage de confiance : se connaître soi-même aide les autres à se fier en nous.

Il existe évidemment une multiplicité de leaderships. Trois d'entre eux se distinguent aisément dans une entreprise. Le « leader-vision » est la personne qui voit le plus loin, mais surtout, qui est capable de proposer le chemin pour y arriver, d'identifier les étapes à suivre. Le « leader-culture » est celui grâce auquel le groupe est un groupe. C'est une transmission discrète d'une façon d'être, souvent sous-évaluée dans l'entreprise, mais absolument essentielle. Quant au « leader-projet », il incarne l'expertise. Il connaît son sujet et sait accompagner les autres pour accomplir ledit projet. Dans une start-up, notre mission est régulièrement d'aider un leader-projet à devenir un leader-vision.

Même si votre livre s'adresse à tous les entrepreneurs, on sent chez vous un attrait pour les start-up. Comment s'articule selon vous l'alliance entre la

modernité de ce modèle, reposant souvent sur l'optimisation de la technique, et l'aspect humain et plus traditionnel propre à toute aventure collective ?

Les start-up se développant à partir d'une feuille blanche, avec un certain esprit de rébellion, elles sont naturellement poussées à explorer de nouvelles voies. La caractéristique de leur approche innovante réside peut-être dans le développement conjoint d'évolutions technologiques et d'évolutions personnelles et collectives. Par exemple, le partage de valeurs communes était quelque chose de très présent dans le management des années 1980-90, mais cela s'était vite éclipsé faute de moyens de mise en œuvre.

Aujourd'hui, les technologies sont désormais matures pour s'en faire le relais. Une valeur comme la subsidiarité a largement bénéficié de l'essor des outils de communication et de la fluidification des échanges. Je me souviens d'un ami travaillant en Iran et me racontant qu'au sein de son entreprise, toutes les informations étaient transmises par fax. Dans un tel contexte, l'information était forcément synonyme de pouvoir. Au contraire, dans l'univers des start-up aujourd'hui, l'information est abondante, et nulle pression par ce biais ne peut être exercée sur le collectif.

Pour autant, le management traditionnel, pratiqué pendant des décennies, a encore à nous apprendre. Dans tous les métiers exigeant un savoir-être, une posture particulière, rien ne vaut l'entraînement et l'expérience de la longue durée. C'est un peu comme l'enseignement des arts martiaux, patiné par des siècles de pratique. Or les start-up ont parfois tendance à vouloir réinventer la roue !

D'ailleurs, l'opposition des start-up et des grands groupes ne vaut pas grand-chose. Dans chacune des deux sphères, le bon grain côtoie autant l'ivraie, et des méthodes managériales à l'ancienne se mêlent à d'autres plus expérimentales. Toutefois, on peut considérer que les collectifs bénéficiant d'un bon management s'en sortent encore mieux dans un environnement start-up. Cela peut être dû à l'influence des développeurs informatiques. Ces derniers, souvent à l'origine de l'histoire de beaucoup de start-up, pratiquent naturellement la collaboration entre eux depuis des années. Dans leur culture, il est normal de faire tester leurs lignes de code informatique auprès d'autres développeurs, afin de progresser. Ils se posent donc spontanément dans une relation de pair-à-pair, assez vertueuse en termes de confiance, au contraire des structures de type pyramidale.

Pour avoir la confiance de ses équipes, un entrepreneur doit savoir se tourner vers elles. Mais

Entretien avec Erwann Rozier

n'est-ce pas difficile à réaliser au quotidien, alors qu'il a souvent « la tête dans le guidon » ?

C'est évidemment toujours plus facile à dire qu'à faire ! Néanmoins, nous répétons souvent aux entrepreneurs que nous accompagnons que, dans une entreprise de plus de dix personnes, ils apportent plus de valeur en étant auprès de leurs équipes que la « tête dans le guidon » dans des tâches très opérationnelles. Apprendre à déléguer instaure le cercle vertueux de la confiance : savoir faire confiance à ses équipes, pour qu'en retour elles accordent leur confiance. Pour se forcer à lever le pied, peut-être faut-il se demander régulièrement : « où est-ce que j'apporte le plus de valeur ? ». Pour ma part, à chaque fois que je me suis dit que je ne pouvais pas déléguer, que cela me prendrait trop de temps, ou que la tâche ne serait pas exécutée comme je l'entendais, c'était bien le signe qu'un

cercle vicieux s'était enclenché et qu'il devenait au contraire urgent de déléguer ! Même si, dans ces cas-là, on ne gagne peut-être pas en temps, on s'allège néanmoins en charge mentale, ce qui n'est pas anodin. Il me semble qu'il est difficile pour des collaborateurs de se fier à un dirigeant qui ne serait pas posé et risquerait de déraiper... Un chef d'entreprise est responsable de sa charge mentale. Il lui faut réussir à prioriser. Tout n'a pas le même critère d'urgence. Et faire les choses les unes après les autres se révèle souvent plus efficace que de vouloir tout faire en même temps. L'entrepreneuriat, c'est comme le vélo : pour conserver l'équilibre, il faut rester en mouvement, mais ne pas être précipité dans un mouvement incontrôlé ! ■

* Ouvrage disponible en cliquant sur [ce lien](#).

** « Fly » signifiant « Vole » en anglais.

REPÈRES

Erwann Rozier



Né en 1988 en Touraine, Erwann Rozier effectue une classe préparatoire au lycée Descartes de Tours. Ingénieur diplômé en 2010 de l'ENSTA Paris (Institut Polytechnique), il complète sa formation scientifique d'un master en Conseil en Organisation, Stratégie et Systèmes d'Information à la Sorbonne (Paris I). Il débute sa carrière par 4 années dans le conseil, chez CGI Business Consulting, occasion de s'intéresser en particulier à la problématique de l'innovation dans de grands groupes tels que L'Oréal, Thalès, La Française des Jeux, etc., et d'animer un *think tank* sur le sujet. En 2014, il rejoint le fondateur du DHREAM Institute, cabinet d'accompagnement spécialisé dans la mise en application de l'intelligence collective lors de projets complexes et innovants, qu'ils soient entrepreneuriaux, institutionnels ou associatifs.

De ces sujets fondamentaux qui lui tenaient à cœur – construction collective, gestion de l'innovation, conduite du changement lors de la croissance, capacité à susciter l'engagement... –, Erwann Rozier a fait une entreprise, *Fly The Nest*, cofondée en 2015 avec Cédric Mao. Depuis sa création, Fly The Nest a accompagné des centaines d'entrepreneurs et leurs équipes (DataDome, Shopopop, BackMarket, Idéa, Décathlon, La Poste, SNCF, etc.), pour les aider à réaliser leur vision et à s'adapter à chaque changement d'échelle inhérent à la croissance d'une entreprise.

La publication en 2021 de leur livre *Fly, le guide pratique pour réussir son aventure collective* est le fruit d'années de réflexion et de confrontation d'idées sur leur expérience d'accompagnement. Une dizaine d'entrepreneurs ont témoigné dans l'ouvrage, dont Ulric Le Grand de GensDeConfiance.

Erwann Rozier: "Trust within a company should be thought of as an asset, that needs to be built brick by brick, with patience and humility"

Co-founder of Fly The Nest, a consulting firm that advises companies at every stage of their development, and co-author of Fly, the practical guide to a successful collective adventure, Erwann Rozier likes to share his experience of entrepreneurship and his implementation of collective intelligence. The expression of each company's own vision, the illustration of its values and culture, the identification*

of its leadership, and knowledge management are the underlying themes of the entrepreneurial adventure. They weave the essential fabric of the adventure, building the confidence of each participant in the adventure and reinforcing their commitment. Erwann Rozier examines these essential elements and analyzes the importance of trust in a collective dynamic.

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

L'entreprise, moteur des évolutions sociétales

Au cours de l'interview, Erwann Rozier s'est également exprimé sur deux idées essentielles aux transformations sociétales : d'une part, l'impact du monde de l'entreprise sur le reste de la société et, d'autre part, la gestion de la connaissance comme relais de la confiance.

Le rôle moteur de l'entreprise revalorisé par la crise sanitaire

« Il me semble que la crise du Covid-19 laisse observer deux phénomènes opposés. Tout d'abord, le contexte sanitaire et les confinements ont forcé à une prise de recul. Beaucoup de personnes se sont interrogées sur leur travail et leurs raisons de l'accomplir, et de nombreuses reconversions professionnelles ont été opérées. Nous le voyons chez nos clients, nombre de collaborateurs ne désirent pas revenir travailler. Les dirigeants s'en plaignent, mais c'est peut-être aussi le signe d'un problème structurel. Toujours est-il que les liens de confiance s'en trouvent distendus.

Par ailleurs, et de manière plus positive, la communauté du travail est revenue sur le devant de la scène. Alors que nous étions privés de toutes nos communautés sociales, qu'elles soient familiales, amicales, associatives, etc., seule est restée la communauté professionnelle. Dans la façon dont les gens ont supporté le confinement, il y a une nette différence entre, d'une part, ceux qui travaillaient, avec un minimum d'échanges, parfois même la possibilité de se rendre sur le lieu de travail, et, d'autre part, ceux qui n'avaient même plus l'univers professionnel auquel se raccrocher. Cela a remis en évidence le fait que le monde du travail est au cœur de la société. Il l'a toujours été, mais on avait peut-être tendance à l'oublier. Qui se souvient par exemple que s'il y a des sonneries dans les écoles, c'est parce qu'il y avait des sonneries à l'usine ? Ou que les évolutions technologiques dans l'industrie textile grand public s'inspirent quasi systématiquement de l'industrie du vêtement professionnel ? Le premier lieu de transformation de notre quotidien, c'est l'entreprise. C'est par elle que les évolutions passent le plus souvent avant de se répercuter sur le reste de la société. L'impact du monde professionnel sur nos vies est énorme. Cette crise a donc remis les projecteurs sur l'entreprise, ce qui est très positif, et va certainement lui insuffler l'envie de rebondir. Si, aujourd'hui, un seul type d'entreprise prédomine – une structure voulant tout contrôler, à commencer par ses collaborateurs –, nous œuvrons chez Fly The Nest pour que, au contraire, plusieurs fonctionnements émergent. Il pourrait y avoir une variété d'organisations bien plus importante, avec l'émergence d'entreprises aux cultures différentes, ce qui élargirait l'offre sur le marché du travail. En fonction des aspirations de chacun, il serait plus facile d'y trouver son compte, et de sortir – si je pousse la caricature – d'un modèle préconçu pour tout le monde mais qui ne convient à personne. »

La connaissance, un vecteur de la confiance, en entreprise comme dans le reste de la société

« En entreprise, la gestion de la connaissance nécessite encore un profond travail d'apprentissage. La connaissance constitue un véritable actif à construire, que ce soit du point de vue de son stockage ou de son accessibilité. Depuis toujours, l'organisation de la connaissance a bouleversé les sociétés : pensons aux changements opérés par l'invention de l'écriture, de l'imprimerie, ou plus récemment d'Internet et de l'un de ces plus beaux outils qu'est Wikipédia.

Chez Fly The Nest, nous avons comme habitude de documenter chaque mission d'accompagnement, chaque mise en œuvre d'atelier. Savoir que tous les collaborateurs disposent de ressources écrites pour bien effectuer leurs tâches aide à avoir confiance dans le travail de chacun. Pour un nouvel arrivant dans l'entreprise, il est également plus rassurant de disposer d'une banque de données où aller puiser. Cela facilite grandement l'intégration. En outre, des documents racontant l'histoire de l'entreprise, illustrant sa culture, ses valeurs, sa vision, etc., peuvent s'avérer précieux lors d'un processus de recrutement, pour aider le candidat à mieux comprendre à qui il s'adresse et à évaluer plus rapidement si tel environnement lui conviendra. Plus la connaissance est partagée, plus la confiance est renforcée. Les entreprises aujourd'hui évoluent tellement vite que la structuration de la connaissance a du mal à suivre, pourtant elle est sûrement un élément essentiel de l'avenir même de l'entreprise. »



LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

L'alliance de la clairvoyance et des connaissances est gage de confiance

GensDeConfiance a fait partie de la dizaine de *happy few* dont le témoignage a été retenu par Erwann Rozier pour étayer la thèse qu'il soutient dans son livre *Fly*, et qu'il a développée avec brio dans les pages qui précèdent. De fait, mon associé Ulric a su expliquer de manière simple et claire comment s'articule le passage de la vision-produit à la vision-entreprise, étape clé dans le développement d'une start-up. Ce qui signifie concrètement savoir faire partager une vision à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

« Plus la connaissance est partagée, plus la confiance est renforcée » nous dit Erwann Rozier. Se connaître, connaître ses équipes ou connaître les informations nécessaires relève d'une même logique. Il importe de décroquer, de s'ouvrir, de confronter pour s'entraider. Avoir des connaissances peut tout aussi bien signifier avoir des relations que posséder un bagage technique ou intellectuel appréciable. Nous ne sommes plus à l'époque où la rétention d'une information était synonyme de pouvoir. « Au contraire, souligne Erwann Rozier, dans l'univers des start-up aujourd'hui, l'information est abondante, et

nulle pression par ce biais ne peut être exercée sur le collectif. »

Ce que propose notre invité, c'est une alliance subtile de la connaissance humaine et de la connaissance comme actif immatériel pour le bien de l'organisation et des salariés. Or c'est exactement sur cette délicate alchimie que s'est bâti le réseau GDC. La technique, aussi aboutie et prometteuse soit-elle, ne pourra jamais répondre seule aux défis du comportement humain : servir ou se servir ? Faire confiance ou se protéger ? GensDeConfiance n'est pas non plus une tribu, bloc indivisible dans laquelle chacun se connaît et se tient, mais une alliance qui permet, sans se connaître, de se reconnaître comme honnête et fiable parce que ceux qui me connaissent l'attestent. À l'heure où la technologie crée de nouvelles asymétries d'informations, nous montrons que bien employée et mise entre les mains de tous, elle peut également les résorber.

Nicolas Davoust
cofondateur de GensDeConfiance

La philosophie de GensDeConfiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de GensDeConfiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.