

Maurice Thévenet

**Professeur à Essec Business School
Délégué Général de la Fnege**

PUBLICATIONS

Année 2017

maurice.thevenet@gmail.com

Sommaire

	Sommaire	2
	Ouvrage	4
1	« Le Manager et les 40 valeurs », Editions EMS, 2017	5
	Chapitres d'ouvrages	163
2	« L'art du déménagement » in Barabel, M. « <i>Pour une fonction RH inspirante : une réponse au RH bashing</i> ». Entreprises et carrière, 2017	164
3	« Le leadership controversé » in Frimousse, S et Le Bihan, Y. « <i>Réinventer le leadership</i> ». EMS, 2017	169
4	« Le bien-être au travail, une dimension collective ». In Bachelard, O. (ed) « Le bien-être au travail ». Presses de l'EHESP, 2017.	181
5	« Engagement, bienveillance et plaisir de travailler ». In Chavanne, PM, Truong, O. « <i>La bienveillance en entreprise, utopie ou réalité ?</i> » Eyrolles, 2017.	189
	Préfaces	191
6	Cuevas, F. <i>Glossaire du Management</i> . EMS, 2017	192
7	Haeffliger, S. <i>DRH et manager, levez-vous !</i> EMS, 2017	193
	Articles de Revue	195
	La Lettre du Cadre Territorial	196
8	Les mouvements d'indépendance	197
9	Le management et les déficits d'attention	200
10	Se servir des modes	203
11	Incivilités et civilité	206
12	Halte au développement des talents	209
13	Le travail, une question dépassée ?	212
	Questions de Management	215
14	Comment associer durablement changement et business development ?	216

15	Entreprises et territoires, ce n'est pas la fin de l'histoire	217
16	L'œuf et la poule	218
	Revues Professionnelles	219
	Personnel	220
17	« Au secours, les relations humaines reviennent ! » - Janvier 2017	221
18	Les modes, mode d'emploi	223
	www.rhinfo.com	225
19	Idéologie gestionnaire (janvier 2017)	226
20	La « gnaque » (février 2017)	230
21	Le travail, une question réservée aux politique ? (mars 2017)	234
22	Mise en scène de soi (avril 2017)	238
23	Le management est-il conservateur ? (mai 2017)	242
24	« Tous les managers savent... » (juin 2017)	246
25	L'addiction au travail (juillet 2017)	250
26	Et en 2020... la Qualité du Travail eu Travail (août 2017)	254
27	Célèbres ! (septembre 2017)	258
28	Manager et enfants <i>coachs</i> (octobre 2017)	262
29	#vivelaRH... (novembre 2017)	265
30	Faut-il vraiment se mettre à la place de l'autre ? (décembre 2017)	269
	Finance et Gestion	272
31	Le leadership pour les bons	273
	Communication	275
32	Journée FNEGE – Les organisations demain : entre transformation du monde ancien et irruption du monde nouveau.	276
	Articles de presse	280
	Passerelles	281
33	Les entreprises et les élections	282
	Xerfi Canal	283
34	La « gnaque »	284
35	« Tous les managers savent »	286
36	Loi travail et GRH	288
	Journal des Grandes Ecoles	289
37	Les contraintes de la libération	290
38	La culture d'entreprise, une notion dépassée ?	293

OUVRAGE

LE MANAGER ET LES 40 VALEURS

Editions EMS

Introduction générale¹

Les quarante valeurs sont chacune illustrées par un court texte tiré des 200 chroniques mensuelles publiées sur www.rhinfo.com entre novembre 2000 et juin 2017. A l'automne 2000 je rencontrai Patrick Storhay, fondateur de ce site dédié aux professionnels des ressources humaines, dans les locaux de Essec Executive Education à La Défense. Patrick me suggéra l'idée de publier des chroniques sur le site qu'il venait de lancer. Je lui demandai la périodicité attendue et on se mit d'accord, sans beaucoup de réflexion, sur une chronique mensuelle. Intervient ensuite la psychologie : l'auteur légèrement obsessionnel compulsif, soutenu par le fidèle Patrick Bouvard, ne rata en 17 ans aucun des rendez-vous mensuels et – faites le compte – la 200^{ème} chronique sort en juin 2017.

Dans un domaine, celui des entreprises et du management, où on a l'impression d'une nouvelle révolution à chaque rentrée, 17 ans constituent quasiment le temps d'une ère géologique. Au moment de la première chronique, on se demande encore qui a gagné aux Etats-Unis, de George W. Bush ou d'Al Gore qui tel qu'Hillary Clinton seize ans plus tard, sera battu malgré un plus grand nombre de voix. En novembre 2000 on parle de Nouvelle Economie, on n'imagine pas encore la destruction des Twin Towers et le jour même de la sortie du premier texte, Lionel Jospin et Jacques Chirac voyaient leur cote de popularité remonter : on n'en était pas encore au « dédagisme ». Dans chacun de ces quarante textes dont la date de parution figure en note de bas de page, les observateurs du temps qui passe remarqueront les références à l'actualité du moment, le vocabulaire très vite daté, les surprises qui n'auraient pas dû en être mais aussi tout ce qui n'est pas dit parce que l'auteur n'avait pas su déceler dans tel événement son potentiel de disruption.

Cependant le lecteur sera étonné aussi par des constantes, des remarques déjà vraies et encore pertinentes. Premièrement, c'est toujours le même auteur, un professeur de Management *vintage*, c'est-à-dire consacré continûment au fil de ces années à trois activités. La première consiste à enseigner, à permettre aux autres d'apprendre plutôt que de leur transmettre du savoir. La deuxième activité conduit à demeurer en permanence au contact de la réalité du management auprès de managers ou d'institutions dans le cadre d'activités diverses de formation, d'études, de recherches, de conseils ou simplement d'observation curieuse et intéressée. La troisième activité, c'est prendre le temps de l'écriture sur ces rencontres et ce contact avec la réalité.

Deuxième constante, le lecteur retrouvera au fil des chroniques des mentions aux problèmes de transformation, à l'impératif de l'innovation, aux problèmes de structures, et aux difficultés managériales concrètes rencontrées. N'est-ce pas le signe que le management, quelles que soient les époques, est confronté, dans des situations économiques et avec des outils différents, aux mêmes problèmes.

Troisièmement, le lecteur aura le sentiment de répétition. C'est l'art de la pédagogie certes, une manie de l'auteur sans doute, mais aussi peut-être le signe que le management, comme la vie finalement, est un domaine de constantes. Pour n'en citer que quelques-unes, on ne soulignera jamais assez l'importance de la raison d'être des institutions et donc de la mission managériale, son souci d'influencer des comportements, la difficulté permanente de collaborer avec d'autres bipèdes non choisis et l'impératif de l'engagement personnel du manager malgré les affres de la fonction.

¹ Dans l'ensemble de ce texte le manager sera toujours la femme ou l'homme qui assume cette mission. Nous prions la(e) lectrice(teur) de nous excuser de ne pas sacrifier à la politiquement correcte, grammaticalement incorrecte et inesthétique bigenrisation graphique de chaque mot.

Enfin, le lecteur trouvera dans ces textes le même auteur, si jamais c'est vraiment le même en 17 ans. Dans la manière d'aborder les questions managériales, trois convictions s'expriment involontairement mais avec persévérance. La première, c'est l'affection et l'admiration pour les managers, ceux qui assument cette mission indispensable dans toutes les activités humaines même si elle n'est pas toujours gratifiante et gratifiée. N'oublions jamais cependant que beaucoup ont su goûter le plaisir discret, la satisfaction intrinsèque d'avoir pu influencer sur le développement et la croissance des autres. Dans quelques décennies, campés dans votre chaise roulante en mâchant votre compote, c'est ce genre de satisfactions qui aideront à vivre plutôt que les résultats du dernier trimestre de 2017.

La deuxième conviction, c'est que le management s'apprend et nécessite des théories pour ce faire. L'étymologie grecque de « théorie » se situe dans un verbe signifiant « contempler », faire l'effort du regard. Apprendre le management, c'est apprendre à regarder. La plus grande difficulté du management, comme de toutes les choses humaines, c'est de paraître simples : on a tous l'impression de comprendre car on sait tous interpréter ce que l'on voit et ce que l'on rencontre. Si on comprend, pourquoi faudrait-il faire l'effort d'apprendre ? La conviction ici, c'est qu'on n'a jamais fini de faire l'effort d'élucider le mystère des personnes et de leurs comportements ; il n'est de pire danger que de croire comprendre. Mieux encore, cette récente science managériale ne peut que s'enrichir à regarder avec respect plutôt que dédain, les autres sciences humaines, et pas seulement celles des deux derniers siècles, pour chercher une inspiration toujours bienvenue.

La troisième conviction, c'est que le manager parfait n'existe pas plus que le parfait parent. Mais il peut toujours s'améliorer, travailler sur ses pratiques, être plus conscient et plus pertinent. Cela vient généralement avec l'âge pour la plupart d'entre nous mais l'apprentissage du management permet simplement de mûrir plus vite, d'accélérer le processus, d'assumer cette mission de manière plus juste : c'est justement à cela que servent les valeurs.

La valeur

La notion de valeur est omniprésente. Dans la publicité, elle a servi une grande marque de rillettes, les politiciens font régulièrement référence à celles que nous aurions en commun et qu'il s'agit de défendre, sans jamais les définir d'ailleurs ; quant aux entreprises, elles mettent en avant, souvent sans beaucoup de discernement celles dont elles disposeraient et celles qu'elles aimeraient avoir.

Les valeurs font partie de ces mots positifs et peu polémiques puisque chacun leur donne sa propre signification. Devraient-elles s'imposer ou est-ce à chacun de se concocter les siennes ? Sont-elles un ciment fédérateur ou une caractéristique distinctive ? Si elles sont apprises, peut-on les enseigner ? S'imposent-elles par le temps et les conjonctures ou peut-on les décider en faisant table rase des précédentes ? Sont-elles un frein ou une ressource ? La liste de questions n'est pas exhaustive mais elle ne fait qu'inviter l'auteur de ce livre à prendre parti sur sa propre définition de la valeur ou du moins de son sens dans l'ouvrage.

Une valeur est une qualité que nous attribuons ici au management. Elle a trois caractéristiques principales :

- La valeur guide des comportements. Le management est une fonction qui se traduit concrètement par un ensemble d'actions et de comportements qui ne sont pas réflexes mais doivent être appris. Les comportements de manager résultent de choix explicites ou implicites ; les valeurs guident ces choix.

- La valeur doit guider les comportements de manière pertinente. Les textes qui suivent résultent d'une expérience acquise au fil des années en travaillant sur et avec des managers dans le cadre de leur mission. Ces textes prennent donc parti ; ils affirment des convictions, étayées et justifiées certes, mais qui devraient inciter à des pratiques managériales plus justes ; ils constituent ainsi une éthique pour les amateurs de grec ou une morale pour ceux qui préfèrent le latin.
- La valeur est apprise. Parcourir ces 40 valeurs est une ressource pour ce processus d'apprentissage. Ces textes ne donnent pas que des pistes de réflexion ou une vision arrêtée et esthétique du management. Ce sont aussi des ouvertures proposées à chacun pour avancer dans une meilleure maîtrise de ses rôles liés au management.

Le manager

Le management est cette activité humaine universelle et intemporelle consistant à faire en sorte qu'une action collective soit performante. Le mot « management » vient du latin puis de l'ancien français *mesnager*, terme d'équitation évoquant la maîtrise du cheval grâce au bon maniement des rênes. Certains considèrent donc le management comme la maîtrise des éléments matériels, financiers et humains qui permettent de conduire une entreprise. Nous nous limiterons ici à l'aspect strictement humain de l'action collective.

Dans le monde professionnel comme ailleurs, l'action collective, le travail en commun, c'est-à-dire la collaboration ou la coopération, ont besoin d'être conduits. C'est une évidence dans les groupes de commando, dans un orchestre, une équipe de rugby, un couvent ou un bloc opératoire. Même si les outils de collaboration comme la forme des structures se transforment aujourd'hui vers plus d'immédiateté et d'horizontalité, la fonction managériale demeure, même si c'est sous des formes, avec des rôles et selon des symboles très différents.

Trois catégories de valeurs

Ces valeurs sont organisées autour de trois principes fondamentaux qui aident le manager à se représenter sa mission :

- Le manager n'est pas Lucky Luke. Chaque album de cette bande dessinée célèbre se termine par le même dessin du héros, dessiné de trois-quarts arrière, en contemplation devant le soleil couchant sur le *far west* américain et chantant « je suis un pauvre cowboy solitaire ». Le manager n'est pas un pauvre manager solitaire. Ce n'est pas le premier de la bande qui conduit sa troupe en lui frayant un passage avec sa machette au milieu des lianes, des serpents et des moustiques dans la jungle inhospitalière. Le manager se situe toujours dans un secteur, une entreprise, une institution, c'est-à-dire une raison d'être, des objectifs, des contraintes d'emplois et de ressources, des équipes.
- Le problème du manager c'est les autres. Le manager a cette caractéristique d'être finalement évalué sur l'action des autres. Autant il est naturel d'être sanctionné ou récompensé sur sa propre activité et ses propres résultats, autant le management a cette caractéristique contre-nature d'être lié à ce que font ... les autres. A la différence de ce que vendent beaucoup d'ouvrages managériaux, la prise en compte des autres est première à un management pertinent et efficace. Leur bonne compréhension et la bonne

représentation de ce qu'ils sont sans les idéaliser ni les noircir, sans se laisser abuser à ce que l'on rêve qu'ils soient, à ce que l'on craint qu'ils fussent.

- Le manager est un acteur. En français « acteur » a deux sens ; c'est évidemment celui qui agit mais c'est aussi celui qui joue des rôles. Le premier évident, le manager doit surtout travailler au second. Le manager doit jouer des rôles comme toute personne évoluant dans un contexte social. Ces rôles doivent être compris et assumés ; il s'agit pour chacun d'apprendre à les jouer de manière plus efficace et pertinente par rapport à soi et à son contexte.

Le manager n'est pas Lucky Luke

Le manager n'est pas un pauvre manager solitaire, il intervient dans le contexte d'une institution, d'un rôle et d'un objectif.

- Le manager a un rôle à jouer
 - o Valeur 1 : Le management doit servir – *La « raison d'être » des organisations* (février 2006)
 - o Valeur 2 : Le management n'est pas la maîtrise totale – *Babel et le Management* (août 2010)
 - o Valeur 3 : Les managers sont toujours grands – *Quand les petits chefs deviendront grands* (décembre 2001)
 - o Valeur 4 : Le management est vertical ET horizontal – *Entreprise-famille, je vous aime ?* (novembre 2003)
- Le manager a besoin de théories pour l'aborder
 - o Valeur 5 : Tout salaire mérite travail – *Le travail avant le travail* (août 2013)
 - o Valeur 6 : Le management n'est pas magique – *Management et magie* (juillet 2013)
 - o Valeur 7 : Le management et le risque de la sociologie – *Génération « diva »* (janvier 2013)
 - o Valeur 8 : Le management, science coucou – *Faut-il supprimer l'enseignement du management ?* (septembre 2013)
- Le manager dispose de principes pour agir
 - o Valeur 9 : Le management pour enchanter la bureaucratie – *Vive la bureaucratie !* (janvier 2016)
 - o Valeur 10 : Le management avec cohérence plutôt que par action – *Les flèches plutôt que les boîtes* (mai 2008)
 - o Valeur 11 : Le management contre l'activisme – *Le mât et le pot de crème* (avril 2008)
 - o Valeur 12 : Le management sans progressisme ni immobilisme – *Le management est-il conservateur ?* (mai 2017)

LE MANAGER A UN ROLE A JOUER

Valeur 1 - LE MANAGEMENT DOIT SERVIR

Le management est une fonction à remplir. Dès que des humains doivent accomplir ensemble, la fonction managériale est nécessaire, dans l'orchestre, l'équipe de hockey ou le ballet. Le management est un service et, dans le monde du travail, il contribue à honorer la raison d'être de l'institution où il prend place. Car les organisations n'existent pas pour elles-mêmes, encore moins pour ceux qui les composent, elles se justifient par le service à rendre à l'extérieur. Le management est toujours secondaire par rapport à la raison d'être qu'il est censé servir : il existe la vie de la raison d'être au-delà des objectifs, des définitions de fonction et des référentiels.

La « raison d'être » des organisations²

Même si les mêmes discours convenus évoquent régulièrement l'entreprise pour l'encenser ou la vilipender sans nuance, il faut reconnaître qu'elle a profondément et rapidement évolué ces deux dernières décennies. Charlie Chaplin ne reconnaîtrait pas l'usine du constructeur automobile d'aujourd'hui, l'ouvrier en bleu ou l'ingénieur sérieux et discipliné des années 50 ne comprendrait rien à l'atelier rempli d'écrans et aux relations hiérarchiques au sein d'organisations qui ne le sont pas moins. Dans une enquête *The Economist* ⁽³⁾ évoque la « nouvelle organisation » qui se serait rapidement imposée dans le monde des entreprises puisque quels que soient les contextes culturels, celles-ci frappent plus par leurs ressemblances que leurs différences.

Les signes de cette nouvelle organisation sont nombreux même s'il faut se garder de les généraliser à tous les secteurs et à toutes les entreprises. Les structures se sont aplaties, l'autonomie des personnes s'est accrue dans la décision et le travail quotidien exige de l'engagement mais est soumis aussi à un contrôle rigoureux des résultats. Les technologies ont changé les modes de communication. Les partenariats, réseaux, alliances, relations FL-O (free-lance avec organisation) se sont multipliés. Les notions de distance, de relations et de temps ont été bouleversées pour des travailleurs qui correspondent de moins en moins à la « company-person » mariée à son entreprise pour le reste de sa carrière : ainsi, chez IBM ⁽⁴⁾ entreprise « modèle » à plusieurs moments de l'histoire du management, 50% seulement des salariés sont là depuis moins de 5 ans, 30% sont des femmes et 40% sont mobiles c'est-à-dire qu'ils ne reportent pas toujours à IBM...

Au-delà de ce constat banal, il est plus intéressant de mesurer les enjeux actuels des organisations puisqu'elles ne changent pas pour l'esthétique de l'exercice ou par souci de se soumettre aux injonctions des gourous ou consultants. En effet beaucoup d'entreprises ont dû mettre de l'ordre dans leur bilan après les années « exubérantes » autour de l'an 2000. Elles y ont assez bien réussi à coup de mesures drastiques, tant financières qu'organisationnelles. Certaines y sont tellement bien arrivées que les bénéfices sont revenus sans que l'entreprise sache vraiment qu'en faire : une fois que l'on a réduit l'endettement, on rachète des actions, on augmente les dividendes mais que faire ensuite ? Il n'est pas choquant de distribuer des

² Texte paru en février 2006

³ *The Economist*, numéro du 21 janvier 2006

⁴ *The Economist*, The new organisation, 21/1/2006

dividendes, à moins que ce ne soit par manque d'idées d'investissement... Les performances des entreprises du CAC 40 en 2004 en sont l'exemple et on risque de constater le même phénomène sur les résultats de 2005.

Aujourd'hui, il leur faut retrouver de la croissance par divers moyens. Pour de nombreuses entreprises françaises (on sait que les profits des entreprises du CAC 40 viennent surtout de leurs activités non-françaises) la mondialisation est un moyen ; les fusions et acquisitions, après quelques années de ralentissement, reprennent vigoureusement. Le dernier moyen, le plus difficile, consiste à innover, développer de nouvelles activités et créer de nouveaux marchés. L'innovation devient aujourd'hui un facteur important de développement, voire de survie. Bravo pour les *cost-killers* mais l'avenir de l'entreprise et de l'économie ne leur appartient pas. L'enjeu des travailleurs de la connaissance (knowledge workers) est donc plus important, qu'ils se situent dans la technologie, le marketing ou tout autre domaine ; la clé du succès passe par des organisations qui permettent à ces travailleurs particuliers d'exprimer leur talent et de « produire » l'innovation dont on a besoin.

Les auteurs de l'article ressuscitent la vieille théorie X et Y de McGregor (⁵) qui opposait deux styles principaux de management. La théorie X correspond au style d'autorité classique fondé sur la logique des ordres et du contrôle ; on le retrouve dans une conception taylorienne classique d'un management qui doit contrebalancer « une tendance normale de la personne humaine à éviter le travail et l'effort ». La théorie Y en était l'antithèse en imaginant que des personnes impliquées dans l'objectif vont tendre à les atteindre en pleine autonomie sans aide ni contrainte d'une autorité extérieure. Pour McGregor ces deux styles constituaient les deux polarités entre lesquelles devait évoluer le management ; les tenants de l'organisation nouvelle affirment que seul le style Y convient à des organisations de professionnels. Finie l'organisation traditionnelle, vive le réseau et la nébuleuse de travailleurs de la connaissance.

Plus facile à dire qu'à faire. Pour faire fonctionner ces organisations nouvelles, les ouvrages de management proposent toujours les trois mêmes pistes qui évoluent moins vite que les nouvelles tendances organisationnelles : il s'agit du talent, du leadership et de la culture. C'est le talent de ces travailleurs de la connaissance qu'il faut détecter, maintenir, développer, le leadership qu'il faut exercer pour entraîner et « guider » ces talents, c'est enfin le contexte d'une culture d'entreprise qui suscite et soutient ces pratiques. D'ailleurs on trouve de plus en plus de cahiers des charges de formation au management qui ont ces objectifs : changer de culture d'entreprise, développer un nouveau mode de leadership, changer les comportements et mobiliser les talents, tout cela en 4 journées avec un discours du Président, pour des professionnels surbookés qui ne décollent pas de leur *blackberry*.

Les illustrations citées dans le dossier de *The Economist* montrent aussi que la crise et la menace de disparition sont parfois un ressort efficace pour faire évoluer les organisations et les rendre efficaces. Si vous n'êtes au bord de la falaise sur le point de faire le pas en avant ou si vous ne croyez pas à la magie des slogans ou au changement par conversion, il faut chercher d'autres pistes pour faire fonctionner ces organisations nouvelles et surtout augmenter leurs chances de satisfaire aux objectifs d'innovation qui s'imposent à elles.

Tentons trois pistes pour aborder le problème.

La première n'est pas anecdotique. Souvent, en situation de survie, des organisations parviennent à se ressaisir et à modifier profondément leurs pratiques. L'exemple de l'histoire d'IBM est éclairant à cet égard. Toutes les crises ne se terminent pas bien : on connaît des entreprises, comme des couples, dont on sait qu'elles vont dans le mur ... et elles y vont effectivement. Certaines entreprises qui ont fait la une de l'actualité du fait de problèmes

⁵ McGregor. *The Human Side of Enterprise*. 1960 Mais réédité en janvier 2006 avec des commentaries.

sociaux insupportables, se sont souvent caractérisées, avant que les journalistes ne s'y intéressent, par une incapacité profonde à se transformer et à évoluer. Mais le souci de la survie est aussi parfois un moteur efficace. Reprenons l'histoire de Renault en France quand l'entreprise faisait 1 milliard de francs de pertes par mois au milieu des années 80 : tous les observateurs éclairés de l'époque imaginaient la disparition du constructeur ou, du moins, de l'un des deux grands français. On devrait cependant s'interroger sur l'incapacité de certaines organisations à faire face au principe de réalité. Comment se fait-il que des sociétés humaines ne puissent lire dans l'évolution d'un environnement, dans les comportements des concurrents et des clients, les menaces d'un mouvement qui va les emporter ? Louis XVI et Marie-Antoinette en ont donné un bon exemple dans l'histoire ; l'actualité politique et économique nous ressert régulièrement le plat...

La seconde piste tient à la culture. En revendiquant une culture favorisant la transformation vers de nouvelles organisations, on imagine souvent dans la pratique pouvoir la transformer, l'imposer, voire en créer une nouvelle comme l'ont tenté tant de tyrans dans l'Histoire. La culture résulte d'une histoire, elle constitue un ensemble de références qui guident les comportements. L'attention aux évolutions d'un environnement, l'innovation et la croissance permanente peuvent aussi être des traits de culture : Nokia ou d'autres réussites du même type ont constitué d'excellents *business cases* à cet égard. Mais la culture c'est ce que les gens font, c'est dans des pratiques et non dans des discours qu'elle se constitue et évolue.

La troisième piste est celle du bon sens, notion pas très *glamour* mais qui conforte ce que chaque lecteur peut observer autour de lui en regardant ces si nombreuses entreprises qui réussissent sur le long terme même si elles ne sont pas en bourse et ne font pas la une des revues d'affaires ⁽⁶⁾. Toute organisation n'existe que grâce à sa « raison d'être ». Nous entendons par là qu'aucune organisation ne peut exister si elle ne produit un service (produit, etc.) acceptable par un environnement. On ne crée une organisation que si l'on estime qu'elle a quelque chose d'acceptable à apporter à un environnement. La « raison d'être » ne concerne pas l'intérieur de l'entreprise : quand on s'aime il y a tellement d'autres choses à faire que de créer une entreprise ! C'est le cas aussi pour une administration, une institution humanitaire ou une association de défense quelconque. La raison d'être n'est pas un objectif, c'est simplement une condition essentielle. A trop vouloir techniciser le fonctionnement des organisations, à trop vouloir aborder le sujet du management dans des cadres économiques ou idéologiques trop étroits et non pertinents, on en oublie cette évidence. A sans cesse se poser la question de cette raison d'être, de ce que l'entreprise peut, doit ou veut faire pour un environnement, des clients ou la société, on relativise la contrainte organisationnelle.

Le meilleur vecteur de l'innovation, ce n'est pas seulement de créer les bonnes conditions pour les *knowledge workers*, c'est surtout concentrer ses efforts et son attention sur l'environnement, les clients, le monde dans lequel l'entreprise peut créer de la valeur. La transformation des organisations s'avère alors plus aisée ... mais la tendance à se polariser sur l'interne est plus humaine que l'ouverture : l'excellence à réduire les coûts plutôt qu'à innover en est une preuve.

A retenir :

- Ne jamais oublier le principe de réalité
- Faire de la culture de l'organisation une ressource
- Toujours en revenir à la « raison d'être », ce que l'institution est censée délivrer à l'extérieur

⁶ Le lecteur pourra consulter à cet égard la dernière livraison du magazine Fortune qui liste les « best companies to work for » aux Etats-Unis. Il découvrira des entreprises inconnues mais dont les pratiques, le sens et l'attention au client et à l'activité sont des constantes.

Valeur 2 - LE MANAGEMENT N'EST PAS LA MAITRISE TOTALE

Au management sont associés des verbes d'action : coordonner, animer, contrôler, etc. De là à imaginer que manager consisterait à tout contrôler, de l'activité, des hommes et du temps, il n'y a qu'un pas. Plus que d'autres fonctions le management est sensible, vulnérable à l'idée de la toute puissance et de maîtrise du monde ; en ce sens, il n'y a rien de plus humain que le management. S'il est normal, voire salubre, de maîtriser ce qui peut et doit l'être, le manager gagne toujours à résister aux tentations, à accepter de ne pouvoir tout contrôler, voire à apprécier avec bienveillance ses propres limites.

Babel et le Management⁷

Tout le monde se rappelle le tableau de Bruegel l'ancien, exposé à Vienne, qui représente la Tour de Babel. On y voit une tour massive tronquée dont le sommet est dans les nuages. D'une apparence presque cubiste cette tour rassemble des architectures diverses et inabouties rappelant parfois la magnificence du Colisée à Rome. L'énormité de l'édifice est encore plus impressionnante quand on regarde les bateaux du voisinage ou les ouvriers sur les échelles. Le spectateur a le regard attiré par cette tour déséquilibrée et inachevée, il en découvre petit à petit les détails en oubliant l'environnement. En déplaçant maintenant le regard, il prend soudain conscience de sa curieuse position de surplomb comme s'il dominait la tour, les personnages du premier plan, le port et l'horizon. C'est bien à un autre regard que nous invite la représentation de cette immense œuvre humaine inachevée.

Et notre esprit de vagabonder pour retrouver dans cet échec la situation de notre société, le chaos de grands échecs stratégiques, le destin des systèmes d'information trop ambitieux et la triste fin de stratégies trop parfaites. Nul doute qu'en ces périodes de crise, ils sont nombreux à contempler la tour détruite de leurs projets, de leurs illusions, de leurs entreprises voire de leur vie personnelle. Babel parle à tous ; ce mythe important de notre culture a inspiré, au-delà des théologiens, des penseurs aussi divers que Nietzsche, Heidegger ou Derrida. L'histoire de Babel constitue une matière à penser et une histoire que chacun peut mastiquer pour lui faire rendre un goût sans cesse renouvelé au fil des expériences humaines.

Quelle est l'histoire⁸ ? En ce temps là toute la terre parlait un seul langage. Les hommes décidèrent alors de s'arrêter dans une plaine et de bâtir une ville et une tour qui monterait jusqu'au ciel. Iahvé descendit pour voir la ville et confondit leur langage pour qu'ils ne se comprennent plus ; il les dispersa sur la surface de la terre.

L'histoire choque les spécialistes du management. On avait enfin des équipes unies avec un projet commun qui travaillaient efficacement à une œuvre collective. On imagine que les consultants ont enfin été efficaces et que les managers avaient suivi les bons MBAs. Et pourtant le projet échoue, du fait d'un tiers semble-t-il. On imagine la réaction des hommes devant l'injustice de la crise qui les frappe. Devant les faits, rien ne nous empêche de chercher des explications. Cela fait des siècles que les lecteurs de tout poil s'échinent à percer le mystère de ces mythes.

La première raison possible est qu'ils croyaient à tort parler le même langage. Ils avaient l'impression de se comprendre, semblaient se retrouver sur quelques notions, des idées, un projet. Mais ce n'était qu'une illusion. Cela nous rappelle-t-il quelque chose ? Avant cette

⁷ Texte paru en août 2010

⁸ On la trouve au chapitre 11 du Livre de la Genèse qui inaugure l'Ancien Testament.

période de crise, beaucoup pensaient parler le même langage, celui des arbres de la Bourse ou de la croissance qui montaient jusqu'au ciel... On était dans le cercle vertueux de la fin de l'Histoire : on pouvait consommer, s'endetter, parier sur un avenir forcément favorable. Même les principes de base de l'économie domestique paraissent parfois être partagés par tous comme la différence entre un chiffre d'affaires et un bénéfice, entre l'investissement et le fonctionnement, entre du capital et du profit. Pourtant, rien n'est moins sûr...

Dans les entreprises aussi on croyait parler le même langage, celui des projets censés rassembler tout le monde sous l'ombrelle confortable de valeurs communes. On élaborait des valeurs, souvent ancrées sur une analyse sérieuse de l'histoire de l'entreprise, on transformait en concepts simples ces références partagées et on imaginait aligner les organisations et les comportements à ces valeurs pour que l'entreprise fonctionne selon une vision et un langage communs.

Que dire des systèmes de gestion développés au fil de l'histoire et des restructurations. Une entreprise qui croît et se globalise génère au fil du temps des systèmes d'informations déconnectés et arrive le moment où il est indispensable d'investir dans le grand système d'informations commun et partagé par toutes les entités. Ce système permettrait de mettre en lien tous les types d'informations (commerciales, comptables, RH) afin d'améliorer la prise de décision. Le manager ne serait alors plus que le décideur des livres de management, celui qui laisse tomber ses augures à l'aide de l'information pure et parfaite fournie par le système intégré d'informations. Les entreprises ont dépensé beaucoup d'argent pour nourrir cette illusion, elles ont embauché des spécialistes des systèmes d'informations qui savaient de mieux en mieux utiliser un système complexe sans rien connaître au business, aux produits et aux clients.

Le *globish* parlé dans le monde des affaires est une dernière illustration de cette illusion de la langue commune. Les multiples réunions, *conference-calls* et visioconférences qui se déroulent chaque jour de par le monde se nourrissent de l'illusion qu'avec quelques mots communs prononcés avec des accents divers, les professionnels se comprennent et avancent dans leurs projets...

La deuxième raison d'échec, c'est que les hommes voulaient s'établir, construire une ville. A cette époque où l'opposition entre nomadisme et vie urbaine était importante, les hommes songent à s'arrêter dans la plaine de Shinéar, de se rassembler, comme le souligne Petrosino⁹. Pour marquer cet établissement - ce souci d'arrêter le chemin infernal de l'existence - ils construisent une ville et une tour comme si l'édifice pouvait contenir l'ensemble de l'humanité. Mieux encore, les hommes voulaient lui donner eux-mêmes un nom afin de marquer leur chef d'œuvre pour l'éternité. Créer la tour la plus haute du monde est toujours d'actualité. Tout rassembler dans une ville, c'est souvent l'objectif de l'entreprise qui développe son projet comme une fin en soi, sans même imaginer qu'il existe un monde à l'extérieur, une société vis-à-vis de laquelle, comme n'importe quelle personne physique, la personne morale a aussi une responsabilité. Comme le sont les projets des hommes dans les entreprises qui espèrent trouver la structure définitive, les modalités de gouvernance idéales, les règles de vie et de travail en commun qui répondront à tous les objectifs, protégeront des errements, et garantiront l'efficacité éternelle. La plupart des actions de changement utilisent ce ressort de la motivation consistant à mettre enfin en œuvre l'organisation idéale.

La troisième raison de l'échec, c'est l'orgueil du but visé. Ils veulent atteindre le ciel. Dès l'époque de Babel, les hommes avaient intégré les théories de la motivation qui donnent de l'importance au but extraordinaire mobilisateur pour les équipes. Mais ce but a deux caractéristiques qui expliquent les échecs humains. D'une part l'atteinte du ciel est un but fou.

⁹ Petrosine, S. Babel : Architecture, Philosophie et Langage d'un Délire. Editions du Félin, 2010.

Personne ne niera que les objectifs démesurés existent toujours : les banquiers ou les investisseurs le savent quand ils essaient de placer leur argent dans des projets plus ou moins fantasques. Mais l'objectif est fou également parce qu'il envahit la réalité et il s'impose en référence unique comme si rien n'existait autour. Dans des temps anciens Luttwak¹⁰ avait montré comment la polarisation sur un seul objectif envahissant toute la raison et la réalité, conduisait généralement à l'inverse de ce qui était visé. C'est ce qu'ont fait les hommes de Babel exactement comme ces entreprises tellement polarisées sur la mise en place de leurs réorganisations et de leurs systèmes d'informations intégrés qu'elles en oublient la réalité du business.

Est-ce que Babel nous parle aujourd'hui ? Evidemment, comme ce mythe a parlé pendant les millénaires précédents. Il n'y a guère que les innocents oublieux de leur position dans l'histoire de l'humanité pour penser le contraire. Dans l'espace limité de cette chronique on pourrait en rester à trois enseignements principaux. Premièrement, si le langage commun est une illusion, on est donc toujours obligé de répéter, de conforter, d'expliquer, de vérifier, de confronter nos visions les uns aux autres. On n'est jamais d'accord, la clarté et la transparence ne sont que des illusions pour les apprentis ingénieurs sociaux. La clarté et la transparence n'existent pas et ne sont pas forcément utiles. Le travail d'une collectivité consiste à vérifier en permanence les références communes, à expliquer encore et toujours. Dans les processus de transformation vécus par les entreprises aujourd'hui, cet art de la communication permanente a besoin d'être appris.

Deuxièmement, on a vite fait, comme à Babel, d'oublier le reste de l'univers, de s'en croire le centre et de créer des projets ambitieux et orgueilleux sans rien considérer d'autre que cette ambition démesurée. Une entreprise peut-elle oublier aujourd'hui sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses actionnaires, salariés et clients évidemment mais plus largement vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère, et la planète en général. Mais en guise d'enseignement-bis, on n'oubliera pas que la responsabilité sociale de l'entreprise, quand elle se transforme en dogmes, procédures et systèmes visant à la perfection, peut vite devenir une autre tour de Babel...

Le troisième enseignement concerne le rapport au temps. Les hommes de Babel voulaient arrêter la pendule, atteindre l'établissement et la stabilité tant désirés. C'est naturel et intemporel comme désir. La vie de l'entreprise nous apprend pourtant que certaines d'entre elles ont un sens du temps un peu plus sophistiqué : ce sont ces entreprises patrimoniales où l'horizon n'est pas le trimestre, où les dirigeants savent investir sur le long terme comme les moines gardaient en réserve des troncs de chêne pour les générations futures qui referont le toit de l'abbaye. Ces entreprises ne veulent pas atteindre le ciel mais elles savent dégager leurs stratégies de l'horizon de temps humain pour lui donner une autre dimension. Quand cet horizon de temps est élargi, on cherche moins à toucher du doigt le ciel de l'objectif atteint mais on prépare le futur, on remet en cause avec agilité les *statu quo* actuels pour continuer de se développer avec efficacité. On se prépare aussi à se disperser à nouveau vers d'autres horizons, où la tentation de l'établissement et de la réussite renaîtra et sera pleinement vécue pour autant que l'on n'oublie pas ce qui est illusoire et ce qui l'est moins.

L'intérêt avec ces grands mythes, c'est que tout le travail est laissé au lecteur. Certains verront dans Babel l'inanité des projets humains et la vanité de l'entreprise. D'autres en tireront simplement la dimension illusoire, ce qui leur donnerait alors un peu plus de réalisme dans leur vision du management.

¹⁰ Luttwak, EN Le paradoxe de la stratégie. Odile Jacob, 1989.

A retenir trois illusions

- Se comprendre
- S'établir et imaginer que le temps s'arrête
- Atteindre le ciel

Valeur 3 - LES MANAGERS SONT TOUJOURS GRANDS

Les managers sont toujours grands, car leur mission est grande. Au faîte et à la base des hiérarchies leur mission est toujours la même, le service du collectif pour produire du résultat. Ce n'est pas la visibilité du résultat qui compte mais le génie pour y parvenir. Pourquoi ce mépris si souvent constaté dans des grandes institutions pour les premiers niveaux de managers, comme s'il existait les leders d'en haut et les managers d'en bas ? Pourquoi cet orgueil au niveau le plus élevé, alors que c'est souvent la compétence technique, le sens politique et l'entregent avec les milieux financiers qui ont permis d'accéder à ces positions.

Quand les petits chefs deviendront grands !¹¹

L'adjectif « petit » a souvent une connotation péjorative, voire méprisante. Les « petits » boulots, le « petit » personnel sont autant d'expressions utilisées par ceux qui ont de « grands » boulots ou s'estiment appartenir au « grand » personnel. Le « petit » chef ne déroge pas à cette tradition ; l'adjectif intervient ici pour rendre encore plus péjoratif le terme de chef qui ne trouve plus guère de crédit que dans la « grande » cuisine. Au-delà du réflexe moderne de pousser un cri en faveur de minorités insuffisamment reconnues quand elles ne sont pas discriminées, plusieurs facteurs peuvent éclairer le phénomène.

Tout d'abord, le management, le « grand », est une affaire de personne : on connaît les patrons, les décideurs, les « stars » du business dont les décisions, la personnalité ou le charisme devraient expliquer le succès de l'entreprise. Le monde des affaires est un lieu de forte personnalisation et n'échappe pas à l'individualisme ambiant. Il est ainsi compréhensible que l'armée des inconnus et des tâcherons ne passe pas la rampe quand on décrit la vie des entreprises.

Cependant, les « petits » chefs n'ont pas seulement pour caractéristique d'être des anonymes au royaume des stars. On leur attribue aussi de nombreux et fatals défauts. Ils seraient résistants au changement et réticents à toute évolution ; ils freineraient les processus de restructuration et de changement nécessaires. Ils auraient aussi le triste privilège, ces « petits chefs », d'être souvent les causes du travail souffrant, harcelant, violent. Ils incarneraient sur leur « petite » personne toutes les perversités des relations humaines : autoritarisme, mesquinerie, insensibilité, manque d'écoute et de respect. Il est bien vrai que chacun en a rencontré de tels, pas uniquement dans le travail et dans les entreprises d'ailleurs...

En prenant un peu de recul vis-à-vis de ces lieux communs, il convient de reconnaître qu'après des transformations profondes des modes d'organisation, le management intermédiaire a

¹¹ Texte paru en décembre 2001.

acquis une position très originale dans les organisations. Premièrement, il continue de posséder une parcelle d'autorité dont la légitimité a certes été fortement ébranlée mais qui demeure : cette figure d'autorité constitue un élément de base du fonctionnement des organisations. Même si l'autorité n'a plus ou ne devrait plus avoir les mêmes fondements, ils sont encore le signe réel d'une part de structure, pas encore totalement éliminée dans des organisations plates et amaigries.

Deuxièmement, cette hiérarchie intermédiaire a un rôle de relais dans la mise en œuvre de la plupart des restructurations et des processus de changement. Une réorganisation d'un processus de production, la mise en œuvre concrète d'une opération commerciale ne peuvent se faire que si cette hiérarchie intermédiaire fait le lien nécessaire entre le plan et les opérateurs sur le terrain : il s'agit d'expliquer, d'organiser, de rassurer, de contrôler et quelle que soit la qualité du plan venu du siège, ce sont ces relais bien réels qui permettent aux événements de se produire. Ceci est évident quand il faut revoir un processus de production dans l'industrie mais tout aussi impératif quand le manager de base assure la réussite de la grande opération commerciale de l'automne dans un hypermarché. Ainsi, ces « petits » chefs sont des relais indispensables.

Troisièmement, les « petits chefs » sont originaux par l'ancienneté et la durée. Dans le management actuel, c'est une caractéristique rare tant les grands managers sont mobiles, passant de plus en plus rapidement d'une fonction, d'une affectation à une autre. Ils n'ont que le temps d'auditer la situation de départ et de lancer un nouveau plan qui complètera leur « portefeuille » d'expériences personnelles. Mais ils n'ont pu s'imprégner de la connaissance profonde du terrain, ni développer l'intelligence du contexte. Les « petits » chefs ont généralement plus d'ancienneté : ils savent des choses que d'autres ne savent pas. Mieux encore, ils savent des choses potentiellement utiles aux « grands chefs » pour peu que ces derniers aient l'humilité de le reconnaître.

Une étude intéressante de Quy Nguyen Huy¹² tente de redorer le blason des « petits chefs ». Menée sur une période de six années elle a conduit le chercheur à de nombreuses observations sur le terrain et études de cas ainsi qu'à plus de 200 interviews en profondeur auprès de managers intermédiaires et supérieurs. Le thème principal de la recherche concernait le rôle de ces managers dans les situations de profonde restructuration et de changements organisationnels importants. Il apparaît que ces « petits chefs » contribuent beaucoup plus que cela ne leur est généralement reconnu – par leurs supérieurs et leurs collaborateurs – aux processus de changement en cours dans les entreprises. Ils joueraient même quatre rôles déterminants dans le succès de ces opérations.

Tout d'abord ce seraient des « entrepreneurs ». En effet, ils ont – ô surprise ! – généralement de très bonnes idées pour la raison simple qu'ils sont proches du terrain, qu'ils y vivent tous les jours, avec l'intelligence des situations dans la durée. Mieux encore, dans les entreprises américaines où est effectuée la recherche, ces « petits chefs » ont des origines plus diverses

¹² Quy Nguyen Huy – *In Praise of Middle Managers* – Harvard Business Review – septembre 2001 – pp. 72-81

(formation, parcours, ethnie, etc.) que parmi l'encadrement supérieur et cette diversité crée richesse, créativité, ouverture ainsi qu'un anticonformisme très utile dans des situations de changements. Leur ancienneté plus forte que celle d'un encadrement supérieur très mobile peut leur créer une image de « dinosaure » qui ne pousse pas à les écouter. Le chercheur note même parfois l'attitude des consultants, mieux écoutés par l'encadrement supérieur, qui ne font guère d'efforts pour mettre en valeur l'encadrement intermédiaire, bien au contraire... Les « petits chefs » comprendraient très bien la situation et feraient de leur côté bien peu d'efforts pour s'exprimer puisqu'ils savent ne pas être écoutés... Ainsi ce sont des « entrepreneurs » peu reconnus pour leurs idées et leurs apports.

Ensuite, ces cadres seraient des « communicateurs ». Dans tout processus de changement, le plus difficile est la mise en œuvre et ces cadres s'avèrent plus compétents que quiconque pour faire passer le message, pour transformer les concepts et la méthodologie générale d'un changement en un message audible et utilisable par le terrain. Mieux encore, ils connaissent les réseaux et canaux pertinents de communication dans une organisation : leurs supérieurs ne sont pas assez anciens et sensibles pour avoir pu les découvrir. Ils savent aussi transposer les grandes lignes d'un changement, repérer et anticiper les difficultés et les points d'achoppement. Il ne faudrait pas en conclure qu'ils sont les seuls à disposer de réseaux ; même leurs supérieurs en ont mais la pratique de la gestion des carrières est telle que ces derniers ne concernent pas le terrain et ne s'avèrent pas toujours pertinents pour la mise en œuvre des changements.

Le cadre intermédiaire est également un « thérapeute ». En effet tous ces changements provoquent du stress, de la tension, de la douleur. On doit faire en sorte que ces processus se déroulent le mieux possible mais le traumatisme est inévitable. Pour le surmonter, il est nécessaire à chacun de pouvoir parler, exprimer ses doutes, ses peurs : ceci n'est pas suffisant mais nécessaire. Evidemment les cadres intermédiaires ont un rôle capital à jouer pour créer cet environnement de sécurité : ils sont présents, ils représentent l'autorité, ils connaissent les personnes et leurs situations et leur action – bien menée – peut être d'un réel secours, même si elle n'est ni spectaculaire, ni même visible.

Enfin, Quy Nguyen Huy nous décrit le cadre intermédiaire comme un funambule qui marche avec précaution sur l'étroite ligne de crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte. Les changements réussis paraissent toujours évidents et sont attribués au génie de leurs concepteurs ; l'incurable résistance au changement des autres expliquerait les changements ratés : la réalité n'est pas aussi simple et l'observation des processus de transformation, quand ils sont en cours, révèlent des déroulements chaotiques et incertains où l'on pourrait brutalement glisser du côté bouleversement incohérent ou de la crispation et de l'immobilisme. Le cadre intermédiaire funambule sait souvent tenir ferme le balancier pour éviter la chute d'un côté ou de l'autre, c'est souvent un « *problem-solver* » qui

sait remonter ses manches pour éviter le pire.

Quels enseignements tirer de cette recherche ?

Le premier est général : le mépris n'est jamais bon conseiller et les évidences du management l'oublie souvent. Ces cadres intermédiaires sont sans doute plus importants pour les organisations que leurs supérieurs ne veulent bien le reconnaître (et leurs collaborateurs aussi). Sans doute les « grands chefs » devraient-ils être plus sensibles à l'existence de ce potentiel, plus attentifs à ne pas le perdre ni l'éroder.

Le second enseignement concerne les cultures différentes de management qui semblent se mettre en place au niveau supérieur et au niveau intermédiaire : plus de mobilité pour les uns, plus de continuité sur le terrain pour les autres. Il ne s'agit pas de critiquer cet état de chose qui a ses raisons bien compréhensibles. Mais cela devrait inciter à accepter et valoriser cette différence d'approche de l'activité de management et faire attention de ne pas seulement reconnaître comme seul management « moderne » celui du surf et de la mobilité. Un sociologue créait récemment, en observant notre société, le concept de « bougisme »¹³ ; il faut bien reconnaître que cette maladie nouvelle atteint aussi la gestion des carrières des cadres...

Le troisième enseignement, c'est qu'il faut conserver et développer encore l'engagement personnel que démontrent ces cadres intermédiaires : sans doute leurs modes d'appréciation et de reconnaissance devraient l'intégrer.

Enfin, il faudrait se rendre compte que ces compétences des cadres intermédiaires ne sont pas seulement utiles pour mettre en œuvre les projets de changement décidés en haut lieu. Elles s'avèrent aussi indispensables à gérer le quotidien, en vitesse de croisière. A l'heure où les entreprises se posent des questions sur les évolutions du sens du travail, de l'implication et de la fidélisation des jeunes, qui seront les véritables artisans de cette intégration de nouvelles populations dans les emplois de demain sinon ces « petits chefs » qui sont en première ligne ?

A retenir :

- Ne pas mépriser les « petits chefs », ils font un travail indispensable que personne d'autre ne peut ou ne veut faire, ni les consultants, ni les responsables de communication ou de changement, ni les « grands chefs »
- Trouver la bonne durée qui permet de connaître le terrain, d'y faire quelque chose et d'en assumer les résultats
- Maintenir les conditions nécessaires de l'engagement de ces « petits chefs » : il est tellement facile à décevoir, tellement difficile à reconstruire

¹³ P A Taguieff – Résister au bougisme. Editions Le Mille et Une Nuits, 2001.

Rien n'est plus pédagogique qu'un couple de dimensions. L'attention à la production ou aux personnes est l'un de ses fameux couples, à la base de nombreux outils managériaux. Il est un autre couple auquel on pense moins, c'est celui de la verticalité et de l'horizontalité. La verticalité de la hiérarchie est évidente. D'autres disent que les organisations seraient converties à l'horizontalité des projets et des structures collaboratives nouvelles. Parler de couple c'est reconnaître que ces deux dimensions ne sont pas exclusives mais plutôt complémentaires ; il ne faut pas en choisir une mais combiner les deux. C'est bien la difficulté, exactement comme dans une famille on combine la parentalité et la fraternité.

Entreprise-famille, je vous aime ?¹⁴

Les magazines d'affaires titrent régulièrement sur les entreprises familiales et les raisons de leur succès. Il existe en France de véritables trésors d'entreprises, pas toujours connues, créées et maintenues au sein d'une famille. Ces entreprises sont par exemple très présentes dans le secteur de la distribution et squattent littéralement le haut du tableau des plus grandes fortunes françaises. Elles ont véritablement innové, elles se sont développées à la barbe des grands groupes bien assis, certaines mêmes ont réussi à continuer de croître sur plusieurs générations déjouant ainsi les mauvais présages selon lesquels la première génération crée, la seconde développe et la troisième détruit.

Cet intérêt récurrent pour les entreprises familiales mérite d'être noté. On leur attribue plus de stabilité, plus de sécurité d'emploi, une qualité de vie au travail et une certaine protection vis-à-vis de toutes les contraintes financières et boursières qui ont si mauvaise presse : les entreprises familiales deviendraient-elles les « alter-entreprises » pour parler un langage d'époque ? Sont-elles devenues les havres du travail dans un monde économique menaçant, une jungle dans laquelle de plus en plus de personnes redoutent de se trouver ?

Ce retour en grâce n'est-il aussi qu'un feu de paille, une péripétie dans la quête permanente de nouveaux sujets de dossiers spéciaux dans la presse économique ? Il faut bien dire que l'entreprise serait bien alors le seul domaine dans lequel la métaphore familiale aurait quelque crédit. Les éditorialistes auraient pu en effet utiliser le terme de « structure affectivo-partenariale » qui est moins connoté et vieillot. Ne nous sommes-nous pas moqués depuis des lustres du fameux « paternalisme » ? Il suffisait jusqu'à maintenant de dire qu'une entreprise était paternaliste pour que la discussion ne mérite même pas d'aller plus loin. Dans de nombreux séminaires il m'est arrivé de faire tenter une définition par les participants qui utilisaient ce vocable. Les résultats n'étaient pas brillants ni cohérents. La seule chose certaine est que le paternalisme renvoyait aux pires procès sur les intentions mauvaises de dirigeants qui utilisaient les avantages en faveur des salariés pour mieux les tromper... Immédiatement les mêmes noms d'entreprises venaient illustrer le concept de « paternalisme » sans qu'il soit même nécessaire de pousser plus loin l'analyse.

Plusieurs aspects de l'entreprise familiale peuvent pourtant être dégagés. Le premier c'est que deux logiques cohabitent dans le fonctionnement de ces entreprises. La première est la logique fonctionnelle de l'entreprise classique qui requiert de faire travailler ensemble des personnes à une activité commune performante. La seconde logique renvoie aux caractéristiques de la famille comme institution : l'entreprise n'est pas imperméable aux relations familiales très

¹⁴ Texte paru en novembre 2003

affectives, et les structures, les modes de fonctionnement ou de répartition du capital tiennent compte de ces rapports entre membres d'une même famille. Des décisions d'investissement, d'organisation, d'attribution des dividendes et d'équilibre du conseil d'administration peuvent alors ne pas seulement renvoyer à des problèmes de compétence technique.

Le second aspect concerne la réalité financière de beaucoup de ces entreprises. Si le risque d'éclatement et de fonctionnement est rendu plus complexe par la confrontation des deux logiques présentées plus haut, ces entreprises ont cependant une certaine stabilité financière quand elles ont réussi à ne pas avoir besoin des marchés financiers et à garder le capital dans cette famille. Les dirigeants ne sont pas seulement les salariés de l'entreprise mais aussi des personnes dont on peut attendre qu'une approche patrimoniale les rende sensibles au long terme.

On peut toutefois se demander si le rapprochement entre famille et entreprise se réduit à l'entreprise familiale. En effet, il n'est pas rare d'entendre parler de l'entreprise comme d'une famille. Si la majorité ne tient pas l'entreprise en général dans son cœur, les salariés apprécient généralement leur propre entreprise. Les discours sur elle empruntent d'ailleurs souvent au vocabulaire de la famille et ce sens de la communauté de base qu'évoque la famille n'est pas absent de très nombreuses institutions même si cela n'est pas formellement revendiqué ou renforcé.

Les analyses de culture d'entreprise explorent avec rigueur cette dimension collective du fonctionnement des organisations, ce contrat social implicite⁽¹⁵⁾. Elles cherchent à entrevoir le sens de la vie collective au sein de l'institution. Et il est clair que cette vision familiale faite d'un partage de références communes, d'un sens d'appartenance, du sens d'un destin commun, de signes de reconnaissance partagés, est assez courante.

Pour aller plus loin dans l'affirmation de cette métaphore familiale, nos études montrent que la notion de famille ne se suffit pas à elle-même. En effet, la notion de famille ne recouvre pas une forme uniforme et homogène de vie dans la société, pourquoi en irait-il différemment dans l'entreprise ? Deux conceptions au moins de famille peuvent être opposées, la famille filiale et la famille fraternelle, la première donnant de l'importance au lien entre chaque membre et le « tout », la seconde privilégiant les rapports entre les membres.

La famille filiale apparaît comme un grand « tout », une bonne mère qui protège, prodigue ses soins et rassure en garantissant de la stabilité et de la prévisibilité. Elle établit un écran protecteur entre le monde et l'intérieur de l'entreprise. Bien entendu, un contrat social a deux parties ; cette protection s'échange contre le respect des règles, la réaction à tout ce qui pourrait venir menacer ce corps unique. Un nom et un logo suffisent à matérialiser cette totalité. L'appartenance à la famille (le fameux sentiment d'appartenance) se résume à une conception solidement ancrée des droits et devoirs de la personne vis-à-vis de l'entreprise et réciproquement. La solidarité entre les personnes existe effectivement mais elle fonctionne quand à travers l'autre, c'est l'idée du « tout », les valeurs fortes constitutives de cette famille qui sont mises en cause.

A l'opposé, la famille fraternelle donne plus d'importance aux liens entre les personnes. Il y a famille parce que les personnes ressentent ce lien inter-personnel qui les oblige les uns vis-à-vis des autres. Le lien familial est un lien inter-personnel, il est fait d'obligations réciproques dans la façon de travailler, dans le mode de vie ensemble. Ici c'est le lien aux autres qui compte plus que la relation à l'entité invisible.

¹⁵ Thévenet, M. Audit de la culture d'entreprise. Paris : Les Editions d'Organisation, 1986 ; Culture d'entreprise, Paris : PUF, 1993.

Il faut reconnaître que les études de culture nous révèlent plus de familles filiales que fraternelles, celles où la discipline, le dévouement, voire la soumission priment sur les obligations réciproques. Il me semble aussi que c'est à cette famille filiale que l'on pense en parlant d' « entreprise communautaire » et en rêvant de cultures fortes. Les organisations actuelles nous montrent pourtant que ce lien entre les personnes est capital pour le fonctionnement quotidien. Comment imaginer ces organisations maigres, ces équipes transversales, ces structures décentralisées sans un lien très fort entre les personnes qui composent ces organisations ? Il est clair que l'on espère toujours naïvement que des outils de management de la performance (définition négociée d'objectifs, évaluation des performances individuelles, reporting, etc.) vont suffire à bien faire fonctionner ces nouvelles structures mais ils s'avèrent toujours insuffisants. On imagine aussi que la relation entre l'individu et l'entreprise se réduit à la relation hiérarchique alors que le bilan « relationnel » de son travail, ce qui en fait le quotidien, fait clairement apparaître que la qualité des relations entre collègues, les bonnes relations au travail sont capitales.

Plutôt que de jouer aux mouvements de balancier d'une critique sans appel d'un paternalisme non défini à une admiration béate du nouveau modèle de l'entreprise familiale, sans doute on pourrait exploiter la métaphore familiale dans ce sens de la famille « fraternelle », cela permettrait de poser à nouveau les problèmes de relations humaines d'une manière plus réaliste et opérationnelle.

A retenir

- La famille, ce sont des relations parentales et verticales mais aussi fraternelles et horizontales
- La relation horizontale et fraternelle, c'est la caractéristique d'organisations plus plates et de modes de travail collaboratif déstructurés
- Il ne peut y avoir de fraternité sans qu'existe un parent...

LE MANAGER DISPOSE DE THEORIES POUR L'ABORDER

Valeur 5 - TOUT SALAIRE MERITE TRAVAIL

La phrase provoque souvent des réactions, les plus ingénues repérant un lapsus. On en connaît la forme inversée, tout aussi pertinente. Cet ordre des facteurs, respectueux de la dimension contractuelle du travail, rappelle simplement que le travail doit produire, avoir un résultat, une utilité, une valeur qui fonde le salaire. On pourra s'interroger sur l'utilité réelle de certains emplois et sur le juste montant du salaire, les débats sociétaux sur les risques associés au travail et les polémiques sur son étymologie pourront fleurir mais pour 92% d'une population active salariée, le travail demeure une contrepartie du salaire.

Le travail avant le travail¹⁶

Avant même les risques psychosociaux, le travail fut considéré comme une malédiction, étymologiquement « dire du mal », « dire le mal », mais peut-être aussi « mal dire ». Car l'étymologie a en commun avec la bonne exégèse qu'elle ne donne jamais de réponse définitive. On signale souvent que travail vient du « tripalium », un ensemble de trois poutres servant à immobiliser un animal, un objet qui contraint et qui fige : c'est vrai que le travail peut immobiliser dans des postes et des statuts. Le *tripalium* deviendra instrument de torture - donc de souffrance - et chacun d'y aller d'un clin d'œil étymologique et culturel pour figer le travail dans un sens qui l'arrange. C'est ce qui s'est produit au fil du temps : alors que le terme de travail était réservé aux occupations pénibles, il s'est progressivement étendu à toutes les activités de production.

D'autres ont voulu chercher dans la Bible le signe de la malédiction du travail. Avec la facilité fréquente des intellectuels à attribuer les malheurs de la société - depuis l'éducation jusqu'à notre attitude à l'argent en passant par le réchauffement de la planète - à notre culture judéo-chrétienne, certains voient dans le péché des premiers hommes dans la Genèse la source de la punition infligée au reste de l'humanité de devoir travailler pour vivre, à la sueur de son front. Le travail serait une condamnation, la conséquence d'une faute, donc forcément une souffrance. Mais l'exégèse est un art exigeant et difficile et, comme le dit la rabbin Delphine Horvilleur, « la lecture voyeuriste des textes sacrés menace les lecteurs des trois religions monothéistes qui s'arment souvent des versets de leur texte révélé pour défendre une vision du monde présentée comme indiscutable. »¹⁷

Cette citation de la rabbin se trouve dans les premières pages d'un ouvrage qui fera honneur au texte en continuant une étude jamais définitive, en explorant des sens qui ne seront jamais complets et il devrait bien en aller ainsi, pour peu que l'on se risque à solliciter des textes extérieurs à la vulgate managériale. C'est ce que fait Sedlacek¹⁸ sur l'économie en général et sur le travail en particulier. Egalement peu satisfait par les références trop faciles à un travail-punition, l'auteur s'interroge sur ce qui se passait avant la faute d'Adam. D'autant plus qu'un

¹⁶ Texte paru en août 2013

¹⁷ Horvilleur, D. En tenue d'Eve. Féminin, pudeur et judaïsme. Paris : Grasset, 2013.

¹⁸ Sedlacek, T. L'économie du bien et du mal. La quête de sens économique. Eyrolles, 2013.

verset étrange, peu commenté, du chapitre 2 de la Genèse (Gn 2, 15) semble indiquer que les premiers humains n'étaient pas inactifs avant de devoir travailler : « Dieu prit l'homme et le plaça dans le jardin d'Eden pour le cultiver et le garder ». Ainsi il y avait quelque chose avant le travail !

Avant le travail avait déjà été confiée à l'homme une activité qui, par déduction, ne devait être ni contraignante ni déplaisante. Il cultivait et gardait le jardin, ce qui le nourrissait et lui permettait de vivre *in fine*. Les créationnistes considéreront que c'est ce malheureux péché qui a tout fait basculer ; les autres peuvent aussi réfléchir, comme n'importe quel manducateur des grands textes, à ce qui a bien pu transformer l'activité en travail, la bénédiction en malédiction, le plaisir en souffrance. Trois causes possibles de ce détournement du travail peuvent être proposées.

La première source de malédiction est l'homme lui-même. Il était chargé de cultiver et de garder le jardin : c'est la mission qui lui avait été confiée, un sens du travail qui ne venait pas de lui mais lui avait été donné. Il n'a pas créé le jardin mais il en prend soin pour simplement vivre et se nourrir. Mais sans doute cette situation édenique ne lui suffisait-elle pas. Peut-être l'homme a-t-il cherché dans le travail autre chose que ce pourquoi il était fait, en oubliant qu'il était seulement fait pour vivre. L'homme veut toujours plus que ce qu'il a : c'est bien ce désir qui constitue le fondement et le moteur de l'économie selon Sadacek. Et l'homme a finalement profité de cette mission de cultiver et garder pour trouver autre chose.

Il peut vouloir consommer toujours plus de biens (Sadacek, Fourquet¹⁹) et le travail se réduit à ses gains nécessaires pour tenter vainement d'étancher ce désir insatiable. Le travail n'existe ni pour lui-même ni pour son objectif initial mais pour consommer ce qui ne rassasiera jamais. Le travail peut aussi apporter d'autres plaisirs, celui du jeu par exemple. Dans une enquête personnelle déjà ancienne, les personnes les plus impliquées s'avéraient aussi trouver souvent dans le travail la dimension ludique de la compétition et du jeu d'acteurs, de la satisfaction d'atteindre des objectifs qui sont avant tout le signe d'une reconnaissance personnelle : battre un record, croître de 10%, terminer le projet à l'heure, autant de satisfactions qu'investit la personne dans son travail. Les patrons d'hypermarché ou les directeurs commerciaux connaissent l'importance des challenges ou des « événements » qui jalonnent la vie de leur activité. Les mêmes personnes très impliquées soulignaient la qualité des relations humaines vécues au travail : elles peuvent constituer un autre objectif recherché par la personne au moyen du travail.

Les philosophes pourraient aussi suggérer une autre forme du désir de l'homme que le travail sert à satisfaire : sa toute puissance. Il rêve de toute puissance et, par-dessus tout de pouvoir dompter la perspective inéluctable de la mort. Les activités lui offrent un terrain incomparable pour marquer sa force, imprimer une trace, croit-il, dans l'histoire. Dans toutes ces illustrations ce n'est plus le travail qui s'impose à l'homme mais ce dernier qui en détourne la nature pour sa propre satisfaction, scellant ainsi la malédiction qu'il va subir.

La deuxième source de malédiction du travail concerne l'autre. On imagine l'homme cultiver et garder le jardin seul mais le travail est maintenant collaboratif quand plus de 90% des travailleurs sont salariés. On ne travaille pas mais on « travaille avec » dans une interdépendance obligée avec ceux que l'on n'a le plus souvent pas choisis. L'autre est donc dans une position clé pour créer la malédiction. Il peut oublier le sens du travail et se servir de son collègue - et *a fortiori* de son subordonné - lui imposer ses volontés, utiliser toutes ses ressources personnelles pour mettre le premier à son service, l'aider à satisfaire ses besoins et envies. Les jeux politiques ne consistent le plus souvent qu'à se servir de l'autre au bénéfice de ses propres volontés et stratégies. Le monde du travail ne peut alors échapper aux malédictions

¹⁹ Fourquet, L. L'ère du consommateur. Cerf, 2011.

qui frappent aussi bien la vie des structures affectivo-partenariales que celle de la cité en général.

La troisième source de malédiction vient de la société elle-même. D'une activité privée consistant à garder et cultiver le jardin pour se nourrir et survivre, le travail est devenu un phénomène social, une sorte de référence obligatoire, un instrument de la société pour imposer des règles de « vivre ensemble ». Sur le plan financier, le travail est censé financer les allocations familiales, le chômage et la prévoyance, comme s'il ne servait plus seulement à nourrir mais à satisfaire tous les besoins de la société. Poule aux œufs d'or, le travail est aussi le domaine où les gouvernants aiment imposer leurs règles, sans doute parce qu'elles sont ici plus faciles à contrôler et à imposer. Quand il s'agit de développer dans la société des valeurs considérées par la majorité comme importantes, c'est au monde du travail de montrer l'exemple, quand il s'agit de prendre en compte les souffrances de la société, c'est encore vers le travail que l'on se tourne prioritairement pour en chercher les causes ou y imposer les solutions. Le travail n'existe plus pour ce qu'il est mais pour ce qu'il est censé apporter et les candidats au travail de passer plus de temps à discuter des à-côtés que du travail lui-même. Et l'on se dédouane alors sur les étrangetés d'une supposée Génération Y alors que les attitudes qui lui sont trop rapidement attribuées illustrent plutôt une conception du travail qui en fait juste un ciment social en perdant toute référence à la position relative et au sens qu'il devrait porter.

Trois enseignements à tirer de cette divagation textuelle. Tout d'abord, les questions humaines sont affaire de théorie, de regard, de manière de voir. Les bons spécialistes des choses humaines ne donnent pas de solution, ils multiplient les regards, ils ne se satisfont pas des visions réduites mais élargissent toujours le champ. Etant donné la place du travail dans nos sociétés, il est indispensable d'adopter à son endroit la même discipline et de ne pas se satisfaire des simplismes de l'instrument de torture comme seule grille de lecture.

Le travail peut-il être ré-enchanté ? Il faut prendre au mot ceux qui y voient une malédiction en leur opposant le travail d'avant la malédiction, quand l'homme cultivait et gardait, dans ce mélange d'activité et de passivité qui constitue le travail. Est-ce un paradis perdu, comme souvent les hommes ont voulu interpréter l'histoire²⁰, ou un lieu de retour possible pour autant que l'on revienne sur les causes possibles de cette malédiction, à savoir ce que la société, les autres mais aussi soi-même peuvent réviser leur approche et alors en diminuer les maux. Accepter la malédiction, c'est aussi renvoyer sur les autres le poids des problèmes.

Certains verront dans cet article une opinion hors-sol, une élucubration détachée de toute actualité. Sans doute mais il pourrait utilement aider à réfléchir quand va s'ouvrir la boîte de Pandore (pour reprendre un autre mythe, grec celui-ci, sur la malédiction) de la pénibilité du travail. Tout le monde est d'accord sur l'objectif juste de prendre en compte la pénibilité du travail, pour aborder la question des retraites en particulier. Cependant, la question est plus complexe quand il va s'agir de mesurer la pénibilité d'une part, de pouvoir d'autre part la comparer – avec justice – entre deux personnes. Est-ce le travail qui est pénible, est-ce l'effet d'un certain travail sur une certaine personne, les causes de la pénibilité sont-elles toujours mesurables, les conditions de vie en dehors du travail doivent-elles être prises en compte pour mesurer les effets pénibles ? Les questions sont nombreuses et les trois sources de malédiction peuvent éventuellement inviter à ne pas restreindre le champ de la réflexion.

A retenir

²⁰ Minois, G. Age d'or – Histoire de la poursuite du bonheur. Fayard, 2009.

- Il existe une malédiction du travail, elle tient à l'homme lui-même, aux autres et même à la société dans ce qu'elle en a fait
- Le travail peut être malédiction mais il n'est pas que cela
- Il existe une bénédiction du travail, elle tient à l'homme lui-même, aux autres et même à la société dans ce qu'elle veut en faire

Valeur 6 - LE MANAGEMENT N'EST PAS MAGIQUE

La magie fascine, le plus inattendu se produit et parfois le merveilleux. La magie ouvre des perspectives enjôleuses où le plus difficile s'obtient apparemment sans effort : les lapins sortent des chapeaux et les foulards se volatilisent. De là à imaginer que les problèmes de management pourraient se résoudre par enchantement, que des prestidigitateurs zélés escamoteraient la citrouille pour faire apparaître le carrosse, de là à penser qu'il suffirait de rêver le monde managérial pour qu'il devînt réalité... Le rêve est normal, voire bénéfique, mais nul n'est obligé d'y croire.

Management et Magie²¹

Le management est pour beaucoup un haut lieu de la raison. Des cohortes d'étudiants apprennent à mesurer les variantes du possible pour élaborer de saines et rigoureuses décisions. Les appareillages mathématiques, les formalismes informatiques, la logique des systèmes ne font que renforcer l'image désincarnée et rationnelle de la pratique du management.

Et pourtant. A regarder de près certaines séquences de l'activité managériale la pensée magique semble souvent à l'oeuvre. Dans cette forme de pensée on imagine que tout devrait marcher tout seul, que quelque part une force pourrait résoudre les problèmes par enchantement, pour satisfaire nos désirs comme si c'était leur destin naturel. Le sempiternel « ça va s'arranger » n'est pas seulement le moyen de s'extraire d'une situation inconfortable avec un interlocuteur en détresse, c'est souvent la croyance solide en l'idée que tout devrait naturellement rentrer dans l'ordre en fonction de ses propres désirs. La pensée magique serait le propre de l'enfant et devrait normalement, selon les psychologues, disparaître avec la maturité. En effet l'enfant a souvent l'impression de détenir un pouvoir magique sur le monde en se situant au centre de l'univers. De là à imaginer que la pensée magique constituerait un moyen de fuir ses responsabilités en attribuant la cause des phénomènes à un extérieur invisible, il n'y a qu'un pas parfois dénommé le syndrome de Peter Pan.

Le management comme science coucou, cherche souvent en dehors de son champ paradigmatique – s'il en possède un – des idées et concepts pour faire avancer son approche des phénomènes. Il emprunte à de nombreuses sciences humaines, comme à des domaines de l'existence extérieurs aux institutions de travail. L'appel à la pensée magique ressortit aussi bien à la psychologie qu'à l'anthropologie et constitue une intuition pertinente. On peut en repérer des illustrations dans l'approche du sens du management d'une part, de sa pratique d'autre part.

Le premier signe de la pensée magique consiste à imaginer pouvoir se passer de management. Les livres et séminaires dans le domaine peuvent se multiplier mais il existe toujours autant de responsables accrochés à l'espoir que le management est évitable, comme si les problèmes pouvaient se régler tout seuls. Au XXIème siècle, avec des salariés intelligents, compétents, postmodernes, imbibés de la pensée libératrice contemporaine, il ne devrait plus être nécessaire de faire encore appel à ces notions anciennes d'un management nécessaire pour assurer l'efficacité des groupes de travail. La valeur de l'autonomie n'est-elle pas parmi les mieux partagées de tous ceux qui travaillent ? Les managers sont nombreux à compter sur la sagesse de leurs troupes et à l'alchimie des relations pour résoudre les problèmes de coordination au mieux de l'efficacité collective accomplie.

²¹ Texte paru en juillet 2013

Curieusement, c'est la même pensée magique qui laisse imaginer que des règles et des systèmes de gestion suffisent à faire fonctionner une organisation, comme si une partition commune suffisait à faire jouer un orchestre. Les lourds investissements en *process* et systèmes ne peuvent-ils pas s'interpréter comme une forme de cette illusion selon laquelle on pourrait se passer de management et de managers improductifs par la même occasion ? Les débats sur l'entreprise, en confiant trop rapidement la responsabilité de tous les maux au management et aux managers, sacrifient à la même illusion. Les spécialistes des risques psychosociaux, en stigmatisant le management, en font l'unique solution possible à ces problèmes et il en va de même pour ce qui a été promu comme le contre-feu aux RPS, à savoir la satisfaction et le bien-être au travail dont les managers devraient être encore les premiers responsables. Quand on intègre des éléments de climat social aux objectifs des managers, c'est à cette vague notion de satisfaction que l'on pense puisque c'est souvent le seul critère mesurable, à défaut d'être le plus pertinent.

Les approches des pratiques managériales ressortissent aussi à la pensée magique. Les conseils en matière de management sont souvent des problèmes plutôt que des solutions. Il en va ainsi du changement, de la participation, du fonctionnement en équipe ou de la communication. Ces thèmes surgissent comme les recommandations ultimes face à un dysfonctionnement alors qu'ils sont si difficiles à mettre en œuvre. La question de la participation est plutôt celle de ses conditions nécessaires ; en matière de changement la nécessité ne fait jamais loi et tout est dans le déploiement ; quant à la communication, on en reste le plus souvent à l'amélioration des messages comme le fou regarde le doigt du sage plutôt que la lune qu'il désigne.

Quand le management délaisse les concepts pour aborder les pratiques, on retrouve aussi des notions qui rapprochent le manager du magicien. Ce dernier devrait avoir des visions, témoigner d'un charisme ou inspirer les collaborateurs. Autant de compétences dont on ne sait comment les acquérir, ce qui en renforce le caractère magique. Faut-il voir alors dans le développement d'un discours sur le leadership - à la place des considérations plus terre-à-terre de la gestion des ressources humaines - une dérive des questions humaines de l'organisation vers des terrains non maîtrisables ?

Une illustration de cette approche magique nous est donnée dans une de nos études récentes sur la coopération. Dans cette organisation commerciale d'un grand groupe de services, les prestations offertes et la concurrence obligent les commerciaux à travailler de plus en plus en équipe avec les services techniques et l'après-vente. La coopération devient indispensable alors qu'elle ne correspond pas à la culture professionnelle traditionnelle dans le secteur. Une étude est menée sur les représentations liées à la coopération et voilà que la magie revient. Certes les salariés reconnaissent la nécessité de la coopération dans des situations de business un peu particulières, quand les conditions des affaires l'exigent : c'est donc une forme de travail utile si besoin. Mais les résultats sont plus intéressants quand on arrive aux conditions nécessaires à cette coopération.

Pour faire réussir la coopération, il faudrait des objectifs clairs, une vision partagée, une espèce d'idéal de consensus où chacun se trouve uni dans une conception commune des affaires. Il est aussi nécessaire que chacun soit motivé pour coopérer, comme si la coopération ne dépendait que de la bonne volonté et d'une décision individuelle, d'une conversion des individus. A l'opposé, les règles et les procédures ne semblent pas devoir jouer un rôle pour favoriser la coopération ; les managers eux-mêmes n'auraient pas de rôle particulier à jouer en la matière. Quand on sait que les répondants étaient dans leur très grande majorité des managers, il est clair qu'ils envisagent peu leur rôle dans le développement de la coopération mais l'attendent des autres. C'est la pensée magique selon laquelle la coopération viendra toute seule ou ne sera pas.

La pensée magique ne pose-t-elle que des problèmes ? Dans un ouvrage américain à succès, Hutson²² décrit les bienfaits de la pensée magique et de toutes les croyances irrationnelles sur la santé et le bonheur. Plutôt qu'un défaut ou une détérioration de la pensée, cette pensée magique n'est peut-être simplement qu'une réalité à prendre en compte. Le management aurait d'ailleurs intérêt à élargir ses perspectives au-delà du cercle trop restreint des sciences humaines traditionnelles. Cela pourrait nous conduire vers l'anthropologie ou l'histoire qui présentent de la personne une image plus sophistiquée que le petit ingénieur ou l'ordinateur sur pattes.

En effet, les questions humaines ne ressemblent pas aux questions financières enseignées dans les cours de première année. La gestion y apparaît comme un processus rationnel dans lequel on évalue des possibles, on actualise les flux de cash et on choisit l'option la plus rentable : on analyse d'abord, on décide ensuite ! Dans beaucoup de situations humaines, en management ou ailleurs, cela ne fonctionne pas comme cela. Celui à qui est proposé un nouveau job doit se décider avant lundi ; il va donner une décision mais cela lui réclamera des semaines et des mois avant de l'avoir vraiment construite et acceptée : il a décidé avant de construire et d'accepter sa décision.

Prendre en compte cette pensée magique peut aussi avoir un avantage, celui de nous inviter à plus de prudence en matière de management. Accepter l'existence d'une pensée magique depuis l'aube des temps, c'est une invitation à plus de modestie par rapport aux choses humaines. C'est reconnaître que les comportements humains sont toujours mystérieux : on n'a jamais fini de les découvrir, de s'en étonner, d'en être surpris. On prend alors conscience du danger à se fixer des objectifs irréalistes pour régler les relations et les collaborations au sein des organisations. On adopte alors une approche plus raisonnable faite d'observation, de test, d'opérations pilotes, de dosages prudents d'actions pour tenter d'influencer le cours des choses. En matière d'action humaine, on ne peut souvent qu'agir sur les conditions nécessaires, les personnes font le reste.

A retenir

- Le management est vulnérable à la magie, à l'idée que tout pourrait se faire par enchantement
- L'idée la plus magique, c'est de se passer de management
- En matière humaine, on est souvent amené à décider d'abord, à réfléchir ensuite

²² Hutson. The 7 laws of magical thinking. Plume, 2013

Nos contemporains sont un permanent sujet d'enquête, notre société ne cesse de se contempler et de croire se reconnaître dans ces miroirs à pourcentage. C'est un vrai danger pour le management s'il pense retrouver dans ses équipes la réalité dont on lui a donné des images partielles. La qualité des études n'est pas en cause mais leur application sans inventaire à notre propre situation est dangereuse. Ce n'est pas parce que les français mangent plus de yaourts qu'il faut en acheter plus vous-mêmes. Ce n'est pas parce que les générations, le travail ou les hommes auraient changé qu'il en va ainsi dans votre entourage, ce n'est pas parce que trois caractéristiques sont pointées sur le travail aujourd'hui que sa réalité se réduit à ces indicateurs.

Génération « diva »²³

Dans le titre de cette chronique, la lettre la plus importante est le « s » à la fin du mot « génération ». Il y a des générations et non pas une, dont l'initiale changerait à la fin de chaque décennie. Il y a près de dix ans déjà, le manager d'une banque d'investissement se plaignait de ne plus comprendre les jeunes professionnels de 25-27 ans récemment embauchés : après vérification, ce manager avait ... 32 ans !

Parler de générations au pluriel, c'est émettre des doutes sur l'idée de cette génération Y qui a envahi la pensée unique managériale. Le concept est imprécis et sa dénomination a beaucoup hésité avant de s'accrocher à l'avant-dernière lettre de l'alphabet : on a parlé des *gamers*, des *millennials*, des *why*. La datation de la génération en question est mouvante et ses caractéristiques fluctuantes sans être toujours très différentes de ce que l'on disait dans le passé des générations X. L'importance unanimement accordée à la question des générations témoigne-t-elle de l'émergence d'une génération nouvelle ou du seul vieillissement de ceux qui sont sensibilisés à la question, rejoignant en cela les cohortes d'ânés qui ont toujours trouvé les plus jeunes vraiment très différents. A chaque début d'année scolaire, les étudiants ne sont pas de plus en plus jeunes alors que les professeurs ...

Par ailleurs, il serait sot de nier les changements d'une société qui évolue rapidement dans ses modes de vie, de consommation, de relation ou d'éducation. Le problème est d'éviter la myopie épistémologique. Comment distinguer l'essentiel de l'accessoire en abordant les questions de la société dont nous faisons partie, avec notre âge, condition, expérience forcément limitée ? Il suffit de se rappeler nos certitudes et poussées émotionnelles d'il y a seulement quelques mois pour mesurer la difficulté de saisir la force et l'importance des choses. Bien entendu les sociétés évoluent mais quelles sont ces évolutions réelles qui ne peuvent s'apprécier à la seule aune de nos étonnements ou agacements de professionnels vieillissants.

On se pose la question des générations parce qu'il existe tout d'abord de réels symptômes d'évolutions en cours. Les plus jeunes ont des comportements et attitudes déconcertants, décalés par rapport à ce qu'attendent ou rêvent les ânés. Ces derniers, comme toujours, n'ont le plus souvent qu'un souvenir déformé de ce qu'ils étaient et faisaient à l'âge des plus jeunes. On nous dit que les plus jeunes donnent énormément d'importance à leur vie personnelle par rapport à la vie professionnelle mais je constatais la même chose avec mes étudiants il y a plus de vingt ans : la seule différence, c'est que l'on n'enquêtait pas sur la question à l'époque. Deuxièmement, les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines semblent parfois impuissantes devant les plus jeunes : en matière de recrutement, de gestion des carrières, d'organisation du temps de travail, les professionnels des RH peuvent être désarçonnés par des

²³ Texte paru en janvier 2013

attitudes différentes de ce qu'ils ont connu. Troisièmement, le discours sur les générations véhicule l'idée que les entreprises doivent changer, s'adapter, coller aux évolutions supposées de la société comme s'il existait des attentes avérées auxquelles elles devaient impérativement répondre, sous peine de paraître vieillottes, voire traditionnelles, des qualificatifs rédhibitoires. On se pose aussi la question des générations parce que ces symptômes recouvrent une réalité : le problème est de savoir laquelle. La thèse ici proposée consiste à dire que ce sont les hypothèses implicites à la notion même d'entreprise qui sont actuellement bousculées et ce, pas depuis le début du millénaire ou la datation supposée d'une génération Y mais dans un mouvement plus profond qui tient au fonctionnement de la société. A cette notion d'entreprise - récente dans l'histoire, et très certainement mortelle – peuvent être associées au moins trois idées fortes, trois hypothèses implicites dans notre approche du travail et de l'entreprise. La première est celle de l'efficacité ou de la performance : c'est l'hypothèse la moins remise en cause même si les débats fleurissent sur la manière de la mesurer. La seconde concerne la durée : c'est ce qui a été, de tout temps, le moins expérimenté par les plus jeunes générations. La perception du temps et de la durée est tellement différente à 25 ou 40 ans ! L'instantanéité, l'immédiateté et le changement fréquent correspondent bien aux modes de vie actuels, aux pratiques de consommation culturelle et sportive, à la vision de son existence.

La troisième hypothèse, la plus intéressante, est celle du collectif. L'entreprise est un lieu de vie collective. Cela ne renvoie pas à des valeurs gentillettes sur la solidarité, le souci des autres ou l'esprit d'équipe, avec lesquelles chacun est généralement d'accord lors d'un entretien d'embauche. Ce qui est en jeu ici c'est l'essence même du travail en entreprise qui est interdépendance et collaboration au sens étymologique du terme (travailler avec). Collaborer dans une entreprise c'est interagir avec des personnes non choisies, celles avec lesquelles on ne passerait pas forcément un week-end. Les pratiques relationnelles des plus jeunes sont plutôt des relations choisies à travers des activités multiples et rapidement changeantes quand la qualité des relations n'y est plus. Le CV d'un diplômé de 25 ans comporte au moins 26 lignes avec de multiples activités culturelles et sportives, trois associations humanitaires et quatre stages : une expérience du collectif choisi et non durable, le contraire de ce que proposent – exigent - nos organisations du travail. Même l'expérience familiale, comme l'a bien perçu Linda Gratton²⁴, relève plus de la construction de sa place dans des structures affectivo-partenariales polygonales que de l'apprentissage d'un collectif donné, imposé dans la famille traditionnelle, actuellement minoritaire.

Pour ces raisons trop rapidement suggérées, il est plus pertinent de parler de « générations de divas »²⁵ en précisant bien que l'on ne parle pas des 20-30 ans mais de la lente évolution de ces dernières décennies. La diva, c'est la Castafiore dans un opéra, le médecin dans un hôpital, le professeur dans une école, l'expert dans certaines entreprises mais aussi de très nombreux individus dans les organisations actuelles car on ne devient pas diva après avoir fait valider sa compétence de diva sur un référentiel certifié : on se sent diva même si les autres se demandent pourquoi.

Les divas ont trois caractéristiques essentielles. Tout d'abord elles ont une approche très personnelle de leur travail. Quand elles réussissent c'est grâce à elles. Elles ont tendance à ignorer dans leur succès l'importance des équipes, la qualité des organisations et des clients ou la réputation de l'entreprise. Pourtant la beauté de la fleur dépend certes de la qualité de la graine mais aussi de l'ensoleillement, de la composition du sol, de l'hygrométrie et du talent du jardinier. Les divas ont aussi parfois tendance, sans l'avouer bien entendu, à exagérer leur responsabilité de l'échec car le manque d'expérience d'un collectif non choisi a empêché les

²⁴ Gratton, L. *The Shift : the future of work is already here*. Collins, 2011.

²⁵ Notre chronique sur ce site de juin 2003 « La gestion des divas »

générations « diva » de percevoir que le travail avec les autres n'est jamais à l'image de son rêve personnel.

Les divas fonctionnent selon des valeurs professionnelles. Pour le médecin, c'est le soin des autres, pour le professeur la recherche académique, pour l'expert, les finesses de son domaine d'expertise. Quant aux générations « diva », leurs valeurs sont personnelles car la caractéristique des générations depuis plusieurs décennies est de considérer que chacun se construit ses propres valeurs plutôt qu'il ne les emprunte à l'extérieur. Toute valeur venant d'hors de soi serait perçue comme imposée.

Ces valeurs professionnelles ou personnelles sont considérées par les divas comme plus importantes que les valeurs de l'entreprise, du collectif auquel on appartient. Cela pose donc un problème de management et de gestion des ressources humaines : il est difficile de collaborer sans avoir de valeurs communes mais si certains considèrent que leurs valeurs sont les seules possibles, ce l'est encore plus. Par valeurs de l'entreprise, il ne faut rien imaginer de très éthéré, c'est tout simplement s'attacher à ce que le travail soit fait...

Il y a donc un vrai enjeu pour les entreprises, clairement illustré par l'intérêt qu'elles trouvent aux thèses variées sur les générations, quel que soit leur nom. Le premier enjeu peut être exprimé en termes de posture, celle qui consiste à prendre le problème là où il se trouve. Ce qui est questionné avec les générations concerne moins le travail que la notion même d'entreprise, cette institution jeune, originale, marqueur d'une époque qui n'est pas éternelle : on n'a pas fini d'inventer d'autres manières de travailler et de produire, en dehors des formes de cette institution si critiquée, si peu valorisée. Ce qui est en jeu ce n'est pas tant, de la part des générations actuelles la relation aux autres qu'une relation non-choisie, perçue comme contrainte. Enfin, la question des générations n'est pas tant de vouloir suivre des générations nouvelles dans une sorte de ridicule jeunisme, mais d'admettre cette loi intemporelle de la différence et de la nécessité de faire avec la diversité des représentations et des modes de comportement.

Au-delà de l'enjeu de posture, il existe aussi un enjeu managérial. Les managers expriment leurs difficultés à exercer leur mission aujourd'hui : c'était sans doute plus facile de manager quand il y avait une reconnaissance partagée des formes d'autorité. La position hiérarchique, le grade ou le statut ne suffisent pas pour s'imposer auprès des collaborateurs et des équipes. La relation managériale évolue donc vers la négociation, la séduction, la conversation, voire l'intimidation, autant de pratiques exigeantes sur le plan personnel pour le manager. Ils n'y sont pas forcément préparés, ils n'en ont pas toujours envie.

Il existe un dernier enjeu pour la gestion des ressources au-delà de pratiques sophistiquées d'attraction des talents. Evidemment, les institutions vont digérer ces changements sociétaux profonds en développant des formes de travail dont on ne perçoit encore précisément les contours. Mais dans l'état actuel des choses, elles se trouvent devant la nécessité de faire découvrir des exigences du travail collectif qu'elles ne peuvent supposer acquises chez les générations actuelles. Il serait temps d'allonger les durées d'expérience pour sortir de ces carrières en ricochet où il est inconcevable de rester plus de trois ans au même poste, c'est un moyen de faire l'apprentissage de la durée. Il devient tout aussi impératif de remettre fondamentalement en cause les politiques de stages ou de missions quand on cantonne une personne dans une tâche déconnectée du reste de l'entreprise dans une espèce de sous-traitance d'un nouveau genre. Ces stages repoussent encore l'expérience par le stagiaire de la nécessaire interaction et confrontation avec les autres. Cela arrange l'entreprise parce qu'elle n'a pas à s'en occuper dans une relation faussement adulte où le descriptif de la mission et l'objectif à atteindre résument le contrat et l'engagement mutuel. Cela arrange tout autant le stagiaire qui apprécie une sorte d'autonomie malheureusement peu formatrice.

Assumer ces enjeux est effectivement plus exigeant que de seulement faire semblant de s'adapter à une vision trompeuse des générations nouvelles de manière à cohabiter plutôt que de les intégrer. Assumer ces enjeux c'est reconnaître la seule certitude à notre disposition vis-à-vis de toutes les générations : dans dix ans elles auront dix ans de plus et tout dépendra alors de ce qu'elles auront appris.

A retenir

- Attention à la sociologie ! Où est la vérité entre les émotions du moment et les profondes évolutions de la société ? La question des générations en est une bonne illustration.
- Au-delà de la question des générations se pose le vrai problème de l'évolution de la société, pas seulement la compatibilité toujours difficile entre des générations
- L'enjeu des rapports entre générations (au pluriel) est la collaboration, le sens du collectif

Le coucou a cette particularité de nicher dans le nid des autres espèces. Parasite diront certains, connaisseur également car il faut savoir reconnaître les talents des autres. Le management est coucou, il s'inspire avec bonheur de l'armée, du sport ou de la musique, pour ne citer que les plus courants emprunts. Comme pratique humaine, le management est objet d'étude et de recherche ; on repère des pratiques, on cherche les contingences, on irait même jusqu'à imaginer des lois. Mais en dehors de ce monde nourri dans les livres et les écoles aux principes incontournables du management, d'autres secteurs de la vie sociale déplacent notre regard, d'autres acteurs sans même appliquer les théories du management, se mettent à réussir. Apprendre le management c'est aussi savoir regarder ailleurs.

Faut-il supprimer l'enseignement du management ?²⁶

Economiquement le secteur de l'enseignement et de la formation au management s'est imposé depuis plusieurs dizaines d'années. Nous en connaissons les experts, les spécialistes et les méthodes régulièrement renouvelées. Pratiquement, les institutions et les managers reconnaissent son utilité car les méthodes, techniques et approches développées les aident à aborder des situations toujours plus complexes. La croyance en la formation au management relève de deux hypothèses : la première tient à ce que la performance des institutions tient aux personnes et pas seulement aux systèmes. Il ne semble pas y avoir beaucoup de discussion là-dessus, même s'il s'avère très difficile de le mettre en pratique. La seconde hypothèse, conséquence de la première, tient à ce que le système éducatif ou les institutions devraient se charger d'assurer cette formation.

Sur ce second point, un ouvrage récent bouscule les idées reçues en montrant que certaines institutions réussissent très bien et depuis longtemps sans n'avoir jamais bénéficié de cours de management, sans même avoir eu besoin du mot. Après une carrière de cadre dans des entreprises du secteur de la communication, l'auteur, August Turak a créé deux entreprises avec succès dans le secteur des systèmes d'informations et il n'attribue aucunement ses succès professionnels à l'enseignement au management reçu mais à un compagnonnage de 17 ans avec les moines trappistes de l'abbaye de Mepkin Abbey²⁷.

Ces moines, selon l'auteur, font de bonnes affaires, ou plutôt, ils atteignent de bons niveaux d'efficacité économique. Plus encore, l'efficacité est de leur côté car ils travaillent peu, comparé aux professionnels du management et l'« excellence » serait le seul terme managérial à la mode dans lequel ils pourraient se retrouver : excellence de leurs produits, du service rendu, de la relation avec leurs différentes parties prenantes. Ils n'ont pas de modèle managérial mais seulement la règle de St Benoît, vieille de plus de 1500, ans pour guider encore aujourd'hui leur activité, leur mode d'organisation, leur vie de tous les jours puisque le travail n'est jamais qu'une partie de leur vie et de leur chemin.

C'est peut-être là l'idée la plus marquante de l'ouvrage : des institutions qui réussissent alors que pour elles, le travail et l'économie, le management et l'efficacité ... n'existent pas. Elles ne s'en préoccupent pas puisque leur mode de vie et leur mission sont les seules choses qui

²⁶ Texte paru en septembre 2013

²⁷ Turak, A. Business Secrets of the Trappist Monks. Columbia University Press, 2013.

comptent. Leur business n'en est qu'une partie, qu'une activité au service de perspectives plus grandes.

Il n'y a pas besoin de formation, puisqu'il n'y a pas de problème de management mais seulement une mission à honorer. Et quand des associations bien médiatisées viennent leur chercher querelle à propos de leur élevage de poules pondeuses, ils ne se consolent pas des témoignages de soutien de leurs clients qui continuent d'acheter des œufs mais ils abandonnent cette production pour que de mauvaises campagnes ne nuisent pas à leurs clients et ils se mettent dans le secteur du champignon où ils excelleront tout autant, sans référence aucune aux raisonnements stratégiques classiques sur les métiers et les effets d'expérience.

Le titre de l'ouvrage - les « secrets des moines » - est racoleur, dans la lignée d'un Da Vinci Code du management. Tout l'ouvrage montre en effet que le secret des trappistes est justement de ne pas en avoir, de réussir surtout parce qu'ils se préoccupent de vivre et non de travailler, d'honorer leur mission de servir Dieu et les hommes plutôt que de s'occuper de systèmes de gestion ou d'organisation. Et l'auteur de présenter différents *business cases* tirés de sa propre expérience de cadre et d'entrepreneur pour établir les parallèles entre les monastères et les entreprises ancrées dans le monde impitoyable du business actuel.

Pour trois raisons au moins les découvertes de l'auteur, au fil de son compagnonnage avec les trappistes, remettent en question le sens et l'utilité de l'enseignement du management.

« On ne manque pas de talents mais de passion »

Les gens talentueux ne manquent pas. Avec des méthodes de plus en plus sophistiquées, on sait les détecter, les repérer dans le maquis des réseaux sociaux, les chouchouter pour mieux les reconnaître, les laisser tomber aussi quand on n'en a plus besoin. Les techniques de gestion des talents fonctionnent ; elles sont venues compléter les velléités normalisatrices de gestion des compétences qui réduisent le travail à un ensemble de savoirs descriptibles, prescriptibles, gérables par tous les bureaucrates de la gestion de l'emploi qui se repaissent de référentiels et s'enivrent de l'illusion de pouvoir mettre le travail en formes et en modalités.

Ce qui manque c'est plutôt la passion, l'envie, l'implication, l'investissement de soi. Ceux-ci sont plus difficiles à détecter, à gérer, à susciter alors qu'ils sont le ressort de l'excellence et du succès. Comme l'économie reste une chose humaine, c'est ce qu'y mettent les hommes qui fait la différence. Les professionnels du sport et de l'art le savent, les spécialistes du management l'ont parfois compris, rarement intégré. Pour l'auteur cette passion se traduit par l'oubli de soi et le détachement. Paradoxe apparent de personnes impliquées qui se détacheraient : l'auteur entend par là que ce dans quoi on est investi est si important que l'on en oublie ses intérêts personnels immédiats.

Qu'est-ce qui peut donner envie aujourd'hui ? C'est à chacun de le dire dans son lieu de travail et ses responsabilités : quelle image donne-t-il du travail et de ce que l'on peut y trouver ? De manière plus globale le discours médiatique sur le travail et l'entreprise, complaisamment ressassé comme s'il était le seul possible, ne donne pas envie. Il est outrageusement partiel et partial pour des raisons que les historiens découvriront peut-être un jour. Et nous en arrivons à cette situation curieuse (*panem et circenses* ?) où seuls le sport et la construction de tours Eiffel en allumettes ne seraient des lieux de passion possibles !

Toujours viser au-delà de l'objectif

C'est un leitmotiv dans l'ouvrage. Les objectifs ne comptent pas, c'est la fin qu'ils permettent d'approcher ou d'honorer ; le travail n'a aucune importance en soi, tout est dans ce qu'il permet d'accomplir. Certains se souviendront de la vieille histoire des tailleurs de pierres : le premier dit tailler des pierres, le second construire un mur, le troisième bâtir une cathédrale. Les discours et outils de GRH, les discours sur le travail, laudateurs ou contempteurs, ressortissent plutôt à l'approche du premier qui ne fait qu'utiliser un marteau. Les moines bâtissent des cathédrales, c'est leur petite différence ; pour eux l'important est au-delà des compétences, des horaires et des risques de la taille proprement dite. Il y a toujours une fin plus grande au-delà des règles d'organisation, des définitions de fonction, des tâches et des activités.

Pour nous le travail est une idole, pour eux c'est une icône : la première est adorée (ou méprisée), la deuxième n'est qu'un moyen, une voie de passage vers quelque chose de plus grand.

Travailler sur soi plutôt que sur les autres

La plus grande partie de la formation au management consiste à apprendre à agir sur les autres, organiser, inspirer, faire confiance ou donner du sens. Pour les moines, c'est juste l'inverse. Le terme d'authenticité revient souvent dans l'ouvrage et celle-ci est avant tout une affaire personnelle. Le travail peut d'autant plus aisément être efficace que les collaborateurs (ceux qui travaillent ensemble) visent un même but au-delà des seules tâches.

Le terme de confiance est aussi important dans l'ouvrage mais ce n'est pas là une denrée guimauve que des managers éclairés devraient distribuer dans leur grande largesse. Pour eux la confiance ne peut s'instaurer seulement si la personne agit d'une manière qui donne confiance à ses clients, ses fournisseurs ou ses collègues. Le travail de confiance est d'abord un travail sur soi afin que les autres puissent avoir légitimement confiance : les conséquences pour l'entreprise et pour chacun sont importantes. Il en va du même du sens que tant de discours managériaux présentent comme quelque chose à donner. Il faudrait donner du sens comme on donne des augmentations. Les moines ne donnent pas de sens, leur action en a et d'autres peuvent le reconnaître, y adhérer ou non.

Cette expérience d'August Turak a-t-elle un intérêt au-delà du seul témoignage personnel ? Pour ceux qui sont à la recherche du secret caché du business, les managers en quête du Graal, les théoriciens du complot qui soupçonnent des forces malfaisantes de leur avoir caché le secret de l'efficacité universelle jusqu'ici, pour tous ceux-là l'ouvrage n'a pas d'intérêt. Ils resteront bredouilles à la fin de la lecture jusqu'au prochain titre racoleur.

Pour ceux qui voient le monde et l'économie comme la seule rencontre d'intérêts égoïstes sans aucune autre forme de rapports possibles, les cyniques congénitaux ou les paresseux qui pensent avoir fait le tour de l'âme humaine en ayant orgueilleusement fustigé son égoïsme, l'ouvrage n'a pas plus d'intérêt : ils ont déjà gravé dans le marbre leur vision du monde et enfermé les tablettes dans leur coffre-fort.

N'y trouveront pas plus d'intérêt ceux qui pensent que rien n'est jamais nouveau sous le soleil, qu'aucune transformation n'est possible : la transformation personnelle (et conséquemment organisationnelle) est justement au cœur de l'ouvrage.

L'ouvrage sera utile pour ceux qui ne font pas du management, de l'entreprise et du travail le veau d'or qu'il faut adorer ou détruire, pour ceux qui ne prennent pas le doigt du KPI, du référentiel de compétences ou du risque psychosocial pour la lune, pour ceux dont

l'anthropologie va au-delà de la recherche des droits, de l'illusion de la toute puissance et de la maîtrise bureaucratique. Il sera tout aussi utile pour ceux qui ouvrent leur réflexion à des contenus dont la légitimité ne vient pas seulement des ouvrages de management, des médias ou des donneurs de leçon professionnels : ceux-là regardent les longues traditions avec modestie et respect. Dans ce cas seulement le lecteur pourra se convaincre qu'il n'est plus d'enseignement du management possible mais que la porte est ouverte à un apprentissage pour chacun...

A retenir

- Un manager peut réussir en s'exonérant de toute référence ou enseignement managérial : ce n'est pas un problème mais une invitation à la réflexion
- Le management peut être idole ou icône, la première est adorée, la seconde est un moyen
- Ce n'est pas parce que le travail peut avoir du sens qu'il faut s'évertuer en vouloir en donner

LE MANAGER DISPOSE DE PRINCIPES POUR AGIR

Valeur 9 - LE MANAGEMENT POUR ENCHANTER LA BUREAUCRATIE

Il est vain et présomptueux de se moquer de la bureaucratie. La bureaucratie est omniprésente car notre société est « systémophile », elle adore la bureaucratie et l'idée que des règles et des systèmes bien conçus devraient apporter le bonheur au monde. Dans la politique, la famille ou le management cette conviction est tenace. La bureaucratie est donc un objet lieu de questions plutôt que de dédain ironique ou de dérision. Il y a deux freins principaux à la prise en compte sérieuse de la bureaucratie, avec ses bénéfices et ses risques : le premier c'est l'ignorance de la vie réelle des organisations, le second c'est l'illusion de pouvoir découvrir des pratiques managériales qui en feraient totalement l'économie.

Vive la bureaucratie !²⁸

Les critiques se renforcent et convergent aujourd'hui contre la bureaucratie. Il ne s'agit plus que d'ironiser sur ses travers courtelinesques mais de pointer le caractère invasif de ce goût immodéré pour les règles, les procédures, les systèmes, les certifications et autres normes. En réclamant de la simplification, tous les professionnels déplorent la complexité mais aussi le temps non productif et donc le coût d'opportunité de cette dérive bureaucratique. Car cette bureaucratie est tellement prégnante qu'elle devient une fin en soi quand le souci de sa cohérence interne occulte les fins qu'elle est censée servir.

Force est de constater que la bureaucratie progresse : les règles sont partout, dans l'entreprise comme dans la vie politique et parfois familiale. Il ne s'agit donc pas de se battre contre des moulins à vent mais de regarder plus sereinement la question en distinguant les raisons pour lesquelles chacun d'entre nous est « bureaucraphile » tout comme les précautions à prendre pour manager cette bureaucratie efficacement plutôt que de s'illusionner à imaginer en faire table rase. Voici donc les dix vertus de la bureaucratie mais aussi les dix commandements pour en faire bon usage...

Les dix vertus

1. Les règles ont toujours existé, dans les traditions les plus anciennes. Les plus grandes religions les ont formalisées dans les cinq piliers de l'Islam ou les règles très concrètes de la charia, dans le décalogue ou les 613 commandements du judaïsme. Cela devrait suffire à nous interroger sur la nécessité et l'importance des règles pour la vie sociale avant de les rejeter d'un revers de main...

2. La fièvre bureaucratique est une obligation faite à l'entreprise et, en bonne citoyenne, elle ne peut s'y soustraire. Au fil des années, les soucis de contrôle, de protection ou de sécurité se traduisent par une accumulation de règles, contrôles, certifications ou autres normalisations. C'est le business de la bureaucratie - qui profite d'ailleurs à certaines entreprises - en se traduisant, pour les autres, par un surcroît de travail administratif et de temps travail improductif.

²⁸ Texte paru en janvier 2016

3. Les règles sont un facteur d'efficacité quand elles mettent en forme l'expertise et la connaissance. Les règles comptables ou toutes les procédures de gestion des ressources humaines recueillent et précipitent l'expertise des financiers et des spécialistes du droit du travail. Appliquer ces règles, c'est faire l'économie du questionnement et prendre un raccourci pour agir correctement au moindre risque.
4. La taille impose la bureaucratie, quand les seules relations interpersonnelles ne suffisent plus pour accéder à l'information nécessaire à la réalisation des tâches. Le travail est toujours collaboratif et ce travail-ensemble requiert un partage d'informations d'autant plus difficile à réaliser que la taille a grandi. Les règles et procédures facilitent ce partage, ainsi que les relations interpersonnelles qui n'ont plus le temps ni la possibilité de se tisser quand le nombre des acteurs grandit important.
5. Liée à la taille, la complexité est aussi un facteur de développement de la bureaucratie. Faire des affaires et conduire une entreprise est aujourd'hui chose complexe, il suffit de lire dans les romans du début du siècle dernier comment était simplement abordée la question de l'entreprise et du travail. La bureaucratie permet de canaliser cette complexité et de baliser l'activité des personnes. Ce n'est pas un des moindres paradoxes de la bureaucratie que de générer de la complexité à force de vouloir en éviter.
6. Les règles et les procédures apportent de la réactivité et de la rapidité. Certains auteurs²⁹ soulignent combien une stricte application des règles - quasi-réflexe - permet d'avoir les bonnes réactions dans des situations de crise quand il ne s'agit pas de réfléchir mais d'agir au plus vite. Les formations aux situations de crise ne travaillent-elles pas d'ailleurs sur des simulations visant à l'acquisition de ces automatismes.
7. La règle est un stade de l'apprentissage. C'est en répétant - parfois sans en comprendre totalement le sens - certaines activités, en se conformant scrupuleusement aux règles prescrites que l'on acquiert des compétences mais aussi la capacité à se poser les bonnes questions... La règle invite à la discipline et au respect : ce n'est pas là que soumission mais aussi un jalon dans le processus d'apprentissage. C'est en faisant et en répétant que l'on comprend progressivement le sens des règles et leur utilité. L'apprentissage des règles n'est-il pas d'ailleurs un stade de l'intégration dans une équipe de travail.
8. Les règles cherchent à éviter que tout ne soit pas que personnel. La bureaucratie pour Weber était un moyen de dépasser un mode de fonctionnement féodal fondé sur le dévouement et la relation personnelle. Mettre en place des règles, c'est formaliser une manière de faire opposable à tous, et éviter que les rapports humains soient fondés sur la seule relation personnelle, et qu'ils ne subissent trop les effets pervers de l'influence, des émotions, de la séduction, de l'intimidation ou du coup de force.
9. Les règles et la bureaucratie rassurent. Dans un cadre très formellement décrit, il y a aussi le confort de ne pas faire l'effort de réfléchir ou d'imaginer des modes de réponse nouveaux. Dans chaque situation nouvelle, les acteurs demandent des règles, de la clarté et des procédures ; elles leur indiquent un mode opératoire mais les protègent aussi vis-à-vis des autres et en particulier de l'autorité.
10. Les règles et procédures répondent à un besoin plus subtil de toute société humaine, celui de partager quelque chose. C'est le besoin de symboles, de « choses » auxquelles les membres de cette société attribuent un sens commun. On pourrait imaginer des valeurs, une vision, ou une conception du monde ; faute de cela les règles et les procédures peuvent en faire fonction... C'est peut-être pour cette raison que certains parlent d'un manuel de procédures comme d'une bible.

Les dix précautions...

²⁹ Sheffi, Y. The power of resilience. Editions du MIT, 2015.

Les règles peuvent d'autant plus développer leurs vertus qu'elles sont maniées avec précaution. Plutôt que de se battre contre le moulin à vent de la bureaucratie, mieux vaut être attentif aux précautions nécessaires pour les utiliser.

1. Le réel. Être un bon bureaucrate, c'est ne pas imaginer que les règles peuvent suffire à représenter toute la réalité ; elles ne peuvent jamais qu'en donner une représentation partielle tout comme un organigramme n'est qu'une carte mais jamais tout le territoire. L'application des règles, dans le cadre d'une grève du zèle ne suffit-elle pas à tout bloquer ?

2. L'idole. L'idolâtrie, c'est considérer que les règles et tous les dispositifs bureaucratiques sont l'unique source de la performance, le matériau unique sur lequel travailler pour y parvenir. Il ne faudrait jamais oublier que les religions ont inventé la casuistique qui ne remet pas en cause leurs doctrines ou leurs dogmes mais en permet la juste traduction concrète en honorant complètement la complexité des cas et des situations. Elles ont inventé l'icône qui reste un support mais jamais une fin en soi.

3. L'outil. Les règles sont un outil, totalement indispensable mais son efficacité dépend de la qualité de l'utilisation et de la compétence de l'utilisateur. Les outils remplissent leur fonction pour autant qu'avec un marteau, tout problème ne tende pas à devenir un clou... L'outil ouvre donc sur des marges de manœuvre possibles, l'art de son maniement, l'apprentissage de son utilisation, la compétence et la bonne volonté de son utilisateur.

4. Le cerveau. Dans un ouvrage récent sur le renseignement³⁰, l'auteur dénonce l'illusion d'imaginer des systèmes automatiques remplaçant le cerveau humain dans l'art du renseignement. Les systèmes sont indispensables et féconds pour autant qu'ils servent à confirmer ou infirmer les hypothèses générées par le cerveau humain. L'intelligence sert donc peut-être à créer des règles et des systèmes, mais surtout à imaginer ce qu'on en attend et à interpréter, avant de s'en servir, ce qu'elles produisent.

5. Les valeurs. Ce sont les références pour l'action, déclarées ou non mais toujours opérantes. Les systèmes ne servent jamais qu'à appliquer concrètement, à partager et à renforcer ces valeurs. Il n'y a pas de bureaucratie sans valeurs qu'elle est censée renforcer, *volens nolens*. Travailler à la bureaucratie, c'est moins concevoir des règles que s'efforcer d'aider à faire vivre les valeurs de l'institution, pour autant qu'on les connaisse, pour autant que la bureaucratie ne soit pas une valeur en elle-même...

6. Le leadership/le management. Les règles, systèmes et autres processus sont de peu d'efficacité si les leaders/managers ne savent, ne peuvent ou ne veulent les utiliser. Le savoir renvoie à la compétence technique nécessaire au maniement des règles. Le pouvoir fait référence à la compétence politique permettant d'agir efficacement dans un contexte organisé. Quant à la volonté, c'est la motivation à appliquer et respecter les règles. Au point de réduire ses ambitions en matière de bureaucratie si ces trois conditions ne sont pas remplies.

7. Le terrain. La qualité des règles ne dépend pas seulement de l'expertise de leurs auteurs. On ne donne jamais suffisamment d'importance au terrain et à l'expérience concrète de ceux qui font, de ceux qui appliquent, de ceux pour lesquels les experts veulent généreusement travailler sans toutefois les faire participer ni les écouter. Dans la Grèce antique, on ne changeait jamais les lois, à moins que la pression de la réalité du terrain ne l'impose ... et pas les soucis de l'esthétique technocratique.

8. La révision. Les règles doivent être régulièrement revues, pas forcément changées. Les revoir, c'est les passer au crible de leur efficacité, c'est vérifier qu'elles continuent de renforcer les valeurs. Les revoir, ce n'est pas forcément les changer parce qu'on en a la capacité technique. Les revoir, c'est faire participer les personnes concernées à en réviser ensemble la pertinence. Les revoir est un exercice dont le but n'est pas de changer mais de consolider.

³⁰ Bauer, A. Qui est l'ennemi ? CNRS Editions, 2015.

9. La frugalité. La frugalité bureaucratique c'est appliquer une sorte de principe de subsidiarité, ne mettre en œuvre des règles ou ne les changer que si l'on a pu en constater et en valider la nécessité absolue. La frugalité c'est prendre garde à la séduction technocratique toujours irrésistible. La frugalité, c'est ne pas succomber au syndrome de la machine à laver dont les 24 programmes de lavage paraissent indispensables alors que l'on n'en utilise jamais que deux...

10. La légitimité. Les règles et la bureaucratie restent des œuvres humaines dont on doit toujours questionner la légitimité des auteurs. L'expertise technique ou la position hiérarchique suffisent-elles à donner de la légitimité ? On ne devrait jamais oublier la difficulté que rencontrent les comités d'éthique quant à leur composition : il ne suffit pas de débattre pour établir des règles justes, encore faut-il que la qualité des débatteurs et de ceux qui les nomment donnent de la légitimité à ce qu'ils produiront.

A retenir

- Les problèmes de la bureaucratie viennent de ceux qui la conçoivent et la pratiquent
- Tous les problèmes ne viennent pas de la bureaucratie
- En matière de bureaucratie, la frugalité est difficile mais indispensable

« Il faudrait que je le manage plus souvent ! » Dans cet aveu le management c'est d'abord faire, prendre des décisions, agir. Evidemment, l'inaction n'est pas de mise pour le manager mais l'important est moins l'action que la cohérence de l'action. Cohérence plutôt qu'action. Les managers qui réussissent ne font pas des choses extraordinaires, ils n'ont pas découvert ce que les autres n'ont pas vu, ils n'ont pas inventé dans leur laboratoire la molécule du succès ; en revanche leurs actions procèdent de cette cohérence qui seule donne du sens.

Les flèches plutôt que les boîtes³¹

Dans une recherche déjà ancienne (³²) nous nous intéressions aux grands programmes de changement développés par les entreprises. Nous entendons par là des fusions, des restructurations, la mise en place de concepts structurants comme la qualité, les systèmes d'information, etc. Ces changements ont la particularité de concerner beaucoup de personnes et d'entités et de remettre en cause profondément les modes habituels de travail. Finalement, c'est maintenant la routine dans des organisations qui passent régulièrement par ces phases de remise en question où la pression et l'incertitude des changements se rajoute à l'obligation quotidienne des clients et de la production.

En s'interrogeant sur les raisons de succès ou d'échec de ces programmes de changement, nous trouvons plusieurs résultats. Premièrement, les actions entreprises dans le cadre de ces programmes concernent trois grands domaines. Le premier est celui des valeurs, des références, des stratégies ou des missions. Le deuxième type d'actions concerne les systèmes, c'est-à-dire les structures, les règles, les procédures, les systèmes d'informations et les processus. C'est le domaine le plus apparent du changement, celui sur lequel on donne l'impression de travailler le plus. Le troisième type d'actions est plus discret, c'est celui de la relation managériale. Il concerne le management, non pas dans ses actions procédurales, le remplissage de formulaires ou les réunions multiples mais plutôt dans la relation quotidienne avec les collaborateurs, c'est-à-dire le management dans sa dimension vraiment sociale consistant à faire fonctionner un collectif pour qu'il produise du résultat.

Deuxièmement, nous ne pouvions trouver d'actions, qu'elles ressortissent à l'un quelconque des trois domaines précédents, qui s'avèrent dans chaque cas une réussite ou un échec. Ce qui réussissait dans une entreprise produisait de pauvres résultats dans l'autre et inversement.

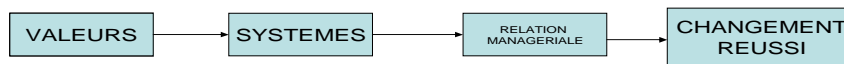
Troisièmement, il s'avéra que les cas d'échec s'expliquaient souvent par un sur-investissement sur l'un ou l'autre des trois domaines. Cela se produit quand on imagine que la définition de nouvelles valeurs ou stratégies dans l'entreprise vont suffire à changer les comportements : le changement par conversion ne se produit pas. De la même manière des programmes de changement qui s'évertuent à définir et mettre en place les structures, les systèmes d'informations ou les procédures les plus techniquement efficaces ne produisent que peu d'effets. Enfin, ne compter que sur l'action des managers pour emporter le changement de comportements au sein de l'entreprise s'avère tout aussi inefficace : cela tourne souvent au syndrome de l'arrière où des gens confortablement installés dans leurs bureaux donnent des conseils à ceux du front sur la bonne manière de recevoir les bombes dans les tranchées.

³¹ Texte paru en mai 2008

³² Thévenet, M, Vachette, JL. Culture et Comportement. Paris : Vuibert, 1993.

Quatrièmement, les cas de succès s'expliquaient à l'aide de deux facteurs. D'une part ces trois niveaux, valeurs, systèmes et relation managériale, étaient concernés par les actions de changement ; d'autre part il existait une grande cohérence entre ces trois niveaux. Cela signifie que les systèmes mis en place renforçaient les valeurs réelles et pertinentes de l'entreprise et non des valeurs inventées ou rêvées. Cela signifie également qu'il ne peut y avoir de systèmes en place sans que les managers puissent et veuillent les mettre en œuvre : il faut donc savoir résister à l'esthétique des systèmes si les managers ne peuvent et/ou ne veulent les utiliser. Si l'on respect ces conditions beaucoup de systèmes d'informations sophistiqués ne seraient pas mis en œuvre avec l'avantage de faramineuses économies.

Ainsi, ce qui compte, c'est moins ce que l'on fait en termes de changement que la cohérence. Quand vous représentez ce petit principe sur des *slides*, vous obtenez ce genre de schémas avec les « boîtes » et les « flèches » qui font l'esthétique irrésistible de nos diaporamas indispensables à toute présentation. On discute alors sans fin de la manière de décliner ce qui existe dans les boîtes : les bonnes valeurs, les systèmes efficaces, la relation managériale pertinente.



Le problème c'est justement que la clé du changement n'est pas dans les boîtes mais dans les flèches. On pourrait en faire une devise en matière de changement voire de gestion d'entreprise. Un article récent vient encore d'en donner une confirmation dans un tout autre domaine.

C'est en effet le sens d'une recherche³³ sur les principes qu'auraient suivis les meilleures entreprises au monde du secteur des services pour assurer leur réussite. Développer une entreprise de service de manière profitable requiert pour les auteurs la prise en compte de quatre éléments critiques. Le premier concerne l'offre qui doit réellement satisfaire les besoins d'un type de consommateurs. Il s'agit donc de bien analyser et comprendre ce que veut le consommateur de façon à connaître de manière précise sur quels attributs du service l'entreprise doit se situer : le prix, la qualité de la relation, les horaires d'ouverture. Comme la perfection n'est pas de ce monde, la bonne stratégie consiste à savoir exactement ce que l'entreprise décide de ne pas faire très bien. Bien entendu, il ne s'agit pas de se complaire à rendre un mauvais service mais plutôt de savoir à quoi renoncer pour se concentrer sur les aspects où il faut être excellent. Ainsi le choix est entre la définition des aspects du service sur lesquels on décide d'être excellents ou moins bons ; si l'on ne fait pas cela on risque d'être médiocre sur tous les critères.

³³ Frei, FX. The four things a service business must get right. Harvard Business Review, April 2008, pp. 70-80.

Le second élément critique concerne le prix. Il ne suffit pas de faire de l'excellence, encore faut-il savoir comment on va la faire payer. Il y a au moins deux manières de le faire, en faisant payer le consommateur ou en effectuant des économies sur d'autres aspects. Dans le développement de ces chaînes de cafés on a choisi la première possibilité, comme dans ces banques aux Etats-Unis qui ouvrent tard dans la soirée et durant les week-ends pour s'adapter aux besoins des clients. Faire des économies peut conduire aussi à faire en sorte que le consommateur fasse une partie du travail : c'est le cas dans la restauration rapide quand les clients débarrassent eux-mêmes leur couvert ou encore dans les compagnies aériennes avec des passagers qui effectuent eux-mêmes l'enregistrement sur des bornes automatiques en ayant en plus le sentiment d'un meilleur service en évitant les files d'attente.

Le troisième élément critique concerne le système de management des employés, tout-à-fait central dans une activité qui dépend considérablement des personnes et de leur engagement dans le travail. Le recrutement, la formation, la définition des postes et la rémunération doivent refléter parfaitement la politique développée par l'entreprise. On doit savoir clairement ce qui permet aux employés de réaliser l'excellence attendue et ce qui les motive à le faire. Le service n'est alors plus considéré comme la simple exécution d'une tâche mais comme la capacité à faire du service l'expérience pour laquelle les clients sont prêts à payer. L'illustration la plus évidente concerne le choix par l'entreprise d'une qualité de relation avec les clients : la sélection des personnes et le système d'évaluation et de rémunération s'avèrent donc centraux. Dans tous les établissements de soin qui ont une réelle préoccupation de service, le choix et le management des personnels infirmiers ne peut plus alors s'aborder seulement au niveau des compétences strictement professionnelles.

Le dernier élément critique aborde le système de management du consommateur. En effet les employés ne sont pas seuls à affecter le coût et la qualité du service rendu. On sait que le service est co-produit par le client et l'employé. Or les clients sont difficiles à sélectionner et à former : c'est pourtant ce que font actuellement les compagnies aériennes qui apprennent à leur client à se servir des nouveaux automates en affectant du personnel pour les aider, ou encore les banques en apprenant progressivement aux clients à faire une partie du travail de saisie des informations par eux-mêmes.

Mais l'intérêt le plus important de cet article n'est pas de proposer la n-ième liste des x facteurs de succès comme tout ouvrage de management qui se respecte. Ce à quoi les auteurs consacrent la plus grande partie de leur article c'est la véritable clé du succès qui ne concerne pas la bonne définition des éléments ci-dessus mais plutôt leur intégration. L'important n'est pas une bonne offre ou un bon prix mais la capacité de l'entreprise à aligner et rendre cohérents offre, prix, gestion des personnes et des clients. Tout choix dans l'un des quatre domaines doit être soutenu et facilité par les trois autres. Le temps passé dans l'élaboration d'une stratégie est donc essentiellement consacré au long travail d'ajustement itératif entre ces éléments, au maintien de cet équilibre instable entre les quatre éléments.

Les enseignements à tirer de ce type d'approche peuvent se décliner selon les célèbres questions du qui, quoi, pourquoi, comment.

Pour le « quoi », le théorème des flèches et des boîtes donne une idée claire du travail de management : c'est dans l'intégration, l'alignement, la cohérence, la mise en tension des différentes actions que se situe le cœur du métier.

Pour le « qui », le théorème redéfinit le rôle du dirigeant pour l'entreprise mais aussi du manager dans son entité parce que les éléments critiques à intégrer ou à aligner peuvent se décliner à tout niveau de l'entreprise. Voilà une autre manière de définir le mot valise de vision : celle-ci ne relève pas de compétences ésotériques ni d'un imaginaire point d'arrivée mais plutôt un lien impalpable entre les éléments critiques d'un business-model.

A la question du « pourquoi » le théorème traduit une banalité du management et du changement, à savoir que toute action a besoin de cohérence pour être pleinement efficace. L'important dans le développement d'une activité, ce sont les actions que l'on entreprend mais surtout leur bonne combinaison. Le théorème permet de rétablir cette primauté du sens commun de ce que l'on fait au-delà des performances sur chaque élément critique.

Reste la question du « comment ». Le théorème invite à beaucoup de distance vis-à-vis d'approches trop technocratiques du business. Il ne s'agit pas de réduire leur importance, leur nécessité ou le progrès nécessaire dans le développement de capacités d'analyse et de structuration toujours plus performantes. Il s'agit simplement de montrer que la technicité de ce qui est entrepris n'a toujours qu'une valeur relative. Les managers qui réussissent ne sont pas forcément les meilleurs techniciens mais ceux qui ont su mettre en perspective les apports des différentes techniques.

A retenir

- Si les flèches sont plus importantes que les boîtes, il faut leur consacrer, moins du temps que de l'attention
- Raisonner sur la cohérence est utile à tout niveau : entreprise, service, équipe, projet
- A la question du sens, le théorème des boîtes et des flèches donne une réponse possible

Manager c'est agir, décider et faire mais le risque est parfois de trop faire. L'activisme est tout aussi dangereux que la passivité. Manager c'est être et pas seulement faire. L'action procure un sentiment agréable de faire quelque chose, d'avoir tout essayé : c'est une tentation. D'ailleurs, les académiques, dans leur souci de pureté scientifique, ont parfois réduit la gestion à de simples sciences de l'action. Il n'y aurait de management que d'action et de décision, les managers seraient des distributeurs de décisions. Comme si la médecine avait oublié le patient. La pratique du management est plus subtile, elle n'est pas contre l'action, mais elle ne s'y réduit pas.

Le mât et le pot de crème³⁴

Il y a trente ans, le grand sujet de management était ... le changement. A cette époque arrivaient en France les travaux sur l'OD (Organization Development) qui donnait un cadre méthodologique et philosophique au changement dans les organisations. Il était évident pour tous qu'après le quadruplement du prix du pétrole en 1973, les entreprises se trouvaient confrontées à l'impératif de changer, de faire évoluer leurs modes de fonctionnement en profondeur. Comme on le disait alors, jamais les organisations n'avaient été soumises à des changements de cette ampleur... Tout au long des trois décennies suivantes, le discours n'a jamais fondamentalement changé et s'il est un changement possible dans les théories du management, c'est que l'on ne parle plus de changement...

Ceci dit, même si l'historien peut porter un regard ironique devant l'émoi créé par l'impératif du changement, même si le néophyte croit aborder la question du changement comme une découverte que seule sa propre modernité pouvait inventer, il n'en reste pas moins vrai que nos organisations sont soumises à des changements nécessaires, profonds, difficiles et perturbants pour tous ceux qui travaillent dans les organisations. Le problème demande donc d'être abordé sérieusement avec le discours de la nécessité qui fait loi, avec l'approche technocratique qui définit les stades incontournables de l'« implémentation », avec les spécialistes nombreux qui ont tous leur idée définitive sur le changement sans peine, sans douleur, sans stress faut-il dire aujourd'hui.

Les approches traditionnelles du changement insistent sur son impératif. Causes économiques, technologiques, sociales, sociétales, juridiques se sont succédées ces dernières décennies pour justifier son impératif et la situation actuelle n'est guère différente. Sans doute l'émergence de nouveaux pays économiquement puissants constitue-t-elle aujourd'hui la principale cause du besoin de changement. Les fonds souverains, le rachat de quelques fleurons de nos économies par des entreprises indiennes, chinoises, singapouriennes et proche-orientales en sont la preuve : Arcelor-Mittal ou Lenovo en sont de bons exemples. Très vite on comprend que des pans entiers de nos économies sont menacés et qu'il ne suffira plus d'adapter les modes de fonctionnements actuels pour continuer de se développer voire survivre dans cette économie. Restructurations profondes et innovation sont au menu des programmes de changement. Mais si les formes varient, il existe du changement une dimension incontournable, celle de la valeur. Changer c'est bien ! Un jeune diplômé ne doit rêver que de mobilité et de variété des tâches, une organisation ne doit penser qu'à s'adapter en permanence, une structure ne doit être

³⁴ Texte paru en avril 2008

que provisoire ; il est même inconcevable d'imaginer que le projet soit de demeurer à l'identique même si Le Guépard³⁵ nous en suggérait l'intuition.

Finalement, le changement évoque cette vieille histoire allemande de la souris dans le pot de crème. En fait il y avait deux de ces animaux sympathiques, tombés dans un pot de crème après avoir voulu la goûter. Elles se retrouvent à nager dans le pot. La pessimiste n'a pas tardé à périr noyée ; elle croyait ne jamais pouvoir sortir de ce pot au rebord trop haut. De guerre lasse elle s'épuisa ; elle perdit le courage et l'espoir de se tirer de ce mauvais pas. L'optimiste continua d'essayer, de s'agiter, de pédaler vigoureusement dans le pot de crème dans tous les sens avec énergie et obstination. A force de battre la crème celle-ci se transforma en beurre, devint solide et la souris put trouver une matière ferme sur laquelle se hisser jusqu'au bord du pot et en sortir saine et sauve.

La souris optimiste serait un modèle de changement : on bouge, on s'agite et on trouvera bien la sortie... C'est vrai que les changements au rythme très rapide des organigrammes, des systèmes d'informations ou des positions dans une entreprise font penser à la souris optimiste. Dans certaines organisations, on se demande même quand on prend le temps de travailler tellement on s'agite à faire et défaire les règles et les structures comme si, tel le vélo, le mouvement perpétuel était la seule clé de l'équilibre.

Le problème c'est que la caractéristique de la souris n'est pas seulement de réussir à se sauver, c'est aussi et surtout d'être optimiste. En effet il faut vraiment croire que l'on est tombé dans un pot de crème parce que dans tout autre liquide, l'effet ne sera jamais aussi heureux. La stratégie du pot de crème a donc le côté sympathique de la vigueur, du dynamisme, du mouvement, de la persévérance, de la volonté et de l'effort mais elle est aussi bien risquée : dans ces temps de cholestérol galopant, on rencontre de moins en moins souvent de pots de crème.

Il y a donc une autre approche possible du changement, radicalement différente mais sans doute plus raisonnable. Vivre les soubresauts de l'économie mondiale ressemble parfois à la navigation en mer mouvementée. Les vagues sont hautes, le vent violent, et le bateau est ballotté de tous côtés, hors de tout repère : il lui est bien difficile de tracer et tenir sa route. Dans ces cas-là il est préférable d'avoir un mât qui conserve inexorablement un angle droit avec le plan du pont du bateau. A un mât bien fixe vous pouvez vous accrocher et traverser la tempête. Le moment ne sera pas facile mais au moins vous tiendrez. La morale de l'histoire c'est que plus les changements sont forts, profonds, violents, plus vous avez besoin de fixe : la stabilité est la ressource essentielle du changement.

Les illustrations de ce principe sont nombreuses et d'abord au plan personnel. Il est évident que des principes et convictions solides sont le seul moyen de traverser les difficultés de l'existence : eux seuls permettent d'y mettre du sens, de les dépasser, de les sublimer voire d'en tirer le meilleur parti. Que dire même de nos motivations où l'on réhabilitera bien un jour, parmi tous les besoins examinés par les théoriciens, celui de la sécurité. Chacun a besoin d'éléments fixes dans sa situation et le monde qui l'entoure pour s'engager à changer.

Une grande entreprise industrielle qui a fortement travaillé ces quinze dernières années à l'évolution de ses organisations vers plus de transversalité, de matriciel, de structures souples et *ad hoc* étroitement reliées à l'évolution de ses stratégies, vient à ce propos de faire des évolutions intéressantes. Elle s'est aperçue que le flou et le changement des structures, même s'ils étaient justifiés sur le plan stratégique, créaient du stress et de la pression plutôt inhibiteurs chez les salariés. Et on en est venu à réhabiliter le métier. Certes dans cette industrie, les métiers traditionnels sont profondément bouleversés par les évolutions technologiques mais au moins, ils relèvent de traditions ; ils offrent la perspective de filières, de parcours, de hiérarchies qui

³⁵ Lampedusa, T. Le Guépard. Collection Points Roman, 1980.

ont le mérite de l'enracinement, de la clarté et de la pérennité puisque c'est sur cette base que nos organisations professionnelles se sont créées et développées.

Les 3 « V »

Alors que pourraient être ces points fixes, ces jalons immuables et pérennes qui serviraient de carburant ou de ressource inépuisable pour assumer des changements ? On peut les présenter sous le titre des 3 « V ». Les deux premiers sont évidents. Il s'agit d'abord des valeurs. Elles sont pour l'organisation ce que principes et convictions sont pour la personne. Mais ces valeurs, points fixes ou du moins relativement pérennes ne jouent vraiment leur rôle de mât qu'à plusieurs conditions. Il s'agit tout d'abord de valeurs réelles, opérantes et pas seulement de valeurs déclarées, rêvées par les dirigeants ou issues du seul travail de *brain-storming* d'un comité de direction en jean et chemisette lors d'un séminaire résidentiel. Des valeurs opérantes se retrouvent dans des comportements. Il s'agit ensuite, parmi toutes ces valeurs, de repérer et renforcer celles qui ont une pertinence vis-à-vis des problèmes rencontrés. Toutes nos valeurs ne sont pas pertinentes mais on en trouve toujours qu'il s'agit de renforcer parce qu'elles aident à aborder efficacement les problèmes.

Le deuxième « V » est la vision. Les valeurs résultent du passé qu'il faut savoir assumer et aimer. La vision évoque l'avenir, la projection dans le temps ne relevant pas seulement de la qualité d'une approche prospective mais surtout de la confiance dans l'avenir et du souci de contribuer à le marquer : dans cette époque de la culture du « benchmark » c'est peut-être ce qui manque le plus. Pour constituer un vrai mât, la vision a besoin d'être clarifiée, étayée, reprise et explicitée régulièrement. Une vision n'est pas définie une fois pour toutes, elle se rhabille régulièrement au fil des évolutions de l'économie et de la vie de l'entreprise.

Mais il existe un troisième « V » plus subtil, celui de la vitalité. Cette vitalité serait un goût pour l'action, une volonté d'entreprendre, finalement l'attitude positive de la création. Cette vitalité est une énergie qui pousse à faire, à contourner ou surmonter les obstacles plutôt qu'à les subir ou à s'y soumettre. Elle n'est pas seulement faite d'une grande capacité à travailler ensemble (l'importance des relations humaines) ; elle témoigne aussi d'une positivité sur l'existence et d'une confiance dans le futur. C'est peut-être ce troisième « V » qui manque aussi beaucoup dans nos entreprises aujourd'hui.

Un article récent s'interroge sur la remarquable capacité d'entreprises des pays émergents à résister aux assauts des grandes multinationales efficaces et même à les dépasser ⁽³⁶⁾. Finalement ces entreprises font ce que leurs consœurs occidentales avaient fait dans les années 80 et 90 alors que tout le monde prévoyait la victoire totale des entreprises japonaises. Ces entreprises locales qui s'imposent face aux grandes multinationales, d'après cette étude, montrent plusieurs caractéristiques : à la différence de leurs concurrentes, elles ne sont pas liées par des produits existants ou des idées préconçues sur les consommateurs et leurs besoins ; elles savent surmonter les obstacles par une bonne connaissance du terrain et en tirer des avantages compétitifs ; elles savent profiter de la globalisation et des dernières innovations ; elles savent aussi tirer le meilleur parti de leur environnement de bas coûts salariaux et trouvent les moyens de pallier les pénuries de talents. Mais ils ont aussi une attitude très conquérante pour empêcher des concurrents d'investir leur terrain et ils disposent de talents managériaux que leurs concurrents venus de loin ont souvent sous-estimés.

Evidemment, au-delà de cette liste de recettes managériales, ce qui frappe chez ces champions locaux qui battent les grandes multinationales, c'est la vigueur de la conquête, l'intelligence de l'action de terrain, le sens de l'opportunité qui ont comme trait commun une vitalité qui seule permet de penser en dehors de la boîte. Nos grandes entreprises savent aussi faire preuve de

³⁶ Bhattacharya, AK, Michael, DC. How local companies keep multinationals at bay. Harvard Business Review, March 2008, pp.85-95.

cette vitalité : c'est à cela que devraient s'atteler toutes les actions de facilitation du changement.

A retenir

- Attention à l'activisme, il est rassurant mais peut empêcher la réflexion
- La clé du succès c'est aussi la stabilité et la permanence de références
- Ces références solides se retrouvent dans des valeurs, une vision mais aussi la vitalité

Le management doit se garder du progressisme, de se laisser abuser par la nouveauté parce qu'elle est nouvelle, d'imaginer que novation vaut qualité et efficacité, que la brutalité du renversement de table vaut courage et dynamisme. Le management doit se garder de l'immobilisme et du refus du changement ; il ne peut s'accrocher à des principes ou des réalités du seul fait de leurs succès passés. Si le management est en avance sur la politique c'est que souvent ses théories et ses pratiques font de la référence au passé non pas un frein mais une incitation à une meilleure adaptation et anticipation à la réalité émergente ; le management n'est pas révolutionnaire, il prend seulement en compte la réalité et les ressources de l'histoire pour y évoluer.

Le management est-il conservateur ?³⁷

Encore un article (avec un titre pareil) qui ne fera pas beaucoup de vues. En effet le terme « conservateur », spécialement dans un contexte français, est extrêmement péjoratif. Ce n'est pas le cas dans de nombreux pays, anglo-saxons en particulier, où la notion renvoie à l'une des deux grandes tendances politiques qui s'affrontent au fil du temps. Le sujet commence cependant à intéresser, pour autant que l'actualité éditoriale soit un signe de cet intérêt. Un ouvrage récent³⁸ analyse cette spécificité française consistant à faire du mot « conservatisme » un tabou, et on commence de publier en France quelques auteurs anglais de science politique³⁹ qui présentent, dans ce domaine politique, les différences entre le conservatisme et son contraire le progressisme. Il est vrai, dans le récent contexte électoral français que si des candidats revendiquaient le second, leurs opposants n'évoquaient jamais le premier comme si, dans l'imaginaire idéologique de notre pays, le progrès était forcément une valeur suprême synonyme de bonheur, justice et liberté alors que son contraire ne peut qu'être qu'un négateur actif selon Austin, c'est-à-dire une rétrogradation, un retour en arrière, un obscurantisme et une panoplie de maux dont les vertus du progrès nous ont libérés.

Et ceci semble même encore plus vrai pour le management qui n'est qu'un lieu de changement, de transformation, de mutation, d'innovation et maintenant, de « disruption ». Qu'elle soit digitale, générationnelle ou analytique on adore l'image de la révolution et l'on se presse à rejoindre le mouvement de peur d'être laissé de côté ou d'être accusé de conservatisme. A toutes les époques, le monde du management a bruisé des sons entêtants des mutations auxquelles il fallait forcément se soumettre en les anticipant, en les suivant, en les valorisant.

Car en matière de disruptions et de révolutions, il n'est pas uniquement question d'une réalité objective plus ou moins bien prise en compte par les managers ou ceux qui leur font la leçon. Le sujet est plus sérieux puisqu'à ces transformations est associée l'idée de valeur. Il est impératif d'être moderne (post-moderne aujourd'hui). Rappelez-vous le mépris ou la condescendance avec lesquels on a décrit certaines pratiques de gestion des ressources humaines, voire certaines entreprises taxées de paternalisme et - ce qui est pire comme insulte - paternalisme du siècle dernier même si les meilleurs employeurs actuels de l'ouest américain semblent curieusement les imiter... Rappelons-nous également, alors que gronde la révolution numérique, de l'ironie avec laquelle les tenants de la jeune nouvelle économie, à l'aube des années 2000, abordaient la vieille économie promise à disparaître car elles ne pourraient jamais

³⁷ Texte paru en mai 2017

³⁸ Vincent, JP. Qu'est-ce que le conservatisme ? Editions Les Belles Lettres, 2016.

³⁹ Scruton, R. De l'urgence d'être conservateur. Editions de l'Artilleur, 2016.

intégrer ... internet. Heureusement pour les spécialistes du management comme pour les politiques, la nature humaine est oublieuse et l'histoire peu valorisée.

L'idée d'un management conservateur n'est pas choquante, pour autant que l'on s'accorde sur ce que ce qualificatif ne veut pas dire. Un management conservateur ne nie pas le passé et la culture. La plupart des théories managériales ne disent rien d'autre quand elles cherchent à exploiter les forces d'une culture d'entreprise, quand elles traquent les compétences-clés, le cœur de métier, les qualités distinctives ou les avantages compétitifs. Un management conservateur n'incite pas les managers à coller à des modèles, il ne les culpabilise pas en leur demandant d'être des leaders, transformationnels ou non, des *coachs*, des robots agiles ou libérateurs ; il leur demande plutôt de trouver leur propre chemin à partir d'une bonne acceptation de soi et d'une prise en compte modeste de la réalité. Dans une vidéo récente, Pierre Volle⁴⁰ montre en quoi il ne peut exister de stratégie commerciale sans la prise en compte de sa culture d'entreprise et sans s'assurer que cet embryon de stratégie est bien cohérent avec la culture existante.

Car le management conservateur n'est pas un déni de réalité. Au contraire, les entreprises qui réussissent prennent en compte la réalité de leur secteur et de l'économie. Elles ne vivent pas sur des chimères selon lesquelles les sources de leur succès passé détermineraient inexorablement leur réussite future ; au contraire, elles cherchent à honorer leur réussite passée en prenant en compte la réalité actuelle pour survivre et se développer. Quand Accor prend le taureau par les cornes en n'acceptant pas de se laisser manger la laine sur le dos par les nouvelles plateformes, elle transforme ses modes de gouvernance et rachète les start-ups qui lui permettraient peut-être de redevenir un nouvel acteur dans le jeu : Accor n'est pas progressiste mais cherche à maintenir sa culture de premier acteur dans le domaine de l'hôtellerie ou du séjour hors de chez soi. Quand Pole Emploi devient un acteur majeur des applications sur l'emploi en créant son Emploi Store, ils ont le souci de maintenir la pertinence et l'efficacité d'un véritable service public de l'emploi en s'adjoignant la collaboration de jeunes entrepreneurs et en rompant avec des modes de fonctionnement traditionnels pas assez agiles : comme on le disait dans le Guépard, ils ont su beaucoup changer pour que rien ne change.

Evidemment, n'est pas conservateur un manager qui favorise les démarches personnelles consistant à faire des coups, à surfer sur la vague de la mode en attendant la suivante, quand la seule réussite personnelle ou la soumission au sensationnalisme ambiant fait office d'éthique ou de politique, quand le respect de l'histoire du monde ou de l'organisation n'a plus de poids face aux ambitions personnelles de l'instant, quand l'horizon se résume à son « press-book » ou son « personnel branding », quand toute nouveauté s'identifie à un progrès. Il est vrai qu'un management conservateur donne plus de place aux équipes, aux organisations et aux sociétés auxquelles on appartient mais aussi que l'on est censé servir.

Solliciter le conservatisme en matière managériale n'est pas seulement l'occasion de provoquer la vulgate du moment, c'est aussi le constat de nombreuses recherches et propositions qui, sans le nommer ainsi, confirment cette vision. Adam Grant est une des étoiles montantes parmi les professeurs de management. Régulièrement, il diffuse à son réseau les nouvelles recherches qu'il a pointées et dont il estime qu'elles donnent matière à réflexion pour le management. Dans une de ses récentes livraisons, il présente une étude montrant les effets bénéfiques pour un couple d'une conversation quotidienne d'un quart d'heure. Evidemment, on imagine comment ce conseil pourrait être aussi pertinent dans les relations de travail entre collègues. L'amusant c'est que dans de nombreuses traditions, des mouvements de couples ont déjà inventé cette pratique depuis des décennies mais c'est toujours sympathique de redécouvrir avec

⁴⁰ Volle, P. Développer sa stratégie commerciale. Xerfi-FNEGE, 2017

émerveillement ce que des générations de gens discrets pratiquent déjà. Récemment dans une jeune start-up, une des jeunes responsables racontait avec la joie du néophyte sa grande innovation managériale pour développer le bien-être au travail et améliorer le vivre-ensemble : une fête autour de l'arbre de Noël ! Tous les espoirs ne sont pas perdus.

De manière moins anecdotique, Adam Grant dans un de ses billets rappelait un article très ancien⁴¹ (1987), évidemment oublié puisqu'une bibliographie remontant en-deçà des dernières cinq années est devenue impensable dans l'idéologie du renouvellement imposé. Dans cet article, l'auteur s'insurge contre ce souci universel de développer et promouvoir des leaders alors que l'efficacité ne vient pas tant des leaders que de leurs suiveurs : il n'y a de leader efficace que si les suiveurs sont bons. Mais quelles sont les caractéristiques des suiveurs efficaces ? Ils ont besoin de pouvoir exercer un mode de pensée indépendant et critique d'une part, ils doivent aussi être actifs, avec un sens de l'action et de l'initiative. Les suiveurs efficaces⁴² savent se gérer eux-mêmes, ils sont impliqués dans l'entreprise et dans un projet d'avenir de leur organisation. Comme tous les talents ils développent eux-mêmes leur compétence pour maximiser leur impact, ils sont courageux, honnêtes et crédibles.

Finalement les tenants de l'entreprise libérée pourraient-ils dire autre chose des collaborateurs de ces entreprises souvent présentées comme de nouveaux modèles. Reconnaissons que les promoteurs de ces expériences de transformation managériale racontent leur histoire et leur expérience sans, le plus souvent, revendiquer l'idée d'une nouveauté ou d'un éventuel modèle. Cependant, les organisations décrites dans ces histoires reconnaissent à leur personnel les qualités des « meilleurs suiveurs » d'il y a trente ans : rien de nouveau sous le soleil. Parfois même devant ces expériences d'innovation managériale, certains trouvent qu'elles innovent peu par rapport à ce que l'on trouvait dans des entreprises dites paternalistes du siècle dernier...

Le management taxé de « conservateur », et alors ? Le reconnaître comme tel, c'est mettre en valeur trois dimensions : le culturel, l'attitudinal et le politique.

La dimension culturelle consiste à reconnaître l'importance de la culture des organisations. Le plus souvent l'entreprise pré-existe à ceux qui la font fonctionner et devraient légitimement leur survivre. Cette culture doit être abordée avec modestie, elle est le fruit de l'histoire et ce n'est pas seulement une pièce de musée à conserver ou à idolâtrer : le présent n'est que cette illusion fugitive entre la continuation d'un passé et l'annonce d'un avenir. Plus largement, cette dimension prend en compte les bases de l'anthropologie pour aborder la personne humaine dans le temps d'une part, dans le réseau de relations qui la constituent d'autre part. Cette dimension renvoie enfin à la place donnée à l'économie, à l'entreprise et au travail dans notre société : un management conservateur, c'est un management qui sait rester à sa place. Il n'est pas dominateur au point de vouloir s'imposer comme le paradigme unique pour gouverner la société. L'homme n'est pas qu'un *homo economicus*, l'entreprise n'est qu'une des formes de société humaine et le management n'a pas vocation à servir de modèle au gouvernement des hommes dans la société dans son ensemble.

Sur le plan attitudinal, un management conservateur inviterait à la modestie et à la prudence pour ne pas céder aux sirènes du sensationnalisme, celui qui s'éblouit de toutes les tendances nouvelles, celui qui voit forcément la vérité dans les changements, celui qui se soumet à tous les renouvellements qui constituent leur propre fin. Au contraire, un management conservateur se garderait de l'orgueil d'imaginer devoir tout changer, pour préférer l'humilité à considérer le réel pour ce qu'il est sans jamais imaginer en avoir compris toutes les facettes.

Quant au plan politique, étant donné le niveau de trouble et de confusion de nos sociétés et du monde en général, un management conservateur aurait la prudence de maintenir l'entreprise et les relations humaines en son sein comme un lieu de stabilité, de réconfort et de projet. Même

⁴¹ Kelley, R. In praise of followers. Harvard Business Review, 1987.

⁴² Voir à ce propos la Valeur 17

si les grands médias nous abreuvent des analyses globales de tous les sociologues, économistes et spécialistes des sciences politiques, un management conservateur ferait en sorte que localement, la qualité de l'expérience de chacun soit au moins un réconfort ou une aide pour vivre dans une société nationale ou mondiale très imprévisible et anxiogène.

A retenir

- Manager c'est honorer l'institution (son histoire et sa culture) et sa raison d'être (dans un environnement évolutif)
- Manager, c'est ne pas céder aux sirènes sensationnalistes des révolutions managériales
- Manager c'est se rappeler que le travail peut offrir des communautés de base dont tout le monde a besoin dans son existence

Le problème du manager c'est les autres

Le management est avant tout une activité sociale. Mieux manager c'est prendre en compte les autres avant de vouloir être manager.

- Les autres exercent leur liberté dans l'organisation
 - Valeur 13 : Le management et sa capacité de digestion – *Les petites communautés de managers ou la théorie du boa* (décembre 2012)
 - Valeur 14 : Le management et l'implicite – *Un management plein de promesses* (mai 2007)
 - Valeur 15 : Le management et la proximité – *La solution du management à distance c'est ... le management de proximité* (décembre 2000)
 - Valeur 16 : Le management humain, tout humain – *Le management toxique* (décembre 2006)
- Les autres appartiennent à des groupes
 - Valeur 17 : Le management grâce aux suiveurs – *Place aux suiveurs* (février 2002)
 - Valeur 18 : Le management à la tâche de la coopération – *Les trois clés de la coopération* (décembre 2010)
 - Valeur 19 : Le management au risque de l'équipe – *Hors, l'équipe, le salut* (octobre 2007)
 - Valeur 20 : Le management, un problème de groupes – *La dynamite des groupes* (décembre 2009)
 - Valeur 21 : Le management et les références communes – *Communiquez quand il n'est pas nécessaire de communiquer !* (janvier 2004)
- Les autres se rencontrent dans la relation
 - Valeur 22 : Le management, une vie à deux – *Le management et la vie à deux* (mai 2001)
 - Valeur 23 : Le management, un art de la conversation – *L'heure de la conversation* (juillet 2012)
 - Valeur 24 : Le management, comme l'amour, est un chemin – *L'amour, toujours* (novembre 2016)
 - Valeur 25 : Le management et la politesse – *Quand le « tu » tue !* (mars 2004)
 - Valeur 26 : Un patron se manage aussi – *Manager son patron* (janvier 2006)

LES AUTRES EXERCENT LEUR LIBERTE DANS L'ORGANISATION

Valeur 13 - LE MANAGEMENT ET SA CAPACITE DE DIGESTION

Le management aime les révolutions, il aime en parler, traquer les disruptions émergentes, repérer les nouvelles tendances, voir dans des changements l'avènement de la lumière après l'obscurité d'un passé forcément révolu. Mieux encore, il est un frisson irrésistible, celui de voir dans l'émergence d'une nouveauté la disparition du management ou de ses évidences du moment. On ne peut jurer de l'avenir mais il n'est qu'à décoder les discours managériaux pour voir que leurs fondements implicites évoluent peu : il s'agit toujours des mêmes êtres humains. Et les organisations ont une capacité illimitée à absorber les innovations comme le boa digère lentement mais inéluctablement l'animal capturé.

Les petites communautés de managers ou la théorie du boa⁴³

Les petites communautés de managers se multiplient dans les organisations même si elles prennent des formes très diverses. La notion ne recouvre pas seulement les traditionnelles conventions au niveau d'une division ou d'une usine. Ce sont aussi des groupes de formation ou de projet, des ateliers de managers, des communautés reliées sur des réseaux sociaux internes, des groupes de co-développement, etc. Ces innovations interviennent au moment où la question du management se pose à toutes les organisations qui en mesurent l'importance capitale même si les volontaires pour s'occuper des personnes sont de moins en moins nombreux.

Associer la notion de collectif à celle de manager relève du paradoxe. La fonction managériale est généralement abordée de manière très individuelle comme une relation personnelle du manager avec ses collaborateurs ou avec son patron, dans une configuration verticale plutôt qu'horizontale. Comme le pressentait déjà Brigitte Bardot (ou plutôt Serge Gainsbourg), le leader inspirateur qui n'a besoin de personne en Harley-Davidson en est la figure emblématique !

Dans une société où les pratiques sociales invitent à développer toutes les formes de relations choisies au sein de réseaux, de clubs et de lieux d'affinité, on peut se demander si les entreprises doivent laisser faire l'auto-organisation de nouveaux réseaux sociaux internes spontanée ou si elles ne doivent pas initier et/ou contrôler un phénomène qui peut leur échapper ou qui pourrait leur être utile. Il est donc nécessaire d'examiner, avec un peu de recul, les différentes raisons qui expliquent le développement de ces pratiques de communautés de managers avant de se poser quelques questions sur leur émergence.

Quatre besoins

Le besoin d'appartenance. La psychologie managériale s'est depuis longtemps intéressée à la question des rapports « inter-groupes », de plus en plus pertinente dans des organisations en équipes ou en projets. Le problème posé est celui du conflit de loyauté pour les managers entre l'équipe qu'ils dirigent et l'institution que l'équipe est censée servir. Un moyen proposé pour

⁴³ Texte paru en décembre 2012

compenser une adhésion à l'équipe au détriment de l'adhésion aux objectifs de l'entreprise est justement de créer des groupes (communautés, dirait-on aujourd'hui) de managers. Comme le manager est toujours la personne de milieu, coincée entre son patron et ses collaborateurs, son appartenance à des groupes de managers lui permet de contrebalancer une loyauté assez naturelle vis-à-vis de l'équipe dirigée. Les groupes de managers satisfont donc à un besoin d'appartenance, celui de se retrouver entre pairs avec les mêmes problèmes, expériences ou espérances à partager.

Ce besoin d'appartenance est d'autant plus fort que les managers ressentent peut-être moins de proximité avec leurs patrons alors que l'aplatissement des structures les en a souvent éloignés géographiquement, culturellement et conceptuellement. La conception napoléonienne de managers-grognards que les décideurs doivent simplement cajoler le soir autour du feu de camp pour qu'ils repartent marcher le lendemain sur la Volga gelée, n'est sans doute plus de mise.

Le besoin organisationnel. Le développement des petites communautés de managers se situe dans le contexte de profondes évolutions des structures organisationnelles ces trois dernières décennies. Le mouvement le plus important est celui de la « transversalisation » qui a complété plutôt qu'elle ne s'est substituée à la verticalité traditionnelle. Dans des structures verticales, la transversalité n'a pas lieu d'être et, pour faire simple, chacun a un chef et éventuellement des collaborateurs. Le problème est alors celui de bien collaborer avec l'un et les autres : les formations en management donnent alors beaucoup d'importance à la qualité de ces relations verticales avec des outils pertinents.

Les structures matricielles, quels que soient le nombre de dimensions de la matrice et sa déclinaison, en sont un bon exemple. Elles obligent chaque manager à interagir horizontalement avec des personnes de même niveau hiérarchique et de sortir ainsi de relations où le statut et le grade étaient premiers. Dans des structures « multidivisionnelles », en *business-units* par exemple, les managers ne doivent pas seulement développer une saine compétition entre responsables d'entités assez autonomes, ils doivent aussi assurer un minimum de coopération pour que l'émulation ne soit jamais au détriment de l'objectif global de l'entreprise. Les communautés de managers peuvent ainsi être l'expression de lieux d'apprentissage de relations horizontales trop peu explorées encore par les approches traditionnelles du management.

Le besoin de partage. Celui-ci pourrait s'appeler échange, *benchmark* ou co-développement. L'exercice de la fonction managériale est aujourd'hui complexe comme en témoignent entre autres l'importance des enjeux pour les organisations dans une situation économique et sociale globalement dégradée, la complexité des structures et des modes de fonctionnement et la faible reconnaissance par la société de ce qui se vit dans les entreprises et les organisations. Dans une grande entreprise de services, nous avons mis en place des ateliers du management. Ils rassemblaient les managers pour un échange sur leurs problèmes, leurs solutions, mais aussi leurs interrogations et questions sur la mission de manager. Il est rapidement devenu évident que leurs problèmes n'étaient pas forcément ceux qu'imaginait la direction. Cette dernière était centrée sur la difficile mise en œuvre des politiques sociales alors que les premiers étaient avant tout préoccupés par la nécessité de faire travailler les personnes pour atteindre tout simplement les objectifs de l'équipe. Des fractures improbables sont apparues entre des managers très proactifs pour transformer la gestion des ressources humaines mais pas très impliqués, alors que les plus engagés s'avéraient moins positifs pour transformer l'entreprise. Les ateliers leur ont au moins donné l'occasion de prendre du recul par rapport à leur mission, d'envisager d'autres réactions possibles et de dialoguer avec leurs collègues.

Le besoin émotionnel. Stress, souffrance et risques psychosociaux témoignent de l'importance prise par la dimension émotionnelle de l'expérience de travail. Les managers n'échappent pas

à ces difficultés, non seulement parce qu'ils appartiennent aussi à la société contemporaine à forte susceptibilité mais encore parce que leur fonction les met aux premières loges. Ils sont en première ligne pour vivre et recevoir le mal-être des autres au travail. Pire que cela, on leur en impute souvent la responsabilité même si les donneurs de leçons atténuent lâchement le propos en parlant de la responsabilité du ... management : les managers concernés ne s'y trompent pas et beaucoup ont du mal à vivre cette suspicion et cette remise en cause personnelle.

Il n'est donc pas inconvenant d'imaginer que les managers aient aussi besoin de lieux où parler, où recevoir une écoute bienveillante, où se ressourcer afin d'affronter les difficultés incontournables de leur mission. Dans de nombreuses institutions, on a su instituer des groupes de parole quand les personnes vivaient des situations difficiles et fortement dérangeantes : les managers ne sont pas les derniers à ressentir ce besoin même s'ils n'osent pas toujours le reconnaître.

Le développement de ces lieux de rencontres pour managers, quelle qu'en soit la forme, peut inspirer au moins trois commentaires. Le premier est d'ordre pratique. Il serait impossible de faire la liste exhaustive des questions pratiques posées par la mise en œuvre de petites communautés de managers. Faut-il les créer de toute pièce ou plutôt exploiter des communautés existantes comme les groupes de formation, les managers travaillant sur le même lieu, les personnes de la même profession ? Comment et jusqu'où faut-il les organiser et les piloter ? Dans une entreprise, le DRH soutient que cela ne doit surtout pas être organisé par les RH ou la communication mais seulement, de manière lointaine, par la direction générale. Ces communautés ne peuvent-elles être que virtuelles ou que présentielles et quelle est la bonne proportion entre les deux modes de rencontre ? Comment ne pas devenir soumis aux outils de communication pour toujours s'interroger sur l'objectif avant de vouloir être technologiquement « tendance » ?

Le second est d'ordre managérial. On ne peut qu'aborder avec sympathie de petites communautés de managers qui semblent tellement dans l'air du temps à l'époque des réseaux sociaux et des logiques de relations choisies. Si un problème majeur des organisations actuelles est la coupure entre des managers d'en-haut et ceux d'en-bas - les premiers étant des décideurs et les seconds des exécutants et/ou assistants sociaux - il ne faudrait pas que ces petites communautés de managers renforcent encore les dirigeants dans leur désintérêt pour les managers, en se frottant les mains d'avoir inventé des lieux et des pratiques qui les exonèrent de s'en occuper et de les manager en toute exemplarité.

Le troisième est d'ordre conceptuel. De tout temps les organisations ont ressemblé à ce boa qui digère progressivement le gros rat. Cela prend du temps, déforme temporairement le corps du reptile mais la digestion s'opère toujours. Le gros rongeur qui est à avaler aujourd'hui, ce sont les nouveaux modes de relation, de communication et de collaboration, avec des outils en réseau qui remettent en cause fondamentalement des approches verticales et centralisées du fonctionnement de l'institution. Ces nouveaux modes de communication vont être digérés par les institutions sans que personne n'en connaisse encore les formes à venir. Il s'est produit la même chose avec le micro-ordinateur ou internet même si les experts d'alors disaient que les vieilles institutions n'y parviendraient jamais. Les petites communautés de managers sont certainement, sans que ce soit toujours volontaire, un lieu de digestion par l'entreprise de ces nouveaux modes de relation et de collaboration, dans le cadre d'interactions choisies, mais ici avec un certain degré d'organisation ou de pilotage qui reste à expérimenter. Avant que des ingénieurs sociaux ne viennent définir péremptoirement et définitivement ce que l'on a le droit d'appeler une petite communauté de managers, avant que ne se créent les processus de certification en la matière et l'institut international de la PCM, nos institutions feraient bien de développer le maximum d'initiatives en la matière en ne prenant jamais le moyen pour la fin,

c'est-à-dire en n'oubliant jamais les quatre besoins que ces outils sont censés contribuer à satisfaire.

A retenir

- Les managers aussi ont des besoins : appartenir, partager, gérer leurs émotions
- Renforcer la transversalité, c'est faire fonctionner l'horizontal AVEC le vertical et non à la place
- Les communautés de managers sont moins un modèle qu'un lieu d'expérience nouveau et il faut laisser les organisations digérer lentement, tel le boa, ces innovations

Les organigrammes et les procédures, les référentiels et les profils de compétences donnent l'illusion que tout dans le management peut s'écrire et se formaliser. La formalisation est nécessaire, elle oblige à réfléchir et à définir, elle permet de partager. Mais tout dans les sociétés humaines ne peut se formaliser ; toute formalisation ne peut épuiser la réalité. L'implicite demeure et il est nécessaire. Aucune société humaine ne pourrait fonctionner sans partage de références tacites. L'implicite est invisible mais bien présent et indispensable. Le manager ne devrait jamais l'oublier sans tenter surtout de le transformer en référentiels.

Un management plein de promesses⁴⁴

Le management est terre de promesses. Depuis près d'un siècle nous est régulièrement promise la résolution définitive des grandes questions du vivre-ensemble dans les organisations. Comment faire en sorte que des personnes ensemble se contraignent à produire quelque chose ? C'est un miracle du quotidien. Il est déjà difficile de réussir un pique-nique entre amis au Bois de Boulogne : ce ne peut être plus facile quand il s'agit de produire quelque chose avec des collègues que l'on n'a pas forcément choisis.

Ces promesses se sont exprimées de différentes manières : des modèles venus d'ailleurs, des entreprises emblématiques qui auraient isolé la molécule du succès, des penseurs qui dévoilent la formule magique du philtre de l'efficacité. Mais dans le domaine de la promesse, l'offre reste aussi abondante que la demande. On promet beaucoup mais on est aussi avide de promesses nouvelles. Les entreprises se sont trouvées confrontées à de tels enjeux ces dernières décennies qu'elles se tournent assez naturellement vers toute promesse qui pourrait les aider à assumer leurs difficultés.

Il est peu de dire que les promesses n'ont pas toujours été tenues. Les modèles ont été précautionneusement imités sans que la performance soit toujours au rendez-vous et les entreprises modèles d'un jour ont parfois rapidement disparu aux oubliettes de l'histoire. Mais il serait injuste de ne voir dans les conseils et nouvelles idées qu'un miroir aux alouettes. Beaucoup se gaussaient des démarches d'amélioration de la qualité mais on a noté leurs effets positifs. Souvent on ne parle plus de ces innovations prometteuses qui se sont totalement fondues dans le quotidien du management.

Le management est prédisposé à la valse des promesses parce que les problèmes sont éternels ; le management est une discipline « coucou » qui ne cesse de chercher dans d'autres domaines de l'action ou de la connaissance des sources de renouvellement. Si l'armée a été une source inépuisable de promesses, il semble que le sport l'ait parfois supplantée aujourd'hui.

Mais pour toutes les promesses non tenues, pour ces idées apparemment géniales et censées révolutionner le management, en changer les paradigmes et en résoudre les problèmes quotidiens, on ne peut seulement en accuser de tromperie leurs promoteurs ou chantres éphémères. Chacun en est coupable. Si l'on parvient à vendre aux chauves depuis des décennies des produits pour leur faire repousser les cheveux, ce n'est pas que de la faute des vendeurs...

Sur cette terre de promesses vient d'apparaître récemment un nouveau concept, celui du management ... par la promesse (⁴⁵). Comme toujours cette nouvelle approche se justifie par les insuffisances des façons traditionnelles de gérer. L'article aborde alors cette question

⁴⁴ Texte paru en mai 2007

⁴⁵ Sull, DN, Spinosa, C. Promise-based Management. Harvard Business Review, avril 2007, pp. 79-86.

fondamentale de l'exécution : comment garantir que l'exécution va bien suivre ou mettre en œuvre correctement la stratégie. Beaucoup de raisons expliquent la difficulté : le manque d'implication des salariés ou les effets pervers d'organisations trop obscures et complexes. Selon les auteurs, une organisation ne pourrait être réduite à un bouquet de *process*, aussi parfaits soient-ils : une organisation a besoin pour fonctionner d'un réseau de promesses entre les personnes qui assurent la coordination effective de l'ensemble des activités. C'est la promesse de l'agent à réaliser ses objectifs, à appliquer les règles, à assumer un événement, à atteindre un objectif ; c'est l'engagement à satisfaire un client, qu'il soit interne ou externe ; c'est la promesse de protéger chacun des difficultés du temps et de l'économie. Un management basé sur la promesse consiste à cultiver et coordonner toutes ces promesses individuelles de manière à garantir la bonne exécution des tâches. Les auteurs revendiquent un fondement philosophique à leur approche ⁽⁴⁶⁾ ; ils font référence aux théories du langage performatif qui s'exprime dans la promesse. Par exemple quand je promets quelque chose à quelqu'un, ce n'est pas seulement une affirmation mais un engagement ; ma relation avec la personne s'en trouve modifiée. La promesse n'est pas un mot en l'air, elle change la relation.

Les promesses ne sont pas suffisantes ; les périodes post-électorales le démontrent souvent. Dans leurs enquêtes, les auteurs de l'article évaluent à 50% les promesses reçues dans leurs organisations auxquelles les répondants affirment pouvoir faire confiance. Il existerait donc différentes qualités de promesse. Les auteurs distinguent 5 conditions à remplir pour qu'une promesse soit efficace.

Pour eux, une promesse devrait être publique, afin d'engager un peu plus celui qui la fait. C'est de la psychologie de base dont on voit tous les jours des illustrations. En faisant une promesse publiquement, on prend le risque de se voir opposer par les tiers son contenu et une défaillance peut alors vous mettre dans une situation de dissonance très désagréable.

Il faut se méfier des promesses en l'air comme celle de l'informaticien qui vous dit qu'il va venir s'occuper de votre ordinateur, comme celle du vendeur qui vous affirme que c'est *plug-and-play*. On ne peut distribuer des promesses comme des « ça-va » le matin quand on arrive au bureau, la promesse est une véritable action : une promesse se négocie activement, elle se discute, elle se travaille avant d'être faite.

Les bonnes promesses sont volontaires. Elles ne peuvent découler de cette espèce d'acceptation complaisante de n'importe quelle tâche ou demande de l'organisation. Beaucoup promettent parce qu'ils n'osent ou ne peuvent refuser dans le contexte pressant d'une situation : c'est le cas quand la promesse devient l'unique moyen d'échapper à la sollicitation pressante d'un collègue, d'un supérieur hiérarchique ou d'un client. Et cela prend du temps de laisser la personne habiter la promesse qu'elle est en train de faire.

De bonnes promesses sont explicites. Elles ne sont pas vagues mais expriment très clairement qui s'engage concrètement à quoi, comment et avec quel délai. C'est finalement le contraire de ce que l'on appelle les « vagues » promesses.

Enfin de bonnes promesses doivent avoir un sens. Dans l'organisation, n'importe quelle promesse n'a pas forcément de sens. Elle ne se suffit pas à elle-même : on ne peut promettre n'importe quoi. Encore faut-il que le contenu de la promesse ait du sens quant aux buts, aux valeurs, à la raison d'être de l'organisation. Une promesse n'existe pas par elle-même ou pour l'acte de langage qu'elle représente, elle doit être cohérente avec la situation.

Les auteurs de cet article décrivent l'organisation comme un tissu de promesses qui lient et engagent les personnes les unes aux autres entre collègues de services différents, entre fonctions prestataires et utilisatrices, entre clients et fournisseurs, agents de la fonction publique et

⁴⁶ Les travaux sollicités sont ceux de Austin et de Searle qui s'intéressent aux actes de langage et à leur caractère performatif.

usagers. Mieux même, ces organisations ne peuvent fonctionner qu'en renforçant ce mécanisme de la promesse. Voilà l'une de ces nouvelles idées qui ne manquent pas d'intérêt. Premièrement elle redonne une place importante aux relations entre les personnes qui ont tellement tendance à se cacher derrière le petit doigt des procédures, des règles et des processus pour n'avoir surtout pas à s'engager : eh bien ici leur engagement n'est pas une faveur qui leur est demandée mais une condition même du fonctionnement de l'organisation.

Le deuxième intérêt de cette approche est de reconnaître que tout ne peut, dans le fonctionnement des organisations, être représenté sous forme de règles et processus. C'est le rêve de tous les organisateurs de réduire l'incertitude liée aux personnes mais c'est un rêve illusoire. De telles approches tiennent donc bien compte de cette réalité et tentent de la « penser ».

Mieux encore, cette approche semble reprendre une voie anthropologique pleine de bon sens. La vie ne serait-elle pas une série de promesses ; la vie de la personne, dans ses relations, ses choix et l'approche de soi ne pourraient-elles être représentées comme une longue série de promesses ? Vis-à-vis d'elle-même, des autres et du monde, la personne ne fait-elle pas que gérer aussi bien que possible un tissu de promesses ? La souffrance si souvent exprimée ne revient-elle pas souvent à des promesses déçues, par les autres ou par soi-même ?

Ceci dit, notre enthousiasme peut assez vite se tempérer. Développer cette stratégie de la promesse peut seulement s'entendre si effectivement ce mot signifie quelque chose pour chacun. Dans cette belle référence, il en va aussi du rappel de valeurs de cohérence, d'honnêteté, de respect de soi qu'il ne faudrait pas prendre trop rapidement comme naturelles. La force de l'engagement pris en public nous rappelle certes les films de chevaliers mais ces références ont-elles autant de force partagée aujourd'hui. Pour que le système de la promesse fonctionne, encore faut-il que l'on partage quelques valeurs communes. C'est peut-être à ce niveau de partage que le problème commence.

Si des organisations veulent se lancer dans cette approche de la promesse, elles devraient commencer de tenir elles-mêmes leurs promesses. Un des principaux problèmes de confiance actuels dans les entreprises vient du sentiment que celles-ci ne peuvent plus s'engager ou, si elles le font, la teneur de leur engagement n'a que peu de valeurs. Etant donné la mobilité des dirigeants et les aléas des stratégies, que vaut l'engagement de l'entreprise ?

Enfin, il ne peut y avoir de management fondé sur la promesse que si le minimum d'exemplarité fonctionne. Il est facile de dire que les organisations ne tiennent pas leurs promesses mais celles-ci n'existent qu'à travers des personnes. Pour diffuser cette culture de la promesse gageons qu'il faille d'abord appliquer, au niveau des dirigeants et des responsables en premier lieu, le bon vieux principe de l'exemplarité. Tout le reste n'est que vague promesse.

A retenir

- La parole est promesse, les managers doivent être attentifs à cette dimension de leur action
- Les promesses, même implicites, sont propres à toute vie sociale, c'est la responsabilité de chacun de les tenir
- La promesse est un moment managérial, elle doit être claire, bien mise en scène et tenue

Les chirurgiens opèrent à distance ; des chefs d'orchestre pourraient aussi diriger à distance si la transmission d'image gagnait en rapidité et en clarté. Peut-être l'entraîneur des équipes de football ne sera plus assis sur le banc de touche, qui sait ? Si ces situations surprennent, c'est que le management suppose la proximité. On a même parfois parlé de management de proximité au risque du pléonasme. La proximité c'est un rapport plus riche d'information, une relation plus intense, une communication plus approfondie. La distance est parfois indispensable, maintenant possible, forcément inévitable mais la question demeure, comme dans la relation amoureuse de s'ingénier à recréer de la proximité quand elle a disparu.

La solution du management à distance, c'est ... le management de proximité⁴⁷

Noël arrive et nombre de managers prendront un repos bien mérité en famille. La trêve des confiseurs s'ajoute aux journées RTT pour procurer à beaucoup le plaisir de rester loin du bureau, en famille, à la maison, voire sur les pistes. Grâce au mobile et à l'ordinateur portable, il sera même possible de se replonger dans le travail, lire ce que l'on a gardé soigneusement et répondre à tous les messages en attente. Les pieds dans les pantoufles au coin de la cheminée, le travail à distance paraît bien confortable.

Le travail à domicile comporte de nombreux avantages. Le salarié reste chez lui sans avoir à subir les embouteillages pour se rendre au bureau, ni les contraintes de la vie collective dans les bureaux, tout en étant pleinement aux commandes de son poste avec tous les moyens qui permettent communication et interactivité à distance. L'entreprise y voit de son côté un moyen de répondre aux besoins de plus en plus fortement exprimés par certains salariés, de mieux gérer travail et hors-travail et aussi de diminuer les coûts de l'immobilier qui ont aujourd'hui tendance à remonter.

Le « manager à distance » peut enfin se consacrer à son vrai travail, sans être interrompu par les allées et venues des collaborateurs avec leurs demandes, leurs sollicitations, leurs conflits. Le management est bien joli quand on peut rester seul face à son écran... Plus encore, il s'agit d'être moderne et de travailler, communiquer, échanger avec les moyens techniques actuels auxquels ses enfants sont encore plus habiles.

Tenir le rythme des outils de communication, diriger des équipes-projet virtuelles, des personnes dispersées en temps réel, faire de la « proximité » à distance, voilà la perspective du nouveau manager, le « manager à distance ».

Un ouvrage publié aux Etats-Unis se veut tellement à la pointe de la connaissance dans ce domaine qu'il est même daté de l'année prochaine⁽⁴⁸⁾ ! Il présente successivement les principes de cette forme de management, la boîte à outils du management à distance et les conseils pour

⁴⁷ Texte paru en décembre 2000

⁴⁸ FISHER, K, DUNCAN-FISHER, M. The distance Manager. McGraw-Hill, 2001.

maîtriser des situations allant de la maîtrise de l'e-mail à la vidéoconférence en passant par la gestion des lieux de travail virtuels. Quelques cas d'entreprise sont présentés aussi dont la brièveté ne permet pas toujours d'évaluer tant les caractéristiques de la mise en œuvre du travail à distance que le niveau de succès dans la durée.

Reconnaissons, lecteurs de ce site, que nous sommes chaque jour un peu plus « distanciés » que nous ne l'étions il y a dix ans. Le développement des messageries électroniques suffit à nous en convaincre. De plus en plus de managers s'y convertissent plus rapidement qu'au maniement du traitement de texte à l'arrivée des micro-ordinateurs. Communiquer à distance, c'est facile, ce n'est pas cher et cela évite de supporter la relation : c'est simple comme un e-mail. Les héros du management à distance de l'ouvrage sont efficaces, informés, pertinents, actifs, en pleine maîtrise des outils qui leur font découvrir la molécule d'une direction réussie et moderne. Mais rencontrer les autres c'est toujours prendre le risque que cela ne se passe pas comme prévu et de manager à distance à garder ses distances, il n'y a qu'un pas.

Au-delà des plaisirs supposés du travail à domicile, les auteurs affirment que les salariés auraient des attentes particulières vis-à-vis du management à distance : ils voudraient de la coordination plutôt que du contrôle, de l'accessibilité plutôt que de l'inaccessibilité, de l'information mais pas trop, du feedback plutôt que des conseils, de la justice plutôt que du favoritisme, de l'esprit de décision plutôt que de la supervision, de l'honnêteté plutôt que de la manipulation, du développement personnel plutôt que du laisser-faire, un sentiment de communauté plutôt que de l'isolement et enfin du respect plutôt que du paternalisme. C'est une longue liste que le lecteur me pardonnera mais elle vaut la peine parce qu'elle pourra lui servir dans les décennies qui viennent.

En fait la situation est assez simple, le « managé » à distance voudrait la même chose que le « managé » de proximité, sauf que c'est encore plus difficile de le lui donner à distance qu'en face-à-face...

Pour aider le manager à confronter cette difficulté, les auteurs élaborent un cadre de pensée intéressant. Il est vrai que nos approches du management reposent sur l'hypothèse implicite que cette fonction s'exerce pour des personnes qui partagent la même culture et travaillent en même temps au même endroit : une sorte de règle rénovée des trois unités. Or le management à distance s'adresse à des personnes situées dans des lieux différents mais qui peuvent aussi travailler à des moments différents du fait de leurs habitudes de vie, de leurs arbitrages entre travail et hors-travail ou des fuseaux horaires : regardez à ce propos les jours et heures d'envoi des e-mails que vous recevez... mais comme le soulignent ces auteurs - quelle découverte - la principale des distances est culturelle quand les référentiels des uns et des autres sont si éloignés. La distance culturelle ne traduit pas que des différences de cultures nationales, elle existe entre les générations, entre fonctions de l'entreprise, entre les citadins et les ruraux sans parler des hommes et des femmes.

Se pose alors le problème de savoir comment faire pour manager à distance. L'ouvrage apporte plusieurs réponses qui méritent d'être notées.

D'une part il faut choisir des personnes capables de travailler seules, de prendre de l'autonomie et de la responsabilité. Elles supportent l'autonomie et l'isolement. On ne nous dit pas comment les repérer: dans des tests, des *assessment centers* ? La réponse sans doute dans un prochain ouvrage. Que répondront les salariés quand on leur demandera s'ils sont capables d'être autonomes ?

La seconde condition, majeure, revenant à chaque chapitre de l'ouvrage, c'est que pour faire du management à distance, il faut surtout faire de la proximité, s'assurer que les gens sont en

contact, entre eux et avec des managers. Faire de la proximité revient à s'assurer que les personnes se rencontrent régulièrement et que vous les rencontrez.

La troisième condition a trait à une discipline de fer. Bien gérer son e-mail, les vidéoconférences ou les téléconférences, c'est s'assurer que la réunion, le travail, le contenu de la communication sont bien préparés, bien appropriés. Pour cela, il faut respecter des règles formelles très sévères. Il faut de la structure, de la discipline, de la rigueur : vous avez encore moins le droit à l'erreur qu'en « présentiel », quand vous pouvez encore tenter de rattraper. Un exemple parmi d'autres, il faut bien avoir compris les règles des mises en copie et des copies aveugles (*blind copies*) dont le maniement approximatif peut causer tant de problèmes et de quiproquos...

La dernière condition tient aux compétences du manager. Se trouvant dans des conditions de communication moins riches, il lui est encore plus indispensable de savoir lire entre les lignes, détecter dans la nuance d'une formulation, le temps d'attente d'une réponse, d'éventuels problèmes, frustrations ou satisfactions qui ne pourront que s'envenimer et empirer pour l'interlocuteur éloigné. Il devrait même prendre le temps de répondre et de réagir, comme au bon vieux temps où il relisait la frappe d'une lettre qu'il avait auparavant écrite à la main : au moins cela donnait le temps de réfléchir...

Finalement, les conclusions sont assez simples. Si vous pestez d'avoir des collaborateurs auxquels vous ne pouvez pas suffisamment déléguer, si vous avez des difficultés à établir, dans votre management de proximité de la vieille économie, de bonnes relations humaines de confiance, si vous avez du mal à être rigoureux dans la communication classique, si vous sentez parfois qu'il vous est disponible d'être à l'écoute et de tout comprendre de la finesse des relations, eh bien c'est très simple, ces difficultés seront encore plus un handicap dans le management à distance. Loin de résoudre vos problèmes, ce devrait augmenter encore la nocivité de nos faiblesses...

Comme dans tous les émerveillements naïfs à l'endroit d'apparentes nouveautés du management, nos hérauts du management à distance évitent soigneusement trois sujets de réflexion.

Premièrement, ils témoignent de cette illusion voire de cette soumission à l'égard de l'outil. Nous sommes tous fascinés par ces nouvelles possibilités de la communication à distance et nous avons tous envie de l'utiliser. Attention d'en voir les limites, de faire l'effort de les maîtriser plutôt que de ne se laisser dominer.

Deuxièmement, il semble que ce mode de management convienne à des personnes autonomes, impliqués, responsables... Le problème dont on ne parle pas, c'est comment créer des organisations et des équipes avec des personnes qui ont ces qualités, ces compétences. C'est malheureusement le problème que beaucoup de managers rencontrent au quotidien. Le management à distance est-il utile en dehors des situations où l'on n'a pas besoin de management ? Il ne faudrait pas oublier qu'un manager ne remplit réellement sa fonction qu'en rendant des services aux gens qu'il dirige : ce sont les collaborateurs qui vous accordent le droit de les diriger. La distance ne facilite pas la tâche : on l'a remarqué dans cette entreprise qui a institué le télétravail pour certains services. Les salariés ont vite perçu que ce n'est pas facile de gérer sa carrière de loin ... quand il n'y a plus de machine à café.

Troisièmement, nos managers à distance doivent être des experts : experts techniques dans le maniement de ces outils, experts « humains » dans l'intuition, l'écoute du non-dit, l'attention permanente du vide organisationnel voisine de celle de nos radioastronomes. Voilà reposé le problème éternel de la formation humaine : comment acquiert-on ces compétences ? Certainement pas dans les didacticiels de nouveaux logiciels, si jamais on les utilise.

A retenir

- Dans le travail à distance ou le télétravail, se posent toujours des questions de management fondamentales
- La proximité est un problème et pas une solution : le manager à distance doit la recréer ; le management à distance impose de la créativité managériale
- Le manager ne devrait pas éviter de se demander pourquoi il préfère la distance ... c'est peut-être le principal frein à plus de proximité

Le management est humain, tout humain. Il est souvent évoqué avec un style à l'eau de rose, en imaginant que les bons sentiments, la nécessité, et la gentillesse suffisent à le représenter, comme si le management avait échappé aux caractéristiques traditionnelles de l'humanité, à savoir que Dieu et diable cohabitent toujours, comme dans la politique, la famille ou les réunions de copropriété. Il ne s'agit donc pas d'attribuer à la malchance ou au défaut de management - quand ce n'est pas à des tendances forcément maléfiques des organisations de travail - les dérives humaines plus ou moins toxiques toujours présentes dans les organisations où elles doivent être traitées comme dans les autres sociétés humaines.

Le management toxique⁴⁹

En matière de sciences humaines, les succès de librairie apparaissent principalement dans deux secteurs, le développement personnel et les cris de dénonciation sur l'horreur du monde. Dans cette seconde catégorie, la critique des mauvais leaders, pervers et malintentionnés, constitue un inépuisable filon. Elle rejoint sans doute ce que beaucoup croient avoir subi durant leur vie professionnelle. La littérature anglo-saxonne parle de « leaders toxiques » comme si ces personnes constituaient ou avaient l'effet d'un poison pour les autres, leurs collaborateurs ou leur organisation. Jean Lipman-Blumen (⁵⁰) considère qu'il y a toxicité quand d'une part le leader s'engage dans des comportements qui font du mal, voire détruisent leurs subordonnés : ils les démoralisent, les dénigrent, violent quelques droits fondamentaux de la personne humaine, manient le management par l'illusion pour mieux les mettre sous leur domination ou jouent avec leurs peurs, à leur propre profit personnel. Le leader toxique peut d'autre part se définir à partir de quelques caractéristiques personnelles dommageables comme le manque d'intégrité, le cynisme ou l'hypocrisie, cette ambition personnelle insatiable développée au détriment du bien-être des autres, l'arrogance ou la lâcheté, voire cette tendance permanente à ne pas agir dans le sens de la responsabilité de leur mission.

Mais la littérature traditionnelle s'évertue à pointer ces personnalités difficiles ou la souffrance de ceux qui les subissent comme si ces individus représentaient, telle la maladie, le risque de catastrophe qui tombe parfois sur les personnes qui travaillent. Le livre de Lipman-Blumen élargit heureusement cette perspective pour nous conduire à aborder cette question de manière plus anthropologiquement correcte, c'est-à-dire en faisant droit à une approche plus réaliste et pertinente des situations sociales et de leur dynamique.

Premièrement l'auteur nous montre que ces leaders toxiques ne se trouvent pas seulement dans le monde professionnel. Ils sont tout aussi fréquents en politique bien entendu mais aussi dans le monde associatif et humanitaire, voire familial... Deuxièmement, ils ne font pas qu'opprimer des victimes souffrantes : curieusement, beaucoup de ceux qui les subissent leur sont soumis silencieusement, sans réagir, même si les mêmes s'offusquent des scandales que leur révèlent la presse ou les histoires des autres. Troisièmement, la toxicité apparaît comme un processus dans lequel ne se trouvent pas seulement les personnes étiquetées rapidement comme les personnalités difficiles. Cette manière de présenter les choses revient à laisser accroire que le poison est encore une affaire innée sur laquelle seuls les psychiatres auraient leur mot à dire :

⁴⁹ Texte paru en décembre 2006

⁵⁰ Lipman-Blumen, J. *The Allure of Toxic Leaders*. Oxford University Press, 2006.

non, la toxicité est un processus, presque n'importe qui peut empoisonner son environnement si les conditions l'y poussent légèrement, voire si les autres implicitement les y invitent.

Mais l'intérêt le plus grand de l'ouvrage de Lipman-Blumen est sans doute de s'interroger sur la question de fond suivante. Il n'y a de leader que s'il a des suiveurs. Alors pourquoi suivre un leader toxique ? Pour que le phénomène soit aussi répandu, encore faut-il que de nombreux suiveurs l'acceptent et laissent se développer cette forme de leadership. La question est dérangeante : les suiveurs seraient aussi responsables de la présence des managers toxiques, non qu'ils le veuillent délibérément mais parce qu'ils les laissent se comporter comme cela. Il m'est arrivé de rencontrer des cadres plusieurs années après qu'ils aient quitté une entreprise dont le président cumulait toutes les composantes de la toxicité. Ce président était odieux, jouait de manière éhontée avec les peurs des personnes et leur imposait des pratiques professionnelles totalement irrespectueuses de la personne : le plus difficile pour ces cadres n'était pas la souffrance de ce qu'ils avaient subi mais d'accepter le fait d'avoir subi si longtemps sans réagir ni s'insurger, tout simplement sans claquer la porte de l'entreprise. Des années plus tard, ils vivaient encore avec le mystère culpabilisant de leurs attitudes passées et avec de réelles difficultés de résilience.

L'argumentation de l'auteur n'a rien d'original sur le fond. On sait que le leadership est le résultat d'un phénomène social et pas seulement le produit de quelque caractéristique personnelle du leader, que ce soit son charisme ou ses visions. Il y a leader parce que des suiveurs le suivent et ils le suivent parce qu'ils ont quelque intérêt à le faire. Lipman-Blumen clarifie cette notion d'intérêt. Elle s'interroge sur la caractéristique tellement humaine, dans tous les domaines de l'existence, de vouloir à tout prix des leaders et de se créer des rois. Pour elle, les leaders s'imposent parce qu'ils répondent aux besoins des personnes, même si ceux-ci ne sont reconnus, ni exprimés. Ce sont des besoins que nous connaissons depuis longtemps comme ceux de sécurité ou d'appartenance à une communauté par exemple. Ces besoins mettent les suiveurs en attente, voire dans une situation de faiblesse perçue et les leaders toxiques en jouent, consciemment ou non, en leur apportant des réponses.

Plus profondément, l'auteur rappelle les angoisses fondamentales de la personne, quant à la vie, la mort et les illusions qui font vivre comme celle de l'immortalité. Elles conduisent à imaginer le leader comme un sauveur, un pourvoyeur de visions nobles qui justifient le sens d'une existence ou d'une action. Ces forces intrinsèques tellement humaines conduisent à accepter ce que l'on ne voit pas immédiatement comme de l'inacceptable : les exemples dans l'Histoire et l'actualité sont nombreux qui montrent cette soumission aux leaders et ses dégâts. Le leader toxique peut apporter des certitudes dans ce monde incertain, de la stabilité dans un changement permanent. Dans ces situations il apporte de la clarification, une idéologie limpide et exigeante qui remise aux oubliettes les croyances ballottées par le changement et le poids de la liberté. Il procure des rôles sans ambiguïtés dans lesquels les suiveurs se rangent même s'ils leur sont plus contraignants. Il laisse enfin entrevoir un ordre rationnel et une perspective claire de coûts et de récompenses pleine d'illusions ; il propose enfin une relation à un chef omnipotent qui va mettre le suiveur dans une position sûre même si celle-ci est tellement différente de ce qu'il connaissait.

Evidemment, dans les situations de crise, la tendance est forte de vouloir trouver dans n'importe quel leader le personnage tout puissant qui va rassurer et le suiveur se fait vulnérable jusqu'à donner au leader toxique la responsabilité de son destin. Plutôt que d'accepter la réalité difficile de l'état du monde ou des personnes, on délègue ce poids à des leaders qui ne sont que des êtres imparfaits ne pouvant faire autrement à terme que de décevoir des attentes illusoires. On se tourne vers eux parce que l'on trouve le monde tellement imparfait qu'on s'illusionne à voir chez le leader toxique quelque chose de meilleur, une plus grande compétence, des pouvoirs magiques qui permettront de surmonter les difficultés. On invite temporairement à table un brin

d'autoritarisme qu'il devient malheureusement très difficile d'évincer. On s'en remet alors à des leaders toxiques, voire même, on pousse certains à le devenir.

Cet aspect ne manque pas d'intérêt : les leaders peuvent devenir toxiques sous l'influence de leurs suiveurs. Même si leur personnalité et tendances naturelles ne les y prédisposent pas, des collaborateurs anxieux, ou très pragmatiques quant à l'organisation de leur propre confort peuvent les conduire à développer de grandes illusions, à prendre un pouvoir plus fort, à exercer un autoritarisme bienvenu et sécurisant dans un premier temps mais au jeu duquel ils peuvent se laisser prendre, au détriment de ces mêmes suiveurs sur le long terme. L'entourage du leader, ceux qui tiennent leur statut et leurs avantages de leur proximité au leader peuvent aussi les pousser à devenir toxiques, tout comme les collaborateurs moins bien intentionnés qui ont un intérêt personnel à les voir devenir plus nuisibles vis-à-vis de l'organisation ou des autres collaborateurs.

Si l'on admet que ces leaders toxiques peuvent causer de graves dommages tant aux personnes qu'à l'organisation dans son ensemble, et que la solution ne peut en être simplement le traitement des personnalités difficiles dans le cadre d'une approche psychiatrique, l'analyse de Lipman-Blumen nous fournit quelques pistes de réflexion intéressantes. En effet la question des managers toxiques ne concerne pas que les intéressés, elle touche les organisations dans lesquelles ils sévissent et leurs suiveurs.

Pour les organisations, les leaders toxiques posent un réel problème. Toutes les formes de toxicité ne sont pas contreproductives. Au contraire, en période de crise, ils peuvent mobiliser, réaliser de grandes choses, faire avancer rapidement les projets. Le grand problème c'est que ces réalisations se font à grand coût : en jouant de tous les mécanismes de toxicité, ils ne préparent pas le climat permettant de maintenir à long terme l'implication de collaborateurs qui réagissent à terme contre la toxicité du leadership. Les risques de toxicité remettent aussi en cause les modes de repérage des futurs leaders et leur promotion. On peut se demander si les méthodes de nomination des leaders ne donnent pas la part trop belle aux toxiques. N'y a-t-il pourtant pas d'autre méthode possible ? Certaines organisations, plutôt dans le secteur non-marchand, utilisent la méthode de l'appel. De diverses manières, une collectivité suscite les candidatures, sollicite ceux qu'elle considère comme les plus aptes au leadership afin de mener la mission de direction. Il ne s'agit pas là d'introduire un quelconque mécanisme supposé démocratique assez peu adapté à la vie des organisations mais de contrer les ambitions naturelles pour susciter l'engagement de ceux qui ont la capacité et la reconnaissance par les autres pour exercer la mission de leader.

Chacun d'entre nous comme suiveur peut aussi tirer des enseignements de cette approche. Les angoisses de la personne, son désir d'immortalité, de réalisation et de sécurité sont connus. Lipman-Blumen conseille aux suiveurs de se mettre à l'école de l'angoisse. Cela signifie que la personne doit aussi assumer sa responsabilité anthropologique d'apprendre à connaître, surmonter (faut-il dire « gérer ») cette situation bien naturelle. C'est le meilleur moyen de ne pas tomber dans l'illusion entretenue par les leaders toxiques selon laquelle eux seuls pourraient réduire l'anxiété des suiveurs. C'est le seul moyen pour sortir des simplismes et des approches binaires du « nous » et « les autres » sur lesquelles jouent les leaders toxiques, pour se méfier de tous les pourvoyeurs d'illusions qui empêchent de travailler et de fonctionner collectivement correctement.

On se demande dans certaines organisations aujourd'hui où sont passés les leaders, ceux qui peuvent mobiliser, créer de la performance collective. Plutôt que de chercher le gène introuvable chez d'éventuels candidats, c'est peut-être auprès des suiveurs qu'il faut agir parce qu'eux seuls semblent capables de désintoxiquer le management, pour autant qu'ils le veuillent.

A retenir

- Le problème du management toxique ne tiennent pas qu'aux managers relevant de la psychiatrie
- Des salariés plus responsables et autonomes sont aussi un frein au management toxique
- La sélection ou la promotion des futurs managers peuvent valoriser, voire récompenser le potentiel de toxicité

LES AUTRES APPARTIENNENT A DES GROUPES

Valeur 17 - LE MANAGEMENT GRACE AUX SUIVEURS

Il n'y a de leader sans suiveurs ; le management ne peut s'envisager sans les autres. Voir le management à travers les seuls managers c'est réduire la musique aux chefs d'orchestre, la médecine aux médecins, l'histoire des pays à la vie de leurs dirigeants. Observer le management, c'est s'interroger sur la conduite de l'action collective mais aussi l'expérience vécue par chacun. Apprendre le management, c'est apprendre à manager mais apprendre aussi à travailler avec d'autres. Après la mode du vivre-ensemble sirupeux des discours politiques et associatifs, on va peut-être en venir au travailler-ensemble.

Place aux suiveurs !⁵¹

L'importance prise par le thème du leadership n'a d'égale que la diminution du nombre de ceux qui peuvent l'exercer dans des organisations plus plates où le nombre de niveaux hiérarchiques a été fortement diminué. On continue pourtant d'en faire un thème de séminaire ou de conférence, voire un critère de recrutement. Ne faut-il voir dans ce phénomène que le besoin toujours vivace de trouver des figures, des rôles sociaux attirants dans lesquels le plus grand nombre peut s'identifier à peu de frais ? En effet, en dehors de relations hiérarchiques classiques, il existe bien des leaders de groupes informels, des animateurs d'équipes transversales, des *coachs* qui donnent l'illusion que les leaders existent encore et que les organisations en ont besoin. Il n'en reste pas moins vrai qu'aujourd'hui, certains rêveraient d'organiser le travail avec toujours moins de ce personnel d'encadrement, cher et difficile à former, malgré les nombreuses formations au leadership.

La logique voudrait donc que l'on se préoccupe moins des leaders que des suiveurs indispensables aux premiers. Ne serait-il pas plus rentable, voire plus utile de former des suiveurs ? Certes le terme de « suiveur » n'est pas très « tendance » mais gageons que si cette idée intéresse, on trouvera bien un nom plus valorisant, à consonance anglo-saxonne ou emprunté aux domaines du sport ou des loisirs, plus socialement corrects de nos jours.

A insister sur le leadership alors que le nombre de ces positions d'encadrement de personnes diminue dans les organisations, il n'y a qu'un paradoxe apparent. On réclame des leaders mais en veut-on vraiment ?

Certains vous disent : « Tous leaders ! ». Il n'y a plus de leaders, vivent les leaders ! C'est dans certaines entreprises le moyen de dénommer les cadres à haut-potentiel. Le leader serait alors une individualité enthousiaste, initiatrice, originale et iconoclaste... Il sait penser différemment, remettre en cause les organisations et les idées convenues ! On se demande comment une organisation pourrait fonctionner avec une collection d'individus pareils. Une entreprise ne peut être qu'une collection de divas, d'individualités géniales : les équipes sportives l'ont prouvé depuis longtemps. Jouer collectif importe encore plus dans les entreprises que dans les équipes

⁵¹ Texte paru en février 2002

sportives. Si le manager Rambo sait faire des coups aux effets peu durables, le bon manager est celui qui dans la discrétion et la durée, l'écoute et la curiosité, l'humilité et la persévérance, a justement su jouer collectif.

Une autre façon de résoudre le paradoxe serait que chacun soit autonome, leader ... de lui-même. L'autonomie au travail est souvent un faux semblant ; elle exprime plutôt le souci de ne pas être dérangé, embêté, contrôlé plutôt que d'être responsable. Pour les organisateurs c'est un moyen de se débarrasser des problèmes et de l'exercice du management. Chacun peut alors s'accorder à rêver d'un monde sans frottement (comme disaient les livres de physique) où l'on aurait supprimé les charges, les ennuis, les déconvenues, les ingratitude de l'activité managériale. Mieux encore, on a avec l'autonomie une notion que personne n'oserait refuser : comment ne pas accepter d'être autonome ?

Le succès de la notion de « leadership », c'est enfin l'incapacité des organisations de travail à avoir proposé d'autres modèles que celui, très inaccessible, du leader comme unique représentation du travailleur. Si tel était le cas, on pourrait réellement craindre pour le futur de nos organisations : que de rêves déçus, d'illusions et de naïvetés !

Plus prosaïquement, et de manière plus réaliste, il n'y a de leader que s'il a des suiveurs. Et les organisations (qu'elles soient entreprises, associations humanitaires, partis politiques ou clubs sportifs) ont et auront besoin de beaucoup de suiveurs efficaces. Ceux-ci ont quatre caractéristiques principales.

* Un bon suiveur fait son travail, même s'il n'est pas content, ou s'il estime que son entreprise, voire le reste du monde, ne le reconnaît pas. On ne pourra jamais évaluer, dans chaque secteur d'activité, le nombre de négligences, de faiblesses, d'erreurs qui ne sont justifiées ni par le manque de compétence, ni par la juste vengeance contre le système productif opprimant. C'est l'employé administratif qui oublie de passer des écritures avant la clôture des comptes, le vendeur qui ne renseigne pas son client, le standardiste qui continue de discuter avec son ami au lieu de répondre, le professeur qui ne corrige pas ses copies, le cadre qui bâcle ses entretiens annuels, le député qui n'a pas fait l'effort de bien comprendre le texte qu'il vote... La vie de travail donne de si nombreuses occasions et prétextes de ne pas faire son travail correctement, dans les règles et dans l'esprit. On est aussi prêt à s'offusquer des faiblesses coupables des autres, qu'indulgent vis-à-vis de ses propres manquements qui ne seront jamais détectés... Et ce ne sont pas les systèmes sophistiqués de contrôle dignes de Big Brother qui réduiront significativement le nombre de ces manquements.

* Un bon suiveur ne se limite pas à bien respecter les règles mais il agit dans le sens des missions, des buts de l'institution pour laquelle il travaille (dans les limites du droit et de la morale bien entendu). Les organisations ont besoin de cette adhésion, de cette implication ; elle constitue même la condition indispensable de leur réussite parfois, dans le service, les organisations décentralisées ou les situations de crise. On peut rêver que les gens viennent travailler, s'installent devant un ordinateur pour faire fonctionner des processus totalement sécurisés mais ce n'est pas le cas : la réalité du travail, c'est pour le plus grand nombre la possibilité, plus qu'on ne le croit, d'exercer son initiative et sa marge de liberté. Toute organisation de travail peut donc attendre de ses membres qu'ils agissent, dans leur marge d'autonomie, au mieux des intérêts de l'ensemble.

* Un bon suiveur est capable de relations avec les autres. Le travail est aussi un lieu de relation, avec des collègues, mais aussi des clients. Ce n'est pas que le bon exécutant qui maîtrise seulement sa technique ou son expertise, il est aussi membre d'une collectivité. Certes chacun ne dispose pas des mêmes dons et talents relationnels mais dans l'acceptation des

complémentarités, on attend du suiveur qu'il soit partie prenante.

* Enfin, un suiveur doit rendre service à son leader. On parle tellement de ce que les institutions, les managers, les responsables doivent à leurs collaborateurs qu'on en oublierait parfois que l'inverse est vrai : tout collaborateur a aussi des devoirs. Les relations humaines relèvent aussi de l'échange. Effectivement, le suiveur doit servir les intérêts de son entreprise, voire de son chef (on voit les éventuelles incompatibilités d'ailleurs). C'est le fonctionnement des sociétés humaines fait de droits et devoirs.

Bien entendu - et c'est la contrepartie du point précédent - être suiveur efficace, cela se paie. On n'est pas bon suiveur par goût de l'abnégation ou par conversion magique. Quand on ne se laisse plus prendre aux mirages de l'autonomie, de l'épanouissement personnel ou d'une vie organisationnelle sans frottements, il faut savoir faire reconnaître ses qualités et sa performance de suiveur. La rétribution du suiveur a plusieurs aspects.

* En premier lieu il faut rétribuer le « bon suiveur », le valoriser de manière concrète, sonnante et trébuchante les bons suiveurs : y a-t-il quelque chose de plus porteur du sens de l'intérêt que l'on vous porte que l'argent quand on se trouve chez un agent économique, l'entreprise, dont c'est le langage de base ? Mais bien évidemment, la rétribution ne se limite pas à cela.

* En second lieu, il faut clarifier la relation entre leader et suiveur. Leur relation n'est durable et efficace que s'ils y trouvent mutuellement un bénéfice. Certes le leader peut attendre du suiveur une aide mais l'inverse est vrai et ce bénéfice se situe aussi dans la qualité de la relation et ce « respect » qui revient tant à la mode aujourd'hui.

* En troisième lieu, un suiveur a besoin de savoir où il va. Les organisations feraient bien de ne pas tomber dans l'illusion que le suivisme est un manque d'ambition, ce serait pervertir aussi bien la notion de suivisme que de leadership.

A retenir

- Le premier sujet du leadership, c'est les suiveurs, avant la personnalité ou les compétences du leader
- Se préoccuper des suiveurs c'est s'interroger sur leurs obligations et leurs besoins
- Le leader doit aussi être un suiveur

Certains distinguent entre collaboration et coopération, même si leur étymologie est proche, même si les références historiques peuvent incliner vers la seconde. La coopération serait moins horizontale en évoquant la verticalité de l'oeuvre et de son sens. Quoi qu'il en soit elle est souvent abordée comme une exigence, comme si la qualité des organigrammes ne suffisait pas à l'instituer. Comme toujours problème plutôt que solution, la coopération est un des chantiers du management, peut-être même sa meilleure image, en tout cas la mesure de sa performance.

Les trois clés de la coopération⁵²

La grande crise, dont les historiens verront le démarrage en septembre 2008, n'en finit pas de produire ses effets annoncés. Crise financière puis économique elle va se transformer en crise sociale voire politique. Rien dans l'actualité ne vient réellement contredire ces prévisions. Chacun s'interroge alors sur les raisons profondes de tels errements et les remises en cause du système avec un grand « s » réapparaissent. Oubliant alors que le marteau n'est jamais fautif quand on se tape sur les doigts, on a vite fait de réduire la complexité de la situation à une seule cause fondamentale, source de tous les maux.

Dans le cas présent, la recherche des intérêts individuels, l'appât du gain et l'égoïsme constitueraient cette cause-source. Comme si nos sociétés s'étaient transformées en une jungle qui a causé leur perte. Et chacun de se retrouver dans l'individualisme ambiant, d'attribuer les errements de notre système économique à un libéralisme qui n'est plus synonyme de liberté mais plutôt de défense d'intérêts personnels sans considération des autres. On ne peut qu'être d'accord avec les constats qui conduisent à cette conclusion : le problème est de savoir si l'on peut réduire la réalité à cette vision des choses.

Si un modèle est mauvais, son contraire devrait-il forcément être perçu comme idéal ? L'homme est oublieux de son histoire et n'a aucune vergogne à encenser ce qu'il a vilipendé la veille et réciproquement. Dans une bonne approche manichéenne, on idéalise le modèle contraire : dans les organisations, l'antithèse du modèle de l'individualisme pervers, c'est la coopération. Elle est la deuxième possibilité de l'alternative ; les politiques devraient la mettre en œuvre et la renforcer et il faudrait enfin la laisser s'épanouir pour le bonheur de tous.

La question de la coopération ne peut se réduire à cette vision trop simple. La question est-elle de choisir entre un individualisme néfaste et une coopération vertueuse et efficace ? Les questions de fonctionnement des organisations et de management ne méritent-elles pas mieux ? C'est ce que l'on peut essayer de développer dans une approche de la coopération qui éclairera peut-être cette question de fond du management.

On a besoin de coopération

La coopération n'est pas un choix ou une décision stratégique pour une organisation, elle est une nécessité. Trois illustrations au moins peuvent en être données.

Premièrement, la plupart des institutions ont subi une forte pression pour plus de certification, d'accréditation ou de normalisations en tout genre : il est impératif d'envoyer un signal de garantie aux clients ou autres parties prenantes. Les organisations ont beaucoup investi dans des systèmes de plus en plus coûteux de manière à intégrer plus efficacement l'information de

⁵² Texte paru en décembre 2010

gestion au bénéfice de la qualité des décisions à prendre. Mais les institutions se rendent compte également que ces systèmes étaient nécessaires mais pas suffisants. Leur efficacité dépend surtout de la manière dont ils ont été paramétrés, puis utilisés : leur succès requiert donc beaucoup de coopération. Quand on obtient en temps réel des informations précises, sur la situation financière des succursales, ce n'est pas tant le potentiel de diagnostic et d'anticipation qui est amélioré que la coopération possible entre le siège et la succursale pour autant qu'ils sachent ensemble faire de ces résultats un instrument d'amélioration.

Deuxièmement, on a vu se multiplier ces vingt dernières années des structures en *business units* ou autres formes d'entités dotées d'objectifs dédiés et de l'autonomie dans l'utilisation des moyens pour les atteindre. Ces BU résultent généralement d'une analyse stratégique sérieuse distinguant dans l'entreprise des domaines stratégiques différents. Cette autonomisation permettait d'être plus proche du terrain, de rassembler les acteurs et les forces autour d'objectifs communs. Rapidement, on s'est aperçu que malgré la bonne définition de domaines stratégiques différents, ces organisations pouvaient générer une forte compétition entre les BU. Il était sain d'avoir une compétition entre elles au moment des décisions d'investissements afin que les projets soient clairs et bien montés ; il était moins utile de les voir se battre entre elles plutôt que contre les concurrents extérieurs. On en vint bien vite à s'assurer que les BU, au sein d'un même groupe, retrouvaient des lieux de coopération autour des systèmes d'information, de la gestion des ressources humaines ou de la politique de communication.

Troisièmement, les travaux sur les risques psychosociaux ont montré que le sentiment d'isolement dans le travail était aussi source de stress. On a beaucoup reproché à certaines formes d'organisation du travail d'isoler et de fragiliser les personnes sous couvert de leur donner de l'autonomie. Il n'échappe à personne que ce ne sont pas les techniques de management qui génèrent stress et souffrance : les mêmes techniques pratiquées dans un autre environnement relationnel produisent des résultats totalement différents. C'est bien le contexte relationnel qui importe. Si tout le monde est à la recherche de proximité aujourd'hui, que ce soit pour les managers ou même les responsables de ressources humaines de terrain, c'est bien pour réinjecter de la coopération et de la relation dont nos organisations, comme le reste de notre société, manquent cruellement.

Mais la coopération est déjà là

La coopération n'est pas le paradis perdu ou l'âge d'or qu'il s'agirait de retrouver, la nouvelle idéologie à imposer : la coopération est déjà présente dans nos modes de fonctionnement, dans les entreprises comme ailleurs.

L'intérêt actuel pour les risques psychosociaux pourrait laisser croire que le travail n'est qu'un domaine individuel. Certes, les contrats de travail sont établis avec des personnes, les individus qui sont rémunérés à la fin du mois. Mais peut-on réduire le travail à un vecteur personnel aux multiples dimensions. Le travail ne serait-il qu'une qualification, un numéro de matricule, une rémunération, un niveau de stress et de souffrance. La réalité de tout travail est d'être coopération, travail « avec ». Dans quelque métier que ce soit, on est toujours en amont et en aval de quelqu'un, on travaille toujours grâce aux promesses honorées par d'autres à leur poste. La réalité du travail, les sociologues l'ont montré⁵³, est toujours faite de ces multiples ajustements interpersonnels, même s'ils ne sont pas reconnus par l'organisation. C'est justement l'argument le plus pertinemment opposé aux tayloriens : le meilleur système du monde conçu par les ingénieurs, sociaux ou non, ne parvient jamais à éradiquer cette créativité sans limite des opérateurs à collaborer, coopérer, s'ajuster ensemble. D'aucuns reconnaîtront que c'est souvent ces coopérations non prescrites qui permettent aux systèmes de fonctionner, surtout en situation critique.

⁵³ Alter, N. Donner et prendre : la coopération en entreprise. Editions La Découverte, 2009.

La présence de la coopération ne s'explique pas seulement par la bonne volonté des uns ou les politiques vertueuses des autres. Norbert Alter montre que la coopération est inscrite dans l'anthropologie tout autant qu'un individualisme égoïste, ignorant et méprisant des autres. Il est difficile de dire jusqu'à quel point la société corrompt les personnes, mais force est de constater que l'homme paraît aussi fondamentalement bon que mauvais, aux différences individuelles près évidemment. On ne saurait faire la liste de tous les comportements égoïstes dans l'entreprise, de l'appât du gain sans vergogne à la recherche infatigable du pouvoir, de l'oubli de la réalité quand le pouvoir éblouit, à la mesquinerie et au mensonge pour défendre ses petits intérêts. Cependant on a tous connu de forts moments de solidarité quand les situations sont difficiles, des coups de main désintéressés quand on s'y attendait le moins, des actes de courage quasi héroïques des uns alors que la crise inhibait les autres. A trop vouloir stigmatiser l'individualisme et la recherche de l'intérêt personnel on en oublierait les multiples coopérations présentes aussi dans nos organisations.

La coopération existe donc naturellement au travail et elle n'est d'ailleurs pas toujours bienvenue. Les effets de groupe, quand des équipes s'entendent trop bien, nuisent parfois à l'efficacité générale. L'entreprise est aussi un lieu de clans, de gangs, de bandes d'individus aux intérêts communs qui coopèrent extrêmement bien mais pas pour le bien de l'entreprise. La notion de réseau est très populaire est valorisante de nos jours et certaines de leurs formes permettent aussi, dans les institutions, de comprendre des décisions que la seule rationalité technique ou économique ne permet pas d'expliquer.

La coopération comme terrain d'action.

Il faut de la coopération, elle existe déjà, mais il s'agit aussi, pour chacun, de la développer de manière efficace. Trois idées peuvent nous guider dans cette voie.

Premièrement, il ne faut jamais oublier que l'expérience du travail est essentiellement relationnelle. La journée de travail vaut ou non le réveil matin pour autant qu'elle procure des expériences relationnelles intéressantes et valorisantes. Ce sont souvent les coopérations ratées qui empêchent de dormir et rendent la vie au travail impossible. Il s'agit donc de faire en sorte que le management s'attache à apporter ce plaisir supplémentaire qui réside dans de bonnes coopérations. Son besoin n'apparaît pas dans les enquêtes de satisfaction car on ne peut demander que ce que l'on connaît déjà : tout le monde n'a pas eu la chance de goûter à des relations interpersonnelles et à des coopérations valorisantes.

Deuxièmement, une relation et une coopération de qualité ne résultent pas forcément d'une bonne formation managériale ou d'une auto-persuasion vertueuse. Il faut aussi décider de coopérer efficacement. La coopération peut être naturelle dans les situations de crise par exemple, elle réclame le plus souvent de l'effort, un intérêt pour le partage et la relation, une exposition personnelle également au regard de l'autre que l'on redoute parfois.

Enfin, pour être efficace, la coopération n'est jamais une fin en soi, c'est un moyen. A trop s'enfermer dans la relation entre des personnes, la coopération peut conduire à des impasses, celle du scénario transactionnel qui fonctionne tellement bien qu'il enferme les acteurs pris au piège de leur relation. Les relations peuvent être inhibitrices, destructrices. La coopération n'est pas une fin en soi. Dans une institution c'est l'atteinte des objectifs, le développement, la survie pérenne qui comptent. La coopération n'a de sens comme référence managériale que si elle conserve toujours cette perspective de la réussite collective. Dans toute relation à deux il existe toujours un tiers : en matière de management ce sont les buts de l'institution.

A retenir

- Le manager a besoin de la coopération, rien ne peut lui en faire faire l'économie

- Le travail est toujours coopération, encore faut-il comprendre son fonctionnement, ses bienfaits et ses insuffisances
- Il n'y a de coopération que pour atteindre un but commun

Nul ne déteste l'équipe, aucun recruteur n'a jamais connu de candidat dénué de son esprit. Des équipes bien construites (*buildées*) seraient nécessaires et suffisantes pour un fonctionnement efficace ; elles rendraient même le management totalement inutile. Tous les discours sur les équipes procèdent parfois de la pensée magique alors qu'elles ont leurs difficultés, leurs défauts, voire leurs risques de biais et de dérives. Cela ne signifie pas qu'il faille les ignorer, mais plutôt les aborder avec le réalisme qui permet d'en éviter les pièges et les illusions. Et pourquoi ne pas valoriser le travail solitaire de l'artisan et de l'artiste ?

Hors l'équipe, le salut⁵⁴

La notion d'équipe est centrale dans le management et la discipline lui a sans doute consacré autant d'attention qu'au leader, même si les deux thèmes ne sont évidemment pas étrangers l'un à l'autre. C'est une évidence de l'affirmer puisque tant de situations de travail sont collectives en rassemblant des personnes autour d'une tâche ou d'une activité commune. La nécessité de comprendre et de tenter d'influencer ce fonctionnement collectif est donc une constante non seulement de la littérature managériale mais plus anciennement de toutes ces réflexions séculaires sur le commandement des armées par exemple.

Trouver la clé de la performance des équipes est encore plus indispensable aujourd'hui du fait de l'évolution des organisations. La task-force ou le comité sont devenus la panacée en cas de difficulté et l'équipe associée à un projet semble la forme la mieux adaptée aux exigences d'innovation et de réactivité des entreprises. Quant aux restructurations majeures ou aux fusions, elles conduisent à la constitution inévitable d'innombrables groupes de travail. Certains ont pu ainsi parler de « team organisation » (⁵⁵) en imaginant des organisations dont l'équipe serait l'entité de base. Les équipes seraient réelles ou virtuelles (⁵⁶), elles chercheraient en dehors du management, dans le sport, l'art ou le commando de nouveaux modèles, ou de l'inspiration pour se créer plus vite, renforcer l'énergie et dépasser les conflits. Les équipes sont donc devenues un vrai domaine de recherche.

Traditionnellement, on a plutôt regardé l'équipe comme une entité en soi que l'on pouvait décrire, qui produisait de l'efficacité, comme si elle était finalement un objet de management, isolable du reste de l'organisation. On s'est ainsi penché sur la question de leur taille optimale, sur les modes de relation opportuns et le style de leur leadership. On a ensuite vécu la période de la contingence qui tentait de distinguer les formes et modes de leadership adaptés aux situations. Cette dernière recherche s'est prolongée dans l'examen de formes très particulières d'équipes confrontées à des situations originales comme les équipes de soins dans les services d'urgences médicales, les commandos, les équipes de projet. Toutes ces approches avaient en commun de chercher à comprendre ce qui était considéré comme la grammaire des équipes : le mode de relation, les règles de fonctionnement interne ou les logiques d'évolution de l'équipe comme leur constitution (team building) la résolution de leurs conflits internes ou même leurs rapports à d'autres équipes.

Cette attention portée aux équipes comportait des faiblesses évidentes. Elle conduisait à extraire l'équipe de son contexte et même parfois à privilégier la qualité de vie en leur sein sans trop

⁵⁴ Texte paru en octobre 2007

⁵⁵ Building a team-based organisation. Jaico Publishing House, 2005.

⁵⁶ Lipnack, J., Stamps, J. Virtual Teams. John Wiley, 2000.

d'attention à leur efficacité. Comme si un bon fonctionnement interne, un bon esprit, suffisait à générer de la performance. De la même manière qu'une attention trop grande à la satisfaction des personnes a pu faire passer au second plan la qualité de l'exécution et le résultat collectif, on s'évertuait de travailler à l'harmonie des relations internes, à la rigueur des modes de régulation et à la fluidité de leur leadership sans suffisamment considérer leur insertion dans la totalité d'une organisation et le niveau de leur performance tout simplement.

Le meilleur exemple de cette dérive est la discussion célèbre sur les équipes qui gagnent⁽⁵⁷⁾. En effet, des équipes performantes ont tendance à se couper de l'extérieur, à s'installer dans l'assurance d'avoir découvert la formule magique du succès, à spécialiser les rôles, limiter les débats internes et reproduire des routines qui conduisent finalement à l'échec. Il est donc nécessaire de s'assurer, non seulement d'un renouvellement régulier d'une équipe mais de sa confrontation à des enjeux externes qui maintiennent sa vigilance.

Un ouvrage récent vient remettre en question cette vision traditionnelle autocentrée de l'équipe⁽⁵⁸⁾. On avait déjà les X-ers et la génération Y et la théorie Z dans les années 80, il ne manquait qu'une des dernières lettres de l'alphabet accolée à la notion d'équipe pour entrer dans la modernité et tenter d'imposer un nouveau concept : c'est maintenant chose faite. Plus sérieusement, les auteurs étudient les équipes très performantes avec une forte implication interne, chargées de l'innovation, des actions extraordinaires et des missions spéciales qui semblent aujourd'hui une source d'inspiration après le sport. Ces fameuses équipes ultra-performantes auraient trois caractéristiques majeures.

La première est d'être tournée vers l'extérieur. Finie l'équipe cocon dans laquelle il fait bon vivre protégés du monde extérieur. Les membres de l'équipe mènent une intense activité de veille à l'extérieur où ils cherchent des idées, des sources d'expertise et une meilleure compréhension des attentes des clients et autres « parties prenantes ». Dans ces équipes on mène également une intense activité de lobbying auprès de la direction, des autres composantes de l'entreprise et de tous ceux qui ont un rapport possible avec l'activité. Il ne suffit pas de faire bien, encore faut-il le faire aboutir, le « vendre » auprès des autorités de l'entreprise, le faire reconnaître en menant une intense activité politique. Les X-teams travaillent ardemment à relier leur activité aux enjeux stratégiques de l'entreprise, elles savent l'importance de mener à bien, d'innover ou encore d'être pionnier. Enfin, elles attachent beaucoup d'importance à la coordination des tâches avec l'extérieur puisque dans des organisations complexes, c'est le montage du puzzle qui importe au-delà de la beauté de la pièce : ainsi elles sont sensibles au feedback, à la prise en compte de tous les réseaux de dépendances dont dépend leur efficacité finale.

La deuxième caractéristique est d'être totalement focalisée vers l'exécution. L'important, c'est la réussite finale de la tâche. Pour ce faire, l'équipe a besoin de fonctionner dans une culture de grande sécurité psychologique selon les auteurs. Les membres ont dû accumuler une grande confiance interpersonnelle qui leur permet de dépasser les grincements des interactions pour accomplir la mission. Elles y parviennent grâce à la qualité de l'échange entre les personnes et à la capacité du manager à pouvoir pratiquer un discours direct centré sur l'exigence d'exécution. Le primat de l'exécution exige aussi un important travail de réflexion de l'équipe sur les stratégies, les objectifs ou les résultats, qui va au-delà du simple *debriefing* ou de la communication des présentations « power-point ». Enfin, le souci de l'exécution exige de s'assurer en permanence de ce que les autres savent : l'échange d'information est donc la règle, le carburant du fonctionnement de ces équipes. Les réunions d'intégration, la prise de décision participative et transparente, le rappel permanent des objectifs ultimes et le partage des

⁵⁷ Thévenet, M. Il faut changer les équipes qui gagnent. www.rhinfo.com

⁵⁸ Ancona, D, Bresman, H. X-Teams. Harvard Business School Press, 2007.

échéances ajouté à un système d'information efficace facilitent cette orientation vers l'exécution.

La troisième caractéristique est la flexibilité. Une X-team sait adapter ses tâches et ses façons de travailler aux différentes étapes du travail. Elle suit des phases d'exploration, d'exploitation et d'exportation (selon les auteurs qui s'attachent à n'utiliser pour décliner le concept, que des termes qui commencent par « ex »). Une X-team ne peut donc pas s'engluer dans des routines ou spécialiser des fonctions. Dans les pratiques, les compétences utilisées ou les tâches à réaliser on assiste donc à une évolution des priorités à laquelle les membres semblent se soumettre.

L'intérêt des X-teams est évidemment de mettre l'accent sur l'extérieur et l'exécution qui sont parfois délaissées dans nos approches au profit d'une attention trop grande aux relations internes et à l'exercice de la fonction individualisée du leadership. Ces deux aspects sont ici relativisés au profit du résultat et de l'indispensable intégration de l'équipe dans un contexte. Le souci prédominant du confort du cocon et de l'apesanteur de la bulle n'est donc plus de mise. Les auteurs ont même cette jolie image de la nécessité dans ces équipes d'être « ambidextre » : gérer l'interne et l'externe, imaginer et coordonner, se déployer et recentrer.

Toutes nos conceptions habituelles du management semblent alors remises en cause. On ne peut plus s'attacher à la personnalisation du leadership puisqu'il se trouve distribué selon les phases de travail et distribué au sein de l'organisation. On n'aborde plus le temps de la même manière puisque c'est la phase de travail qui s'impose sur les étapes classiques de la constitution, du développement et de la gestion de l'équipe. Même les motivations sont mises au second plan du fait de la clarté des orientations d'une direction générale et de la force d'une culture de la sécurité psychologique au sein de l'équipe. Même les problèmes interpersonnels passent au second plan puisque les objectifs sont internalisés tout comme la reconnaissance de l'apport de chacun. Les X-teams donnent ainsi une image de ce que l'on pourrait complaisamment appeler le management « postmoderne » : « liquidité », souplesse, impermanence, réseaux, jeux en sont les formes nouvelles.

Mais la faiblesse de l'exemple de ces équipes très performantes, c'est de supposer finalement beaucoup de problèmes résolus. Quand on dit qu'il suffit d'avoir une culture de sécurité psychologique, que le manager doit pouvoir aborder sans détour l'impératif de la production et de l'exécution, quand on imagine des groupes qui se recomposent au gré des exigences de la tâche, quand on tient pour acquis l'intégration par chacun d'une sorte de but supérieur de l'équipe, on met bien évidence ce qui est justement si difficile à obtenir dans nos organisations. Mais si l'on considère que le management est un apprentissage permanent, sortir les équipes d'un nombrilisme confortable mais inefficace est bien utile. Sortir de ses routines et rendre à l'exécution ses lettres de noblesse comme les penseurs de « l'art militaire » l'ont compris depuis des siècles, cela représente une réelle valeur pédagogique pour autant que l'on n'en oublie pas qu'une équipe reste un ensemble de personnes en interaction : et l'on n'a pas fini d'épuiser les difficultés de cet état de fait.

A retenir

- Une équipe c'est avant tout l'attention à l'exécution, la sensibilité à l'extérieur et le sens de l'adaptation
- C'est la qualité des relations personnelles et du management qui rendent possibles les caractéristiques précédentes
- Une équipe, ce n'est qu'un des modes de collaboration possibles

On appartient à une entreprise mais on est surtout membre d'un groupe, ou de plusieurs. Les sociétés sont faites d'appartenances intermédiaires, proches, aux frontières visibles et palpables : on appelle cela les familles, les communautés ou les associations locales. A force de valoriser ces groupes d'appartenance on en oublierait même les conflits de loyauté possibles entre eux et l'entreprise. Les sociétés humaines ont travaillé en matière juridique à ce qui devait relever du droit de la famille ou du droit civil plus général ; les dictatures ont estimé qu'un seul pouvait suffire, les plus réalistes ont travaillé sans relâche à gérer les contradictions et tensions pertinentes entre des engagements multiples.

La dynamite des groupes⁵⁹

L'équipe est l'entité de base de nos organisations actuelles : groupes de projet, *task-forces*, équipes opérationnelles sont souvent le premier groupe d'appartenance des salariés, avant même l'institution dont le logo figure en tête de leur bulletin de paie. La généralisation des équipes et groupes de travail s'explique aussi par la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et le souci de mettre le plus grand nombre de personnes en contact direct avec la tâche à réaliser.

Le terme d'équipe et de groupe est fortement valorisé : il évoque la solidarité, la coopération, l'œuvre commune supérieure aux actions individuelles. L'équipe serait forcément plus productive comme le suggère la vision positive de la participation, de la concertation ou de la collaboration. En ce sens, le groupe pallierait les défauts de hiérarchies, rigides et verticales qui n'honoreraient pas assez les personnes, voire s'imposeraient à elles en les niant.

Evidemment, si une institution se compose de groupes, la question du leadership de l'organisation devient la conduite des groupes plutôt que des personnes et on prend conscience de la difficulté de faire fonctionner dans le même sens différents groupes de projet ou *business units*. Un ouvrage récent⁶⁰ étend la perspective. Ecrit par des spécialistes de sciences politiques plutôt que de management, l'ouvrage mêle cette double perspective en soulignant la difficulté de faire fonctionner ensemble des groupes à forte identité, qu'elle soit sexuelle, générationnelle ou ethnique. On trouve là une analogie intéressante entre la complexité de diriger des groupes divers au sein de la société civile, et l'organisation moderne faite aussi de nombreuses entités avec un fort sentiment d'appartenance à chacune. Alors que le problème traditionnel du management était limité aux rapports entre équipes, le voici soudainement étendu à des considérations plus sociologiques et sociétales. Il faut sans doute y voir le glissement contemporain des problématiques de la société civile vers l'entreprise ; mais c'est aussi l'expression d'une diversité en son sein qui n'est pas seulement liée aux appartenances structurelles.

Cependant, l'élargissement de la question du leadership intergroupe n'enlève rien à sa complexité, au contraire sans doute. Il conduit à mettre les groupes au centre de la réflexion sur le management et le leadership et cela entraîne au moins quatre difficultés.

La première est de nous débarrasser de notre tendance à ne voir dans le leadership et le management qu'une prise en compte des personnes. Comme si le leadership était l'art

⁵⁹ Texte paru en décembre 2009

⁶⁰ Pittinsky, TL (Ed.) *Crossing the Divide –Intergroup Leadership in a World of Difference* – Harvard Business Press, 2009.

d'influencer des comportements individuels, comme s'il consistait en un éternel face à face du manager et des individus. Ici, ce ne sont plus des personnes mais des collections de personnes qu'il faut faire interagir efficacement. Dans cette approche la personne semble exister et se définir prioritairement par son appartenance à un groupe.

La seconde difficulté tient à nos attitudes vis-à-vis des appartenances aux groupes. Elles appellent immédiatement les valeurs de tolérance et de reconnaissance. On voit bien leur importance dans le fonctionnement de la société mais le leadership pose une autre question au-delà de la reconnaissance : l'efficacité. En effet, des équipes de travail, des entités structurelles, des groupes d'appartenance variés dans une organisation doivent aussi contribuer à une performance collective et c'est la mission du leader de la susciter.

La troisième difficulté vient encore de nos cartes cognitives. Comme le rappellent plusieurs contributeurs à l'ouvrage, la question de la pluralité des groupes est souvent celle des conflits entre eux. C'est la dynamite des groupes. Distinguer et établir des frontières entre groupes, c'est souvent le début des conflits. L'existence d'équipes peut conduire à une forte loyauté au sein de l'équipe qui entre en conflit avec les autres équipes et même avec la loyauté envers l'institution. Peut-on alors penser d'autres rapports que le conflit, ou le leadership intergroupes n'est-il qu'une nouvelle tentative pour éviter les confrontations nuisibles.

La quatrième difficulté est propre au leader. Celui(le)-ci n'est pas transcendant, il appartient à un de ces groupes, soit qu'il le vive comme tel, soit que les autres l'y casent. Il n'est plus alors un individu avec d'autres mais le membre d'un groupe face à d'autres groupes et ceci ne fait que rajouter à la complexité de l'exercice de sa mission.

Pour faire face à ces difficultés, RM Kanter⁶¹, spécialiste reconnue des questions managériales mais passionnée par toutes les questions de gouvernance, propose six caractéristiques du leadership intergroupes.

La première consiste à « convoquer » les personnes aux multiples appartenances. Le verbe utilisé procède étymologiquement de l'appel et de la voix. Il s'agit de reconnaître des différences mais surtout de les appeler à converser, à faciliter voire imposer le « colloque » entre des personnes de groupes différents. C'est donc une démarche très proactive.

Deuxième caractéristique, le leader doit identifier une définition et vision collective du succès qui puisse concerner et motiver tous les groupes. Pour ce faire, ces valeurs transcendantes doivent être reconnaissables par tous, être pertinentes pour l'entreprise et avoir une pérennité certaine. Le client ou le service rendu seraient de bons exemples.

Troisièmement, le leader devrait faciliter l'émergence parmi les personnes d'une sorte de vision commune de leur avenir. Cela consiste à les faire travailler ensemble sur le futur. Evidemment, le mot important est « travailler » : c'est en oeuvrant ensemble que l'on prévient l'explosion de la dynamite. Le futur concerne tout le monde, en n'étant pas trop englué dans les circonstances du moment.

La quatrième caractéristique prolonge la précédente. Elle consiste à proposer des tâches importantes qui imposent l'interdépendance entre membres de groupes différents. Les tâches ne doivent pas être secondaires mais s'inscrire dans le cœur des métiers ou des objectifs des personnes. Cela permet de prendre conscience de la dépendance de chacun vis-à-vis des autres. En ce sens, elle ne brise pas les barrières entre groupes mais révèle les ponts nécessaires, non pour rapprocher les continents mais pour les faire communiquer.

La cinquième caractéristique concerne l'aspect émotionnel des relations entre les personnes et le développement de nouvelles normes de relations interpersonnelles. Kanter souligne ici encore l'importance de la proactivité des leaders pour renforcer des sentiments positifs entre les personnes au-delà de leurs groupes. Il s'agit surtout de ne pas abandonner cet aspect au seul

⁶¹ Kanter, RM. Creating Common Ground. In Pittinsky, TL (Ed.) *Crossing the Divide – Intergroup Leadership in a World of Difference* – Harvard Business Press, 2009, pp.73-85.

volontariat. L'auteur utilise la métaphore intéressante des relations d'affaires : de la même manière que la conclusion d'un contrat est célébrée par une belle fête, ne devrait-il pas en aller de même pour les rapports intergroupes qui ont tout autant besoin d'être célébrés si on les considère comme importants.

La sixième caractéristique concerne le souci permanent de montrer l'égalité entre groupes. Kanter conseille au leader, toujours issu d'un des groupes, de prendre des mesures qui marquent son attention aux autres groupes que le sien. Elle insiste aussi sur les actions symboliques qui illustrent concrètement cette égalité, comme dans le cas des fusions d'entreprises quand il faut celles-ci insistent sur l'égalité des deux entreprises et cultures originelles.

Les contributeurs à cet ouvrage soutiennent implicitement deux thèses importantes concernant la mission de leadership. Premièrement, ils ne font plus la frontière, dans leurs exemples et leurs comparaisons, entre le leader d'un pays et celui d'une institution. Ils auraient la même mission de diriger des groupes. Pour autant, les deux missions sont bien différentes du fait des différences de taille, et surtout de légitimation du leadership.

Deuxièmement, ils témoignent de ce que l'entreprise est de plus en plus perméable aux problématiques sociétales. On ne peut manquer de voir là une pierre de plus dans le sac à dos du leader : encore à lui de régler les problèmes, de s'ajuster à une mission toujours plus complexe : les propositions de Kanter sont intéressantes mais pas faciles à mettre en œuvre.

Ceci dit, ces approches ont au moins l'intérêt de faire bouger les lignes, de nous amener à raisonner différemment sur des problèmes universels et intemporels. Le domaine de l'intergroupe devrait nous alerter sur trois idées importantes liées au leadership.

La première idée découle des travaux de Pittinsky rappelés dans son introduction. Il réhabilite l'« allophilie », c'est-à-dire l'amour des autres. Pour lui, cette attitude positive vis-à-vis des tiers n'est pas le contraire de l'absence de préjugés. Ce serait en fait deux dimensions indépendantes. On peut ne pas avoir de préjugés tout en n'appréciant pas particulièrement l'autre ; on peut avoir des préjugés sur un autre groupe, faut-il en conclure, sans pour autant ne pas aimer les autres. Son constat change les perspectives, en particulier de toutes ces formations interculturelles, où on apprend aux personnes à saisir leurs préjugés et à s'en départir. En aucun cas cela serait suffisant : ce n'est qu'en collaborant, en travaillant avec les autres, que des sentiments positifs peuvent – éventuellement – se former.

Le deuxième enseignement de ce nouveau problème du leadership intergroupe est de démontrer en creux l'importance de la dimension personnelle du leadership encore plus nécessaire dans la complexité de ces nouvelles situations. En effet, on peut tenter d'appliquer toujours plus fidèlement les principes de Kanter, mais aucun ne sera efficace sans un engagement personnel, des attitudes, une authenticité qui seuls peuvent leur donner du sens.

Le dernier enseignement est plutôt une piste de réflexion. Toute la démonstration part du principe de l'existence de groupes auxquels les personnes s'identifient. De nouvelles voies en sociologie remettent en cause ces groupes ou du moins leur « solidité »⁶². Dans une société devenue liquide, ces groupes existent-ils encore ou ne sont-ils pas que l'arrêt sur image fragile avant qu'une autre recomposition groupale émerge ? Combien de temps faut-il pour que son identité mute vers une autre caractéristique, pour que le groupe change de contours et de périmètre à la vitesse de la mise à jour d'une page sur son réseau social personnel ?

⁶² Bauman, Z. L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ? Paris : Flammarion, 2009.

A retenir

- Le management, c'est manager des groupes, pas seulement des personnes : ils exigent un but commun et de la reconnaissance
- Des personnes constituent ces groupes : les relations personnelles demeurent indispensables pour de bons rapports entre les groupes
- C'est en travaillant ensemble que se développent le respect et la reconnaissance de l'autre, pas par des formations moralisantes sur les préjugés

Un groupe tient aussi grâce à ses références communes : des visions, des représentations, des valeurs communes. Les managers peuvent avoir la faiblesse de penser que leurs propres références doivent forcément être partagées par les autres ; ils peuvent s'imaginer aussi que les objectifs de performance et les visions à long terme rationnellement construits, s'imposent obligatoirement comme l'alpha et l'oméga des références communes possibles. Renforcer les références communes, c'est étendre le regard pour découvrir celles que l'on ne soupçonnait pas ; c'est aussi travailler à ce que les réalités présentes prennent le temps de devenir communes.

Communiquez quand il n'est pas nécessaire de communiquer !⁶³

Qui n'a jamais eu l'impression, en écoutant parler aussi bien du management que de la politique, voire de l'éducation, que la communication serait la solution de tous les problèmes ? Finalement tout dysfonctionnement, toute réalité qui ne collerait pas étroitement à mon rêve, résulterait d'une communication insuffisante ou inexistante. Quand un ministre réagit aux foules qui manifestent dans la rue, c'est généralement que le gouvernement a eu un problème de communication ; quand un parent s'étonne des réactions de ses enfants adolescents, c'est généralement, lui disent les psycho-consulato-pédagogues, les conséquences d'un manque évident de communication parentale ; que dire du manager qui ne parvient pas à mettre en œuvre la remarquable restructuration imposée par les instances dirigeantes de l'entreprise ? On en viendrait même à penser que quel que soit le problème en matière d'organisation ou de management, la solution est toujours la même : 2KF3KC, deux kilos de formation et trois kilos de communication...

Trois questions mériteraient donc d'être posées. La première c'est de comprendre les hypothèses tacites de ces attentes démesurées vis-à-vis de la communication. La seconde c'est de savoir s'il ne serait pas préférable d'en avoir une autre approche et de communiquer surtout ... quand ce n'est pas nécessaire. La troisième question, c'est de mieux voir les conséquences concrètes de cette façon d'aborder la communication.

Pourquoi tellement attendre de la communication ?

Chacun admet facilement que l'autre a d'irrésistibles besoins d'information que l'entreprise ou le manager doivent satisfaire. Cette hypothèse est évidemment totalement vérifiée : comment imaginer qu'un vendeur puisse efficacement travailler sans en savoir assez sur les produits, la politique commerciale, voire les règles de gestion de son entreprise.

Mais cette banalité du besoin d'information dérive facilement. S'il y a besoin d'information, les comportements des personnes devraient changer dès la satisfaction de celui-ci. En effet, si j'ai effectué une brillante analyse de la situation, envisagé toutes les solutions possibles, choisi rationnellement la meilleure d'entre elles, comment l'autre pourrait-il ne pas comprendre la situation telle que je la lui explique ? Comment ne pourrait-il pas être d'accord avec ce qu'il a compris, y adhérer et, finalement, agir conformément à ce qui est prévu.

Qui n'a pas connu ces brillantes sessions dans lesquelles des managers sûrs d'eux présentent l'esprit (au sens « spiritueux » du terme) de leurs analyses sous forme de quelques convictions et résultats imparables, en ne pouvant imaginer comment la force de leur démonstration et l'esthétique de leurs *slides* ne sauraient emporter un assentiment enthousiaste ? Qui n'a pas été surpris du degré de « résistance » avec lequel certaines personnes refusent des propositions dont

⁶³ Texte paru en janvier 2004

vous êtes persuadé qu'elles sont bonnes pour eux ? Qui n'a pas été déçu des réactions de ses collègues, patrons ou collaborateurs, à la présentation d'une action, d'un changement ou d'une politique que l'on considérerait comme l'évidence même ?

La communication est censée dépasser ces difficultés. La précision des messages, la clarté du raisonnement, la prise en compte des référentiels de l'autre, la sophistication des outils utilisés devraient vraiment pouvoir résoudre tous ces problèmes. Sinon, à quoi servent les directions de la communication et toutes ces techniques que l'on ne cesse d'inventer depuis l'aube de l'humanité afin de changer les comportements de l'autre ?

Pourquoi communiquer quand il n'est pas besoin de communiquer ?

Il n'est pas besoin de communiquer quand le but n'est pas de faire absorber par l'autre ce que l'on veut lui insuffler. Il n'est pas non plus besoin de communiquer quand les choses sont évidentes, quand cela va de soi, quand cela ne mérite pas qu'on s'y arrête. La communication ne semble pas s'imposer quand nous partageons des références communes par rapport à cet incident, à cet événement, à cette décision qui vient d'être prise, quand finalement nous sommes d'accord.

Avouons qu'il est tellement plaisant dans le travail de croire économiser du temps parce que les choses se feront sans avoir rien à dire, sans parler ou entrer en relation. D'ailleurs les organisations ne pourraient pas fonctionner si tout devait être explicité... Il est même certaines situations professionnelles dans les métiers du bâtiment ou de la chirurgie où il est tellement impressionnant de voir les personnes intervenir ensemble, dans une parfaite interaction complètement silencieuse...

Il est vrai que parfois ces supposées évidences mériteraient d'être vérifiées : on croit alors partager des références mais ce n'est qu'un leurre, seulement le signe de cette difficulté à admettre que l'autre puisse ne pas penser comme moi. Alors on ne communique pas, on ne le vérifie pas et c'est plus tard, trop tard, que les malentendus apparaissent.

Mais il est aussi d'autres situations de l'existence où l'on parle pour ne rien dire, ou du moins pour ne rien s'apprendre, pour ne se donner aucune information utile. Une institution en particulier est représentative de cet état de chose où on n'arrête pas de s'y dire ce que l'on sait déjà. C'est le couple, la famille ou la structure affectivo-partenariale pour prendre une dénomination plus moderne. En effet beaucoup d'entre vous aurez exprimé récemment de l'affection à vos proches avec les mots et les gestes qui sont les vôtres. Il est très probable que vous fassiez à nouveau de même prochainement. Imaginez-vous que l'un de ces proches puisse alors s'étonner de votre répétition ?

Si l'on n'arrête pas de se dire ce que l'on sait déjà dans un couple, on n'en connaît pas les raisons. Heureusement d'ailleurs on ne se pose pas de telles questions métaphysiques avant un mot gentil ou une caresse. Néanmoins, cela remplit une fonction, celle de continuer en permanence de maintenir et renforcer le lien entre nos personnes. Il est en effet difficile d'imaginer qu'une société humaine, quelle qu'elle soit, puisse durablement fonctionner sans une perception forte des liens sociaux qui en rassemblent les membres. C'est vrai de la famille, de l'entreprise ou de la société à un niveau plus global. Même si évidemment, les modes relationnels ne sont pas identiques d'un type de société à l'autre.

Bien entendu ces liens régulièrement renforcés et ces références communes réaffirmées en seront d'autant plus crédibles quand on sera confronté à des problèmes plus aigus, des situations plus problématiques.

Quelles conséquences concrètes pour le management ?

La première des conséquences est que l'on ne passe sans doute jamais assez de temps à communiquer de manière simple et informelle d'ailleurs sur des sujets qui ne le nécessitent pas forcément techniquement. Parler d'un événement survenu dans le marché, de la situation d'un

concurrent, d'une décision qui vient d'être prise, d'un problème qui se pose, sans forcément nous concerner directement : voilà autant d'occasions de dialogue qui permettent de confronter des points de vue, renforcer des références communes. Il y a au moins vingt ans quelques grandes entreprises industrielles avaient inauguré pour leurs salariés des formations générales à l'économie. Elles avaient le grand avantage, en prenant des sujets et thèmes pas trop immédiatement liés à l'actualité de l'entreprise, de faire partager des référentiels communs sur la situation (pas des accords) qui aidaient à aborder des problèmes plus ardues concernant l'actualité du management de l'entreprise.

La seconde des conséquences concerne le management de proximité. C'est sans doute là une de ses missions principales de pouvoir interagir avec ses collaborateurs de manière assez permanente sans que leurs rapports soient forcément dictés par la nécessité immédiate des opérations. C'est ce que faisait traditionnellement le « chef ». Aujourd'hui, un management plus outillé et aussi distant voudrait résumer le management au remplissage de formulaires (de *reporting* ou d'évaluation des performances). Les premiers constats effectués sur le management à distance nous montrent même des managers à distance heureux de pouvoir « faire » du management avec leurs collaborateurs quand ILS décident de les appeler ou de leur rendre visite... Qu'est-ce que ces relations qui ne devraient intervenir que lorsque l'une des parties le décrète ? Bien entendu le management de proximité, c'est aussi faire ce travail permanent de lien qui aura créé, le cas échéant, la confiance nécessaire pour surmonter la difficulté

La troisième conséquence c'est de ne pas se contenter d'une simple proximité physique. En effet parfois, dans le cadre de bureaux *open space*, les gens de proximité ont l'impression d'être toujours en relation. Il ne suffit pas toujours de se voir pour être en relation, cela mérite aussi de s'arrêter, même quelques instants.

D'où la quatrième conséquence qui concerne les temps morts. Il est vrai que c'est une constante depuis Adam Smith ou Taylor de faire de l'activité même d'organisation du travail, une chasse aux temps morts. On a raison de le faire, mais encore faudrait-il s'entendre sur ce que décès veut dire... Tout temps non travaillé n'est pas forcément mort. Il est évident que de vouloir traquer les pauses, les temps de reprise ou passage de consignes ou les stations à la machine à café n'est pas forcément très judicieux. Certains accords s'y sont essayé au moment de la mise en place des 35 heures. Ce n'est pas très heureux. Remarquez que c'est le genre de mesure qui n'est jamais très longtemps tenable et que la nature reviendra au galop... Dans certaines entreprises, surtout en milieu industriel, on a institué la réunion « 5 minutes » qui se décline du haut en bas de la hiérarchie. C'est une manière, très formalisée, de répondre à ce besoin.

La cinquième conséquence, plus tacite, est de ne pas réduire la communication à l'utilisation sophistiquée et coûteuse de ce que l'on appelle, depuis longtemps déjà, les nouveaux modes de communication. On ne peut qu'être admiratif devant la qualité des intranets ou des modes de communication que développent les entreprises : les exigences de qualité dans le domaine ne font que grimper, tout comme le coût des prestations. Il ne faudrait quand même pas croire, ou, encore pire, désirer, que ces formes de communication remplacent la discussion de « coin d'établi ». Ce serait une erreur parce qu'elle ne le peut pas ; ce serait une faute parce qu'elle ne le doit pas.

La sixième conséquence serait d'ordre plus philosophique. Dans le travail comme dans beaucoup d'autres activités humaines, la relation est souvent à la base de tout : il suffit d'en parler au créateur d'entreprise ! On ne donne jamais suffisamment de place et d'importance à cette rencontre entre des personnes qui n'est pas que de la passive écoute, que de l'empathie où je veux me mettre à la place de l'autre (et lui, d'ailleurs, où va-t-il se mettre ?), mais où deux personnes se reconnaissent mutuellement comme des personnes. Après tout, pourquoi, dans notre société, le travail ne serait-il pas l'occasion de cette expérience de rencontre : c'est peut-être là une des responsabilités de l'entreprise en matière de développement durable.

A retenir

- Au manager s'applique ce principe du commerce : le bon vendeur n'est pas persuadé de la qualité de son produit mais de sa capacité à répondre au besoin du prospect
- Ce n'est pas parce que l'on partage le même vocabulaire réduit d'une chaîne d'information en continu que l'on comprend la même chose
- Il est au moins trois domaines de références communes : notre raison d'être, notre métier commun et nos principes de savoir-vivre.

LES AUTRES SE RENCONTRENT DANS LA RELATION

Valeur 22 - LE MANAGEMENT, UNE VIE A DEUX

Le management, une affaire de couple. Il n'est pas juste de représenter le manager seulement comme une figure unique. Les figures d'autorité sont toujours multiples, le roi, le prophète, le juge ou le prêtre. Nos systèmes de représentation privilégient la figure régaliennne, surtout quand ils s'attachent au manager mais l'image est trop partielle. Les organigrammes peinent à représenter la réalité de l'exercice du pouvoir ; ils ne font jamais état du partage fréquent de la fonction managériale entre des rôles et des personnes que les organigrammes très personnels occultent totalement.

Le management et la vie à deux⁶⁴

Le monde du management n'échappe pas plus à la vogue « people » que le sport, les arts ou la politique. Beaucoup de chefs d'entreprises sont des stars. Payés comme des sportifs de haut niveau, ils donnent lieu à des reportages dans les médias, s'expriment sur une multitude de sujets et constituent des modèles sociaux comme les stars des autres mondes familiers de notre existence.

Mais cette « starisation » a été renforcée par la tendance naturelle du management à personnaliser la fonction de direction des entreprises. Une entreprise est incarnée et représentée dans la personne de son président ; ce sont ses décisions et ses stratégies et l'entreprise semble se précipiter (au sens chimique du terme) dans les actions de son patron. Dans les livres, celui-ci s'appelle d'ailleurs un décideur ou un leader, reproduisant ainsi l'image personnelle du chef derrière lequel disparaissent tous les autres, les « sans-nom » de l'entreprise. Le leadership est le sujet de nombreux ouvrages qui insistent sur sa capacité d'entraîner, de montrer le chemin, d'attirer la collectivité vers la réalisation d'un objectif. On peut alors oublier qu'il n'est pas de leadership sans suiveurs. Il n'est pas non plus de suiveurs qui le fassent automatiquement, par simple relation de stimulus-réponse : les suiveurs décident de suivre, ils prennent leur responsabilité de suivre et il n'y aurait de réussite sans eux.

Certes, toutes les sociétés humaines ont besoin de figures symboliques et le patron en est incontestablement une majeure. Mais l'observation de l'action collective rend cette personnalisation trop partielle. Les silencieux, ceux qui s'occupent des détails et s'acharnent à transformer de belles idées en réussites, sont tout autant responsables du succès. Certains services publics sont révélateurs du phénomène : des armées de silencieux font en sorte que le service soit assuré, ils compensent parfois les effets de la réduction du temps de travail ou des grèves à répétition de leurs collègues.

Le succès d'une entreprise, c'est un engagement très fort de très nombreuses personnes que la personnalisation de la réussite ne permet pas de reconnaître. Il en est de même de toutes les

⁶⁴ Texte paru en mai 2001

activités humaines : ce sont la compétence et l'engagement des équipes qui font la réussite du sportif sans lui enlever d'ailleurs aucun mérite.

Heenan et Bennis (1999, ⁶⁵) fournissent une illustration particulière de l'importance de ces oubliés dans la réussite du management. Ce sont les co-leaders, ces personnages de l'ombre, seconds, adjoints ou autres qui forment le couple efficace avec le patron, même s'ils restent cachés. Certaines rares entreprises ont conservé pendant longtemps un « duumvirat » pour les diriger : cela a été longtemps le cas célèbre de Messieurs Pélisson et Dubrule pour le Groupe Accor. Ils défrayaient la chronique car la dualité de têtes correspondait si peu à l'image d'une direction. Certaines fusions laissent en place un couple aux commandes, comme dans le cas de Daimler Chrysler mais cette situation est provisoire et sert surtout à retrouver le rythme de croisière d'une entreprise recomposée.

La plupart du temps, ces seconds leaders sont des figures cachées, volontairement ou involontairement. Ils n'ont pas forcément de position particulière dans un organigramme, tout simplement la tête d'une fonction, la mission de conseiller, de chargé de mission ou d'adjoint ; l'important n'est pas leur position mais plutôt l'exercice concret de leur fonction qui s'avère totalement complémentaire ou indispensable pour le dirigeant. Dans la politique ou l'administration, la figure du chef de cabinet est très illustrative à cet égard : les solliciteurs le savent.

Le dirigeant et lui (ou elle) peuvent avoir des compétences complémentaires. Le couple le plus évident est celui de l'entrepreneur et du gestionnaire, qui correspondent à deux rôles mais souvent à deux profils : le premier a de l'ascendant, de l'ambition, un projet, une orientation vers l'action, le second a de la rigueur, de la prudence, de l'équilibre, de la ténacité. Un autre couple se partage les affaires extérieures, la représentation, l'image, alors que l'autre s'occupe de la vie interne. Un troisième couple distingue le chef avec sa figure symbolique, sa vision, alors que l'autre s'occupe des opérations, du fonctionnement quotidien, il rend la performance possible. Enfin, le couple existe parce qu'ils s'aident et s'épaulent mutuellement : le dirigeant est seul et son co-leader, reconnu ou non comme tel, lui sert de soutien, de punching-ball, de confident, voire de souffre-douleur... Souvent le co-leader est celui qui sait avoir le courage de la vérité, la finesse de savoir quand la dire mais la détermination pour toujours en trouver le moment.

Heenan et Bennis soutiennent que c'est un devoir pour les organisations de mettre ce type de structure en place. A y regarder de près, on doit reconnaître que ces couples existent dans la plupart des organisations, même si leurs titulaires n'en sont pas conscients ou ne l'admettent pas.

Se pose alors la question de l'identité de ces co-leaders. Qui sont-ils ? Cette fonction peut n'être qu'une étape : un marche-pied pour des co-leaders qui deviendront leaders, ou une marche sur la voie descendante pour d'autres qui se retirent progressivement. De manière plus intéressante, ce sont des personnes établies dans cette position et qui s'y trouvent très bien. A force de personnaliser le manager et d'en faire un modèle unique, on oublie que ces positions peuvent correspondre à certaines personnes qui préfèrent agir sans être sous les feux de la rampe, dans le confort de la discrétion mais le réconfort de la réalisation. Il y a une vie de management en dehors du leadership.

Les co-leaders n'ont pas forcément l'ascendant et la volonté de direction ou de domination, ils ne sont pas obligatoirement extravertis mais leur équilibre personnel, leur considération des autres, leur intelligence sociale en font des personnages indispensables qui trouvent leur satisfaction en dehors de la notoriété et des premières places.

⁶⁵ Heenan, DA, Bennis, W. Co-leaders. The power of great partnerships. New-York : Wiley, 1999.

Pour Heenan et Bennis, des motivations particulières peuvent aussi expliquer leur situation. Certains sont dévoués à une cause qui leur paraît plus importante que leur position personnelle : ils se trouvent alors dans la position de pouvoir la faire avancer ; d'autres sont dévoués à une institution et voient dans le succès de celle-ci une image de leur propre réussite ; d'autres enfin se retrouvent dans la relation à une personne donnée, souvent le leader et valorisent cette relation et le pouvoir qu'ils exercent sur l'autre même s'il n'est pas publiquement reconnu. Les co-leaders ne sont pas que des leaders déçus, qui rêvent de devenir calife à la place du calife. Ils ont des motivations qui leur sont propres, un sens de la réalisation personnelle qui ne correspond pas à celui du leader mais plus que la majorité des autres, ils lui sont si proches. Il existe d'autres motivations que d'être premier, que d'être la figure symbolique du dirigeant omnipotent, celui qui est bien payé, celui aussi, pour reprendre des figures ancestrales de l'histoire que l'on savait châtier et oublier avec une cruauté aussi intense que la louange avait été considérée.

Heenan et Bennis définissent quelques règles ou conditions pour être un bon co-leader. Ce n'est pas si facile. Paradoxalement il faut avoir un *ego* très fort, une connaissance et une acceptation de soi suffisantes qui permettent de reconnaître son rôle, d'en voir les possibilités et les limites sans tomber dans l'envie, le ressentiment ou le sentiment de dévalorisation. Il doit également bien connaître son leader pour savoir s'il supportera la relation et saura intervenir auprès de lui à bon escient. Il doit avoir de la maîtrise de soi, un très grand équilibre. En fait, l'existence d'un co-leader semble rendre le rôle du leader tellement plus facile que c'est ce co-leader qui devrait être reconnu et admiré.

Ils considèrent qu'il est de la responsabilité des entreprises de s'occuper de ces co-leaders, de s'assurer de leur présence, de les aider à assumer leur rôle de manière plus efficace, voire même de créer une culture qui reconnaîtrait leur existence. Quoi qu'il en soit, ces co-leaders existent, les entreprises n'ont peut-être pas grand-chose à faire les concernant, d'autant plus que les bons et vrais co-leaders trouvent en eux-mêmes la motivation et la satisfaction que l'institution ne leur apportera jamais. Les leçons à tirer de cette réalité contre intuitive du management est peut-être d'un autre ordre.

Les co-leaders nous donnent une leçon de management. La réussite n'est pas qu'une affaire d'hommes, mais aussi d'équipes, de couples. Vouloir recruter ou former des leaders sur-vitaminés n'est pas la seule manière de réussir. Même si la vague des start-ups nous a ramenés quelques années en arrière en ne valorisant qu'un seul modèle de héros de l'économie, l'entrepreneur-leader, il faudra reconnaître la diversité des personnalités : l'entrepreneur et le gestionnaire, l'extraverti et l'introverti, le créatif intuitif et le rigoureux pragmatique. Cette diversité peut même être efficace, pour peu qu'on la rende positive au lieu de l'ignorer. Enfin, en relativisant le leader technocratique, l'anthropologie du chef, en remettant en valeur sa dimension symbolique toujours présente dans l'histoire, redonnera aussi leur place à tous les obscurs qui font, à défaut de représenter.

A retenir

- La figure personnelle du manager ne représente pas la réalité de l'exercice de la fonction managériale : le manager ne devrait pas oublier qu'il lui manque toujours quelque chose
- Il existe différentes manières de contribuer à la fonction managériale : tout le monde n'est pas motivé (et compétent) par la même
- La diversité des figures managériales, la dualité des co-leaders ne signifie pas forcément le conflit

Montaigne, Madame de Sévigné et les grands romanciers prolifiques du dix-neuvième siècle ont couché sur le papier le récit de leurs conversations. Les thèmes évoluent, l'émotion surgit, les portes s'ouvrent, la relation se crée et se développe. Il est certain qu'à côté de ces hauteurs littéraires, le format d'un entretien professionnel ne ramène pas sur terre mais au plus profond des puits de la relation interpersonnelle. La conversation dans sa richesse, sa dynamique et sa capacité de transformation des « conversants », est une exigence, le modèle de la relation que pourrait être un management dont l'entretien est l'outil et la pratique la plus fréquente.

L'heure de la conversation⁶⁶

Quoi de commun entre les 3500 SMS mensuels de l'adolescent, les vingt ans de construction d'une rocade ou d'une portion d'autoroute pour une collectivité territoriale et les centaines de réunions nécessaires à la mise en place d'un nouveau système d'information ? C'est sans doute le développement exponentiel dans la société actuelle de la conversation et des discussions en tout genre. Les ados utilisent les outils de leur époque pour satisfaire le besoin de relation typique de leur âge. Les collectivités territoriales sacrifient à la complexité des démarches d'enquête, de débat public, de discussion, de recours, de concertation que le moindre projet d'infrastructure public génère avec des acteurs connus et aussi avec une multitude de corps intermédiaires, associatifs ou locaux, prévisibles ou inattendus. Quant aux professionnels en entreprise, ils ne peuvent plus éviter les multiples task-forces, comités, groupes de concertation et de participation qu'un mode de conduite du changement participatif a progressivement rendus indispensables.

L'art de la conversation renvoie au temps des salons où fleurissait l'intelligence du débat, de l'échange et de la rencontre. A coup de *tweets* et de SMS, chacun a trouvé l'agrément de la relation à l'autre à tout moment, dans une économie de temps et avec beaucoup d'efficacité. Comme l'a pointé Poitrinal⁶⁷ on peut considérer que notre société risque l'immobilisme à force de procédures et d'occasions de discussion qui retardent les projets d'intérêt public. Chacun sait que n'importe quel particulier ou association défendant des intérêts particuliers trouvera toujours les failles de procédure pour empêcher la réalisation d'un bien commun. Il en va parfois de même dans les organisations où l'on revendique toujours de la participation, même si l'on se fatigue d'y ... participer.

On peut voir dans ces phénomènes une illustration de la dictature des outils de communication. A moins que ce ne soit que l'heureux développement de la participation, stade ultime de la coopération au mieux du respect de tous ses acteurs. Il pourrait même s'agir de l'émergence d'un agir communicationnel « habermassien » qui fait émerger une décision juste de ce long processus interactif.

Deux auteurs⁶⁸ proposent un autre angle de vue. La généralisation de la conversation révélerait pour eux un renversement des modes d'exercice du pouvoir, la fin d'un mode hiérarchique et vertical où on cherchait à influencer les comportements de haut en bas, en faisant descendre et appliquer les ordres. La conversation serait alors un autre moyen pour les leaders de faire fonctionner leurs organisations, une autre source de pouvoir. Bien entendu la conversation dont

⁶⁶ Texte paru en juillet 2012

⁶⁷ Poitrinal, G. Plus vite! La France malade de son temps. Paris : Grasset, 2012.

⁶⁸ Groysberg, B, Slind, M. Talk, Inc. Harvard Business Review Press, 2012.

il s'agit ici n'est pas un simple bavardage ou un *ersatz* de la communication d'entreprise traditionnelle, même modernisée sous les formes sophistiquées que nous connaissons aujourd'hui.

Pour les auteurs, la conversation a quatre caractéristiques principales qui évitent ces errements. Elle suppose en premier lieu l'intimité, une proximité entre les « conversants ». Celle-ci est évidemment physique mais aussi institutionnelle. On connaît la nécessité pour les managers d'être là, présents, le plus proche possible des équipes mais si l'intimité relève certes de l'effort d'être proche et présent, elle exige surtout une rencontre avec toutes les catégories de personnels et tous les niveaux de l'organisation.

L'intimité n'est pas un donné, comme si le public dans une organisation était captif : elle requiert donc un certain effort. C'est ce dont témoignent de nombreux dirigeants qui passent plusieurs mois à tourner dans les entités de leur groupe avant de prendre leurs fonctions : ils prennent le temps du contact direct et de la conversation relativement ouverte avant de rentrer en fonction.

L'intimité ne peut exister sans un minimum de confiance et celle-ci ne peut s'établir sans une proximité de relation, en prenant soin d'équilibrer la parole et l'écoute. En effet la conversation ne consiste pas à parler aux gens mais à parler avec eux. C'est ce qu'ont expérimenté de nombreuses usines avec la méthode des « réunions cinq minutes » qui commencent la journée, mais c'est seulement la généralisation de cette méthode et sa transformation en des sessions régulières et systématiques qui donnent la pleine efficacité à la démarche.

La conversation doit ensuite être interactive. Cela semble renvoyer à la traditionnelle différence entre une information unidirectionnelle et une communication dans les deux sens. De manière intéressante, ce dernier terme a tellement été dévoyé dans les pratiques que l'on en vient à considérer la communication dans les entreprises comme étant unidirectionnelle : glissement sémantique dans le temps qui devrait nous interroger.

La tentation de rester dans l'unidirectionnel est permanente. Il n'est pas rare, dans les conventions de managers d'aujourd'hui, d'entendre un discours prônant les nouveaux outils d'échanges comme le réseau social, le *tweet* ou les blogs : le problème c'est que pour faire moderne, on rêve de réutiliser ces outils comme de nouvelles opportunités de mégaphone du haut vers le bas, pour porter le discours de l'entreprise vers les salariés.

En fait les auteurs se demandent si les « wikis », « blogs » et autres « web-chats » encore inconnus il y a peu de temps, ne contiennent pas intrinsèquement l'interactivité nécessaire à la conversation. La mise à disposition pour tous de ces outils ouvre la conversation au plus grand nombre car les acteurs ne l'utilisent pas comme les spécialistes de la direction de la communication le leur ont prescrit dans les « kits » de communication, mais comme ils ont appris à le faire dans leur vie personnelle : c'est ce qu'indique le phénomène du « BYOD » (Bring Your Own Device), c'est-à-dire l'utilisation au travail de ses propres outils de communication utilisés à l'extérieur. On mesure l'importance de ce changement de logique quand progressivement la notion même de l'intranet vieillit au profit de bases de données partagées, de flux permanents d'informations, de communautés d'échange qui permettent l'interaction permanente entre employés, mais aussi entre l'entreprise et ses clients.

Tout le monde a été surpris de la rapidité avec laquelle les contribuables se sont mis à faire leurs déclarations de revenus sur internet. On y a vu le moyen d'augmenter l'efficacité des services fiscaux et la possibilité de réduire les effectifs. On avait moins prévu que cela a changé les rapports entre les contribuables et l'administration. En effet, le premier ne faisait qu'envoyer à l'heure son formulaire et attendre l'avis d'imposition ; avec internet, les employés de l'administration voient croître le nombre de questions et d'interactions initiées par le contribuable et le temps gagné se trouve progressivement « perdu » par cette conversation qui change le rapport et dont nous ne jugeons pas ici de l'efficacité.

La troisième caractéristique consiste à inclure le plus grand nombre dans la conversation mais aussi, pour chacun, à investir non seulement quelques idées et réactions superficielles mais aussi ses forces, faiblesses, émotions et préoccupations. La conversation devient alors la pleine participation de tous à l'entreprise, à l'avancée de ses projets, à la relation avec ses clients et parties prenantes externes. Si la première phase du web consistait à mettre de l'information à disposition de tous, la deuxième, appelée rapidement « 2.0 » consisterait à rendre chacun créateur d'information. La qualité des messages semble alors passer au deuxième plan, selon les auteurs, au profit de la quantité d'information produite et de la fréquence de l'échange entre tous. Illusion, diront certains. On peut au moins constater que le principe de diffusion d'information depuis un centre disparaît progressivement : si chacun affirme son pouvoir en réclamant copie des présentations *power point* après une belle présentation, rares sont ceux qui les regardent.

L'inclusion concerne les salariés mais aussi les dirigeants. Les hommes politiques, depuis la campagne d'Obama aux Etats-Unis et celle de Ségolène Royal en 2007, ont compris que leur communication doit être personnelle au risque d'être inefficace. Ils doivent s'y investir personnellement dans leurs blogs ou sur le terrain : ils ne peuvent se satisfaire de la plume de leurs directeurs de cabinet ou de leurs directrices de la communication.

La quatrième caractéristique, la plus importante, est celle de l'intention. Elle souligne que la conversation n'est pas un bavardage pour passer le temps ; elle requiert que les parties aient une idée de ce qu'elles veulent et de la direction vers laquelle elles veulent avancer. La conversation doit aller dans le sens des objectifs, stratégies et références de l'institution. N'oublions pas que les auteurs voient dans celle-ci le nouveau mode de fonctionnement du pouvoir mais comme l'entreprise doit tout de même atteindre des objectifs, encore faut-il que l'intention soit toujours présente et maintenue. Il devient capital pour les dirigeants de s'assurer que la conversation va dans le sens de ces buts d'ordre supérieur et ce n'est pas une mince affaire car l'ouverture de la conversation permet évidemment ... aux cent fleurs de s'épanouir - pour prendre une métaphore maoïste - non sans prendre le soin de mettre en place quelques règles et un minimum d'organisation.

Décidément les questions de la communication et du pouvoir irrigueront toujours le sujet du management. Comme toujours les solutions s'avèrent souvent être des problèmes. Il est illusoire de susciter cette culture conversationnelle si n'est pas partagé un minimum de sens de la performance collective, du bien commun, de l'intérêt pour l'entreprise et son futur. Evidemment la conversation est censée le construire mais c'est une question de poule et d'œuf : comment faut-il commencer ? Quand certaines entreprises retrouvent sur *Facebook* les plans de projets confidentiels sur lesquels elles travaillent, on s'aperçoit que ce sens commun n'est pas toujours facilement partagé. Comment s'engager dans une conversation si l'on n'a pas un minimum de visions, valeurs ou références communes ?

De la même manière la conversation requiert un minimum de civilisation, de respect de l'autre, de goût pour la qualité de la relation. Cet apprentissage de la bonne relation n'est déjà pas facile quand on est en situation de face à face lors d'un entretien annuel, il ne faudra donc pas sous-estimer l'effort nécessaire pour maîtriser les nouveaux outils afin se construise la confiance nécessaire à la conversation. Le projet du management ne devrait certainement pas être de développer la conversation mais de construire ses conditions.

A retenir

- Le manager ne se satisfait pas des séquences préfabriquées de communication mais reste ouvert dans la relation
- Le manager doit créer les conditions de la conversation, une relation d'où peut être exclue la confrontation
- Ce ne sont pas les outils qui font la conversation mais la disposition personnelle dans leur utilisation

Comme modèle de la relation interpersonnelle, l'amour est riche d'enseignement pour le management même si on n'aura jamais écrit d'aussi belles pages pour le second que pour le premier. Les émotions ne sont pas les mêmes mais l'amour et le management ont en commun de solliciter nos sens, notre raison voire nos références. Est-il un instant ou un état, un cheminement ou une destination, une ligne droite en altitude ou un parcours vallonné, une expérience personnelle ou un engagement ? Comme l'amour le management doit être bardé d'espérance mais dénué d'illusions.

L'amour, toujours⁶⁹

L'amour ne serait pas étranger au travail. Je ne parle pas ici des intrigues de romans de gare sur les torrides relations amoureuses au travail, par manque d'expérience sans doute, mais plus simplement de l'utilisation fréquente du vocabulaire amoureux à propos du travail. Les sociologues s'interrogent sur l'amour du travail et le mouvement Ethic a lancé l'opération « J'aime ma boîte » depuis plus de dix ans ; des applications permettent aux salariés de « liker » leur entreprise, leur chef et leurs collègues : chacun sait que l'on reste souvent dans une entreprise – ou on la quitte – à cause d'une personne que l'on aime ou déteste. Certes les spécialistes du management s'approprient sans vergogne des référentiels ou des métaphores qui ne leur étaient pas directement destinés mais au-delà de l'effet rhétorique, les comparaisons peuvent être éclairantes voire utiles.

Le journaliste philosophe Alain de Botton⁷⁰ dans un de ses ouvrages nous invite à un nouveau regard sur l'amour, humain bien entendu, débarrassé de toutes les illusions d'une vision romantique. Non que ce romantisme n'existât point, mais il ne peut, selon l'auteur, être considéré comme l'unique manière de regarder les relations amoureuses. Pour de Botton, ce romantisme rappelle moins l'égotisme mis en scène avec talent et parfois humour par Théophile Gautier en plein XIX^{ème} siècle, que la combinaison de trois facteurs.

Le premier c'est l'intensité et la novation de la rencontre entre deux êtres qui atteint son paroxysme dans le coup de foudre quand la magie opère entre les deux, accompagnée de l'attraction, de la reconnaissance mutuelle mais aussi de la découverte de l'inconnu ou de l'insoupçonné grâce à l'autre et par l'autre. Ce qu'ils vivent, personne d'autre n'a pu le vivre déjà : on est dans l'unicité et la profondeur de l'instant. Deuxième facteur de ce romantisme, cet état paroxystique devrait pouvoir demeurer toujours ; les promesses et les engagements s'échangent pour que l'état de grâce devienne le quotidien, pour toujours. Le troisième facteur, conséquence du précédent, c'est que tout-à-coup à cet idéal, tout cahot sur la route signifiera inéluctablement une remise en cause, une disparition voire une trahison de cet amour désiré et scellé.

A. de Botton nous décrit dans son roman philosophique la relation amoureuse banale de deux êtres, leur rencontre, leurs premiers ébats, le mariage, les enfants et la vieillesse. C'est la banalité dans ce qu'ils ont vécu de fort, dans l'affadissement des premiers feux, dans les recompositions au fil du temps, dans la venue puis l'éloignement des enfants et enfin dans la

⁶⁹ Texte paru en novembre 2016

⁷⁰ De Botton, A. Aussi longtemps que dure l'amour. Flammarion, 2016

vieillesse. Mais cette banalité, pour le philosophe, c'est le véritable amour, dans la durée, avec ce qui se tisse au fil du temps, avec des accidents, des découvertes, des renoncements et des recompositions.

L'amour pour de Botton, c'est l'acceptation, la reconnaissance et la valorisation de cet invisible qui se crée derrière la banalité du quotidien, c'est le courage de vivre tout simplement, c'est cette tristesse inconsolable pour celui des deux qui reste après la disparition du premier. Il ne sert donc à rien de rêver d'un romantisme irréel mais il est rassurant de valoriser ce quotidien en l'acceptant.

Dans l'appréhension du travail et de la relation à son institution, dans les thèmes du bonheur, du bien-être, de la satisfaction ou de la souffrance, ne pointerait-il pas là aussi une vision romantique du travail pertinente mais pas forcément unique ? A nous laisser envahir par ces thèmes, ne réduisons-nous pas la réalité du travail à une vision trop partielle ?

Pour de Botton, le romantisme c'est imaginer que des moments fondateurs d'épanouissement et de plaisir pourraient, devraient durer tout le temps. C'est la prime donnée aux émotions positives comme étalon unique de l'expérience humaine, c'est transformer l'idéal en condition ou prérequis en imaginant pouvoir arrêter le temps au niveau de satisfaction désiré.

On ne peut manquer de penser à cette vision dans certaines manières d'aborder le travail, la satisfaction, le bien-être ou le bonheur. Le travail doit-il absolument être un lieu de satisfaction ou de bonheur sous peine d'avoir failli, voire d'être critiqué et pénalisé. La satisfaction doit-elle, peut-elle être un état durable ? Est-ce la responsabilité ou l'obligation de l'entreprise, des managers ou des collègues de créer le bonheur autour de soi ? Les théories du management ont voulu y croire en affirmant, même si c'est difficile à prouver, que la satisfaction était forcément une cause de performance. De telles thèses renforcent une vision idéalisée et romantique du travail mais est-ce la réalité, la seule réalité ? Les gens satisfaits sont-ils toujours efficaces ? Les insatisfaits ne le sont-ils jamais ?

La relation hiérarchique est aussi abordée de manière romantique : elle devrait se dérouler sans accroc, avec un collaborateur écouté, pris en compte, bien traité, reconnu. Une jeune personne disait l'autre jour lors d'un recrutement qu'elle n'avait pas supporté dans son job précédent que sa chef ne soit pas toujours d'accord avec elle : offense suprême ! L'exercice de l'autorité, la sanction, les décisions contraires aux désirs des autres ne devraient donc pas faire partie d'une relation managériale forcément apaisée dans un agir communicationnel où tout se passe dans l'harmonie générale, la reconnaissance et la satisfaction de chacun : il est à craindre que ce ne soit là qu'illusions.

La relation à l'employeur est elle-même abordée de manière romantique. Ce devrait être une idylle permanente depuis le recrutement jusqu'au départ en retraite ; les plus jeunes devraient se voir reconnus à peine arrivés et les anciens jusqu'à leur départ. Les employeurs ne sauraient penser qu'au développement de leurs ressources humaines, et les salariés à honorer leurs obligations professionnelles pour le bien de l'entreprise ; les syndicats d'employeurs et de salariés ne cessent d'ailleurs de vanter les vertus universelles de leurs mandants.

Face à cette illusion romantique, trois attitudes sont possibles. La première consiste à y croire et la deuxième à se draper dans un cynisme confortable en ne croyant plus à rien. A. de Botton nous invite à une troisième voie. Bien entendu il est normal de rêver au bonheur et d'espérer une satisfaction permanente mais il n'est pas réaliste d'imaginer qu'il ne pût y avoir de travail

hors de cet idéal, tout comme les disputes et accidents ne nient pas l'amour entre deux êtres. Cette vision plus réaliste a au moins trois conséquences pour le travail.

Premièrement, l'amour ne se réduit pas au paroxysme d'un coup de foudre, il existe dans le temps. De jeunes époux ou un vieux couple peuvent s'aimer mais ce n'est pas le même amour. Il existe tout autant de phases dans un travail ou une relation avec un employeur : le plaisir et l'espérance au moment de la signature d'un contrat de travail, le temps de l'apprentissage et de la construction d'une confiance mutuelle, la monotonie à certains moments, les tensions et conflits, le temps pour les dépasser et la reconstruction d'autres modes de vie après leur résolution, le temps de la décélération, du départ et de l'oubli. On n'interroge pas suffisamment les retraités, quelques années après la fin de leur activité professionnelle et c'est dommage, car ils donnent le plus souvent une vision plus ajustée de leur expérience de travail, ils la résument de quelques mots forts, exactement comme l'amoureux esseulé ; leur expérience de travail fait un tout, ce n'est pas que la collection des instants où l'indice de satisfaction dépassait les limites autorisées.

Deuxièmement, l'amour est création ; les amoureux de de Botton ont créé quelque chose, tout comme l'avouent les couples devant le conseiller conjugal. Leur amour est une affinité réciproque mais aussi le sentiment d'avoir produit quelque chose d'ineffable. Les enfants surviennent et leur équivalent dans la relation professionnelle, ce sont les changements brutaux et engageants qui jalonnent une vie professionnelle. Et d'ailleurs ils partent, autre bouleversement, autre expérience accumulée dans un amour qui n'est pas une photo mais un film.

Troisièmement, l'amour exige du courage, celui de la relation, de la conservation et de la croissance de ce qui a été produit ; il n'est pas qu'un état passif dont il faudrait jouir, il est aussi engagement à faire. Le bandeau de l'ouvrage de de Botton indique « l'amour vient en aimant ». Voilà ce que beaucoup pourraient méditer pour leur expérience professionnelle : une bonne expérience de travail vient aussi d'avoir osé l'assumer, d'avoir décidé de la vivre et pas seulement de la subir. A moins de considérer que c'est toujours aux autres, institutions, collègues ou managers de tout faire pour nous faire atteindre le bonheur.

Comparaison n'est pas raison. S'il peut exister une approche romantique du travail ou de la relation employeur, ce n'est pas la seule possible. N'oublions jamais - plutôt que d'attendre que ne dure l'amour - que l'on peut voir les choses sous un autre angle. Il y a l'approche morale insistant sur ce que le travail, l'entreprise, la relation employeur/employé doivent être ou devraient être en imaginant par exemple que le travail est fait pour l'homme et pas l'inverse. Il y a enfin la vision du business et de la raison d'être : à quoi sert le travail ou l'institution ? Ces trois approches romantique, morale et « business » ne sont pas exclusives, elles se mélangent souvent dans nos manières d'aborder les questions du travail et on en privilégie l'une ou l'autre selon les circonstances. Cependant de Botton nous rappelle au moins une chose, une question permanente pour chacun : quels seront mes souvenirs du travail après avoir arrêté de travaillé ou d'une entreprise après l'avoir quittée ?

A retenir

- Une vision romantique du management c'est de considérer que la relation aux autres est intense, durable et que tout cahot sur la route est un échec
- Le management, c'est aussi la banalité du quotidien mais avec quelque chose au-delà de cette banalité
- Le seul moyen pour le manager de se garder des illusions romantiques du travail, de la relation ou de sa fonction, c'est de toujours la relier à sa mission et à l'objectif visé

Toutes les sociétés ont inventé leurs codes de politesse. Ils sont différents mais leur universalité traduit des besoins communs. On s'occupe de politesse parce que les personnes sont des êtres sociaux ; ils vivent avec les autres et comme cette cohabitation n'a rien d'évident et de naturel, il faut l'apprendre. Les codes de politesse invitent à la modestie, on les suit parfois sans en avoir encore perçu l'utilité, c'est un acte de confiance et de modestie, ils traduisent l'attention à l'autre sans imaginer la maîtriser totalement. En cela la politesse est une ressource, une aide pour les relations, pour autant que j'accepte de ne pas en fixer et d'en imposer moi-même les règles.

Quand le « tu » tue !⁷¹

La politesse, le retour ! Il est difficile de dire si c'est un avatar du débat français sur l'insécurité ou les incivilités mais force est de constater que la politesse redevient un sujet d'actualité managériale. Plusieurs magazines français comme *Enjeux-Les Echos* (numéro de janvier 2004) par exemple posent le problème. Mais même la *Harvard Business Review* a inséré dans une de ses livraisons l'interview de Miss Manners (⁷²), l'auteur américaine à succès reconnue outre-atlantique comme la spécialiste des bonnes manières, du savoir-vivre, de l'étiquette, du protocole, en un mot de la politesse comme on disait dans les manuels de morale à l'école républicaine d'avant 1968.

A la base de cet intérêt se trouvent deux types de constats. Les premiers concernent les difficultés rencontrées dans la vie en commun au sein des organisations : l'utilisation des outils de communication, le maniement du langage dans les mails ou dans les conversations, le respect des règlements, des horaires, de la présence de l'autre sont autant d'occasions de surprise pour beaucoup. Nombreux sont ceux qui se disent choqués par le comportement de leurs collègues qui ne disent pas « bonjour », de leurs chefs qui continuent de fumer ou de leurs collaborateurs en retard, qui ne leur paraissent pas satisfaire à leur conception du respect minimum. Sous un autre angle, certains s'émeuvent de la difficulté à obtenir la politesse de la part de leurs agents dans l'exercice même de leur travail, dans le service par exemple. Le directeur d'un restaurant s'étonnait récemment de sa difficulté à convaincre ses nouveaux serveurs de ne pas tutoyer les clients...

En abordant ce problème, il faut surtout se garder de le réduire comme on peut avoir tendance à le faire. Ce n'est pas la caractéristique de populations particulières, les jeunes par exemple, ou telle ou telle catégorie : les questions de politesse ne concerneraient par exemple que l'utilisation d'un langage « jeune » qui ne colle pas avec ce qui est « poli » pour les plus anciens. Elles concernent l'utilisation du téléphone portable : est-il « poli » d'écouter ses messages en réunion, de laisser sur vibreur cet appareil ayant maintenant acquis valeur de prothèse. Est-il acceptable de s'envoyer des messages SMS ou e-mail durant une réunion ou une séance de formation ? Comment interpréter les retards, les interruptions, les coups de téléphone d'un supérieur à la maison, tard dans la soirée ou le week-end ? Sans même parler de sujets de conversation devenus « poli-tiquement incorrects ».

La politesse est un problème délicat car elle tient aux comportements de base, à la vie ensemble dans les aspects les plus quotidiens et banals de l'existence. Elle fait partie de ces grands sujets,

⁷¹ Texte paru en mars 2004

⁷² In praise of boundaries – A conversation with Miss Manners . *Harvard Business Review* – December 2003 – pp.41-45

comme les jeunes, la culture ou les saisons dont toutes les époques ont considéré qu'ils étaient en voie de disparition. Les sociologues peuvent alors s'en donner à cœur joie pour dégager des évolutions, des tendances de fond : l'exercice est facile puisque l'on relit rarement leurs constats définitifs quelques années plus tard. Nous n'examinerons donc pas ce sujet glissant de savoir si la politesse est en voie de disparition, en évolution rapide à l'aube de ce siècle ou en situation de profonde mutation dans notre société en voie de transformation. Non, le problème plus sérieux est de mesurer les enjeux concrets derrière cette brusque prise de conscience du management qui ignorait le sujet jusqu'ici.

Derrière la question de la politesse s'exprime la crainte que les fonctions mêmes de la politesse ne soient plus assurées. En effet, si elle existe, c'est certes pour justifier les ouvrages de savoir-vivre mais surtout pour remplir des fonctions « facilitantes » de la vie collective. Et dans des organisations aux frontières plus virtuelles, aux liens juridiques les plus divers, aux perspectives les plus aléatoires, à la plus grande diversité, il n'est pas étonnant de voir s'exprimer sous cette forme une interrogation sur la vie au sein des organisations.

La politesse contribue à remplir au moins trois fonctions indispensables à la vie des organisations. La première est de donner des repères qui facilitent la relation. Intégrer un groupe en ayant quelques idées de ce qui est faisable ou pas est utile et rassure. Partager des références communes en matière de comportements tolérés ou tolérables, c'est éviter le risque de rendre la communication et le contact impossibles. La personne âgée est parfois surprise du fait que ses comportements et paroles rendent la communication impossible avec des plus jeunes puisqu'elle ne possède pas les mêmes codes du comportement convenable.

La politesse témoigne aussi d'une appartenance à une société commune. Elle est une marque, elle contribue à satisfaire ce besoin d'appartenance pour la personne et contribue à maintenir la cohésion.

La troisième fonction n'est pas la moindre. La politesse protège. En définissant des codes de relations interpersonnelles ou de vie en groupe, elle évite à la personne d'être en « première ligne » dans les relations. La politesse maintient une distance de sécurité, elle crée de la prévisibilité dans les relations, elle laisse chacun avancer à son rythme dans la relation avec les autres. En dehors du respect de marques communes de politesse, les sentiments d'agression apparaissent, la menace et les procès d'intention se mettent à dominer en laissant nues et sans armes les personnes les unes face aux autres.

La meilleure illustration de cette approche fonctionnelle (qui n'est d'ailleurs pas la seule pertinente pour aborder la question), c'est l'universalité des formes de politesse. Elles existent dans toutes les sociétés et à toutes les époques comme l'ont montré les anthropologues. Mais elles existent aussi dans tous les groupes ou sous-groupes de nos sociétés : entreprise, famille, catégorie socio-professionnelle, profession, clan, bande, groupe de référence politique ou philosophique, etc... Le problème tel qu'il se pose à l'entreprise n'est donc pas la disparition hypothétique de LA politesse mais plutôt la difficulté de partager en son sein des formes d'une politesse commune. Ce qui est en jeu derrière la question de la politesse, c'est l'émoi devant des relations au sein des organisations qui semblent parfois avoir perdu quelques références communes.

Une question marque bien, en France du moins pour des raisons linguistiques, le problème de la politesse, c'est le tutoiement. Faut-il, peut-on tutoyer ? La langue française offre cette possibilité de s'adresser à l'autre de deux manières, en utilisant le « tu » et le « vous ». L'utilisation du « tu » pose au moins trois problèmes.

Le premier c'est qu'il signifie quelque chose de différent pour chacun. Quand le jeune serveur au restaurant tutoie le client, l'un et l'autre n'attribuent pas au « tu » le même sens. Dans certaines entreprises, le « tu » est de rigueur, c'est la norme à laquelle il ne serait pas convenable

de déroger. Tel dirigeant d'ailleurs, se faisait un point d'honneur, en arrivant dans une entreprise nouvelle, à imposer ce mode de relation à tous, à la plus grande difficulté, le plus souvent, de tous ceux qui avaient déjà connu une quantité de prédécesseurs à ce poste auxquels ils n'auraient jamais osé s'adresser en ces termes. Certains y mettent de la reconnaissance de l'autre, d'autres de la familiarité, certains marquent avec le « tu » le fait que leur relation s'est approfondie, qu'elle a été marquée par de fortes expériences communes. Même le philosophe a donné au « tu » toutes ses marques de noblesse ⁽⁷³⁾ : on y voit la quintessence de la relation à l'altérité, convergeant vers le Tu éternel, contrastant avec le ça, la chose qu'est souvent l'autre dès que je veux le comprendre, le changer, le catégoriser. C'est dire si le « tu » peut recouvrir des conceptions les plus diverses.

Le second problème c'est que nombreux sont ceux qui veulent imposer avec le « tu », la forme de relations qu'ils estiment eux-mêmes satisfaisante. Avec le « tu », ils veulent créer de la proximité, de la franchise, de la transparence, de l'intimité. Le « tu », avec les meilleurs sentiments du monde, ce peut être paradoxalement l'exemple de la non-reconnaissance de l'autre. Un dirigeant, après un séminaire de relations humaines, avait décidé de passer au « tu » pour marquer à ses collaborateurs la qualité des relations qu'il voulait avoir avec eux : cela a créé chez ces derniers, un assez fort traumatisme. Il ne faut jamais oublier que l'on ne décide jamais seul d'une relation avec l'autre.

Le troisième problème, c'est de savoir, dans notre langue qui offre le « tu » et le « vous », les utilités que cette dualité apporte. Les tenants du « tu » évoquent souvent la langue anglaise qui ne connaît que le « you ». C'est oublier que la politesse, dans chaque civilisation, ne se marque pas seulement dans le langage. Certes l'anglais ne distingue pas mais sa langue, il suffit de travailler avec de vrais anglophones, offre des quantités de formules complexes et sophistiquées pour marquer la distance. Il est donc difficile de faire comme si notre langue ne possédait pas les deux formules, c'est-à-dire un moyen de marquer non pas une différence, mais une évolution possible de la relation interpersonnelle. Aussi bien dans les relations personnelles que professionnelles, l'existence de cette possibilité linguistique d'évolution constitue une ressource très importante qu'il est dommage de passer par pertes et profits, comme si notre langue, ou nos fantasmes, nous imposait l'usage d'un pronom personnel unique.

Alors pour ceux qui se posent la question du tutoiement, trois conseils peuvent poser les jalons d'une réponse.

Le premier conseil, c'est de toujours penser au contexte du « tu » qui lui donnera son véritable sens. Le « tu » ne suffit pas à marquer l'authenticité d'une relation. Le contexte de la relation, les marques de respect et d'attention à l'autre donnent tout son sens au « tu ». Il n'est rien de pire que le quotidien d'une relation ne contredise ce que l'on a voulu établir en tutoyant. Dire tu ne peut être la couverture pour des rapports qui ne respectent pas l'autre ; il serait vain d'attendre de cette marque de familiarité, l'établissement magique d'une relation familière.

Le second conseil c'est aussi de se laisser aller prudemment à faire ce qui semble le mieux nous correspondre. Pour certains, le « tu » est la marque même de leur style relationnel et ce serait une catastrophe de vouloir le changer. Faire attention à l'autre et rester authentique est le paradoxe même des relations humaines.

Le troisième conseil, c'est de ne pas oublier les bienfaits du vous. Il permet de marquer une progression, d'évoluer dans la relation à l'autre ; n'est-ce pas là la plus belle marque du respect, quand, le « tu » prend le temps de devenir « bubérien ».

⁷³ BUBER, M. Je et TU. Paris : Aubier, 1992)

A retenir

- La politesse est une référence permanente pour le manager car elle crée des repères, elle permet de se sentir appartenir et elle protège dans les relations
- Les codes de politesse existent en dehors du manager, ce n'est pas à lui de les instituer ou d'imposer les siens propres
- A propos du « tu », si la langue française permet de distinguer entre les deux, cela peut sans doute avoir un intérêt...

Dans sa version *low-cost*, le management est centré vers le bas, vers les niveaux inférieurs d'une hiérarchie omniprésente quels que soient les discours. Mais faire en sorte qu'une action collective soit performante ne se réduit pas à cet axe descendant. Qui oserait dire que les pupitres dans un chœur ne s'influencent pas mutuellement et qu'ils s'imposent au chef parfois ? Un patron se manage, la plupart des salariés n'ont pas attendu l'autorisation. Ce qui devrait le plus nous interroger c'est que l'idée même puisse étonner. Le management doit vraiment être appris, même par ceux qui croient ne pas manager.

Manager son patron⁷⁴

Manager son patron peut apparaître comme une tâche bien curieuse. S'agit-il simplement de renverser les rôles comme on le faisait le jour du Carnaval au Moyen-Age ? Est-ce bien prudent de vouloir gérer un patron qui a un pouvoir certain sur vos conditions de travail, votre rémunération ou votre carrière ? Est-ce bien réaliste d'imaginer devoir et pouvoir influencer celui dont on dépend ? C'est pourtant une problématique de base du management qui ne répond pas à une mode mais une interrogation persistante sur les relations au travail. Il en est pour preuve les discussions au café du commerce managérial quand on plaisante, à moitié, sur la nécessité d'influencer et d'utiliser son patron ; pour preuve également le souci de certains programmes de formation au management d'intégrer cette problématique en plus des sujets traditionnels de l'*empowerment* ou du *leadership*.

Il en va pour preuve enfin ces nombreuses publications au style de boîte à outils qui fournissent le viatique nécessaire à l'employé pour traverser sans encombre la jungle d'une vie professionnelle (⁷⁵). Il s'agit ici de donner au salarié tous les conseils pertinents pour mieux « faire avec » son patron. Il ne faudrait pas voir dans cette approche un nouvel avatar d'un développement inexorable de l'individualisme contemporain dans les organisations. En 1980 déjà (⁷⁶), Gabarro et Kotter introduisaient cette notion et depuis 26 ans, leur article est étudié et commenté. Le sujet n'est donc pas nouveau et mérite d'être traité. Mieux encore, dans le monde du management qui est censé évoluer rapidement, il n'est pas inutile de mettre en regard la manière d'appréhender un même problème à quelques années de distance et d'essayer d'en retirer quelques enseignements, même si les deux publications ne relèvent pas tout-à-fait du même genre.

Dans l'ouvrage de 2000, il est clair que gérer son patron est un moyen indispensable pour servir ses intérêts au travail : chercher à rendre heureux votre chef, c'est le seul moyen de l'inciter à faire de même pour vous en retour. Trois niveaux d'action principaux sont envisagés.

Le premier consiste à mieux le/la connaître et à faire attention à lui/elle parce que c'est le meilleur moyen de trouver la voie pour obtenir quelque chose. Machiavel disait la même chose il y a plusieurs siècles mais on le formule aujourd'hui avec des concepts sophistiqués relevant du management ou de la psychologie. On vous conseille de repérer son style *leadership*, savoir s'il est plutôt du genre directif, ou déléguateur. Vous devriez également regarder son style de pensée : est-il/elle concret, abstrait, logique, créatif. Enfin examinez bien ses comportements habituels au travail : aime-t-il/elle avoir tout le détail d'un problème ou plutôt une vision globale ? Accepte-t-il/elle ou déteste-t-il/elle de travailler dans l'urgence ? A-t-il/elle besoin de

⁷⁴ Texte paru en janvier 2006

⁷⁵ Mann, S. *Managing your Boss*. London: Hodder & Stoughton Educational, 2000.

⁷⁶ Gabarro, JJ, Kotter, JP. *Managing your Boss*. *Harvard Business Review*, 1980.

tout contrôler ou ne s'intéresse-t-il/elle qu'aux résultats finaux, etc. ? Connaître tout cela n'a qu'une finalité, c'est de pouvoir ajuster son propre comportement pour éviter au patron une situation désagréable qui desserve finalement le salarié. Dans ce même ordre d'idée, l'auteur conseille d'éclaircir le contrat psychologique qui vous lie à votre patron : ce dernier ne comprend pas seulement les termes écrits d'un contrat de travail. Il faut y inclure tous les droits et devoirs tacites ou implicites qui existent entre les deux : cela peut comprendre par exemple les attitudes attendues en termes d'horaires, d'habillement ou de style relationnel.

Le second niveau d'action consiste à savoir manœuvrer pour obtenir quelque chose. Des conseils sont alors donnés pour augmenter les chances d'une augmentation, inciter un patron à s'investir dans le développement professionnel de son collaborateur. On examine également comment obtenir une diminution de pression sur les charges de travail et comment faire d'un patron un véritable soutien pour la suite de sa carrière.

Le troisième niveau d'action concerne les attitudes à développer vis-à-vis des patrons à la personnalité difficile, comme on dit pudiquement. Comment faire avec un « harceleur », un maniaque du contrôle, un dilettante du « laisser faire » ou autre narcissique pervers. Ce domaine est d'ailleurs dans l'air du temps puisque des ouvrages sérieux et argumentés vous aident aujourd'hui à décrypter les travers psychologiques des patrons, collègues ou subordonnés. On a parfois en les lisant la même impression qu'en feuilletant le Larousse médical, à savoir souffrir de toutes les maladies ⁽⁷⁷⁾. Les conseils donnés à cet égard ne sont guère impressionnants : ils consistent surtout à tenir un journal écrit précis de ce qui se passe et de préparer le dossier à fournir à l'avocat : il y a parfois un grand fossé entre la subtilité du diagnostic psychologique et les actions d'amélioration proposées...

L'article de 1980, malgré un titre semblable, suit une problématique différente et propose une tonalité générale moins cynique : peut-être est-ce là une évolution à prendre en compte. Pour Gabarro et Kotter, gérer son patron avait comme but premier d'améliorer les relations humaines au travail pour le bien de tous, de l'employé, de son patron et de la collectivité en général. L'article insistait aussi sur la nécessité de bien comprendre son patron, avec une approche moins outillée que 20 ans plus tard. A l'époque on n'avait pas encore vulgarisé les multiples typologies de « styles » et de « profils ». Mais, à la différence de l'ouvrage plus récent, les auteurs conseillent aussi à l'employé de mieux se connaître lui-même et de mieux comprendre ses propres modes de fonctionnement : on peut avoir tendance à transférer beaucoup de ses difficultés sur le patron alors qu'elles relèvent en fait de ses propres comportements ; en se connaissant mieux on peut ainsi s'apercevoir qu'on a les mêmes difficultés avec ses collègues, ses collaborateurs et même en dehors du travail... Mieux se comprendre dans ses relations avec le patron c'est aussi détecter si l'on n'a pas tendance à trop se laisser aller à la « contre-dépendance » ou à la « sur-dépendance ». Dans la première, on fait une réaction à toute forme d'autorité ou de dépendance qui est pourtant la constante des organisations humaines ; dans la seconde, on attend tout de son patron, on surestime la protection et l'aide qu'il serait censé vous apporter.

Les auteurs conseillent ensuite aux salariés de développer la relation. Une relation se travaille, on ne peut pas être seulement dans l'attente de la relation parfaite : c'est une construction. Cela consiste à rendre les styles de travail compatibles, à mieux clarifier les attentes mutuelles du patron et du salarié de façon à ce que les deux parties y retrouvent leur compte. Les auteurs soulignent l'importance de la bonne gestion du flux d'informations : que faut-il dire ou pas, comment le dire ? Ils insistent également sur les attentes légitimes de toute relation d'autorité quand le supérieur attend la fiabilité et l'honnêteté de la part des subordonnés et sur des aspects

⁷⁷ Lubit, RH. *Coping with Toxic Managers, Subordinates ... and other difficult people*. FT Prentice Hall, 2004.

très concrets de la relation comme la bonne utilisation du temps disponible et des ressources de la relation.

Quelle que soit l'époque, il y a des conseils permanents pour régler le problème de la gestion de son patron. La clé c'est de s'ajuster : si vous avez à faire à un patron qui n'aime pas être sous pression, il est préférable de l'informer régulièrement et de préparer les informations importantes... Le second conseil passe-partout, c'est l'entretien : dans toutes les situations difficiles, l'entretien est toujours la solution, se rencontrer, communiquer, face-à-face. A croire que dans la relation managériale, nous sommes dans la culture de la maintenance...

Il y a aussi des conseils évidents comme par exemple, mieux se connaître pour se comporter de manière plus pertinente, efficace. Il n'était pas nécessaire d'écrire des livres pour le dire. C'est l'évidence des relations humaines de prendre en compte l'autre si la relation est censée exister, se développer, produire des fruits. A moins qu'il faille reconnaître dans l'insistance sur ce conseil la reconnaissance que finalement, un patron est aussi une personne et que la relation avec lui/elle relève des mêmes critères qu'une relation avec n'importe qui. Peut-être faut-il également voir dans l'évidence apparente du conseil le signe d'un fonctionnement aussi formalisé de nos organisations qu'on en oublierait presque qu'il y a des personnes derrière les fonctions, des gens dans les cases d'un organigramme. Une autre évidence tient au conseil d'exprimer, dans la plupart des situations ce que l'on ressent, de dire ses sentiments. C'est un conseil évident mais un peu rapide. Les relations humaines sont toujours facilitées quand on ne cache pas ses sentiments derrière de fausses rationalisations. Mais tout le problème en la matière est de savoir les dire, savoir exprimer des sentiments d'une manière pertinente et audible dans une situation donnée : c'est plus difficile qu'il n'y paraît et cela demande beaucoup de tact et de savoir-faire... Il y a là un vrai domaine de formation à développer.

Il existe aussi des conseils curieux, surtout dans l'ouvrage le plus récent : dans toutes les situations on insiste sur la nécessité d'écrire, de formaliser, de tenir à jour le cahier des preuves, de formuler les choses par écrit. On ne sait jamais, si les choses tournent mal et qu'il faille faire appel à un avocat ou à la cellule psychologique... On connaît bien la tendance à la « judiciarisation » des rapports humains, on sait aussi que par prudence, il n'est jamais inutile de garder des dossiers mais il est un peu étrange de consacrer tant de lignes à ce genre de conseils et si peu à la pratique de construction de relations humaines simples. On en viendrait à penser que soit les relations sont bonnes, par une sorte de magie, soit c'est à l'arbitre, au juge, ou à quelque tiers de s'en mêler : en matière de relations humaines, la prothèse n'est peut-être pas la première des solutions.

Une autre curiosité est l'importance donnée aux aspects pathologiques. Il ne faut pas nier la présence de personnalités difficiles, l'existence de tendances problématiques chez beaucoup d'entre nous. Il ne faudrait pas non plus tomber dans le piège de voir des cas pathologiques partout, ce qui est souvent le bon moyen pour ne pas consacrer à la construction de la relation tout l'effort qu'elle mérite, au travail comme ailleurs.

Mais il est quand même un aspect positif dans cette littérature. Si on ne la prend pas au premier degré, elle peut aussi proposer une pédagogie des relations humaines. Elle conduit à voir une personne derrière la fonction, elle affirme la responsabilité de chacun dans la construction de relations humaines convenables, elle oblige chacun à prendre la mesure de sa responsabilité dans les relations qu'il peut développer aussi bien avec un patron, des collègues que des collaborateurs. Derrière le slogan accrocheur de la gestion de son patron, il faut surtout voir l'affirmation de cette responsabilité individuelle à laquelle personne ne peut échapper.

A retenir

- Le manager peut – doit – manager son patron tout autant que ses collaborateurs
- Le manager peut imaginer que ses collaborateurs ont vis-à-vis de lui les réactions qu'il a lui-même vis-à-vis de son propre patron
- Le manager est la « personne du milieu », entre ses collaborateurs et son patron : les relations ne sont pas identiques mais c'est à lui de trouver sa juste place entre les deux.

Le manager est un acteur

Le manager agit mais, surtout, il joue son rôle.

- Le manager apprend son rôle
 - o Valeur 27 : Le management n'est pas un don – *Le syndrome de la marmite* (février 2010)
 - o Valeur 28 : L'envers du management c'est les autres – *Management et savoir-vivre* (mars 2013)
 - o Valeur 29 : Le management est émotionnel – *L'hybris émotionnelle* (mai 2016)
 - o Valeur 30 : Le management et l'art de souffrir – *La souffrance du manager* (février 2012)
 - o Valeur 31 : Le management et ses exercices – *Exercices managériels* (août 2014)
- Le manager joue son rôle avec les autres
 - o Valeur 32 : Le manager n'est pas solitaire – *Le leader et la tentation de Lucky Luke* (mai 2014)
 - o Valeur 33 : Le management, un art du balai – *La théorie du balai* (octobre 2002)
 - o Valeur 34 : Le management limité aux conditions nécessaires – *La « gnaque »* (février 2017)
 - o Valeur 35 : Le management et le bon côté de la force – *Les G2CE* (avril 2007)
- Le manager travaille son rôle
 - o Valeur 36 : Le manager et ses sorties de cible – *Les péchés capitaux du management* (septembre 2015)
 - o Valeur 37 : Le manager et l'idéal de soi – *Le SPDC* (novembre 2004)
 - o Valeur 38 : Sous l'authenticité, le manager – *L'authenticité authentique* (mars 2015)
 - o Valeur 39 : Le manager et les autres, au-delà de la naïveté – *Halte aux prédateurs !* (février 2014)
 - o Valeur 40 : Le manager est une personne – *Mise en scène de soi* (avril 2017)

LE MANAGER APPREND SON ROLE

Valeur 27 - LE MANAGEMENT N'EST PAS UN DON

On aimerait que le management soit un don : les doués jouiraient des bienfaits de leurs dons et les autres n'auraient rien à faire qu'à justifier leur inaction par leur manque de dons. La théorie des dons, comme celle des talents, est une facilité, la porte ouverte à une faiblesse coupable. Certes on trouvera toujours un très petit pourcentage de gens exceptionnels comme d'indécrottables mais la quasi-totalité d'entre nous, en matière de management comme du reste, nous sommes soumis à la dure loi du travail, à la responsabilité de faire avec ce que l'on a, en pouvant toujours progresser sans atteindre tous le même niveau.

Le syndrome de la marmite⁷⁸

Etre tombé dedans en étant petit. C'est à cet épisode fondateur des aventures d'Astérix que fait penser la marmite. Obélix n'a plus besoin de potion magique car sa chute dans la merveilleuse marmite, lui a donné à jamais la force surhumaine qui lui permet de se jouer du poids des menhirs et des vaines attaques des légionnaires romains.

Le management a souvent emprunté à d'autres domaines que la trop récente science des entreprises, quelques inspirations et intuitions utiles. Que nous enseigne l'histoire de la marmite sinon que le management relèverait du don, de l'onction initiale, du fait que certaines personnes ont la chance d'en être doté ou non. Assez souvent d'ailleurs, les managers reconnaissent que dans leur profession, probablement comme chez les vendeurs ou les pianistes, il y aurait les doués et ceux qui ne le sont pas, ceux qui ont naturellement la compétence et la force et les autres qui ne pourront jamais les imiter. Il n'est évidemment pas question de contester le talent, cette combinaison rare de compétences rares propre à l'artiste ou à l'artisan génial. Mais les très doués comme les indécrottables ne constituent jamais que les queues d'une distribution statistique et non pas les deux moitiés d'une même population : la très grande majorité d'entre nous pouvons toujours apprendre, être plus efficace le lendemain que la veille. Il y a donc deux idées force dans ce principe de la marmite. D'une part il y aurait deux catégories de personnes, les doués et les autres. D'autre part, chacun appartient inexorablement à l'une ou l'autre de ces catégories sans ne rien pouvoir y faire. Finalement le principe de la marmite arrange tout le monde : ceux qui sont tombés dedans parce qu'ils possèdent une force enviée par tous et ceux qui n'y sont pas tombés puisqu'ils n'ont plus rien à faire. Illustrons donc cette approche magique du management quand il se met à relever du don avant d'insister ensuite sur tout ce que l'on peut entreprendre à tous les niveaux pour contrer cette vision magique.

Y a-t-il une approche magique du management. Tout le monde répondra non mais est-ce si sûr ? Au niveau personnel, beaucoup d'approches pourraient le laisser penser. Quand on parle du leader visionnaire, celui qui a une (sinon des) vision(s), on parle d'un personnage étrange doué d'une clairvoyance qui laisse sans voix ceux qui n'ont pas l'impression d'en être dotés. Que faire si je n'ai pas de vision ? Il en va de même du leader charismatique, qui fait vibrer les foules, les séduit, les mobilise et les inspire : que faire si votre charme ne joue pas et si vos collaborateurs ne montrent aucun signe de lévitation devant vos propos enchanteurs. Il en va de

⁷⁸ Texte paru en février 2010

même pour le leadership que l'on souhaiterait voir plus largement partagé dans les organisations. Le leader est celui qui a des suiveurs : que faire si personne ne suit ? Tous ces slogans managériaux, véhiculés sans penser à mal, communiquent insidieusement le message selon lequel le management ne s'apprend pas mais relève du don discrétionnaire.

Il pourrait en aller de même du talent. Notion très polysémique elle ne devrait pas relever uniquement du don. Cela conduirait à deux simplismes, le premier consistant à chercher désespérément un talent caché, le second à se satisfaire du don sans chercher à faire fructifier le talent par le développement requis pour son épanouissement. Tenir dans les entreprises un discours sur les talents peut aussi transmettre le message selon lequel il n'y a que deux catégories de personnes, les talentueux et les autres, les premiers dont on attend tout et les seconds qu'il faut bien supporter aux deux sens du terme.

On peut d'ailleurs se demander s'il n'en va pas de même dans la facilité avec laquelle on caractérise une personne de paranoïaque, de petit chef, de toxique, de « sale con » selon le terme maintenant managérial après le livre de Robert Sutton⁷⁹. C'est une manière de ranger la personne dans une case en utilisant un psychologisme rapide et donc une façon de dire que l'on ne peut y faire grand-chose, l'autre n'étant que ce que le mystère de la nature psychologique en a fait...

Le principe de la marmite fonctionne aussi au niveau interpersonnel. La qualité des relations humaines dans une équipe ou entre collègues est souvent considérée comme un don du ciel : une bonne équipe ou une équipe difficile, comme si c'était de l'ordre du « donné ». Et les collègues de se plaindre avec plus ou moins de fatalisme de l'équipe peu sympathique dans laquelle ils sont « tombés ».

Enfin, la fatalité de la marmite s'exprime encore quand il s'agit de décrire le contexte de la relation managériale. C'est par exemple une utilisation souvent inappropriée de la culture de l'organisation assimilée à un frein, une lourdeur, une espèce d'héritage collant qui empêche, contraint et limite la liberté des acteurs du moment. La culture apparaît ainsi comme la cause de l'échec des fusions, l'explication trop rapide des difficultés, le lourd héritage à porter.

On ne fera même qu'évoquer allusivement la référence permanente à la crise, à l'évolution de la société, à la disparition de la valeur travail, tous ces phénomènes acceptés tel quel qui laissent accréditer l'idée que finalement, c'est comme ça !

Cette approche un peu magique où tout semble joué d'avance peut aussi être l'excuse pour ne pas agir, prenant ainsi le risque de laisser n'importe quelle idée s'imposer. Car finalement le management est aussi – surtout - affaire de travail, d'effort et d'apprentissage. Les managers peuvent toujours travailler à être plus pertinents et efficaces : cela ne signifie pas que chacun progresse au même rythme ni n'atteindra le même niveau.

Un ouvrage récent de Richard Sennett⁸⁰ s'interroge sur la pratique de l'artisan ou de l'artiste consistant à répéter indéfiniment un geste avant de le posséder totalement et de pouvoir lui imprimer son génie propre. C'est le travail de l'artiste qui fait et refait ses gammes, celui du tennisman qui passe des heures à pratiquer son service, celui de l'ébéniste qui fait et refait la même tâche. L'écrivain recommence sa page l'écriture comme l'apprenti dans n'importe quel métier, même intellectuel, répète des gestes et des tâches de base car c'est la porte ouverte vers l'expression et le développement d'un talent individuel. La répétition apparaît aujourd'hui comme de la monotonie inutile : on saurait quand on a fait une fois. Le talent et le génie devraient être cette perle rare que le spécialiste des sciences de l'éducation sait découvrir, évitant par là à son élève le long travail de l'apprentissage. Dans tous les métiers, le génie et le talent sont toujours le fruit d'un peu d'inspiration mais de beaucoup de transpiration.

⁷⁹ Sutton, R. Objectif zéro-sale-con. Vuibert, 2007.

⁸⁰ Sennett, R. Ce que sait la main : la culture de l'artisanat. Albin Michel, 2010.

D'ailleurs le talent dans son origine, à savoir une mesure, n'aurait pas intégré le vocabulaire de la gestion des ressources humaines si on ne lui avait associé le contenu de la parabole des talents où celui-ci exprime moins l'idée de la mesure que du développement qu'en a fait le serviteur fidèle : les bons serviteurs ont pris le talent pour le faire fructifier, ce qui compte c'est moins ce qu'ils ont reçu que le fruit qu'ils ont réussi à en tirer.

En matière de relation, il est clair que personne n'est tout puissant dans l'établissement de bonnes relations autour de soi. Mais chacun reste partie prenante d'une situation relationnelle et peut influencer le cours des choses. Il y aurait moins de souffrance au travail si chacun à son niveau prenait quelque responsabilité personnelle dans la pacification des relations autour de soi. Attendre d'une espèce d'impersonnel « management » qu'il résolve tous les problèmes de chacun comme on l'entend souvent revendiquer par les chasseurs de risques psychosociaux, c'est aussi un moyen de botter en touche la question de la responsabilité de chacun dans la qualité de l'expérience relationnelle vécue au travail.

Les managers peuvent considérer que leur mission est certes de plus en plus complexe mais qu'ils peuvent être plus efficaces en travaillant sur leurs propres comportements. Plutôt que de démissionner devant la complexité éternelle à faire fonctionner des collectifs de travail en s'en culpabilisant ou en se laissant culpabiliser par des instances dirigeantes qui ne sont pas forcément meilleures, les managers doivent revenir à la réalité basique selon laquelle un management convenable est avant tout le résultat de l'effort et du travail.

Evidemment, les organisations devraient tout autant s'éloigner de l'illusion de la marmite. Sollicitées ou remises en cause par la société qui leur oppose toutes les grandes questions sociétales, elles ne peuvent pas regarder ces demandes uniquement comme des contraintes dont elles pourraient s'extirper en montant des groupes de travail, en écrivant des rapports ou en faisant faire de bons diagnostics réalisés par les cabinets de conseil adoubés par les organisations syndicales. Les entreprises ont aussi des efforts à faire pour aborder ces questions de changement et de soutien du management. On a suffisamment d'expérience maintenant pour savoir que l'on ne change pas les organisations n'importe comment et que la pression de la nécessité imposée à des cadres et dirigeants rapidement mutés ne suffit pas à faire du changement durable.

Les fables se terminent toujours par la morale de l'histoire. Celle de la marmite pourrait s'adresser à trois catégories de personnes dans les entreprises. Les premiers sont ceux qui ont l'impression d'être tombés dans la marmite. Ils sont certains de leur talent et s'enorgueillissent. Ils ne devraient jamais oublier qu'il y a toujours beaucoup de contingence à un succès ou une qualité quelconque. Cela n'enlève rien à l'excellence de la graine de reconnaître la qualité du terrain, de l'hygrométrie et de l'ensoleillement. Les seconds croient que la marmite existe, ils rêvent d'y tomber, ils la cherchent en vain, s'y épuisent. Ils croient encore que la perfection existe dans le monde du management ; ils s'évertuent à la trouver ou se désespèrent de ne pas y parvenir. Enfin, les troisièmes sont ceux qui font croire que la marmite existe ; ils font œuvre de démagogie en oubliant d'enseigner le sens du travail et ceux qui n'auront pas eu la chance de l'acquérir en feront les frais.

A retenir

- Un manager qui se croit doué n'a pas le goût d'apprendre
- Un manager qui se croit pas doué a la faiblesse de ne plus rien faire
- Il n'est rien de pire pour les autres que de ne pas continuer d'apprendre

L'idéal du management c'est de ne pas en avoir besoin, le rêve du manager, c'est de ne pas avoir à manager, que tout fonctionne tout seul. Un peu comme des parents d'adolescents rêvent de ne pas avoir à se confronter aux réactions tellement sympathiques de leurs jeunes pousses. Pas de chance, le management ce n'est pas tant des règles et des modèles que la nécessaire prise en considération des autres, l'acceptation de devoir s'y confronter. Les autres ne sont jamais totalement ce que l'on espère ou ce que l'on craint qu'ils soient. Le management requiert donc du réalisme parce qu'avant d'être un ensemble de prescriptions, c'est surtout la version opératoire d'une anthropologie qui reconnaît la personne comme constituée de ses relations à son environnement humain.

Management et savoir-vivre⁸¹

Le soulagement de l'émetteur de mail n'a d'égal en intensité que l'exaspération de son destinataire. C'est l'expérience des nouveaux *office managers* qui doivent, souvent par mail, rappeler certaines règles basiques du « vivre ensemble » au bureau - comme on dit aujourd'hui -, de la politesse comme on aurait dit autrefois. *L'office manager* est en charge des bureaux et de l'intendance. Comme l'entreprise démangée d'égalitarisme a fait semblant de bannir toute idée de hiérarchie et de règles rétrogrades et obscurantistes, *l'office manager* laisse poindre son agacement à devoir faire ces rappels, même avec ce qu'il faut de précaution, de dérision et de second degré pour rester dans les codes relationnels qui conviennent.

Le mail de rappel à l'ordre se veut exhaustif, il rappelle la nécessité de fermer les fenêtres et la lumière avant de quitter le bureau, il évoque l'usage de la cuisine où il faut nettoyer la table après le repas, remplir le réfrigérateur quand on l'a vidé, manger seulement sa propre nourriture, jeter les détritiques dans la poubelle et non à côté, laisser les lieux collectifs comme on aimerait les trouver en y revenant. Il n'est jamais inutile de redire, délicatement, l'usage prévu pour la balayette des toilettes et le plaisir du suivant à les trouver propres. Quant à ranger son bureau et à ne pas parler trop fort dans un *open space*, ce n'est mentionné que pour mémoire. S'il osait, il dirait même qu'il n'est jamais inconvenant de dire bonjour et merci...

Le ton du mail est généralement très étudié, il sollicite la complicité de ses chers collègues, ne néglige pas la dérision pour rappeler l'existence du couvercle de la poubelle, se laisse aller au conseil de second degré en invitant les hommes à savoir viser, il frise l'ironie en rappelant que le temps de la domesticité à l'efficacité discrète est maintenant révolu. Le mail ne se terminera pas sans s'excuser (de devoir rappeler ces détails) auprès de la grande majorité des collègues évidemment pas concernée, avant une dernière envolée lyrique sur le plaisir de se retrouver ensemble de bonne humeur quand toutes ces règles vertueuses seront enfin respectées.

Mais pourquoi ce genre de mails ou d'affiches vengeresses énerve-t-il autant et tout le monde ? Alors que l'on sent généralement le temps et les hésitations qu'il a exigés de son auteur.

Premièrement parce que le plus grand nombre estime ne pas en être un destinataire légitime. Ces conseils ne concernent jamais personne : soit on ne fait pas des choses pareilles, soit on l'a oublié, soit on ne l'a pas fait exprès, soit il y avait de bonnes excuses quand ce n'est pas la juste vengeance pour tous les méfaits inavoués des autres. Beaucoup trouvent cela ridicule. Comment peut-on rappeler ces trivialités ? N'est-ce pas infantiliser les destinataires, manquer de considération et de respect pour oser rappeler ces banalités de l'existence, quand ce n'est pas

⁸¹ Texte paru en mars 2013

stigmatiser tous les facteurs d'impolitesse qui n'avaient forcément pas de mauvaises intentions ? Le destinataire se sent rabaissé car le message se rapproche d'une offense déguisée, d'un manque de reconnaissance de sa valeur personnelle. Mentionner simplement ces manquements, figurer sur la liste d'envoi est déjà une critique dans la société à très haute susceptibilité.

Chacun est agacé parce qu'il rêve d'un monde où ces rappels ne seraient pas nécessaires, un monde où chacun ferait son travail, serait à l'heure, manifesterait de la conscience professionnelle et le sens du vivre-ensemble qui rend toute forme de règle ou d'autorité inutile ; dans ce monde imaginaire, on pourrait se gausser des rappels aux règles ou à l'autorité comme de vieilles rengaines périmées puisque chacun a atteint le stade de développement, de maturité et de civilisation qui rend ces rappels dépassés ; dans ce monde, les seuls manquements devraient n'avoir comme fautifs que le système qui les génère subrepticement. Cette attitude va bien dans le sens d'une approche managériale dominante où les personnes semblent venues de nulle part, des êtres gentils, soumis aux principes suaves des relations humaines, sans lien aucun avec ce qu'une littérature millénaire nous a appris de la nature humaine.

L'émetteur de mail est tout autant excédé. Il est choqué par ces comportements inacceptables. Il est encore plus excédé de devoir prendre en charge dans le cadre de sa fonction valorisante de responsable des services généraux, des rappels qu'il ne sait pas comment gérer. Certes l'humour est toujours utile mais il devient rapidement grinçant. Le mail a du bon, il permet de vider son sac sans affronter directement les interlocuteurs.

Le destinataire enfin est surpris et énervé de recevoir un tel message. Comme tout destinataire, il le prend pour lui personnellement : même dans une liste de destinataires tout est toujours personnel. Il se considère traité comme un enfant, il n'est pas concerné et trouve qu'il y aurait vraiment d'autres manières de le dire (sans savoir au juste lesquelles). Il comprend le fond mais conteste la forme. Resurgit alors le réflexe archaïque tenant à refuser ou contester l'expression d'une autorité, surtout quand les organisations actuelles ne donnent pas toujours la légitimité nécessaire aux émetteurs de mails pour le faire.

De tels mails sont typiques de la vie de travail réelle, celle du vécu quotidien et non celle dont parlent les livres de management. Ils souffrent des incivilités et de l'insécurité dans leur vie de citoyen et le havre de sérénité que devrait leur garantir le travail n'est plus assuré. L'agacement de tout le monde révèle au moins deux phénomènes.

Premièrement, les approches classiques du management sous-estiment l'importance du vivre et travailler ensemble, la simple confrontation et co-présence des personnes autour d'une même activité alors que l'on ne s'est pas forcément choisi, que l'on ne passerait pas un weekend ensemble. On préfère s'intéresser au leadership, à la manière de conduire les troupes vers les lendemains radieux de la guerre économique ; on se sent plus à l'aise dans les idées envoûtantes de l'inspiration et de la mobilisation des personnes mais la réalité est aussi celle de la difficile cohabitation au quotidien qui peut causer plus de stress et d'inconfort que la pression des objectifs. On l'oublie pour au moins deux raisons. D'une part cette dure réalité des relations humaines n'est pas facile à accepter. On préfère ne pas la voir comme on préfère repousser tout ce qui ne correspond pas à notre vision des choses. En matière de management comme en politique, l'idéologie règne souvent et chacun se plaît à imaginer que le monde est tel que l'on voudrait qu'il soit. D'autre part, on ne sait pas comment faire pour assurer un vivre-ensemble acceptable et, faute d'idée pour l'obtenir, il est plus tentant de l'oublier.

Deuxièmement, il ne va pas de soi de vivre ensemble en bonne intelligence. Les principes de respect de l'autre dans un immeuble, sur la route, dans un wagon de chemin de fer ou dans un *open space* ne peuvent être considérés comme acquis. Il y a donc un problème que les formations et pratiques managériales ne peuvent ignorer. Conséquemment, il faut savoir qui doit le faire et comment. Les approches managériales ont trop longtemps limité leur domaine

d'intérêt à la relation verticale dans une vision rétrécie des hiérarchies organisationnelles. Elles supposaient sans doute que la force de l'autorité verticalement exercée était suffisante pour tenir comme négligeable d'autres directions relationnelles. A moins que ce ne soit la trivialité des problèmes posés qui dût être éloignée d'une fonction managériale réservée aux missions plus nobles et valorisantes.

Trois principes d'action peuvent en être déduits. Le premier affirme qu'il est impossible de se défaire de cette question des trivialités du vivre-ensemble. Une solution simple est évidemment de laisser aux règles, affiches et règlements intérieurs le soin de tout arranger. Des règles affichées, même avec une dose d'humour et le soin esthétique des spécialistes de la communication interne, ne sauraient suffire. Un petit peu de démarche participative avec les instances représentatives n'est jamais inutile, tout comme la discussion au niveau d'une entité de travail, pour peu qu'elle parvienne encore à se réunir au complet étant donné les emplois du temps de chacun. Il existe un autre moyen de se défaire en confiant la tâche de maintenir le savoir vivre à un assistant, quelqu'un de méritant et obéissant mais qui ne dispose pas forcément de l'autorité dans l'entreprise. Trop heureuse de la responsabilité qui lui est donnée, cette personne aura souvent du mal à imposer une autre manière de cohabiter, au risque pour elle de perdre sa crédibilité étant donné l'énervement provoqué. Se défaire n'est pas possible, c'est donc au management de s'en occuper et au niveau le plus élevé : dans les temps anciens de l'industrie, le patron ne limitait pas une visite d'usine à une séance de *power.point* dans la salle de réunion. Il passait du temps dans tous les ateliers, en renvoyant un bilan sans complaisance de la tenue et de l'ambiance dans l'usine.

Le deuxième principe d'action consiste à faire de cet apprentissage du vivre-ensemble au travail un impératif général. On ne peut se contenter de voir dans le problème que l'exception qui ne concernerait que quelques populations spécifiques, la génération Z ou les employés de tel ou tel secteur. Mieux vivre ensemble au travail est un impératif, il concerne tous les salariés, du haut en bas de l'échelle. Tous ont besoin de se voir rappeler ou de vérifier régulièrement qu'il existe des principes de vie intangibles et pas négociables. On y est assez bien parvenu pour la sécurité parce qu'il existait un véritable risque juridique, ce doit être possible pour l'hygiène ou le respect de l'autre.

Le troisième principe d'action consiste à ne pas voir seulement dans ces difficultés des problèmes de forme. Il est trop facile de considérer que l'énervement généré par les mails cités en début d'article ne relève que d'une question de forme ou de style de communication, comme si le fond n'avait pas d'importance. Certes la manière est importante dans toutes les relations - l'amour et le pouvoir le rappellent toujours - mais c'est aussi du fond. Les rappels aux fondamentaux d'une meilleure qualité de vie au travail renvoient aussi à des principes importants, des règles à respecter, des buts qui dépassent les objectifs opérationnels annuels. Cette prise de conscience par les institutions aurait le mérite d'éviter que bientôt le législateur s'en mêle, comme il l'a fait sur d'autres sujets, et cherche à s'imposer comme un préfet des mœurs.

A retenir

- Le savoir-vivre est un problème de management. C'est au manager de le faire respecter, de le renforcer, de l'ajuster aux situations
- Le savoir-vivre est le premier domaine d'exemplarité pour le manager
- Le savoir-vivre n'est pas superficiel, c'est une protection pour chacun, une école du respect des autres et le soubassement de toute expérience collective

Sans doute la difficulté de l'apprentissage du management est-elle l'acceptation de sa dimension émotionnelle. Il est forcément émotionnel puisque les personnes le sont ; on aimerait qu'il ne le soit pas parce que dans l'entreprise, à la différence de la famille, on se trouve dans un cadre de règles précises et connues pour se soumettre à la rationalité de l'objectif et de la performance. L'émotion est difficile à comprendre, à accepter, à gérer et les managers ne sont pas à même dans le contexte professionnel de les mieux gérer que dans leur vie personnelle. Mais le manager est d'autant plus en difficulté que la société ambiante donne à l'émotion une place nouvelle voire valorisée.

L'*hybris* émotionnelle⁸²

Le management – ou plutôt tous ceux qui en parlent – a une fâcheuse tendance à céder régulièrement à l'hyperbole, voire à la démesure, l'*hybris* coupable selon les grecs. Dès qu'une idée, un outil ou un modèle apparaît on ne jure que par lui, on se positionne par rapport à lui, il devient l'étalon unique ou le point de référence obligé, sacrifiant ainsi au deuxième théorème du marteau selon lequel, dès que l'on dispose d'un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou. L'interculturel, la normalisation ou la responsabilité sociale de l'entreprise sont autant de sujets devenus pour un temps incontournables, obligatoirement présents dans toute politique et figure de style imposée de tout discours managérial.

Ainsi la seule reconnaissance de la pertinence d'un sujet ou d'une préoccupation renforce inmanquablement la tendance mécaniste de nos organisations à vouloir agir dessus. Les outils digitaux se développent donc il faut à tout prix se digitaliser, tous et partout ; la diversité est un sujet important pour la société : il faut donc la développer partout, des cas particuliers apparaissent, il ne reste plus qu'à réglementer pour les intégrer dans des cadres de règles totalisants. La démesure, l'exagération et la systématisation sont toujours prêtes à poindre : le management a toujours la tentation d'en faire trop.

Il en va ainsi aujourd'hui pour les émotions et l'importance de la dimension émotionnelle dans le management. Dans nos sociétés à susceptibilité illimitée, le ressenti de la réalité et des discours importe plus que l'effort de compréhension de l'autre et de contextualisation des faits ; beaucoup se satisfont d'une dimension unique - la satisfaction ou le bien-être - pour décrire, mesurer et apprécier l'expérience de la personne. Moins on a de références communes, plus les émotions prennent de la place et de la légitimité. Parler d'*hybris* émotionnelle ne relève pas que de la formule, cela nous invite alors à mettre en valeur la dimension émotionnelle avant d'en pointer les risques de démesure qui appellent l'effort pour les contenir.

1- Le constat

Avant le glissement dans la démesure figure généralement le constat d'une réalité, ignorée ou sous-estimée jusqu'alors : la démesure est même parfois la réaction coupable de n'avoir pas suffisamment pris en compte cet aspect de la même manière que les convertis sont généralement les plus intransigeants. Il en va ainsi des émotions : la personne est un être émotionnel qui ressent du plaisir, de la tristesse, de la colère, de l'envie ou de la peur pour ne reprendre que les émotions les plus courantes : on le sait depuis toujours. La présence des émotions est évidente dans la relation affective, dans le comportement des foules et même dans les situations les plus banales et anonymes de la vie quotidienne : il suffit d'observer. Il en va donc naturellement de

⁸² Texte paru en mai 2016

même dans les situations professionnelles, même les chercheurs dans les domaines les plus rationnels de la gestion commencent de le prendre en compte : Sénaceur⁸³ montre par exemple que l'expression d'émotions négatives peut avoir un effet sur le partenaire d'une négociation... Pour cette raison sans doute, la notion d'intelligence émotionnelle s'est diffusée ; les formations qui en découlent invitent chacun à repérer et comprendre ses émotions et celles des autres pour éventuellement mieux les contrôler ou les « gérer ».

Dans le travail, la dimension émotionnelle s'impose de deux manières non exclusives. D'une part, certaines activités imposent aux salariés une charge émotionnelle forte. C'est par exemple le cas des services d'urgence, des pompiers, des policiers ou des soignants, particulièrement à des moments de l'existence ou dans des situations thérapeutiques très émouvantes. D'autres emplois moins spectaculaires n'en sont pas moins soumis à de fortes charges émotionnelles comme les téléopérateurs d'un centre d'appels, rarement contactés pour être félicités ; si des managers faisaient le dixième de ce que se permettent certains clients au téléphone, ils seraient en prison pour harcèlement depuis longtemps. Les managers eux-mêmes sont aussi confrontés à des situations émotionnelles qui leur sont imposées et je ne parle même pas des responsables des ressources humaines séquestrés ou pris à parti.

D'autre part, l'émotion peut faire partie de l'activité. Le manager en est aussi le bon exemple, tant ses attitudes et comportements peuvent imprimer une ambiance, voire une « culture » émotionnelle dans une entreprise⁸⁴. Au spectacle, c'est évidemment la capacité de l'acteur à traduire, exprimer mais aussi générer de l'émotion qui fait son travail (ou son art). Dans une économie de l'expérience⁸⁵, quand la valeur se crée en permettant au client de vivre une expérience forte, la réussite de l'activité dépend alors des émotions positives que le salarié réussit à créer de par son service ; la notion même de tâche, de définition de fonction et de formation s'en trouve donc impactée.

Ainsi donc le management - cette tentative d'influence des comportements pour rendre efficace une action collective - ne peut être abordé sans référence à la composante émotionnelle des relations humaines. Cette prise en compte comporte au moins trois aspects. Premièrement, la meilleure métaphore du manager est celle du commercial : le mauvais vendeur est persuadé de la qualité de ses produits et il ne peut que communiquer un certain mépris au client réticent. Le bon vendeur a compris en quoi son produit pouvait répondre aux attentes du client : mais encore faut-il les avoir comprises et avoir su en faire quelque chose dans sa propre démarche commerciale. N'est-ce pas le point de départ de toute pratique managériale que d'avoir compris les attentes, les représentations et les émotions des collaborateurs ... et plus largement des collègues ?

Le deuxième aspect concerne les comportements que le manager tente d'influencer et ceux-ci sont toujours, même partiellement, liés aux émotions qui constituent la base de compréhension des autres et de questionnement sur ses propres actions et réactions.

Le troisième aspect concerne l'attitude des managers par rapport à cette dimension émotionnelle. Des décennies de travail avec des managers me montrent que la plus grande difficulté de l'apprentissage du management réside sans doute dans l'acceptation de ce que le management est aussi un moment émotionnel et pas seulement rationnel. Beaucoup de managers se leurrent en imaginant que les faits, leur souci d'être objectifs ou pas « personnels » ainsi que le partage apparent de règles et de processus suffisent à exfiltrer la dimension émotionnelle du management. Pas de chance, les émotions sont toujours présentes, on ne peut

⁸³ Sinaceur, M, Kopelman, S, Vasiljevic, D & Haag, C. Weep and get more : when and why sadness expression is effective in negotiations. *Journal of Applied Psychology* (in press).

⁸⁴ Barsade, S, O'Neill, OA. Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, January-february 2016.

⁸⁵ Pine, J, Gilmore, J. The Experience Economy. *Harvard Business Review*, 1999.

les occulter mais de là à en faire trop, il n'y a qu'un pas que les modes du management ont vite fait de franchir.

2- La démesure

Le management, comme la politique et la communication, tombe souvent dans le piège de vouloir trop en faire. Dès qu'une tendance apparaît elle devient la totalité de la réalité. Dès que l'on a compris une facette de la réalité, on veut agir dessus et la manipuler. Dans le domaine du management comme dans les autres compartiments de la vie sociale, les émotions vont être valorisées. Les émotions peuvent s'avérer suffisantes pour aborder la réalité. Il suffirait de ressentir pour avoir raison, de souffrir pour être dans la vérité, d'être heureux comme seule perspective. De composante de la réalité humaine, l'émotion semble devenue son unique étalon. Si chacun peut déplorer les risques psychosociaux, on ne peut se réjouir qu'ils soient parfois devenus le seul prisme avec lequel observer le travail : certaines enquêtes sur la question se permettraient même de n'interroger les salariés que sur leurs seules insatisfactions, sans même imaginer que la rigueur imposait d'envisager aussi les satisfactions...

De là à décréter qu'il est de la responsabilité du management de travailler sur les émotions il n'y a encore qu'un pas. On va même chercher dans les autres domaines à forte expérience émotionnelle - l'art, la politique ou le sport - des modèles pour l'y aider. L'entreprise ajouterait à ses missions de contribuer au bien-être, de s'assurer de la béatitude des salariés dont il ne serait d'ailleurs pas impossible de penser qu'elle contribuât à la performance. Et de fleurir les palmarès des employeurs pourvoyeurs de bonheur et de félicité. Ainsi la communication devient événementielle et les spécialistes de la bonne forme émotionnelle s'imposent ; la transformation des organisations devient de la gestion des émotions et l'analyse des cas particuliers domine sur la nécessité de définir, d'approfondir, d'assumer mais surtout de partager des principes et des références communs qui fondent la collaboration (le travail ensemble) de manière plus sûre et réconfortante que la soumission aux vents imprévisibles et particuliers des émotions.

Un exemple merveilleux nous en est donné dans l'article cité plus haut où l'on constate la dimension émotionnelle d'une culture pour immédiatement vouloir agir sur elle voire en créer une nouvelle. Curieuse découverte que la culture d'entreprise n'aurait compris que des aspects cognitifs. Edward Hall⁸⁶ par exemple avait montré comment on ressentait différemment le désagrément de l'intrusion de quelqu'un dans sa zone de confort selon les cultures : l'émotion avait donc bien été apprise. Mais on retombe dans cet article dans l'idée récurrente des révolutions culturelles ou des changements de culture, comme si l'on pouvait créer une culture émotionnelle en modélisant les émotions désirées, voire en persuadant les personnes de les singer pour que la fiction devienne progressivement réalité ! La prescription est toujours une tentation mais quand elle concerne les émotions ... gageons que cela devrait révolutionner les relations amoureuses !

3- La vengeance

Chez les grecs, l'*hybris* requerrait la vengeance. Le mot est fort mais au moins, la démesure nécessite de prendre quelques actions, ou, sans jeter le bébé avec l'eau du bain, de rappeler quelques évidences sur cette dimension émotionnelle et sa prise en compte. En un mot, la démesure se paie le plus souvent.

Premièrement, les émotions, ça s'apprend ! On apprend ses émotions en ce sens que c'est par l'expérience qu'on les découvre. Si quelques notes de musique remplissent de bonheur ou de tristesse, c'est pour les relier à un événement heureux ou malheureux de l'existence : la première écoute de cette musique n'a généralement rien provoqué de tel. Nous avons un

⁸⁶ Hall, Edward La dimension cachée. Points-Seuil, 1971.

potentiel à avoir des émotions mais c'est l'expérience et la mise en situation qui nous les font vraiment découvrir. Certains imaginent leurs émotions dans certaines circonstances de leur existence mais ce n'est que dans l'expérience réelle que l'on connaît vraiment l'émotion. C'est une bonne nouvelle managériale qui devrait tarauder chaque manager : c'est en travaillant dans nos équipes que les personnes découvrent des émotions qu'elles ne soupçonnent même pas. Plutôt que de traquer les caractéristiques supposées des nouvelles générations on devrait surtout se préoccuper des émotions à expérimenter en travaillant dans nos entreprises.

Les émotions s'apprennent mais ne s'enseignent pas. Cela ne signifie pas non plus que les émotions ne seraient qu'une dimension personnelle, comme une vérité personnelle et intérieure qu'il suffirait de laisser s'exprimer voire se répandre : le domaine de l'art nous montre que dans la relation, on peut aussi progressivement développer une sensibilité à la peinture ou à la musique. L'expérience, la relation, le travail intellectuel, l'effort sur soi peuvent nous conduire à découvrir, maîtriser, faire évoluer nos émotions. Ce devrait être une préoccupation managériale majeure : l'important pour le manager est-il ce que les personnes ressentent ou ce qu'elles peuvent découvrir dans une expérience de travail, qu'elles n'imaginent même pas.

Deuxièmement, il ne faut pas considérer l'intelligence émotionnelle ou le souci de prendre en compte cette dimension comme une ligne de plus dans la définition de fonction du manager ou un objectif supplémentaire sur lequel mesurer sa performance. Dans un article récent⁸⁷, des chercheurs montrent combien l'empathie est difficile, douloureuse parfois, usante le plus souvent. Rester sur ce mode relationnel fatigue et exige beaucoup de soi et les auteurs suggèrent que la prise en compte des émotions dans son mode de management est une sorte de jeu à somme nulle, comme si tout ce que l'on développait dans une situation avait besoin de se compenser, comme si l'empathie développée au travail n'était plus disponible pour les siens et réciproquement. Enfin, trop d'empathie peut aussi aller contre une certaine éthique quand la force des émotions et de la compréhension conduit à jouer avec les principes et les règles d'équité, comme quand souffrance vaut vérité par exemple.

Troisièmement, on peut se prémunir de l'*hybris* émotionnelle si l'on n'oublie jamais que la raison d'être du management reste l'efficacité et le résultat. Quand les salariés passent 50% de leur temps en réunions ou en activités collaboratives⁸⁸, on ne peut manquer d'interroger l'efficacité de la chose : la douceur émotionnelle qu'est censée apporter la « collaboration » ne saurait remplacer le besoin d'efficacité tout comme le travail permanent sur la qualité de la relation humaine qui ne se mesure jamais seulement au temps passé, au nombre d' « amis numériques » ou à l'inclination émotionnelle première.

A retenir

- Le management est émotionnel, puisqu'il est humain. Il n'est donc pas que rationnel
- La bonne nouvelle pour le manager c'est que les émotions s'apprennent : la question pour le manager est de savoir que les autres apprennent en travaillant avec lui
- La mauvaise nouvelle pour le manager c'est que les émotions s'apprennent : c'est de sa responsabilité d'apprendre à les connaître et les comprendre, les siennes en premier lieu

⁸⁷ Waytz, A. The limits of empathy. Harvard Business Review, January-Février, 2016

⁸⁸ Cross, R, Rebele, R, Grant, A. Collaborative Overload. Harvard Business Review, January-février, 2016

A la fin du Moyen-Age et au début de la Renaissance fleurissaient les ouvrages sur *l'Ars Moriendi*, de petits manuels enseignant à l'homme l'art de mourir puisque c'est leur seule certitude. Il est une autre certitude, celle de souffrir puisque dans des contextes et à des intensités variables, l'être humain rencontre toujours cette expérience humaine. Le management n'échappe pas à cette fatalité et depuis des millénaires il impose des moments difficiles à ses acteurs. Mais la souffrance d'une expérience ne devrait jamais être isolée du plaisir qui lui est tout autant liée ; et les plaisirs du management sont nombreux même si les plus forts sont aussi les plus discrets et les plus personnels.

La souffrance du manager⁸⁹

Chacun connaît l'histoire de ce garçon qui ne voulait pas aller à l'école. Il refuse de se lever malgré les rappels de sa mère. Au premier il se plaint que les professeurs le stressent et lui rendent la vie trop difficile ; au second que les élèves sont méchants et le font souffrir ; au troisième que le personnel ne le respecte pas et fait tout pour l'embêter. A bout d'arguments, la mère lui dit qu'il doit malgré tout y aller car il est ... le directeur de l'école. L'histoire ne parle pas qu'aux dirigeants de l'Education Nationale et autres responsables d'institutions éducatives qui peinent à trouver des responsables pour leurs diverses activités ; c'est plus largement le cas de beaucoup d'institutions, d'entreprises, de services administratifs ou d'associations qui rencontrent de plus en plus de difficulté à trouver des managers capables et motivés à prendre en charge la difficile mission de coordonner l'action d'un collectif pour produire du résultat. On peut comprendre que ce soit le cas dans des entreprises qui ont connu des événements graves qui ressortissent aux risques psychosociaux. En effet, pour les spécialistes du mal-être au travail, la responsabilité de ces drames repose sur le management, c'est-à-dire, même s'ils ne le disent pas directement, aux managers. Comment les managers pourraient-ils avoir le sommeil tranquille quand on leur demande de repérer les fragilités des collaborateurs et les risques - comme on dit à la SNCF - d'accidents de personne au travail ?

Le désamour pour le management de proximité est plus général. Certes beaucoup veulent la paie et le statut mais la difficile tâche de coordonner, contrôler, inspirer et piloter les autres n'attire plus autant dans un monde qui a profondément remis en cause les figures d'autorité. Pourtant le management de proximité, à quelque niveau qu'il s'exerce, est de plus en plus crucial pour le bon fonctionnement des organisations alors qu'il s'avère de plus en plus difficile à assumer dans la société actuelle. Le problème du management n'est donc pas derrière mais devant nous.

Le mal-être au travail pourrait aussi concerner les managers. Ceux-ci souffrent comme les autres. On aura vite fait d'en déceler les causes dans les supposées évolutions inexorables des conditions de travail. Force est de constater pourtant - et sans minimiser les particularités de notre société que les historiens décriront dans le futur - que cette souffrance du manager ou du leader a toujours existé, même s'il était peut-être un peu moins convenu ou convenable de l'évoquer. Pour remonter aux temps anciens de la culture universelle, il y a dans le livre des Nombres⁹⁰ un passage particulièrement révélateur⁹¹ où Moïse semble vouloir préférer la mort au rôle de leader qui lui a été attribué. Moïse a la mission de conduire le peuple dans le désert

⁸⁹ Texte paru en février 2012

⁹⁰ Les Nombres constituent le quatrième Livre du Pentateuque (l'ensemble des cinq premiers livres du canon juif).

⁹¹ Nombres 11, 1-15.

vers la terre promise mais ce peuple se lamente et Dieu l'entend avec déplaisir au point de mettre feu à un bout du camp. Le peuple crie vers son chef, Moïse, qui intercède pour calmer l'incendie. Le peuple, « saisi de convoitise » dit le texte, regrette la nourriture riche et variée dont il bénéficiait en Egypte alors qu'il est soumis à la monotonie d'une ration de manne quotidienne. Dieu se met en colère et Moïse le « prend mal », il se plaint auprès de lui du fardeau qu'il lui a imposé en le faisant conduire ce peuple : plutôt mourir que de subir ce triste sort ! Le langage était fort à l'époque.

Ce texte apporte au moins deux éclairages sur l'exercice de la mission managériale dont le lecteur interrogera la pertinence pour aborder les situations actuelles. Premièrement il situe la mission managériale dans un contexte parce qu'à la différence de la manne, le management n'est pas une notion hors-sol. Deuxièmement, il donne à penser la souffrance comme totalement liée à l'exercice de la mission managériale.

1- Le contexte de la mission managériale

Moïse le dit fermement : il a comme mission de conduire un projet dont il n'est pas l'auteur. C'est le cas des managers chargés d'exécuter une stratégie à l'élaboration de laquelle ils n'ont pas forcément contribué. Plus fondamentalement, le manager agit dans une institution qui a sa raison d'être, à savoir apporter à l'extérieur – un marché par exemple – des produits, services ou prestations qui sont acceptables. Les organisations existent pour assumer cette raison d'être qui dépasse les objectifs personnels du manager, de l'actionnaire, des clients et des salariés. L'entreprise suppose un sens de la durée, c'est-à-dire une espérance et un projet pour le futur et le manager est toujours dans la tension entre l'immédiateté de l'action et le projet pour l'avenir. Une autre manière de décrire cette diachronie du management consiste à revenir à l'étymologie de la notion de l'autorité : plus qu'un ensemble de comportements et d'attitudes répressives la notion d'autorité fait référence à l'« auteur », comme si le manager n'existait pas en tant que personne mais comme représentant d'un tiers, qu'il soit propriétaire ou projet, ou de quelque chose qui existe en dehors de lui. Sans doute est-ce d'ailleurs une raison des problèmes que nous avons aujourd'hui avec l'autorité : l'acceptation qu'il puisse exister quelque chose en dehors de sa propre subjectivité.

Le texte met en valeur une autre caractéristique de la mission : le lien entre Moïse et Dieu ou, dit autrement, le manager et son propre patron. Il y a une relation entre les deux ; Dieu entend ce qui se passe sur le terrain, et comme il n'est pas dénué d'émotion, cela le met même en colère... Et quand le peuple crie aux portes du manager, celui-ci va intercéder auprès de son patron qui va lui-même réagir. Les conceptions actuelles du leadership oublient souvent ce jeu à trois en ne considérant que la bulle d'une relation réduite au manager avec ses équipes, totalement déconnectée du reste de l'entreprise comme s'il existait les concepteurs décideurs d'un côté et les exécutants de l'autre. A entendre les décideurs, on se demande parfois si ne s'est pas constituée une coupure dommageable et peu réaliste entre les deux niveaux de management.

Le troisième élément, exprimé de manière très poétique dans la Bible, concerne ce peuple saisi de « convoitise ». Il regrette le bon temps de la captivité, quand ils mangeaient pour rien le poisson, les concombres et les pastèques, les poireaux et l'ail, alors qu'ils se lassent aujourd'hui de la manne insipide qu'ils doivent ramasser chaque jour et travailler avant de se nourrir. Ils ont clairement oublié le projet de gagner la terre promise et sont aveuglés par les conditions de vie actuelles si difficiles ; ils ne peuvent plus s'investir dans un projet qui a été mobilisateur, l'immédiateté est plus importante que l'hypothèse d'un futur.

Dernière caractéristique de ce contexte, Moïse, le manager, entend les cris et lamentations du peuple qui pleure, regroupé par clans, chacun devant sa tente. Le manager est l'un d'eux, même si le regard des autres l'écarte du groupe, le range dans ce concept informe de « la direction ».

Le manager ne peut se boucher les oreilles ; il vit directement avec ses collaborateurs, forcément touché par leurs émotions, leurs récriminations, peut-être en partie partagées. De la même manière que le manager est en relation directe avec son patron, il l'est tout autant avec ses propres troupes. Cela traduit bien la notion classique dans les théories du management, de la personne du milieu qui ne peut s'extraire de cette tension dans laquelle il est difficile de gérer sa place et sa posture. Cela invite à s'interroger alors sur les raisons de la difficulté de la mission, et, dans ce texte, de la souffrance si clairement exprimée par ce personnage pourtant exceptionnel.

2- La souffrance du manager

Dans ce texte Moïse parle, le manager s'exprime. Ce n'est pas si fréquent dans nos organisations où l'expression des managers se réduit parfois à remplir les cases d'un formulaire d'entretien annuel ou d'un référentiel de compétences managériales. Dans les organisations aussi les managers s'expriment mais encore faut-il les écouter et ne pas considérer que la seule parole possible est celle des collaborateurs, encore faut-il que les enquêtes, pourtant nombreuses, aident à prêter l'oreille. Il nous dit plusieurs choses importantes pour éclairer sa souffrance et sa révolte.

Il marque tout d'abord sa différence avec le peuple. Ce n'est pas une différence de nature mais on lui demande de le porter comme une nourrice alors qu'il ne l'a pas conçu. Il appartient à ce peuple mais pourquoi devrait-il le considérer comme ses enfants : c'est une trop lourde responsabilité qui lui est maintenant imposée. C'est souvent la réaction des managers qui s'étonnent des comportements et attitudes de ceux qu'ils ont à diriger, surtout quand ils étaient encore leurs collègues il y a peu. Le plus grand étonnement du manager, c'est souvent le manque de partage par les collaborateurs de ses propres objectifs, surtout quand le projet collectif est censé faire leur bien commun. Comment admettre alors que les récriminations du peuple soient dirigées contre lui ?

Ce projet lui a en effet été imposé ; il ne l'a pas décidé lui-même alors qu'il doit l'incarner pour assumer sa direction. De nombreux managers se retrouvent dans ce sentiment difficile de faire leur un projet décidé ailleurs, à un autre niveau de direction peu accessible, chez des actionnaires aussi qui semblent aussi éloignés que le Dieu du ciel, sans pousser trop loin la comparaison évidemment... Moïse donne un autre argument dans lequel les managers se retrouvent : le peuple veut de la viande mais où la trouverait-il en plein désert ? Le manager manque de moyens ; les collaborateurs lui font des demandes impossibles à honorer et ce constat réaliste ne suffit pas à tempérer les revendications du peuple. Enfin Moïse avoue qu'il n'en peut plus, il lui devient impossible de porter seul ce peuple trop lourd pour lui. Expression de la solitude et du poids psychologique imposé par sa mission : le cri de Moïse nous montre que la souffrance psychosociale n'a pas attendu notre siècle. Il en vient à espérer le pire pour ne plus avoir à supporter cela !

La souffrance du manager serait-elle éternelle ? Comme dans tous les grands textes de la culture universelle la permanence des mêmes difficultés rencontrées par les hommes ne console pas mais elle nous aide à penser, à aborder et à accepter les situations. Elle ne conduit pas à balayer les difficultés d'un revers de main mais à prendre la mesure, en l'occurrence, de la difficulté de la mission. Plutôt que d'endormir les managers en les invitant à subir leur sort en silence, ce regard sur le leadership qui a traversé les millénaires pourrait leur montrer que le véritable somnifère se trouve dans les illusions entretenues autour de la possibilité d'échapper à la réalité anthropologique du management, que ce soit par des référentiels de compétences normalisateurs ou par des modèles de leadership simplificateurs. Le lecteur ne devrait pas

oublier que s'il existe une réalité de la souffrance du manager on ne peut pas réduire le management à cela...

A retenir

- Les organisations devraient prendre en considération la souffrance des managers, et surtout ne pas faire comme si elle ne devait pas exister
- Le manager peut s'ouvrir à d'autres références anthropologiques que la vulgate managériale : si cela ne donne pas de solutions, cela aide à comprendre, à accepter voire à se rassurer
- Si le management est une source de souffrance, il peut aussi être source de plaisir

Le management s'apprend mais comment ? Pourquoi faut-il si longtemps avant d'accéder aux évidences, celle que le management est comme tout autre pratique humaine, on le développe en faisant de l'exercice. L'exercice est structuré, il est toujours à refaire, on le reproduit sans en percevoir immédiatement le bienfait. L'exercice est de la responsabilité de l'apprenti, son efficacité dépend de la constance, de l'effort et du soin de celui qui le pratique. On peut se battre sur les formations idéales au management : un critère d'appréciation est de savoir si elle permet de s'exercer, si elle donne les moyens de continuer de le faire.

Exercices Managériels⁹²

Vous avez bien lu, le titre parle de « managériel », une déclinaison nouvelle de ce beau mot issu de l'ancien français : « Management ». Mais la notion d' « exercice » est plus importante dans ce titre. En effet, la notion est négative pour l'enfant qui pense à ses devoirs à la maison dont il aimerait se débarrasser ; mais elle est positive car il n'est rien de meilleur que d'en faire régulièrement, comme tous les médecins le disent. C'est d'ailleurs une obligation pour la plupart des activités humaines : on s'étire avant et après un jogging, on fait ses gammes au piano, ses vocalises avant de chanter et on ne peut se maintenir ni progresser au yoga ou en cuisine, aux échecs ou au bilboquet si on ne pratique pas régulièrement, si on ne s'entraîne pas ou si l'on ne travaille pas régulièrement sur soi.

Qu'y a-t-il derrière cette notion d'exercice qui constituait jadis le deuxième pilier du travail scolaire pour les enfants, avec les problèmes. Faire des exercices, c'est déjà admettre ne pas avoir appris après avoir seulement compris. La qualité des comportements, le bonheur et la sérénité sont rarement proportionnels à la quantité de livres de psychologie ingurgités. Comprendre est sans doute nécessaire mais jamais suffisant pour savoir faire.

Faire des exercices c'est admettre ne pas avoir appris une fois pour toutes, c'est considérer que l'on peut désapprendre et qu'il faut donc entretenir. C'est une approche moins rassurante mais plus naturelle du monde : le plus rassurant serait d'imaginer tout maîtriser du premier coup grâce à son intelligence, le plus naturel, c'est intégrer l'impermanence des choses, le développement continu, les portes ouvertes à la fragilité mais aussi au potentiel.

Faire des exercices, c'est en général pratique, concret et même répétitif. Certains y voient la monotonie et d'autres⁹³ le seul chemin pour développer un véritable art et une réelle expertise. L'exercice évoque des pratiques plus modestes que le devoir, c'est le moyen de vérifier et d'ancrer quelque chose par la répétition ; c'est une préparation pour une initiative plus grande. Faire des exercices, dans le domaine du sport ou de l'art, c'est un travail régulier, une préparation, et un entretien, un travail qui n'est jamais fini.

Faire des exercices c'est enfin une histoire de volonté et de discipline personnelles. Cette dernière ne réside pas seulement dans la répétition parfois fastidieuse ; elle est aussi dans le fait de savoir réfréner son désir d'aller trop vite. Ce n'est pas bon pour le jogger de partir sans échauffement, le chanteur risque de casser sa voix s'il s'affranchit des vocalises et le pianiste devra patiemment se délier les doigts en retardant d'autant le plaisir de jouer. Savoir attendre pour un plaisir plus grand est souvent considéré par les psychologues comme un facteur de

⁹² Texte paru en août 2014

⁹³ Sennett, R. Ce que sait la main : la culture de l'artisanat. Albin Michel, 2010.
Gladwell, M. Outliers. Back Bay Books, 2009.

maturité, un signe - quand il intervient tôt chez les enfants - de leurs plus grandes chances de succès.

Ces trois caractéristiques des exercices s'appliquent si bien au management qu'il est moins nécessaire de l'illustrer que de s'interroger sur les raisons de ne pas pratiquer les exercices dans le domaine du management. Il en existe au moins trois.

La première raison consiste à considérer le management ou le leadership comme des dons, ce que nous avons appelé le syndrome de la marmite dans une chronique passée. Cette forme de pensée magique exclut l'idée même de l'exercice, elle flatte aussi toutes les auto-complaisances. Les doués sont heureux de l'être et les autres exonérés de tenter tout effort d'amélioration.

La deuxième raison est de croire l'avoir déjà appris, comme cet enfant qui pensait ne plus avoir à lire de livres puisqu'il en avait déjà lu un... Il y a ceux qui ont lu des livres ou entendu et compris des témoignages ; ils considèrent alors avoir acquis de quoi manager convenablement. Il y a ceux qui ont eu une première expérience de management, au premier stade de leur carrière et ils en déduisent la conviction de ne plus avoir besoin d'apprendre. Il y a ces dirigeants à haut potentiel qui ont suivi un parcours rapide de plusieurs postes et fonctions, en sachant d'ailleurs qu'ils ne faisaient que passer avant d'atteindre les niveaux supérieurs : eux aussi ont le sentiment de connaître le management. Comme ces personnages politiques qui prétendent bien connaître l'entreprise pour avoir passé quelques courtes années dans un état-major parisien. Il y a enfin ceux qui considèrent que le management n'a pas besoin d'être appris puisqu'il n'est pas de leur ressort : il existe les managers de proximité, les processus ou les formations pour les autres...

Pourtant, le management n'est pas une discipline différente des autres. On n'imagine personne se satisfaire de quelques années de collège pour prétendre maîtriser les mathématiques, quelques années de catéchisme en pré-adolescence pour revendiquer une culture théologique, quelques flocons obtenus au jardin d'enfants pour s'affirmer skieur. On oublie tout simplement que le management est une discipline relevant des sciences humaines où la personne - parce qu'elle change et se développe elle-même - n'a jamais fini de comprendre, de maîtriser et de découvrir des situations nouvelles à assumer.

La troisième raison est plus simple, c'est celle de la paresse, la même qui empêche d'autres de sacrifier aux efforts du sport, à la contrainte du travail régulier sur sa mémoire, son art ou ses pratiques manuelles. A l'heure du « sans peine », alors que tout devrait se faire dans le plaisir et sans effort dans une société du « Alors heureux ! » guidée par les indices de satisfaction, la notion d'effort n'est pas tendance.

En quoi consisteraient des exercices managériaux ?

Tout d'abord, les exercices concernent le cœur même de ce qui fait le management, à savoir les comportements des managers. C'est leur seule ressource, arme ou outil. Manager c'est faire, décider, dire, mais ce n'est pas que cela : ce sont aussi des postures, des attitudes et la mère des comportements, celui qui consiste ... à ne rien faire. Seuls les comportements comptent ; on n'a rien à faire des compétences, des valeurs ou des intentions des managers : regardez les pires choses exécutées avec les meilleures intentions du monde... Les compétences, valeurs ou intentions n'ont d'importance que si elles s'incarnent dans des comportements.

C'est donc sur eux qu'il faut travailler en essayant de les repérer, en comprenant les causes profondes, en cherchant à en mesurer les conséquences sur les autres. Faire des exercices c'est revenir sur ses comportements, faire ce travail de relecture, d'interrogation sur soi, ce retour d'expérience qui constitue une base d'apprentissage dans de nombreux domaines.

Ensuite, les exercices sont une démarche personnelle. Chacun en a la responsabilité pour lui-même. N'oublions jamais que c'est aux personnes elles-mêmes de développer leurs talents ou

leurs compétences : l'entreprise et les autres ne peuvent jamais que contribuer à un contexte favorable à cet apprentissage. Si c'est aux managers de développer leurs compétences, ils vont le faire par la réflexion sur soi et le retour sur expérience : c'est à chacun de refaire le match et d'en tirer des apprentissages. C'est dire que le management - comme toutes les activités humaines, que ce soit le sport, l'art ou la vie de famille – requiert des efforts, du travail et de la discipline.

Enfin, le management n'a jamais fini de s'apprendre. Ce qui a réussi dans une situation donnée ne fonctionnera pas forcément dans une autre. Dans des conditions économiques et sociologiques nouvelles, les apprentissages de la séquence précédente ne sont pas toujours utiles : on le remarque régulièrement en cas de changement de cycle économique quand on s'aperçoit que les générations nouvelles de managers n'ont pas connu tant la croissance que la récession, et ont besoin de réapprendre de nouveaux modes de management. Si la question des générations revient régulièrement, c'est peut-être qu'elles apportent de la nouveauté, c'est sans doute et surtout que leurs managers ont vieilli, et que leur maturité les conduit à appréhender les problèmes différemment. Le management est donc un domaine de nouveauté permanente, comme peut l'être la relation amoureuse ou la vie politique.

Il reste donc à voir ce qui peut aider à faire ses exercices au-delà de l'auto-contrainte et du seul moteur de la volonté personnelle. Une aide peut s'imaginer à au moins trois niveaux. Premièrement au niveau le plus sociétal : si l'on cessait de voir le travail, le management, l'entreprise, voire ceux qui y travaillent comme des exceptions, des lieux hors de l'histoire et du monde, cela faciliterait sans doute les prises de conscience. Une fois débarrassé de conceptions mécanistes de l'entreprise et du travail, l'ouverture serait faite à la nécessité de ces exercices. Cette nouvelle posture anthropologique résisterait aux séductions de la toute-puissance, à l'illusion de pouvoir tout maîtriser avec des règles et procédures, au simplisme de ne voir le management qu'au prisme des approches de la domination.

Au niveau de l'entreprise, on peut favoriser les exercices managériels en questionnant les modes de formation et de gestion de carrière des managers. Cette approche exige surtout de ne rien faire de plus, de ne rien ajouter à ce que l'on a fait déjà, de cesser de voir l'apprentissage du management comme un placard dans lequel il faudrait toujours vouloir ranger plus d'objets. Dans ce domaine, on ne cesse d'essayer de nouvelles pratiques qui ont chacune leur pertinence et leur utilité mais leur accumulation ancrée sur la quête de l'outil miracle, a surtout comme effet d'émousser leur efficacité et l'idée même de l'apprentissage dans le domaine.

Au niveau personnel, la seule volonté de pratiquer les exercices managériels ne suffit pas. Encore faut-il disposer de quelques vertus qui préparent le terrain. La première est la lucidité, c'est-à-dire le minimum d'objectivité et de clarté à propos de ses comportements de manager, de ses collègues, patrons et collaborateurs. La deuxième vertu est la modestie : elle consiste à accepter d'avoir fait ce que l'on a fait même si l'on eût préféré ne pas l'avoir fait. De tout temps, l'homme s'est toujours demandé pourquoi il faisait ce qu'il ne voulait pas alors qu'il ne parvenait pas à faire ce qu'il voulait. La troisième vertu est celle de la spontanéité, celle qui conduit à agir vite, à ne laisser s'infecter les erreurs, à faire toujours le choix de perdre en maladresse ce que l'on gagne en authenticité dans une réaction rapide.

A retenir

- Le management est une pratique, elle s'entretient et se travaille.
- Travailler son management, c'est travailler ses propres comportements : les repérer, les comprendre et en mesurer les effets
- Trois vertus y préparent : la lucidité sur ce qu'il fait, la modestie d'accepter d'avoir fait ce qu'il a fait, la spontanéité de réagir vite aux conséquences de ce qu'il a fait

LE MANAGER JOUE SON ROLE AVEC LES AUTRES

Valeur 32 - LE MANAGER N'EST PAS SOLITAIRE

Les plaintifs crient leur impuissance dans des organisations totalitaires qui répriment leur autonomie, brident leurs initiatives et les soumettent à une autorité lointaine. Mais il y a aussi les plus nombreux, forts de leur ambition et de leurs désirs de conquête qui trouvent dans leur mission le sens d'un destin individuel. Mais le manager n'est pas solitaire, il est trop à l'étroit dans l'habit du héros tout-puissant fort de ses compétences et impatient de ses propres victoires. Plus posément, les managers, comme les autres, interviennent dans un cadre circonscrit, dans des contextes où il s'agit pour eux d'imaginer les moyens d'honorer et de rendre utile leur liberté.

Le leader et la tentation de Lucky Luke⁹⁴

Le leader n'est pas hors-sol ; ce n'est pas « *poor lonesome professional* », Lucky Luke de l'entreprise ou sauveur tout-terrain pour institution en péril. De manière moins romantique, il se situe dans un contexte d'entreprise, à un stade de son développement que trop d'approches du leadership veulent gommer au profit de l'image d'un leader extraterrestre, un être exceptionnel enfin débarqué sur la terre des organisations.

L'icône du leadership ne devrait pas seulement diriger et conduire, selon une traduction littérale en français, à peine moins tolérable qu'en italien ou allemand. Il est aussi attendu sur des missions plus ineffables comme celle d'inspirer les équipes et les collaborateurs. Il devrait être totalement engagé et émotionnellement dédié tout en gardant cette distance froide que seule la combinaison rare de ses rares talents peut procurer.

Le leadership attire au point de devenir le sujet phare de nombreux curricula qui ont abandonné les RH et management, sans doute moins *glamour*. Il est vrai que chacun peut légitimement rêver de devenir le leader qui réussit, influence les autres et réussit une performance extraordinaire, c'est-à-dire les trois tentations bien connues.

Il est prudent de raison garder. Le leadership n'est pas une nouveauté. La Harvard Business Review⁹⁵ a publié une étude intéressante sur la fréquence d'apparition des mots dans les livres. Non seulement le terme de leadership apparaît trois fois moins souvent que celui de management ces dernières années mais il semble que « leadership » apparaissait plus souvent dans les années ... 70.

Le leadership ne peut tomber dans le piège du singulier, ce nombre dans lequel sont abordés l'entreprise, le travail, le salarié ou le dirigeant, au mépris de l'extrême diversité des situations, des tailles d'entreprise et des contextes économiques : la surutilisation du terme de « leadership » par Barack Obama à chaque fois qu'il reçoit une personnalité devrait nous alerter. Pire que cela l'accent mis sur le leadership conduit à une opposition aux funestes effets entre ce dernier et le management. Le premier évoquerait le mystère de l'humain alors que le second se réduirait au contrôle et à la maîtrise des *process* et machines dans une approche *command-and-control* qui revient aujourd'hui dans les discours. On voit pourtant difficilement comment

⁹⁴ Texte paru en mai 2014

⁹⁵ Numéro d'avril 2014.

les personnes en charge des systèmes pourraient négliger la dimension humaine de situations qui sont depuis toujours socio-techniques et pas uniquement techniques ; on n'imagine pas plus des leaders planant sur les eaux sans souci des trivialités organisationnelles du quotidien. Par ailleurs, il est toujours dangereux de distinguer deux rôles - celui de manager et de leader - car toute dualisation conduit toujours à en honorer un, c'est-à-dire à mépriser l'autre. En l'occurrence, on aurait pu espérer que l'intérêt pour les managers de proximité ait permis de mettre en valeur l'importance déterminante de leur rôle. Et c'est l'aveuglement de dirigeants d'en haut ou d'académiques éloignés du terrain qui conduit à risquer de déprécier le management en le distinguant d'un leadership impalpable.

La contingence est traditionnellement un bon moyen d'éviter les pièges de ces approches fondamentalistes du leadership. Des générations de managers ont été formées au management situationnel qui apprenait surtout à prendre en compte les situations réelles avant de viser à des modèles illusoire. C'est cette même approche que développe Lidow⁹⁶ en s'intéressant à la question importante de savoir pourquoi des fondateurs d'entreprise ne parviennent pas forcément à devenir le leader de leur développement et de leur croissance. En effet, il n'est pas rare d'observer des créateurs de startups incapables de faire grandir leur petite entreprise et obligés de la vendre avant d'avoir pu la développer. Cela semble parfois une loi impitoyable du business de voir les créateurs empêchés de pouvoir profiter de leur création. Au point que beaucoup d'entrepreneurs aujourd'hui ne rêvent que d'une chose, revendre le plus rapidement possible dès les premiers succès enregistrés.

La réponse de Lidow est simple : à chaque stade de développement d'une startup correspondent des compétences, pratiques et préoccupations identiques. L'enjeu n'est donc plus d'être un leader mais de savoir comment être un leader différent selon ces stades de développement. L'auteur distingue quatre stades.

Au premier stade d'une startup il s'agit de trouver des clients et d'être capable d'honorer ce qui leur a été promis. Le contrôle des opérations n'est généralement pas un problème. Tout est dans le projet et non dans le *process*, la culture s'incarne dans le fondateur. Il s'agit alors de motiver chacun sur le projet, la création, le challenge d'honorer cette promesse faite au consommateur sur laquelle va pouvoir se créer l'entreprise.

Le deuxième stade commence quand le client est prêt à acheter ; il s'achève quand quelques systèmes et *process* de base sont en place pour livrer le client et s'assurer de sa satisfaction. C'est un stade de viabilisation opérationnelle, où il s'agit de faire fonctionner correctement les opérations de l'entreprise. A cette phase tout ce qui constituait le projet de l'entreprise a besoin de se transformer en *process*. Le leader-entrepreneur reste alors en contact direct avec les responsables de projets pour contrôler au mieux le contact avec le client et l'analyse de ses feedbacks. Le cashflow devient une donnée importante et il est scrupuleusement suivi. Les personnes commencent à se motiver par l'observation des fruits de leur action ; ils ont besoin de voir reconnaître ces fruits qui sont, d'ailleurs, faciles à repérer.

Le troisième stade vise à la viabilisation financière de l'entreprise. Ce stade se termine quand tous les *process* sont tels qu'ils peuvent fonctionner sans dépendre de personnes particulières et ce, quelles que soient les conditions de l'économie et du marché. A ce stade on peaufine les indicateurs et les métriques, on revoit régulièrement les prévisions opérationnelles. On entre dans le temps du *reporting* et du suivi étroit des opérations. La culture se consolide autour du management des *process* et des modes de rétribution des parties prenantes salariés, actionnaires et parties prenantes extérieures. Le leader doit intégrer de nouvelles personnes, selon leur expertise, pour leur capacité à maîtriser leur domaine d'expertise, afin qu'ils développent leur autonomie dans le cadre de leur domaine. Le leader devient une sorte de DRH, soucieux des

⁹⁶ Lidow, D. Startup Leadership. Jossey-Bass, 2014.

carrières et de l'avancement des personnes. Le gros challenge à ce stade est de maintenir suffisamment de flexibilité pour s'ajuster aux conditions du marché et aux exigences des clients. En ce sens le leader tend à devenir le seul tenant d'un projet qui tend à sortir du champ de vision des personnes dans leur domaine, au risque d'un éloignement de chacun vis-à-vis d'un projet qui leur devient inaccessible.

Le quatrième et dernier stade est celui où l'entreprise peut finalement fonctionner seule. C'est le temps où le projet précédent peut être abandonné par le leader pour qu'il se consacre à l'innovation et à l'investissement sur de nouveaux projets, vers de nouveaux clients. C'est un stade qui s'achèvera à son tour quand le nouveau projet aura pris son autonomie. L'abandon du dernier projet ne signifie pas le détournement de l'intérêt du leader pour l'entreprise créée car il s'agit pour lui de s'assurer que la culture de l'entreprise soutient et valorise l'innovation plutôt que de l'empêcher ou de s'en détourner. Pour ce faire il s'agit d'intégrer l'innovation dans les modes de rétribution ou de gestion des carrières des innovateurs.

Ces regards contingents éloignent d'une approche trop naïve d'un leadership hors-sol ou tout terrain. L'observation du développement des startups témoigne de la diversité des missions et profils de leaders adaptés aux différents stades de développement de ces entreprises. Mais cet intérêt se paie au prix de vraies difficultés qu'il serait naïf de sous-estimer.

Peut-on réellement retrouver dans la même personne les compétences et les personnalités permettant de répondre aux enjeux de chaque stade ? C'est une chose de reconnaître les exigences différentes de leadership selon les stades, c'en est une autre d'imaginer un leader capable d'impliquer sur un projet, tout en sachant contrôler et sublimer des *process* efficaces afin d'assurer la viabilisation de l'entreprise.

Peut-on proposer ces formes sophistiquées de contingence sans poser la question de la personne, de sa personnalité, de ses valeurs et, surtout, de son développement. C'est une illusion de considérer qu'il suffit de poser l'exigence d'un changement de pied pour que la personne puisse le faire. Dans un ouvrage déjà ancien Freeman⁹⁷ montre la nécessité d'envisager le leader dans la totalité de sa personne : psychologique, physique, intellectuelle et spirituelle. Et au même moment, d'autres défendent la nécessité d'aborder dans l'entreprise la question de la personne, de ses émotions et de son développement⁹⁸.

Peut-on enfin aborder cette dimension horizontale de la contingence sans s'interroger sur une dimension plus verticale de l'entreprise, de son projet, de sa vision, de son pari sur l'avenir. La notion d' « entreprise » contient ce pari sur l'avenir, cette capacité de se projeter, cette espérance sur le futur. L'entreprise existe au-delà de l'entreprise et de l'instant, elle n'est pas que la réaction aux conditions provisoires d'un marché et d'un contexte mais aussi le déploiement d'un projet d'avenir. Dans une étude récente, Hay Group voit le leadership de 2030 comme devant être « altrocentric », tourné et centré sur les autres : cela peut-il se faire sans référence aux valeurs qui doivent guider cette orientation ?

Finalement, comme dans les stades de Lidow, le passage par la contingence n'est que l'étape nécessaire à l'apprentissage d'un leadership qui s'éloignerait progressivement d'une vision très mécaniste de l'entreprise pour renouer avec une anthropologie réaliste, celle qui resitue l'homme dans un univers plus multidimensionnel.

A retenir

- Un management contingent refuse les modèles de comportements ou de compétences, son apprentissage ne commence pas en partant de soi

⁹⁷ Friedman, SD. Total Leadership. Harvard Business School, 2008

⁹⁸ Kegan, R, Lahey, L, Fleming, A, Miller, M. Making Business Personal. Harvard Business Review, avril 2014.

- Manager est contingent aux situations de marché, d'histoire de l'entreprise et de niveau d'engagement des collaborateurs. La première mission du manager est de les repérer.
- La contingence sensibilise le manager à la finesse des situations pour réfléchir plus avant sur son rôle et les moyens de le jouer

Le management ce n'est pas « agir sur » c'est « faire en sorte que ». Les orientalistes trouveraient des textes chinois pour le justifier ou l'illustrer. Le travail du manager au quotidien c'est de faire en sorte que l'action collective soit efficace : son action ne se mesure pas à ce qu'il fait mais à ce qui advient. Le meilleur exemple du manager est l'hôte, celui que tous les invités oublient tellement ils ont passé une bonne soirée, ceux qui ont tellement travaillé dans l'ombre pour que tout se déroule normalement. Les managers en herbe en sont encore à essayer de mesurer leurs comportements et leurs actions alors que les plus talentueux, comme les bons tuteurs, se sont fait totalement oublié par les admirateurs de l'arbre.

La théorie du balai⁹⁹

Beaucoup d'entre vous, j'en suis certain, trouvent totalement injuste l'indifférence manifestée vis-à-vis de ce sport admirable qu'est le curling. Il faut veiller jusqu'au milieu de l'année, une fois tous les quatre ans lors des Jeux Olympiques d'hiver, pour avoir une chance d'en admirer quelques tournois. Le tennis, le football, la Formule 1 envahissent les écrans et les chroniques sportives mais point de curling. Ce sport né en Ecosse il y a plusieurs siècles ne manque pourtant pas d'attrait et de source d'enrichissement pour la personne. Dans notre société tellement dévouée aux valeurs du sport, comme en témoigne le nombre de pizzas vendues les soirs de match, on ne comprend pas cet ostracisme. A première vue ressemblant à notre pétanque traditionnelle il lui est pourtant supérieur comme le Bordeaux Grand Cru l'est au gros rouge.

Au curling les lanceurs doivent faire glisser une pierre de plusieurs kilos (10-12) sur la glace pour la rapprocher le plus près d'un *tee* que le vulgaire appellerait « cochonnet », maintenant remplacé par le centre des cercles concentriques peint sur la glace à une extrémité de la patinoire. Mais le lanceur n'est pas seul puisque des joueurs munis de balais ont la possibilité de frotter énergiquement la glace pour faire fondre la surface de la glace et modifier ainsi la trajectoire du lancer initial et faire ainsi gagner jusqu'à quatre mètres à la pierre.

Les équipes, dans ce sport, ne sont donc pas constituées de plusieurs lanceurs qui ont le choix entre tirer et pointer mais d'équipiers aux rôles différents : lancer et frotter, manier la pierre ou le balai. A l'heure où le sport est complaisamment devenu une source de métaphores pour le management – bien que cette tendance et ses héros varient en fonction des résultats des équipes nationales – il paraîtra donc évident d'y chercher et d'y trouver une source intarissable d'enseignements managériaux.

Le rôle du balayeur s'avère déterminant même s'il paraît moins noble à première vue que celui du lanceur. Il peut améliorer le résultat du geste du lanceur, donner plus d'amplitude à la trajectoire de la pierre. Mais il est également soumis à la progression de celle-ci qu'il ne peut toucher ou heurter, sous peine de se voir disqualifier et ce, en voyant son terrain de « frottage » progressivement grignoté par l'avancée du granit.

⁹⁹ Texte paru en octobre 2002

Comment utiliser le curling comme une métaphore managériale au-delà de la nécessaire diversité des rôles joués dans l'équipe pour sa plus grande performance ? Alors que la pétanque donne énormément d'importance au lanceur, celle-ci est relativisée dans le curling par rapport à celui de la pierre, lourde, et du manieur de balai. Le manager d'ailleurs ne devrait pas s'identifier au premier mais plutôt au second. Le véritable manager, en effet, n'est pas celui qui sait envoyer la pierre au plus près du *tee* mais plutôt celui qui facilite sa progression, donne de l'ampleur à la trajectoire et permet à la pierre d'atteindre son but.

Le management au quotidien, c'est manier le balai au fur et à mesure de l'avancée de la pierre : l'action dure beaucoup plus longtemps que l'exploit fugitif du lancer. Elle est plus limitée que celle du lanceur parce que le balayeur ne peut pas tout faire : il ne peut toucher la pierre, il peut aider et faciliter mais pas corriger l'impulsion initiale. Elle est également plus fatigante et modeste, requiert plus d'expérience et d'adresse que de force ou d'impétuosité.

Effectivement, on constate que le manager rêve souvent d'être plutôt lanceur : il imposerait un lancer parfait à la pierre pour lui faire atteindre son but, il aurait toute puissance sur la situation, en utilisant son art, sa force et sa compétence de changement. Il interviendrait directement sur la pierre qui n'a que son poids pour résister. Quant au balayeur il n'intervient pas sur la pierre, il lui prépare le terrain, facilite la glisse, imprime de légères inflexions à la boucle de la trajectoire (*to curl*). Besoin d'énergie, impossibilité de toucher la pierre ou de recommencer l'action dont il n'est pas maître, ce sont des caractéristiques bien voisines de ce qu'est, raisonnablement le management au quotidien : « faire-en-sortre-que » plutôt qu' « agir-sur ».

La métaphore du balai est finalement assez belle. Elle évoque le souci si souvent exprimé du développement des personnes au sein des organisations. Celle-ci paraît si évidente et positive qu'elle a même fourni la dénomination de nombreux services chargés de la gestion du personnel. Pourtant le développement des autres est un travail difficile : il ne s'agit plus de satisfaire mais de contribuer au développement et chacun comprend aisément que les deux ne vont pas forcément de pair. Le plus souvent le développement de soi ne se résume pas à la soumission aux inclinations personnelles mais à un effort certain. De l'autre côté de nombreux managers semblent être torturés par la nécessité de satisfaire les gens plutôt que de contribuer à leur développement ou « faire en sorte » qu'ils puissent se développer.

Celui qui tient le balai essaie de faciliter ce développement, il ne laisse pas la pierre aller son cours naturel ; il lisse la glace pour que, par elle-même, la pierre aille où elle n'aurait jamais pu parvenir du fait de l'impulsion initiale. Faire glisser la pierre où elle n' « envisageait » même pas de pouvoir se rendre, voilà une belle image du développement : ce n'est pas laisser faire mais manier le balai avec énergie ; ce n'est pas manipuler la pierre non plus, c'est une cause de disqualification.

Au-delà d'une remise en cause de cette notion de développement, la théorie du balai peut aussi conduire à revoir certaines pratiques ou objectifs des relations humaines ou du management.

Si je ne fais que lisser le terrain en chauffant la glace par le frottement du crin, je ne suis plus dans l'illusion d'imaginer pouvoir motiver ou impliquer les personnes. C'est pourtant le désir et les objectifs de tellement d'actions de gestion des personnes !

Les personnes s'impliquent mais on ne peut les impliquer. Le manieur de balai ne peut que créer les conditions nécessaires à cette implication : il veillera à ce que le monde du travail soit toujours compréhensible et compris, que le quotidien du travail vaille toujours le réveil matin, que chacun puisse enfin s'approprier sa situation de travail. Ce sont là les conditions nécessaires de l'implication. Elles demandent moins de pousser la pierre que de veiller à sa propre exemplarité.

Dans cette même veine, le coaching ne dérive pas vers un simple lieu d'écoute, voire de distribution de conseils que personne ne suit généralement. C'est plutôt le travail difficile

consistant à faciliter le progrès de l'autre, sa propre démarche de croissance. Seules les personnes peuvent suivre le chemin du développement personnel, personne ne peut le faire à leur place : beaucoup de *coachs* ou de *coachés* devraient l'intégrer. Pour ce faire, le manager doit moins donner des conseils que s'assurer qu'il comprend les problèmes, soutenir alors le développement de la réflexion et du travail sur soi par de bonnes questions, un soutien réel, une vraie empathie. Certes, c'est moins brillant que de faire un cours sur ce que l'autre devrait être mais plus efficace ; c'est moins rassurant que de dire aux autres ce qu'ils devraient faire quand ce n'est pas ressentir.

Une troisième illustration de l'utilité de la théorie du balai concerne cette idée, de plus en plus souvent rencontrée aujourd'hui, selon laquelle il faudrait « donner » du sens. Notre monde l'aurait perdu, il faudrait lui en donner un nouveau. Formulation amusante : il doit même exister des consultants spécialistes du « don du sens ». Certes c'est une nécessité d'agir et de vivre avec du sens, c'est un peu comme la prose dans le Bourgeois Gentilhomme : il en existe toujours même s'il n'est pas perçu, si l'on n'en est pas conscient ou si il ne nous convient pas. Ce n'est pas toujours celui que les autres voudraient avoir mais, de toute manière, il se développe, s'entretient, se construit collectivement mais sans jamais se donner. L'idée même de « donner » du sens aux autres pourrait faire frémir, même si ces formules sont plutôt utilisées par naïveté que par méchanceté. Il ne faut d'ailleurs jamais oublier que ceux qui veulent donner du sens n'accepteraient jamais qu'on leur en donnât. Plutôt que de donner du sens, la théorie du balai nous montre qu'il faut regarder la réalité et savoir amplifier dans le mouvement d'un lancer l'impulsion positive dont on facilite l'accomplissement par le frottement vigoureux de la glace.

L'application de la théorie du balai rencontre cependant de nombreux obstacles. Le premier c'est que les autres réclament souvent que l'on fasse des choses pour eux, comme le montre si bien John Steinbeck (¹⁰⁰) :

« Ma chère amie, dit la nonne, es-tu venue me voir pour un conseil ou pour te plaindre ? »

« *Pour un conseil bien sûr. Je ne me plains jamais* »

« *Naturellement* », dit Sœur Hyacinthe, et elle poursuivit délicatement,

« *J'ai connu beaucoup de gens qui demandaient conseil, peu qui les voulaient vraiment et aucun qui les suivait. Toutefois, je vais te conseiller.* »

« *S'il vous plaît* », dit Marie avec quelque distance.

Le second obstacle vient du manager lui-même. Il rêve, comme tout le monde d'ailleurs, de changer les comportements de l'autre, surtout qu'il est persuadé de le faire pour son bien, celui de l'entreprise, etc. La vie sociale serait tellement belle si l'on pouvait changer les autres ! Il y en a tant qui ont essayé de faire le bonheur des autres malgré eux. C'est sans doute la première illusion dont il faut faire le deuil si l'on veut réellement assumer ses responsabilités dans la vie sociale. Ce n'est visiblement pas le plus facile.

Une dernière remarque pour sacrifier à l'engouement pour le management interculturel. Au curling, le balai écossais, utilisé en Europe, est en crin alors que le canadien, plus utilisé en

¹⁰⁰ Steinbeck, J. The short reign of Pippin IV.

Amérique du Nord, est en paille de riz. Chacun mesurera la différence mais avouons que cela ne change pas grand-chose à l'usage et à la fonction du balai. Il en est souvent ainsi dans les choses humaines.

A retenir

- Le manager doit « faire en sorte que » plutôt que d' « agir sur »
- Le manager porteur de balai, c'est l'icône de la modestie nécessaire à la mission
- Le manager porteur de balai c'est celui qui accepte de ne pas toujours lancer

A force de vouloir faire du manager un acteur, le responsable de tout ce qui se passe grâce à ses actions appropriées, on en oublie que le manager dépend des autres et que ceux-ci ont leur liberté sur laquelle le manager ne peut toujours que marginalement agir. Manager ce n'est pas tant créer un monde que remplir les conditions nécessaires pour qu'advienne le meilleur. Sans ces conditions nécessaires, rien n'arrive, avec ces conditions nécessaires, on ne sait pas... la juste mesure de ses limites est sans doute le seul moyen d'être efficace d'une part, de savoir garder d'autre part la juste distance par rapport à ses actions.

La « gnaque »¹⁰¹

La « gnaque », niaque et parfois gniaque, est un terme souvent utilisé dans le domaine sportif pour exprimer un esprit de compétition, une envie de gagner et de progresser. Si l'orthographe française est hésitante, chacun s'accorde sur l'origine du mot, un verbe gascon signifiant « mordre », serrer les dents. Cela colle assez bien à l'image du cycliste qui veut se jouer des cols, ou du gymnaste qui reprend indéfiniment le même geste jusqu'à atteindre la perfection technique. L'avantage avec le sport, c'est ce qu'il correspond aux valeurs du temps : comment être contre le sport ou oser affirmer le mépriser. Pour le chroniqueur, c'est un titre qui devrait garantir de nombreuses « vues » à la différence d'un article récent « vive la discipline » dont le titre a évidemment fait fuir.

Mais la gnaque – sérieusement - c'est peut-être la traduction la plus proche de l'anglais « grit »¹⁰² (serrer les dents d'après certains dictionnaires) qui correspondrait selon l'auteur à un trait psychologique fait de passion et de persévérance, d'intérêt mais aussi d'effort, de la motivation d'une destination avec le courage d'en suivre le chemin. La gnaque suppose donc un but, une motivation pour l'atteindre et une capacité à faire les efforts nécessaires sur le long terme pour dépasser les obstacles.

L'ouvrage de Duckworth rappelle les recherches effectuées par l'auteur sur le difficile processus d'admission à West Point. En effet les compétences ou caractéristiques psychologiques traditionnelles ne permettaient de prévoir ni l'admission, ni la réussite dans la poursuite de l'expérience une fois admis à West Point. La « grit », ou la gnaque, selon notre traduction, apparaîtrait alors comme le facteur le plus explicatif de la réussite.

Ces travaux s'inscrivent délibérément dans la lignée de cette quête des déterminants du succès qui constitue sans doute l'un des courants les plus observés de la psychologie. Cela intéresse aussi bien les personnes motivées par la réussite que les recruteurs ou autres spécialistes des ressources humaines. Tout le monde rêve d'argent, et de réussite et si la quête est plus moins cruciale pour les uns et les autres, rarement les humains recherchent le dénuement et l'échec.

Mais dans le domaine des clés du succès, les options sont diverses et la « gnaque » peut certes convaincre, pour autant que l'on comprenne à quoi la gnaque ne correspond pas et quelles sont les autres causes de succès à ranger au placard. C'est bien aux dérivées de la gestion des talents que s'oppose l'auteur ou plus simplement de cette conception si séduisante selon laquelle les compétences, les talents et les dons reçus expliqueraient seuls la réussite. Il y aurait les doués et les autres, ceux qui sont tombés avant la naissance dans la marmite des talents et les autres. Certains parents attendent parfois en vain l'émergence chez leurs enfants de talents qui ne

¹⁰¹ Texte paru en février 2017

¹⁰² Duckworth, A. Grit – The power of passion and perseverance. Collins, 2016.

devraient logiquement pas manquer d'éclore. C'est un bon moyen de paresser dans cette attente et de se résigner quand les talents n'apparaissent jamais ; c'est même un bon moyen pour chacun de vivre avec ses espoirs déçus de réussite. Certaines approches du talent ont ce double avantage d'apparaître sans efforts et de laisser chacun se débrouiller avec les talents ou leur absence. S'il y a des dons, ils devraient s'affirmer sans efforts ; si c'est aux personnes de les développer, comme dans la parabole du même nom, il n'y a donc rien à faire pour les parents ou même les responsables des ressources humaines.

Duckworth remet évidemment en cause une telle approche en insistant sur les deux composantes de cette caractéristique personnelle de la gnaque. Celle-ci suppose la passion, l'idée d'un objectif à long terme que l'on est motivé à atteindre et pas seulement une vague envie volatile ; elle suppose aussi l'effort, la résilience et la persévérance à surmonter dans le temps long les obstacles avec la discipline qui va avec. Mais plutôt qu'un don, la « grit », pour la psychologue, peut être développée et s'affirmer au fil du temps. Si l'on peut accepter l'idée que certains en soient originellement plus ou moins dotés, cela ne signifie pas pour l'auteur que la gnaque ne puisse pas grandir par l'expérience. L'auteur propose quatre domaines d'action pour ce faire : l'intérêt, la pratique, le sens et l'espérance.

L'intérêt

C'est une évidence, il est toujours préférable de trouver de l'intérêt à ce que l'on fait. De plus en plus tôt dans leur parcours scolaire, on demande aux enfants ce qu'ils aimeraient faire plus tard. Dans le monde professionnel, c'est aussi une question des recruteurs qui partent du principe que non seulement les gens ont moins de problèmes et de souffrance à faire ce qu'ils aiment mais, mieux encore, ils risquent d'y être plus performants. Le problème c'est de savoir ce que l'on aime mais aussi de faire le tri entre tous ces intérêts. Pour savoir ce que l'on aime, encore faut-il avoir fait l'effort de sortir de son cocon, et de s'être contraint à explorer des possibles. Il est tout autant nécessaire d'avoir testé ce que l'on croit aimer car il y a souvent beaucoup d'illusion dans les images enjolivées de tel ou tel objectif. Tout comme les enfants rêvent de la profession de leurs héros de bande dessinée, il en va de même dans le monde professionnel où on idéalise certaines fonctions ou certains contextes de travail.

L'intérêt pour quelque chose n'est pas la conséquence magique d'un coup de foudre mais souvent le fruit d'un long compagnonnage, de tentatives multiples, du dépassement parfois des premières expériences ingrates comme dans la pratique d'un sport ou d'un instrument de musique. C'est au fil du temps que l'on trouve de l'intérêt en multipliant les expériences et en les faisant durer. Il faut se laisser aller à rejoindre quelques modèles tout en conservant la modestie pour rester ouverts aux chances de la rencontre.

La pratique

La gnaque ne descend pas du ciel, elle exige aussi une pratique et pas seulement un intérêt, des intentions ou une motivation. Cette pratique, pour Duckworth a deux caractéristiques. Premièrement elle doit être longue et l'on rejoint en cela les théories sur les 10000 heures de Gladwell reprenant les travaux fondateurs du psychologue K. Anders Ericsson au début du siècle dernier. D'après ces théories tout le monde pourrait devenir excellent, pour autant qu'il pratique beaucoup. Certes les prédispositions peuvent aider, mais le travail est indispensable. On ne dira jamais assez l'intelligence développée par tous ceux qui aimeraient, dans tous les compartiments de l'existence, contourner cette règle.

Mais la pratique doit aussi être « délibérée » selon la psychologue. Il ne suffit pas de faire et de pratiquer, encore faut-il le faire de manière rationnelle et organisée pour renforcer les chances de succès du processus d'apprentissage. Il ne suffit pas de courir souvent et longtemps pour devenir un bon coureur, encore faut-il se fixer des objectifs, chercher du feedback, pointer les lieux d'amélioration et recommencer sans cesse la boucle d'apprentissage. Tout comme on

développe rarement son intérêt tout seul, on a aussi besoin des autres pour pratiquer de manière efficace, les sportifs le savent bien.

Le sens

Pour être soutenue, la gnaque doit avoir du sens pour la personne mais aussi pour les autres. Il faut aimer son job mais aussi ce qu'il est censé servir, la perspective de sens qui se trouve au-delà. Ce sens n'existe pas forcément a priori mais la pratique permet de le découvrir et ce n'est pas à une organisation ou à des managers d'essayer de le donner. L'âge, l'expérience et la maturité permettent aussi à chacun de faire le tri entre l'accessoire et l'essentiel pour trouver du sens à son existence et à ses activités.

L'espérance

Cette espérance n'est pas qu'un optimisme béat qui considérerait naïvement que demain serait forcément meilleur qu'aujourd'hui. Duckworth cite différents travaux de recherche montrant que ce n'est pas tant la souffrance ou les difficultés qui désespèrent que le sentiment de ne pouvoir les contrôler. Elle distingue ainsi deux états d'esprit, celui de croissance ou celui de fixité. Dans le second, on a tendance à considérer que tout est établi, imposé sans possibilité d'évolution ou de changement alors que dans un état d'esprit de croissance, les possibilités d'action, de changement et d'évolution sont toujours présentes.

Les gens ayant le plus la gnaque auraient plutôt un état d'esprit de croissance. Ils considèrent que tout est toujours améliorable et qu'on peut changer. Ils vont donc essayer encore et encore, apprendre de leurs expériences. Plus on sait repérer la contingence existant entre nos actions et ce qui nous arrive, plus on développe ce sens du contrôle : on pourrait se demander dans quelle mesure les démarches d'entretien annuel développent ce sens de la contingence qui est à la base d'un état d'esprit de croissance.

Cette théorie de la gnaque nous apporte au moins trois enseignements.

Premièrement, il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Nous savons depuis la parabole des talents - que certains considèrent comme inspiratrice de l'utilisation massive aujourd'hui de ce terme - que c'est une responsabilité de faire fructifier des talents, de s'astreindre au long et difficile travail pour le faire. La parabole disait aussi que c'est aux serviteurs eux-mêmes à le faire. Le point intéressant n'est donc pas dans la gnaque mais plutôt dans les raisons qui nous ont fait l'oublier.

Le deuxième enseignement concerne les moyens de faire l'apprentissage de la gnaque. Je n'ai pas d'idée particulière sur le sujet mais ce n'est certainement pas en diffusant l'idée de la facilité, du don ou des compétences innées. Ce n'est pas non plus en donnant l'illusion manipulatrice que tout peut être sans peine et que tout effort doit forcément être banni ou contourné. On devrait abandonner également l'idée que la gnaque serait une autre forme de don qui exonérerait les gestionnaires des ressources humaines et les managers de toute responsabilité. Comme s'ils pouvaient abandonner chacun au souci de développer la gnaque de son côté.

En matière de gestion des ressources humaines, donc, il s'agit de créer ces conditions de l'apprentissage. Comment rémunère-t-on la « gnaque » ? Déjà en ne se satisfaisant pas de résultats rapides ou des performances « snapchat » dont l'effet s'évapore aussi rapidement qu'elles ont été communiquées. Il s'agit plutôt de ne pas insulter le temps, en autorisant les expériences, en valorisant l'effort et la progression : dans la parabole des talents celui qui en a 10 et celui qui en a 4 reçoivent le même traitement positif car la question n'est pas tant la quantité que la gnaque pour faire fructifier.

A retenir

- Le manager remplit les conditions nécessaires pour que chacun puisse développer son engagement, son talent ou sa « gnaque »
- C'est aux managers de travailler à développer leur propre « gnaque » et, en premier lieu, de découvrir l'intérêt de manager
- C'est aux organisations de faire en sorte que les managers apprennent de leur pratique et mesurent les résultats de leur action

La civilisation c'est savoir ne pas surutiliser sa force. C'est ce que les gros costauds dans la cour d'école n'ont pas compris, c'est ce que les éloquents ne veulent pas comprendre quand ils noient l'autre de leur art oratoire. Dans une position d'autorité, il est tellement facile au manager de trop utiliser sa force, d'exploiter son pouvoir. D'autant que les gens en position - quelle que soit la position - considèrent qu'elle leur revient justement, naturellement. Être un bon manager ce n'est pas avoir de la force, c'est savoir l'utiliser : c'est ce qu'apprennent les arts martiaux, le management comme un art martial...

Les G2CE¹⁰³

Quelle ressemblance entre une assemblée générale d'actionnaires, le port de Marseille, la cour de récréation d'une école et un talk-show télévisé ? Toutes ces situations illustrent le syndrome du G2CE, c'est-à-dire du Gros Costaud de la Cour d'Ecole. C'est un des rares personnages que chacun a rencontré (voire, il/elle l'a été même s'il/elle ne s'en souvient pas ou ne veut pas s'en rappeler). Ce G2CE est un petit despote, un dictateur en culotte courte qui fait régner la terreur dans la cour. Il/elle profite de sa force, de sa taille ou de l'importance de son argent de poche pour terroriser les plus petits, les plus faibles ou les malheureux détenteurs de ce que René Girard appelle les « signes victimaires », c'est-à-dire une différence à la norme.

Ce G2CE a incontestablement des caractéristiques particulières qui le distinguent des autres, une force, une puissance ; le problème c'est qu'il l'utilise inconsidérément à son propre profit, au mépris total des autres. Finalement, ce G2CE permet à l'enfant dès la cour d'école de distinguer la civilisation de la barbarie. Dans la première, le G2CE sait ne pas profiter de sa force au-delà de l'acceptable ; dans le second, le G2CE exploite sans discernement sa force au mépris de l'autre.

Un très respectable professeur de Stanford sortit un petit ouvrage à succès sur ces G2CE dans les entreprises (¹⁰⁴). Il les définit à l'aide de deux caractéristiques majeures. La première est simple à repérer : c'est celui avec lequel on se sent nié, diminué, méprisé, rabaisé. La seconde caractéristique c'est que ces G2CE exercent leur force et leur pouvoir sur les plus faibles, les moins puissants, ceux qui ont le moins de cette même force.

Le livre de Sutton montre bien que ces G2CE sont présents partout, dans tous les secteurs de la vie courante, à toutes les époques, dans toutes les catégories. Personne ne peut y échapper. Où que vous regardiez, les G2CE sont là. Dans les entreprises, il ne faut pas s'étonner que les actionnaires minoritaires, hormis les chasseurs de cocktails, ne se déplacent pas pour les assemblées générales : ils sont fatigués de jouer aux figurants devant les gros actionnaires et autres fonds de pension qui font la loi. Dans les relations sociales en France il n'a échappé à personne que dans certains secteurs, des organisations syndicales jouent les G2CE en empêchant des centaines de milliers de personnes de circuler normalement pour des problèmes internes qui ne justifient vraiment pas la gravité de la punition infligée aux usagers. Quant aux ports français, l'actualité le montre régulièrement, quelques intérêts catégoriels imposent leur loi au point de mettre en péril les ports du pays et ce, au plus grand profit des promoteurs

¹⁰³ Texte paru en avril 2007

¹⁰⁴ Sutton, R. The No Asshole Rule. New-York: Warner Books, 2007. D'après Google, par "asshole", il faut entendre "abruti". Les autres dictionnaires ont une traduction plus littérale du terme.

immobiliers qui pourront récupérer du foncier en bord de mer, au fur et à mesure de la disparition des activités portuaires.

Que dire des talk-shows télévisés dans lesquels les G2CE de la parole font la loi. Leur maîtrise du verbe et de la rhétorique est utilisée au-delà du raisonnable et ce ne sont plus les idées et le dialogue qui s'imposent mais l'exploitation de l'art oratoire. Les clients eux-mêmes se trouvent en situation de G2CE vis-à-vis des vendeurs, des personnels en contact, des agents des services publics. Chacun a pu observer ces situations où le client ou l'utilisateur, fort de son statut de payeur, impose à « l'agent en contact » son arrogance, ses exigences incontrôlées au mépris du minimum de respect. C'est le cas vis-à-vis des contrôleurs de la RATP, des agents des services publics, des vendeurs ou autres téléopérateurs des centres d'appel, encore plus anonymes. Il y a quelque chose de lâche dans cette schizophrénie du producteur et du consommateur quand ce dernier impose à son interlocuteur un traitement qu'il n'accepterait jamais comme salarié... La situation peut d'ailleurs se retourner quand tel ou tel agent profite de son guichet en verre protecteur pour ne tenir aucun compte du désarroi de l'utilisateur sur lequel il a tout pouvoir : chacun peut penser à des exemples dans l'administration ou dans le comportement de certains personnels de soin dans les maisons pour personnes âgées... La technologie donne aussi de nouvelles opportunités aux G2CE. On peut contrôler l'utilisation par le salarié de son ordinateur et d'internet : jusqu'où ne pas aller trop loin dans l'intrusion de la vie privée du salarié ?

Sutton demande à ses lecteurs de lui envoyer tous les exemples de G2CE rencontrés dans la vie professionnelle et le mouvement grandit. Au point qu'au-delà de tous les questionnaires de personnalité, de toutes les méthodes de description de profils utilisées par les professionnels de GRH, Sutton propose un nouveau critère pour tester les personnes : il suffit de regarder la manière dont elles traitent les personnes qui ont moins de pouvoir qu'elles. Faites l'expérience dans les réunions professionnelles ou les cocktails, au guichet des services publics ou, de manière encore plus intéressante, à l'accueil des grandes institutions et dans les restaurants. C'est édifiant : on s'aperçoit que les appartenances idéologiques ou les valeurs revendiquées sont de peu de poids face à la tentation du G2CE.

Le lecteur aura certainement complété cette longue liste de situations de la vie courante où les G2CE bravent les principes de base du « vivre ensemble » pour se laisser aller à « surutiliser » leur force quand ils le peuvent. Mais ce phénomène ne se résume pas à l'universalité de la méchanceté des personnes, ce n'est pas qu'une constante anthropologique. D'une part les G2CE profitent de leur différentiel de pouvoir. Mais d'autre part, les victimes les laissent le faire pour toutes sortes de bonnes raisons. Elles sont intimidées, elles n'osent pas, elles intègrent même parfois la fatalité de ces situations en se reconfortant peut-être de l'espérance de pouvoir un jour, ailleurs, se venger des mauvais traitements subis. Et enfin, dans beaucoup des cas présentés plus haut, les systèmes, les organisations ne font pas non plus grand-chose pour barrer les G2CE. Il faut dire que parfois, leur force est utile, ils peuvent être performants sur le court terme ou, du moins, on ne voit pas nettement les coûts d'opportunité de leur attitude. Se pose alors la question de ce que l'on peut bien faire, si l'on suit les affirmations de Sutton selon lesquelles sur le long terme, au moins dans les entreprises, leurs comportements peuvent être progressivement dévastateurs.

Comme premier axe d'action, Sutton propose, c'est le titre de son ouvrage, d'établir la « no asshole rule ». Les organisations ne peuvent tolérer ce genre d'attitude. Il s'agit de les détecter et de les empêcher de nuire. Belle ambition mais pas si facile à appliquer. D'autant plus que l'on en connaît tous les effets pervers déjà observés dans toutes les problématiques liées à la diversité ou à l'égalité des chances : on prend le risque de développer la chape de plomb du politiquement correct qui n'améliore en rien la qualité des relations humaines au quotidien. Ceci dit, il est clair qu'il est de la responsabilité des organisations, des managers ou des

responsables de ressources humaines de faire respecter quelques règles de base quant aux relations interpersonnelles. C'est nécessaire en ce qui concerne les comportements de managers mais, plus largement, de toutes les relations humaines dans l'entreprise : entre collègues, entre des collaborateurs et leurs managers ou les agents de leurs services de ressources humaines, entre les représentants du personnel et les responsables de l'entreprise. L'application de la règle est également nécessaire dans ce que l'entreprise ne peut accepter des comportements de ses clients : comment accepter les attaques de certains usagers ou consommateurs vis-à-vis des « personnels en contact ». L'application de cette règle pose aussi un autre problème, au moins dans les entreprises : ces règles de respect de l'autre ne semblent pas toujours partagées. On peut se demander si les règles de base de la vie en commun n'ont pas besoin d'être non seulement rappelées mais plutôt enseignées...

Il ne faudrait pas croire cependant que la question des G2CE ne relève que d'une responsabilité supplémentaire à rajouter sur les épaules du manager. Il est de la responsabilité de chacun de les repérer, de les dénoncer, de mettre les G2CE devant le sens de leurs attitudes dont ils/elles ne se rendent parfois plus compte. Cela demande du courage mais dès que l'on possède un mot pour les nommer, le problème devient plus facile. Il m'est arrivé de rencontrer des cadres supérieurs d'une entreprise célèbre dont le patron était un G2CE très connu : longtemps après ils se reprochaient encore de ne pas avoir réagi, d'avoir accepté sans rien dire de ses comportements totalement inacceptables. Rien ne parvenait à leur faire surmonter ce remords de ne pas être intervenu.

Il reste un dernier niveau auquel aborder le problème des G2CE : soi-même. Êtes-vous totalement certain de ne jamais l'avoir été ? On se trouve toujours à un moment ou un autre dans une position de pouvoir, chacun est tenté d'en abuser. Plus le concept se banalisera plus chacun sera attentif à ses propres comportements, plus nombreux seront ceux qui vous alerteront, plus grandes les chances de s'arrêter à temps.

A retenir

- Le manager est dans une position idéale pour surutiliser son pouvoir : il doit sans cesse s'interroger sur les risques de succomber à la tentation du G2CE
- Le manager doit veiller autour de lui (patron, collègues, clients et collaborateurs) à lutter contre les G2CE
- Le manager n'hésite pas à évoquer les cas de G2CE quand ils se présentent : leurs auteurs n'en sont pas toujours conscients, les victimes parfois s'y habituent

LE MANAGER TRAVAILLE SON ROLE

Valeur 36 - LE MANAGER ET SES SORTIES DE CIBLE

Manager est une mission, c'est une action humaine avec sa finalité. Le péché, dans son étymologie hébraïque, c'est « rater la cible ». S'interroger sur le péché, c'est se demander comment le manager dans son action, peut rater sa cible et manquer d'atteindre ce qu'il devrait. Certains refusent le péché parce qu'ils l'associent à une intention mauvaise, un oxymore à leurs yeux. Plus prosaïquement, le péché c'est ne pas faire ce que l'on devrait et le management en fournit beaucoup d'occasions à ses acteurs.

Les péchés capitaux du management¹⁰⁵

Le problème avec les réseaux sociaux c'est de voir passer de courts messages sans penser à les classer immédiatement et quand vient le moment où on se les rappelle, on ne retrouve plus la source exacte. En l'occurrence, sur ce *tweet* perdu du cœur de l'été, un dirigeant avouait – mais beaucoup pourraient le dire tout aussi bien – qu'il regrettait de ne pas avoir appris l'anthropologie plutôt que toutes ces matières indispensables à ses brillants diplômes qui semblent moins lui servir aujourd'hui. Par anthropologie, il faut entendre la science de l'homme (*anthropos* en grec), en tentant une synthèse de toutes ces sciences qui n'en abordent qu'une partie. Par cet aveu, ce dirigeant exprimait aussi bien la faible importance accordée à ce sujet dans les programmes que le besoin, dans le management comme ailleurs, de mieux comprendre la nature humaine. On pourrait aussi rajouter que si toutes ces connaissances anthropologiques sont à la disposition des apprentis managers, ceux-ci n'y prêtent peut-être aucun intérêt durant leurs études.

Le retour à l'anthropologie s'impose quand on se confronte aux limites de ce que l'on croyait savoir sur les comportements humains ou que se trouvent démenties les certitudes. Les ressources humaines, ou le management, sont des domaines de fausses évidences ; en s'intéressant aux personnes et à leurs comportements, elles permettent toutes les approximations, les naïvetés, les espérances, les peurs ou les fantasmes. Plus que dans des sciences dites exactes, il faut faire un réel effort pour les traquer et pour ne pas succomber à au moins trois péchés capitaux qui empêchent de voir la réalité : la paresse, la naïveté et l'orgueil.

La paresse

La paresse consiste à ne pas observer ou réfléchir. Elle se satisfait de ce qui est le plus apparent, mais aussi le plus facile, voire arrangeant. Elle conduit à généraliser, à parler globalement des salariés, des hommes, des vieux etc. Elle emprunte le plus souvent les mêmes travers que les générations précédentes mais, pour s'en rendre compte, encore faudrait-il faire l'effort d'accepter et de connaître le passé.

La meilleure illustration de cette paresse concerne la question des générations, déjà abordée ici¹⁰⁶. Voilà que commencent de sortir maintenant les doctes analyses sur les générations Z (personnes nées après 1995). On s'interroge sur leur approche du travail et de l'entreprise alors que la plupart ne les ont jamais approchés. Comme pour les X et les Y il y a quelques années,

¹⁰⁵ Texte paru en septembre 2015

¹⁰⁶ Ibid, « Générations « diva » ».

le concept va s'imposer et cristalliser toutes les interrogations que se font toujours les plus vieux sur les plus jeunes. Sur les Y (nés entre 1980 et 2000 selon les spécialistes), qui composeraient aujourd'hui la part la plus importante de la population active aux Etats-Unis, on ne peut être certain que de deux choses. D'une part, ils ont été en contact avec un monde et des technologies que leurs aînés ne connaissaient pas et d'autre part, ils auront dix ans de plus dans une décennie... Pour le reste, les affirmations sont toutes sujettes à caution.

Plusieurs études¹⁰⁷ montrent que ces Y dont on dit qu'ils veulent du sens à leur travail dans des entreprises socialement responsables tout en privilégiant une vie personnelle riche, expriment des positions qui ne sont pas toujours en ligne avec ce modèle. En effet cette catégorie de salariés s'avère la plus motivée par la compétition avec une plus forte tendance à se comparer tout en faisant le moins confiance à leurs collègues. Alors qu'il paraît évident aux « générationnistes » que les Y ne supportent pas le management, ils sont les plus nombreux à considérer que l'employé devrait faire ce que lui demande son manager même s'il n'en voit pas les raisons : peut-être cela signifie-t-il que les Y vieillissent et que beaucoup, dans l'échantillon, sont maintenant en position de ... manager.

Finalement, la teneur de l'article est assez simple, elle rappelle qu'à toutes les époques, les plus vieux ont trouvé les plus jeunes impossibles et ces derniers le leur rendent bien. Les caractéristiques attribuées aux générations nouvelles reflètent les craintes, les incompréhensions ou les regrets des plus anciens qui ne mesurent pas les biais avec lesquels ils revoient leur passé. Une fois encore, la principale caractéristique de ces générations nouvelles sera de vieillir et de faire évoluer, comme les générations précédentes, leur appréhension du monde et de l'existence.

La paresse, c'est se laisser aller à l'apparence des choses, c'est-à-dire les différences de générations qui sautent aux yeux depuis toujours et permettent de s'exonérer de la réflexion. La paresse, c'est de ne pas faire l'effort de distinguer les véritables évolutions de la société, évidentes avec le recul du temps mais difficiles à distinguer pour les contemporains. En matière de générations, la vraie évolution pour le management n'est pas tant le numérique, qu'une absence d'apprentissage par les générations nouvelles (volontairement au pluriel puisque nous sommes tous concernés) de la compétence indispensable dans toute organisation, à savoir collaborer, c'est-à-dire travailler-ensemble. La paresse, c'est se satisfaire de vains et illusoirs plans d'action comme de vouloir « s'adapter » aux générations nouvelles. La paresse enfin, c'est oublier volontairement – parce que c'est plus exigeant pour les générations plus anciennes ou ceux qui détiennent le pouvoir – que les personnes, quelle que soit leur génération, veulent surtout un travail intéressant, justement récompensé et avec des perspectives d'évolution. C'est évidemment moins « tendance » mais plus exigeant que de s'ajuster à la « génération numérique » ou à son mythe.

La naïveté

Elle consiste à refuser la réalité, au profit de ses propres illusions et, dans ses formes plus méchantes, elle consiste à vouloir la transformer selon ses propres fantasmes, sans respect pour une réalité qui existerait en dehors de soi. C'est souvent le cas quand les ressources humaines et le management se laissent aller à l'idéologie, au sens où l'on ne considère plus le monde tel qu'il est mais tel qu'il devrait être, comme on veut qu'il soit ou comme on craint qu'il fût.

Il est tentant par exemple de considérer que les méchants ne sont que d'un côté, que tout est de la faute du système, que les personnes veulent toutes la même chose, etc. Les discours managériaux témoignent souvent de cette vision naïve de la réalité en s'exonérant d'un minimum de culture anthropologique que procurent l'histoire, la littérature et toutes les sagesses qui ont traversé le temps, ou le simple effort d'observation humble de la réalité.

¹⁰⁷ Schumpeter. Myths about millenials. *The Economist*, Aug 1st, 2015.

En matière de comportements au travail par exemple, les entreprises font face aujourd'hui à de multiples attaques, fraudes ou tentatives de manipulation. On pense à la « fraude au président » quand des brigands se font passer pour le président de l'entreprise pour se faire virer de grosses sommes d'argent ; on pense au piratage de données ou de brevets, aux manœuvres de déstabilisation par voie de presse ou de réseaux sociaux, sans parler des vols. Mais comme l'affirme le titre d'un article¹⁰⁸, l'ennemi est aussi à l'intérieur. Le secteur de la distribution connaît ce phénomène avec toutes les formes de coulage tout comme les banques avec la créativité des auteurs de détournements de fonds ; on ne parle même pas de la divulgation de données stratégiques confidentielles, ou de toutes les formes de comportements délictueux dont les managers ne sont pas les seuls auteurs. L'importance prise par les technologies et les systèmes d'informations ouvre des pistes nouvelles pour perturber voire mettre en danger l'entreprise. Certes il nous est souvent présenté la forme apparemment vertueuse du *whistle-blower*, sorte de Robin des Bois des temps modernes où le salarié ferait justice à la société mais tous les comportements de fraude ne sont pas de cet ordre.

Prendre en compte cette réalité en dehors de toutes les naïvetés, peut conduire à différents types d'action. La première, traditionnelle, consiste à surveiller étroitement ceux qui s'occupent de l'argent ou de l'information et les entreprises peuvent alors, comme tout pouvoir politique, utiliser toutes les formes de surveillance, d'espionnage ou de renseignement pour se prémunir. Un deuxième mode d'action consiste à développer les modes de contrôle mais comme dans les films, les brigands ont toujours un coup d'avance sur les gendarmes. L'article cité propose une troisième voie, non exclusive, consistant pour les entreprises à investir sur la qualité de leurs relations avec les salariés avec plus de respect, de reconnaissance et tout simplement de présence. Mais cela demande du temps et de l'engagement, ainsi qu'un minimum de bon sens qui invite à reconnaître les exigences d'une maintenance de la relation. Le management n'est plus une affaire d'idéologie sur la nature humaine mais d'engagement personnel.

L'orgueil

C'est la grande considération de soi au mépris des autres : elle est aussi présente dans le monde des entreprises. En septembre 2014, un article du *New York Times* nous apprenait que dans la *Silicon Valley*, certains dirigeants des entreprises qui digitalisent le monde et la culture se gardaient bien de laisser leurs enfants tomber dans ce travers pour leur éducation. Faites ce que je dis mais pas ce que je fais ! C'est souvent fréquent en matière d'éducation où il ne faut jamais écouter les spécialistes mais plutôt copier la manière dont ils éduquent leurs propres enfants... Ainsi dans le monde du tout-numérique qui ringardise ceux qui ne s'y soumettent pas, les hérauts sont plus prudents que leurs discours. Ce sont les entrepreneurs sortis des meilleures écoles et formations qui promeuvent l'idée que la formation peut se faire sans peine grâce à tous les nouveaux modes d'apprentissage, tout comme les champions sportifs vous disent que leur art est facile !

Dans le management, on ne cesse de nous faire croire qu'autonomie, confiance et liberté sont les clés du succès sans jamais insister sur les conditions nécessaires aux bienfaits de ces principes. Pourquoi ne pas dire la vérité et entretenir l'image de la facilité, d'autant plus forte qu'elle se pare de l'injonction de la modernité et de la mode ? Est-ce de la naïveté ou de cet orgueil récurrent qui consiste à séparer ceux qui savent et ceux qui doivent être entretenus dans l'ignorance et bercés de suffisamment d'illusions pour consommer et travailler en silence ?

Paresse, naïveté et orgueil sont des péchés capitaux, ceux qui faussent le travail collectif et minent toute possibilité de management efficace sur le long terme. Ils peuvent relever de la malignité ou de la perversion mais, le plus souvent, ils témoignent de l'ignorance ou du manque

¹⁰⁸ Schumpeter. The enemy within. *The Economist*, July 25th, 2015.

de réflexion anthropologique. Nous ne visons pas ici seulement la connaissance des comportements et modes de vie de tribus lointaines, mais tout simplement des personnes, au-delà des approches réductionnistes de telle ou telle science humaine à la mode. Décidément, cela devrait figurer dans les programmes pour autant que les personnes veuillent l'apprendre !

...

A retenir ou plutôt à se garder...

- De la paresse de considérer que le monde est évident et se réduit à ses émotions ou aux débats qui lui sont imposés
- De la naïveté de considérer que les questions humaines sont simples et matière à idéologie
- De l'orgueil de sa tout puissance comme si sa mission était le signe de son génie

Les psychologues recherchent les ressorts profonds du comportement humain. Il en est un qui n'explique pas tout parce que les comportements humains demeurent un mystère inexplicable par une seule cause. Ce motivateur important, c'est de vouloir sans cesse coller à l'image idéale que l'on a de soi. C'est le symptôme de l'ascenseur où chacune et chacun en vient inexorablement à réajuster sa mèche pour tenter – en vain le plus souvent – de laisser le réel rejoindre l'idéal. En considérant son action, le manager devrait s'en rappeler ; il devrait aussi se souvenir que les autres, les suiveurs, réagissent moins aux actions du manager qu'à leur souci permanent de laisser le réel rejoindre l'idéal.

Le SPDC¹⁰⁹

La question des attitudes au travail est centrale dans le management ou le management des ressources humaines. Mais la manière d'aborder cette question a peu évolué au fil des décennies. La perspective dominante a toujours été de regarder, évaluer, repérer ce qui, dans la situation de travail, influe sur les attitudes au travail. L'idée est que nos comportements et attitudes au travail dépendraient exclusivement de ce que l'on vivrait ... au travail. L'hypothèse n'est pas sans intérêt : cela tombe sous le sens que mon niveau de satisfaction, de motivation, d'implication au travail dépend des conditions qui m'y sont faites. Toutes les démarches d'amélioration des conditions de travail ont trouvé leur plein essor parce que leur finalité était de modifier ces attitudes.

En novembre 2004, la revue Enjeux-Les Echos titrait de manière provocante que le travail peut nuire gravement à la santé : on imaginait déjà les vêtements de travail et les feuilles de paie qui devraient porter cette indication sur un badge. Dans cet article on examinait les risques, le stress, les affections qui touchent la personne au travail. Si chacun convient bien de l'existence du stress dans certaines situations professionnelles, si on lit avec intérêt les tableaux de résultats d'enquête, on ne peut manquer de s'interroger toutefois sur une mesure du stress provenant spécifiquement de la situation de travail, comme si vie au travail et vie personnelle étaient des domaines hermétiquement séparés ou comme si le travail pouvait influencer la vie personnelle mais jamais l'inverse.

Tout le monde ou presque trouve son compte à cette séparation illusoire des deux grands domaines d'expérience de la personne. D'un côté les « organisateurs » y voient une confirmation de leur rôle, ils tentent d'agir sur ce qui est de leur ressort : ils changent les systèmes, mettent en place les processus, communiquent et forment pour maîtriser ce qu'ils peuvent et espérer une action collective efficace. D'un autre côté, le plus grand nombre contrôle méticuleusement que les domaines professionnel et personnel, public et privé restent à jamais séparés, voyant dans toute superposition une menace et un danger.

Pourtant, les enquêtes d'opinion interne expriment, de manière de plus en plus fréquente, des perméabilités entre les deux expériences de vie. Beaucoup revendiquent du travail qu'il n'interfère pas avec la vie personnelle, nombreux sont ceux qui recherchent et exigent de l'entreprise qu'elle leur assure un meilleur équilibre entre le travail et leur famille par exemple, voire qu'elle leur garantisse une vie personnelle plus facile. N'est-il pas évident que les choix de chacun résultent d'arbitrages, jamais totalement contraints entre des considérations relevant de l'un ET l'autre domaine.

¹⁰⁹ Texte paru en novembre 2004

Les perméabilités ne s'arrêtent pas là. Travail et hors-travail interfèrent plus qu'on ne le croit. Parfois le travail sert plus qu'à « gagner sa vie », il sert à consolider et affirmer une identité personnelle et sociale à l'extérieur du travail. Certains existent aussi grâce à leur travail. Si leur famille est certes importante, leurs loisirs indispensables, leur consommation enivrante, leur situation professionnelle leur apporte un statut social, une reconnaissance des autres qui les aide finalement beaucoup à vivre : certains d'ailleurs qui perdent ce travail s'en aperçoivent très vite.

C'est le constat qu'imposent les études sur l'implication dans le travail ⁽¹¹⁰⁾. Quand les personnes s'impliquent dans leur travail, il est intéressant d'aller regarder plus précisément dans quel aspect de leur expérience de travail elles se reconnaissent et s'identifient. Une enquête menée auprès de personnels de l'automobile était significative à cet égard : après quelques minutes de discussion sur leur travail, on en revenait inmanquablement à la voiture qui s'avérait également le sujet de discussion préféré en dehors du travail ; il en allait de même avec des salariés du monde des médias dont les conversations en reviennent très vite à leur secteur d'activité. Le travail peut être un signe de reconnaissance à l'extérieur. Quand vous dites que vous travaillez pour TF1, je suppose que vous suscitez plus l'intérêt qu'en étant cadre supérieur chez ZZZXX dans la banlieue de La Défense... La situation professionnelle peut procurer du statut, peut aider à exister à l'extérieur, dans sa vie personnelle.

Dans une autre étude auprès de plus de 500 cadres d'une société d'assurances ⁽¹¹¹⁾, on posait des questions sur des pratiques courantes comme celle de parler de son travail à l'extérieur, d'avoir le sentiment que son travail intéresse l'entourage proche et permet même de procurer des avantages à cet entourage. Il apparut que plus les gens s'ouvraient de leur travail à l'extérieur, plus ils étaient impliqués dans leur entreprise.

Si l'on appelle SPDC, cette tendance à faire valoir son travail à l'extérieur en en parlant, en suscitant l'intérêt, voire en faisant participer l'entourage à l'expérience professionnelle, ce SPDC s'avère corrélé à plusieurs caractéristiques propres à l'attitude au travail et aux caractéristiques personnelles. En ce qui concerne le travail, le SPDC est corrélé à une certaine ouverture positive aux missions de management de proximité, une tendance à s'y investir, à y trouver de la satisfaction et à trouver cette activité plutôt facile à exercer. Le SPDC s'avère aussi lié à une ouverture positive aux relations humaines dans le travail.

Sur un plan plus personnel, le SPDC est lié aussi bien à un fort engagement dans le travail que dans la famille. Plus on se « sert » de son travail à l'extérieur, plus on est engagé dans ces deux aspects de l'existence, infirmant ainsi l'idée qu'un fort engagement dans l'un des domaines se « paie » forcément au détriment de l'autre. Il apparaît également que le SPDC est plus fort chez ceux qui ont des enfants et que le SPDC croît avec l'âge.

Mais qu'est-ce que le SPDC ? Tous simplement, l'un de ces aspects basiques que vous ne trouverez pas forcément dans les manuels de psychologie, une caractéristique de nos comportements et attitudes que l'on pourrait vulgairement appeler « Se Pousser Du Col ». « Se pousser du col » signifie que chacun essaie généralement d'exister plus, non dans l'absolu mais auprès des gens qui sont importants pour lui ou elle, souvent les proches ou l'entourage. Ne peut-on imaginer que si mon expérience de travail me permet d'exister plus auprès d'eux, je vais en retour développer une attitude plus positive par rapport à ce travail ? Il est si fréquent de rencontrer des personnes que le travail aide à vivre à l'extérieur. L'expérience de travail ne compense pas un manque de vie intéressante hors du travail mais elle permet au contraire de vivre en plus grande harmonie : c'est ce que montre cette double corrélation avec l'engagement dans le travail et dans la famille. Si par contre mon travail n'intéresse personne, il est

¹¹⁰ Thévenet, M. Le Plaisir de Travailler. Paris : Les Editions d'Organisation, 2000.

¹¹¹ Recherche personnelle.

vraisemblable que je le prendrai en grippe ou que je boirai quelques demis de plus au café du coin avant de rentrer chez moi (la version plus moderne, sans doute meilleure pour la santé, serait : je passe un peu plus de temps sur des mails inutiles ou sur internet avant de quitter le bureau).

Cette formulation du SPDC est sans doute trop triviale, voire sarcastique ; essayons alors de la transformer en une présentation plus anthropologiquement correcte : qui n'a pas fait l'expérience de montrer, à un enfant par exemple, l'entreprise, le projet, le produit ou l'activité à laquelle il a participé ? Dans la relation entre parent et enfant, c'est un grand moment de transmission, où l'identité du parent comme celle de l'enfant se renforce.

Quelles conséquences en tirer pour la gestion du personnel et notre compréhension des attitudes au travail ? Trois idées doivent être distinguées.

Premièrement, cela permet de considérer autrement les rapports entre travail et hors-travail, sont trop souvent présentés en opposition, en contradiction, en compensation. Les personnes avec un fort SPDC montrent au contraire une grande synergie entre leurs deux domaines d'investissement personnel. Travail et hors-travail ne s'opposent pas, ils se nourrissent mutuellement ; d'ailleurs les personnes à fort SPDC ont tendance à accorder une grande importance au soutien de la famille dans le travail et à en être très satisfaits. Cette synergie ne constitue pas un modèle, c'est un arbitrage personnel. Il serait malvenu de vouloir trouver des recettes pour développer cette synergie mais cela permet au moins de sortir de visions trop réductrices selon lesquelles travail et hors-travail sont forcément voués à une opposition irréconciliable.

Deuxièmement, ces résultats montrent quelques illustrations de la fierté que l'on peut découvrir dans son travail et de l'importance qu'elle revêt pour la personne, dans sa vie à l'extérieur. Cela permet de contrebalancer des approches des attitudes donnant une importance tellement exclusive à la satisfaction qu'on y verrait la seule aune à laquelle mesurer notre expérience au travail. Plutôt que de toujours se demander, à coup d'enquêtes d'opinion internes, si les gens sont contents, sans doute serait-il plus fécond de se demander si chacun a quelque chose à raconter le soir en rentrant ! Il est douteux que les productions traditionnelles des directions de la communication en soient toujours conscientes.

Troisièmement, l'importance attachée à la fierté que les gens peuvent tirer de leur travail impose de nouvelles contraintes aux entreprises et à leur management. Les salariés ont-ils suffisamment de raisons d'être fiers de leurs entreprises et de leur travail. Cela dépend aussi des entreprises. Plutôt que de se lamenter sur les évolutions supposées de la valeur travail, chacun pourrait balayer devant sa porte et s'interroger sur les raisons d'être ou non fier en travaillant dans nos organisations. L'exemplarité n'est pas qu'un problème individuel, c'est aussi un enjeu d'institution. On a rarement l'impression que c'est un vrai problème pour ceux qui dirigent nos organisations à quelque niveau que ce soit, peut-être parce qu'ils ont aussi perdu l'espoir d'être eux-mêmes fiers de ce qu'ils font ...

A retenir

- Le manager, plutôt que de s'occuper de la satisfaction de ses collaborateurs, devrait se demander s'ils auront quelque chose à raconter le soir en rentrant à la maison
- Le manager devrait se rappeler qu'un moteur pour chacun, y compris lui-même, est de faire coller la réalité à l'idéal de soi
- Le manager devrait se rappeler que la fierté au travail est propre à chacun et se situe souvent dans ce que les autres considèrent comme banal dans l'expérience de travail

Il n'y a souvent rien de moins authentique que de tenter de l'être. Plus on essaie d'être soi, moins on est naturel généralement. L'injonction à être authentique a quelque chose de paradoxal, car on suppose que le manager se connaît et qu'à être lui-même il en serait forcément plus efficace. Comme il existe un vrai camembert au vrai lait cru, il existerait un vrai manager dont l'authenticité serait forcément un gage de succès. Il en va de l'authenticité comme de toutes ces prescriptions gentiment naturalistes dans lesquelles l'état de nature authentique serait la panacée, un mode de management de style « office du tourisme » où l'authenticité des terroirs managériaux vaudrait qualité.

L'authenticité authentique¹¹²

L'exigence d'authenticité est régulièrement rappelée aux managers et aux leaders lors de séminaires ou d'accompagnements. Même si le conseil, en matière managériale, apporte généralement plus de bienfait à son émetteur qu'à son destinataire, l'intention en est bonne. L'authenticité serait une vertu et un idéal à atteindre. Quand le terme est associé au fromage, il évoque la qualité et le respect des normes ancestrales auxquelles répond le produit, il suscite l'admiration en étant l'objet de toutes les recherches et attentions. L'authenticité fleure bon, elle colle même à l'air du temps en brossant le portrait d'une personne véridiquement en accord avec elle-même, le miroir qui renvoie le vrai visage, le moi en phase avec moi pour être encore plus moi. Indubitablement la quête de l'authenticité ressortit à cette culture du « c'est mon choix », à l'idée que l'individu doit faire comme il le sent profondément et que tout n'est que subjectivité à laisser s'épanouir dans la bulle de son identité.

Si le terme - originellement utilisé dans le vocabulaire administratif et juridique - a rejoint la panoplie du leader idéal, c'est pour mettre en évidence au moins trois qualités. L'authenticité, c'est premièrement se montrer tel que l'on est et ne pas donner une image erronée de sa nature profonde ; elle est alors synonyme d'une certaine sincérité. La deuxième, conséquence de la première, rapproche l'authenticité d'une cohérence personnelle qui produit de l'exemplarité et de la prévisibilité pour les autres. L'authenticité témoigne alors d'une certaine fidélité à ses valeurs ou objectifs par exemple. Ainsi l'authenticité ne peut qu'évoquer cette troisième qualité de la résistance aux modes ou aux modèles imposés, c'est-à-dire à tous les stéréotypes du management ou du leadership.

La valorisation de l'authenticité pose tout de même quelques problèmes ; elle fait partie de ces questions apparemment évidentes mais dont la réflexion relativise l'importance. Exiger l'authenticité de la part des leaders peut même apparaître comme une facilité. Être authentique permet de demeurer dans sa zone de confort car la personne n'est jamais plus elle-même que dans les situations bien maîtrisées et qui lui apportent de la satisfaction. Le souci d'authenticité ne pousse donc pas à s'en écarter mais à reproduire confortablement les recettes supposées des succès passés. Mieux encore, écorner son authenticité risquerait de faire apparaître la personne comme un imposteur, ce qui nuirait encore plus à l'image qu'elle a d'elle-même.

Vis-à-vis des autres l'exigence d'authenticité revient à leur demander de trouver en eux-mêmes la solution à leurs problèmes. On peut renvoyer ainsi les personnes à elles-mêmes en leur rajoutant l'exigence de découvrir en elles de quoi forger leur authenticité. Certes, les conseils sont toujours inutiles, mais renvoyer les personnes à la quête de leur authenticité peut devenir

¹¹² Texte paru en mars 2015

un moyen de les éconduire, de s'ôter le souci de l'autre au sens de Lévinas. L'authenticité rejoindrait alors le lot de toutes les injonctions renvoyant la personne à elle-même pour se connaître et se développer sans reconnaître aucune part à la responsabilité et à l'engagement mutuel pour ce faire.

Au-delà de la facilité, l'importance accordée à l'authenticité peut également relever de la naïveté anthropologique. Être authentique revient à imaginer pouvoir toujours être soi-même comme si la force de l'affirmation de soi et la volonté suffisaient, comme si la sincérité ne pouvait qu'être comprise, admise et appréciée. C'est sans doute faire peu de cas de la réalité de nos sociétés et de nos organisations. Dans les premières existent - même après plus d'un siècle de toutes les libérations possibles - de très nombreux tabous, des sujets et des thèmes qui ne peuvent être évoqués, des modes de représentation qui ne peuvent être tolérés et l'authenticité a donc des limites ; et dans nos organisations, le jeu politique et le conformisme ambiant rendent tout autant naïve l'idée de l'expression d'une originalité dont l'authenticité vaudrait passeport. On peut évidemment le déplorer mais ce serait une faute de le nier.

Et si l'on veut être vrai à soi-même, à quel soi cela renvoie-t-il ? Existe-t-il d'ailleurs et si oui, quel est son degré d'inachèvement, de plasticité ou de devenir qui peut en faire la fondation fragile pour toute tentative d'authenticité ? Les dictateurs ou les saints n'ont-ils pas été authentiques ? N'ont-ils pas construit dans la réalité de leur existence, des modes de réponse imposés par les circonstances qui ont progressivement construit leur soi, ou du moins l'image qu'ils en ont laissée dans l'histoire.

C'est d'ailleurs en partant de ce constat que Ibarra¹¹³ remet en cause les approches courantes du leadership où la réflexion, l'introspection et l'authenticité seraient les prémisses d'un leadership forcément efficace. Son conseil est différent : agissez comme un leader afin de devenir un leader ; c'est en agissant comme un leader qu'on le deviendrait réellement. Agir en premier, penser ensuite, c'est le contraire de la sagesse largement partagée selon laquelle la pensée guide l'action et la disposition personnelle ou l'attitude précède le comportement.

En psychologie cognitive on sait que le comportement précède souvent l'attitude. C'est pour retrouver une consistance personnelle que des attitudes changent après que l'on se soit comporté parfois de manière irréfléchie ou impulsive. Toutes les techniques du pied dans la porte, longuement et sérieusement décrites par Joule et Bauvois¹¹⁴ dans leur ouvrage à succès le montrent. Des dirigeants peuvent se retrouver contre leur gré dans des situations non désirées, ils sont obligés d'agir sans y avoir été forcément préparés et ils construisent à partir de cette expérience un état d'esprit, une rationalité et finalement la philosophie qui va avec. De la même manière que dans le digital aujourd'hui, il faut lancer des activités et construire postérieurement, en fonction des réactions de l'écosystème, le modèle économique qui va autour ; on est aussi amené à intervenir dans des contextes non anticipés et à élaborer ensuite la cohérence attitudinale qui va avec. Dans l'histoire ce sont souvent les événements qui font les hommes plutôt que l'inverse, les dirigeants falots se révèlent soudain, les piêtres généraux de paix se retrouvent de vrais chefs de guerre, etc.

Ibarra en tire la conclusion que c'est en « faisant le leader » comme on pourrait le dire familièrement en français qu'on le devient réellement, plutôt qu'en essayant de trouver à l'intérieur de soi et de son expérience passée, les ressources pour se confronter à un avenir inconnu. Pour ce faire, l'auteur propose trois domaines d'action, car il ne suffit pas de décider d'agir pour le faire, encore faut-il se mettre dans des situations qui y invitent. Elle conseille premièrement de revoir fondamentalement le contenu même de son travail en prenant conscience de ce que, le plus souvent, chacun préfère reproduire des routines plutôt que d'explorer les confins incertains de sa fonction. Il s'agit de sortir la tête du guidon, de percevoir ce qui se passe dans le monde, de s'investir dans des projets en dehors de son domaine

¹¹³ Ibarra, H. Act like a leader, think like a leader. Harvard Business Review Press, 2015.

¹¹⁴ Joule, RV, Beauvois, JL. Petit Traité de Manipulation à l'usage des honnêtes gens. PUG, 1987.

traditionnel, de créer suffisamment de trous dans un emploi du temps de manière à explorer des opportunités nouvelles.

Son réseau est le deuxième lieu où devenir plus proactif. On ne peut se contenter d'un bon réseau dans son domaine d'activité traditionnel ou dans ses groupes de référence d'origine. Il faut aussi développer un réseau stratégique, tourné vers l'avenir, des activités nouvelles ou des perspectives différentes. L'ampleur, la connectivité et le dynamisme du réseau, pour l'auteur, sont plus importants que sa seule taille : ainsi, ce n'est pas tant le nombre de centaines de contacts qui comptent que leur diversité, le fait qu'ils peuvent vous connecter rapidement à tout, et le dynamisme de ce qui s'y produit. Le réseau n'est pas un album de photos du passé mais un outil de son apprentissage d'aujourd'hui pour le succès de demain.

Enfin, l'auteur conseille d'être plus « joueur » avec soi-même en s'ouvrant au champ des possibles, plutôt que de chercher dans sa bulle la solution à notre vie au monde. Elle reprend plusieurs des limites de l'authenticité que nous avons citées plus haut en montrant que la personne est surtout un être en devenir, qu'une identité se construit au fil du temps, comme l'avaient déjà montré les psychologues du développement et que c'est en se plongeant dans l'action, dans l'imitation parfois comme le fait l'artiste, que l'on trouve sa voie.

S'agit-il alors de jeter l'authenticité aux oubliettes pour se satisfaire d'un apprenti leader qui trouverait sa voie par magie dans l'action, la saisine des opportunités, la forcément juste réaction à la pression de l'immédiat ? Il est sans doute important de remettre en première place l'importance de l'action alors que la réflexion, l'introspection et l'ancrage sur une authenticité rétrécie peuvent justifier l'immobilisme. Mais est-ce l'authenticité qui est ici en cause ou sa forme abâtardie, la pâle copie de l'original ?

Est-ce que l'authenticité n'est pas le signe pour la personne de l'importance, de la profondeur et de l'efficacité de ses valeurs ? Ce sont en effet les seuls viatiques pour aller vers le monde. Il faut sortir de soi comme le propose Ibarra mais pour dialoguer avec le monde, encore faut-il être quelque chose, comme les spécialistes du dialogue nous le rappellent¹¹⁵. Privilégier l'action, c'est en fait le signe même de son authenticité.

Etre authentique c'est être soi mais celui-ci n'est pas figé, il se développe et se construit en permanence : on est à 40 ans semblable mais aussi différent de ce que l'on était à 20 ans et l'artiste qui progresse en imitant ses maîtres est de plus en plus lui-même en se laissant inspirer par les autres. L'authenticité ne consiste pas à se raccrocher à une image souvent fossilisée voire fantasmée de soi, c'est au contraire un cheminement et une dynamique car il faut toujours changer beaucoup pour demeurer soi-même.

L'authenticité c'est enfin un travail sur soi permanent et une pratique. Ce n'est pas un saut dans l'inconnu mais la confrontation permanente à l'extérieur. Ibarra retient la séquence courte du comportement de leader pour mieux penser en leader ; mais la vie est un film plutôt qu'une séquence. Ainsi il faut agir puis réfléchir son action dans un cycle permanent, jamais achevé car être authentiquement soi, cela demeure avoir accepté de vivre.

A retenir

- Le manager doit agir en manager plutôt que de ne chercher qu'en lui-même la façon de l'être
- Le manager ne doit pas être authentique si cela signifie autosatisfaction et reproduction des routines passées
- Le manager doit être authentique si cela l'invite à mieux se connaître et se comprendre, si cela l'amène à être quelqu'un car c'est le seul moyen d'être avec d'autres.

¹¹⁵ Gira, D. Le dialogue à la portée de tous...(ou presque). Bayard, 2012.

Pour être efficace le manager devrait se débarrasser des idées gentillettes selon lesquelles la bienveillance, la gentillesse et la guimauve fleur bleue du business seraient les dernières frontières de la qualité managériale. La relation aux autres ne doit s'aborder simplement sous l'angle moral, même si cette dimension est première pour chacun ; l'attitude vis-à-vis des autres est aussi un facteur d'efficacité pour autant qu'elle soit raisonnée et serve un objectif. Le problème c'est que si les requins sont partout dans nos organisations, ils donnent l'impression de ne rencontrer que des agneaux bêlants : on peut attendre le moment où des gens volontaires mais respectueux, soucieux du résultat mais aussi de leurs obligations vis-à-vis des autres, ringardiseront tous ces prédateurs plus ou moins obséquieux dont l'inculture ne suffit pas à excuser la méchanceté.

Halte aux prédateurs !¹¹⁶

Un jour ma première épouse m'a dit « tu es quelqu'un de bien mais tu n'es pas que cela ! » Depuis lors, je ne cesse de méditer cette parole mystérieuse sans jamais en épuiser les multiples significations... J'en arrive même - au-delà de conclusions très personnelles qu'il n'est pas opportun de présenter ici - à penser que cette phrase a de profondes implications pour l'enseignement du management et de la gestion des ressources humaines.

Certes la plus grande difficulté avec les problèmes humains c'est qu'ils paraissent simples, à un point tel que chacun a l'impression de tout comprendre et n'a donc pas besoin de faire l'effort de se questionner et d'apprendre. Il suffit d'une information de 11 secondes sur un accident de personne au travail pour que chacun soit à même d'en parler pendant une heure à la machine à café le lendemain. Pire encore, on a la fâcheuse tendance - rationalité limitée - à considérer que si une explication s'impose, c'est forcément la seule, que si quelque chose est important rien d'autre ne peut l'être.

Prenons la question des rémunérations. Qui oserait dire que ce n'est pas un aspect central de sa relation au travail. Mais si l'argent est important n'y a-t-il rien d'autre à pouvoir l'être tout autant ? Ce n'est évidemment pas le cas : la dimension relationnelle est essentielle dans le travail et cela n'enlève rien à l'importance des rétributions. Dans les situations de crise, on est tétanisé par la nécessité de réagir au court terme mais le long terme est tout aussi capital et nécessité ne fait pas seule et unique loi. Si les systèmes sont indispensables pour faire fonctionner une organisation, les aspects humains le sont tout autant. Si l'urgence de l'action symbolique s'impose dans les situations critiques, la cohésion du tissu social demeure un autre impératif qui ne se dissout pas dans le premier. A ceux qui ne voient dans une organisation qu'un jeu politique, il ne serait pas inutile d'y voir aussi une culture. Que dire des approches du changement, réductionnistes la plupart du temps, qui limitent les ambitions à une seule dimension, l'action à un seul objectif.

A l'époque Raymond Aron moquait nos réactions hémiplegiques qui forçaient les intellectuels de l'époque à ne pouvoir être que dans un camp ou dans l'autre, ami du premier et forcément ennemi du second. Insidieusement, les débats publics dans la société - économiques et organisationnels dans les institutions - ont une fâcheuse tendance à dériver vers cette faiblesse coupable : il est tellement difficile d'admettre que plusieurs facettes soient importantes et pas une seule, que la réalité humaine n'est pas qu'un gâteau aux frontières délimitées, un jeu à somme nulle.

¹¹⁶ Texte paru en février 2014

Dans un domaine un peu différent, Adam Grant¹¹⁷ nous propose une autre illustration de cette tendance en remettant en cause certaines explications faciles du succès dans la vie professionnelle. Pour lui, on en oublie généralement un facteur important, au-delà de la compétence, de la chance et des opportunités : il s'agit de nos manières d'interagir avec les autres, de collaborer. A chaque occasion d'interagir avec les autres, l'individu a le choix, dit Grant, d'essayer de tirer autant que possible de l'autre ou, au contraire, de contribuer et de lui rendre service sans s'occuper d'un profit éventuel. C'est le cas dans la société en général mais tellement vrai aussi dans les relations au travail, entre managers et collaborateurs, entre collègues ou entre clients et fournisseurs.

Adam Grant se livre alors à une description précise des *takers* (prédateurs) et des *givers* (offreurs). Les premiers veulent gagner plus que ce qu'ils donnent, ils privilégient toujours leur intérêt personnel, exploitent les autres et les situations à leur profit. Pour eux le monde n'est qu'une jungle dans laquelle il faut prendre sous peine de se faire prendre. Leur succès se mesure à la capacité à faire mieux que les autres. Les bureaux sont remplis de ces prédateurs qui « se poussent du col », prêts à jouer des coudes et marcher sur la tête de tout le monde afin d'avancer plus vite.

A ce profil s'opposent les offreurs, assez rares dans les organisations selon Grant. A la différence des prédateurs, les offreurs sont plutôt centrés sur les autres, sur ce qu'ils attendent d'eux, le service à leur donner. Leur aide n'est pas intéressée, elle ne se mesure pas en fonction de ce que l'autre peut leur apporter, mais elle est destinée à répondre aux besoins de l'autre. Ils sont dans la facilitation.

Grant envisage une troisième catégorie, les *matchers* (donnant-donnant), qui s'évertuent à conserver un bon équilibre entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils retirent, dans le cadre d'une juste réciprocité.

Chacun imagine que dans le contexte du travail, l'un de ces trois styles s'avère le moins rentable et efficace pour sa propre carrière : ce sont évidemment les offreurs qui sont tournés vers les autres, souvent des prédateurs prêts à en profiter. Les études semblent montrer que les offreurs gagnent moins que les prédateurs. On peut alors se demander qui sont les gagnants du jeu organisationnel : les prédateurs ou les « donnant-donnant » ? A la surprise générale, l'auteur affirme que ce sont des offreurs qui se retrouvent aussi en haut de l'échelle. Les plus grands perdants et les plus grands gagnants sont des offreurs. Là encore, jouer le jeu de la jungle peut expliquer le succès mais le succès peut aussi s'expliquer autrement, par une forme improbable de relations aux autres, celle que tous les analystes stratégiques, les loups organisationnels et les prédateurs n'avaient pas envisagée. Il n'est pas facile d'être « offreur » car les prédateurs savent en profiter, mais c'est aussi l'opportunité d'aller au sommet. Le problème est alors de savoir comment certains d'entre eux peuvent aussi bien réussir. C'est ce que décrit Grant dans son ouvrage.

Les offreurs sont ouverts et généreux dans la gestion de leur réseau : il semble qu'en ce domaine si important dans le travail d'aujourd'hui, plus on est disponible et altruiste, plus on est gagnant dans les relations car on est plus ouvert aux liens faibles, souvent les plus féconds. Les offreurs cherchent à étendre le champ plutôt qu'à surexploiter le terrain. Les réseaux, peut-être plus que les relations normales, révèlent les prédateurs, ceux qui ne font qu'exploiter les autres et le système ; ils reçoivent en général assez vite la monnaie de leur pièce car personne n'aime se faire prendre par un *taker*. Dans leur communication, les offreurs ne jouent pas de l'assertivité

¹¹⁷ Grant, A. *Give and Take*. Londres : Weidenfeld & Nicholson, 2013.

et de l'entrisme ; ils peuvent apparaître comme discrets mais leur mode de communication est plus d'entrer en relation que de s'imposer, ce qui s'avère souvent plus efficace.

Mais au-delà des modes d'action des offreurs dont nous n'avons donné que deux illustrations, la clé de l'ouvrage est sans doute de savoir comment se distinguent les offreurs qui réussissent ou échouent dans le cadre du jeu organisationnel. L'idée importante de Grant consiste à dire que l'intérêt pour les autres et l'intérêt pour soi-même ne constituent pas deux pôles d'une même dimension. On n'agit pas soit dans l'intérêt des autres, soit dans le sien propre. S'intéresser à soi ou aux autres constitue deux dimensions et pas une seule. Ainsi certaines personnes n'agissent pas dans l'intérêt des autres : ce sont les apathiques qui n'agissent pas non plus dans le leur ; c'est aussi évidemment les prédateurs qui ne sont concernés que par eux-mêmes.

Toutefois il existe aussi deux catégories de personnes hautement concernées par l'intérêt des autres. Ce sont les offreurs. Ceux qui ont peu d'intérêt pour eux-mêmes vont se sacrifier et, à force de s'oublier, ils se retrouvent en bas de l'échelle de la réussite. La seconde catégorie, très concernée par les autres ET par eux-mêmes sont ceux qui réussissent et dépassent les prédateurs aux dents longues. On peut donc penser aux autres et à soi. S'il paraît normal de penser à sa carrière et à son développement, n'y a-t-il pas aussi la place (la nécessité) dans le travail, pour une meilleure collaboration, pour le souci de développer les autres et les organisations. N'est-ce pas le but de tout manager – les études montrent que c'est généralement leur source de plaisir – de faire croître les personnes autour d'eux. N'est-ce pas une œuvre de salut public de faire de l'expérience de travail un moment de plaisir et de qualité de relations humaines : la demande sociale pour le bien-être, la convivialité et la bienveillance en seraient peut-être des signes. Remarquez, ma grand-mère m'aurait dit qu'il y a deux mille ans déjà l'Evangile l'avait conseillé dans ce commandement trop mal compris « tu aimeras les autres comme toi-même »¹¹⁸ : rien de nouveau sous le soleil !

Il resterait à savoir ce qu'est « l'intérêt » pour soi mais chacun répondra à la question pour lui-même. Les travaux de Grant ont au moins le mérite de donner une autre illustration de la citation du début. Le succès que privilégient les acteurs dans les organisations avec dents longues, séduction ou démonstration de muscles permet sans doute de ne pas perdre au jeu mais l'approche du succès ne se réduit à l'amélioration de ses techniques de chasse ou de combat. Les prédateurs se font surpasser par une catégorie d'offeurs, ceux qui apparaissent dans la queue de la distribution et que l'on ne soupçonne même pas.

Voilà une bonne nouvelle pour les enseignants qui devraient être des offreurs par définition, au moins dans leurs salles de cours. Ils disposent là d'une autre illustration pour former leurs étudiants à élargir leur champ de vision, à ne pas réduire leur pensée au plus évident, à ne pas se satisfaire de vérités partielles, à ne pas prendre la partie pour le tout. Cela pourrait même donner l'idée aux enseignants de sortir de leurs techniques ou de leurs préjugés idéologiques pour faire réfléchir leurs étudiants à leurs comportements, à leur manière de travailler, d'interagir avec les autres : ceux-ci peuvent en effet toujours s'apprendre et s'améliorer.

A retenir

- Pour les managers *takers* : les autres se font avoir une seule fois
- Pour les managers *givers* : ils peuvent appartenir à deux catégories, ceux qui ont le souci du sacrifice et ceux qui savent leur stratégie
- Pour tous : ils devraient favoriser les *givers* stratégiques dans leur mode de management même si les *takers* peuvent parfois les servir à court terme

¹¹⁸ Mc 12, 31.

Le manager est une personne, cette figure réappropriée par la philosophie occidentale à partir de son image première de masque. Le manager vit dans une société où il joue des rôles et porte des masques. Plutôt que d'insinuer quelque tromperie, cette figure insiste sur sa responsabilité de savoir construire dans son contexte une image de lui-même qui lui permette d'honorer ses valeurs d'une part, ses exigences de résultat d'autre part, la reconnaissance de l'altérité enfin. Le porteur de masque n'est pas celui qui se cache mais celui qui a su construire sa place en responsabilité dans l'environnement qui est le sien.

Mise en scène de soi¹¹⁹

Nous sommes au temps du *show* et de la mise en scène de soi. Je ne parle pas seulement du *personal branding* et de l'incessante chasse aux œufs pour nourrir un press-book, une page personnelle, un mur virtuel ou un profil. Plus largement chacun « pitche », auprès d'un client, d'un financeur et même pour exposer sa thèse en 180 secondes. Les concours d'éloquence sont revenus à la mode et les conférences TED imposent une forme obligée de communication à un large public avec l'espoir d'être « vu » et relayé par les médias : on est passé de la « vision » au nombre de « vues ».

La mise en scène de soi fait même partie du travail dans une économie de l'expérience où la valeur se crée dans l'expérience vécue par le client, produite en partie par la *performance* - au sens anglo-saxon du terme – d'un salarié, c'est-à-dire ce qu'il fait. La question se pose alors de savoir si ce mouvement de la mise en scène de soi concerne le management et sa pratique.

Il existe au moins trois grandes évolutions qui font de la mise en scène de soi une question managériale. La première concerne le glissement progressif de la notion d'expérience d'une application au client à une application plus générale au salarié¹²⁰. L'« expérience salarié » renvoie souvent à la problématique de la marque employeur. Les entreprises présentent leur offre de services, de rétributions et d'opportunités censée attirer des candidats pour une expérience agréable, stimulante et unique. Mais on peut imaginer une extension des frontières de l'expérience au-delà des services de conciergerie pour inclure la qualité des relations humaines, le mode de management et le type de collaboration.

La deuxième évolution concerne l'intérêt renouvelé pour les relations humaines. Comme l'ont montré les intervenants d'un colloque récent¹²¹, on a pu avoir tendance à oublier leur importance que ce soit dans le dialogue social qui ne peut être réduit à des rapports ministériels et des changements législatifs ou dans les transformations imposées aux organisations qui exigent une collaboration efficace. Il n'est même pas besoin de rappeler combien l'environnement relationnel est critique dans la montée des risques psychosociaux, surtout dans une société où le nombre de personnes vivant seules augmente et où le choix de l'habitat dépend moins des affinités avec une collectivité que du prix de l'immobilier et de l'offre de transports. La troisième évolution concerne les managers eux-mêmes. Dans la complexité des organisations actuelles, dans le cadre de nouvelles pratiques de travail et avec de nouvelles générations de salariés, on leur demande d'être « là », en deux lettres. On leur fait passer la disparition de leur statut pour un progrès et ils se rendent compte que leur pratique managériale

¹¹⁹ Texte paru en avril 2017

¹²⁰ Voir le dossier du magazine *Personnel* d'avril-mai 2017, coordonné par Jean-Marie Peretti et François Silva.

¹²¹ « Au secours, les relations humaines reviennent ! » - Colloque Fnege-Xerfi-ANDRH du 1^{er} décembre. Vidéos sur Xerfi et textes sur The Conversation France

réside dans leurs comportements et attitudes. L'exercice de la fonction managériale devient alors plus exigeant, plus éprouvant aussi puisqu'elle demande un engagement personnel tout comme des compétences pas toujours aisées à acquérir.

Face à ces évolutions trois approches sont possibles pour aider les personnes à se mettre en scène. La première est romantique. Elle imagine que les personnes ne peuvent que prétendre à de bonnes relations humaines positives et agréables pour autant que les méchantes organisations et le fameux « système » en général ne les empêchent pas. La deuxième approche, morale, fait dans l'injonction à tous de s'investir dans des relations humaines présentées comme un bien ou un idéal. Reste une troisième approche, académique, qui revisite nos *a priori* psychologique ou sociologique. Sur un plan psychologique on mesure les limites d'une approche de la personne séparée de son environnement social, comme si elle ne pouvait se définir, se construire et vivre que par elle-même, en s'abstrayant du monde social alentour. Sur un plan sociologique on prendrait en compte des modes de vie présents dans notre société où beaucoup n'ont d'expérience relationnelle que dans leur famille – de taille réduite – et au travail, avec aucun lieu d'investissement social entre les deux.

Un ouvrage récent¹²² emprunte la voie des conseils personnels, les trucs que tout le monde attend pour résoudre ses problèmes. De manière plus intéressante, l'ouvrage propose une réflexion sur la présence, une sorte d'attitude consistant à se poser (s'imposer) par rapport aux autres. La référence à la présence rejoint des préoccupations existant dans de nombreux compartiments de la vie sociale : le théâtre exige de l'acteur de travailler sa présence pour incarner le personnage. Travailler sur sa présence fait évidemment partie du programme de tout stage de vente ou de communication et dans les arts martiaux, la présence face à l'adversaire est indéfiniment travaillée. Dans les pratiques religieuses, le mode de présence et la posture sont très sensibles quand il s'agit de se mettre devant Dieu pour prier et cette même présence sous-tend le travail du corps que font aujourd'hui les adeptes de la méditation ou de la *mindfulness*.

La présence est évidemment difficile à définir alors que l'on perçoit beaucoup plus facilement son manque. Les qualités qui lui sont le plus souvent associées, d'après l'auteur, concernent la confiance en soi et dans le monde alentour, l'enthousiasme et la passion. La présence se reconnaît à la fois dans une grande consistance personnelle et une attention à l'autre et à son environnement. C'est sans doute la conjonction de ces deux composantes qui caractérise la présence : sur le plan de la personne c'est une cohérence, un engagement personnel. La première renvoie à l'authenticité mais aussi l'alignement de comportements et d'attitudes, la seconde tient plutôt à la passion, l'espérance et l'investissement personnel. Au niveau de la relation, la présence suppose la prise en compte et l'écoute des autres, l'investissement personnel dans la relation et la construction d'une expérience commune. On pourrait rajouter à ces deux composantes le fait que dans l'expression et dans la relation, se retrouvent non seulement des faits et des opinions mais aussi des sentiments et des valeurs : la présence traduit une certaine richesse en ce sens que c'est une large palette de caractéristiques humaines qui est en jeu et pas seulement une dimension, qu'elle soit intellectuelle ou émotionnelle.

L'auteur de l'ouvrage insiste sur deux dimensions de la présence ou du moins de ce qu'il faudrait faire pour la renforcer. La première concerne la vision de soi-même. C'est sans doute l'une des activités les plus largement partagées que de s'interroger sur soi ; chacun court après une image idéale de lui-même ou d'elle-même et fait son maximum pour y faire correspondre la réalité. C'est l'un des plus forts motivateurs qui nous pousse dès que possible à nier la réalité, à vouloir la changer ou à modeler sans fin son idéal. Le problème c'est que notre image de nous-même n'est pas toujours pertinente et qu'elle demeure vulnérable à tous les biais

¹²² Cuddy, A. Presence : Bringing your boldest self to your biggest challenges. Orion, 2016.

possibles. D'ailleurs, quand nous approfondissons la relation avec quelqu'un, on est souvent surpris de l'écart entre l'image que nous nous faisons de lui ou d'elle et l'image que la personne se faisait d'elle-même et qui guide ses comportements. L'auteur signale d'ailleurs l'importance du « symptôme de l'imposteur ». Ce symptôme consiste à considérer que ce qui nous arrive de bien n'est jamais totalement mérité, que cela tient au hasard ou à la chance. Il est généralement lié à une sous-estimation de ses capacités ou à une capacité à se laisser impressionner par l'image que l'on a de celles des autres. En étant prudent sur les termes, l'imposteur a le sentiment que sa situation procède d'une escroquerie et il ne sait se départir de doutes profonds quant à ses capacités et même ses réalisations. Le symptôme de l'imposteur mine la confiance en soi et pousse au retrait et à la peur dans certaines situations sociales : on peut le remarquer aussi bien dans l'approche commerciale ou amoureuse. Si nous ne repérons pas ce symptôme chez les autres, c'est que la partie de nous-mêmes dont nous doutons n'est jamais exactement celle dont les autres doutent ; voire même les doutes sur ses capacités conduisent à exagérer les capacités des autres.

L'auteur souligne deux choses importantes pour comprendre la difficulté de construire cette présence : d'une part ce symptôme est un frein à la confiance en soi et à l'enthousiasme ; il empêche cette cohérence et envoie des messages contradictoires qui occultent la présence. D'autre part, toujours selon l'auteur, ce symptôme serait beaucoup plus présent qu'on ne le croit, même si c'est à des degrés divers bien entendu. Ainsi il serait inapproprié de le circonscrire à certaines populations, à des générations, voire à des profils socio-démographiques ou professionnels.

La deuxième dimension sur laquelle insiste l'auteur est l'importance du physique. Sans même aller jusqu'à rappeler le *haka* néo-zélandais, il est facile de repérer des postures et un langage du corps qui expriment la présence. Les psychologues ont trouvé que le mode d'expression de certaines émotions était assez universel. Des postures, plus ou moins droites et ouvertes vont exprimer plus de présence que le repli sur soi. Sans même revenir aux travaux des éthologues, chacun mesure dans la vie courante, pour repérer l'état émotionnel de ses proches par exemple, l'importance du langage corporel.

Cette réflexion sur la présence permet de réfléchir avec prudence à cette exigence de mise en scène de soi, pour autant bien entendu qu'on en reconnaisse la nécessité.

Pour l'auteur bien entendu, la présence se travaille et elle nous rappelle cette découverte de la psychologie cognitive selon laquelle les comportements peuvent précéder les attitudes : c'est donc aussi en travaillant sur ses manières d'être que sa relation aux autres et l'image de soi peuvent évoluer. On se gardera évidemment de ne pas tomber dans la méthode Coué car le naturel pourrait revenir au galop : on connaît tellement de situations ridicules dans lesquelles les personnes se forcent artificiellement à être ce qu'elles ne sont pas.

On se gardera également de ne pas vouloir trouver dans la présence ou la mise en scène de soi un simple moyen d'accroître son pouvoir ou sa domination sur les autres. Qui n'a pas rêvé dans le domaine commercial, amoureux ou managérial de renforcer sa capacité à influencer les comportements des autres, dans le domaine managérial surtout, puisque c'en est le principal KPI...

Enfin, on accroîtra sa présence et la performance de sa mise en scène de soi pour autant que l'on a avancé dans la connaissance de soi et ce processus ne peut être vraiment efficace qu'en répondant à deux conditions. La première est d'utiliser tous les moyens de la raison pour se connaître et se garder des pièges de l'orgueil, de l'auto-dénigrement ou de tout autre illusion ; la seconde est de toujours se rappeler que la connaissance de soi est indissociable de celle des autres. L'aveuglement de soi ou l'oubli de soi sont sans doute les deux freins à la mise en scène de soi.

A retenir

- Le manager doit être « là », en deux lettres.
- Un des freins pour être là, c'est le sentiment de ne pas en être capable, de ne pas y avoir droit, de ne pas le vouloir
- Travailler sa présence oblige à travailler sur soi et sur sa relation aux autres

CHAPITRES D'OUVRAGES

In

Pour une fonction RH inspirante : une réponse au RH bashing.

Barabel, M. Entreprises et Carrière, 2017

L'art du déménagement

L'histoire nous apprend que les épisodes de « bashing » ne sont jamais éternels ; le seul problème étant que les victimes ne sont plus toujours là quand grâce leur est rendue. La question se pose alors de savoir comment hâter le processus de rédemption. Les travaux sur le développement personnel nous révèlent que la reconquête passe toujours par une prise en compte sérieuse de la réalité. On devrait plutôt évoquer les réalités au pluriel puisque les situations vécues par les DRH sont tellement diverses même si les médias ou les observateurs rapides ont la faiblesse d'en parler avec un singulier souvent malveillant. Après avoir pris en compte la réalité, il s'agit de l'accepter, et, dans l'idéal, de l'aimer : ce sont les étapes d'un chemin de reconquête et la démarche exige avant tout chose un minimum de motivation à le faire.

Dans une étude déjà ancienne¹²³ auprès des DRH, on les interrogeait sur les expériences les plus difficiles et douloureuses de leur vie de DRH. Il n'eût pas été surprenant de voir apparaître les plans sociaux, les licenciements difficiles, les conflits, les accidents du travail ou les situations personnelles dramatiques traitées dans le secret de son bureau. En fait, ce ne sont pas les grands drames médiatiques dont se rappellent avec horreur les DRH - ou amusement si l'expérience est vraiment très ancienne - mais ce sont les déménagements qui leur ont causé le plus de souci et de peine. Par déménagement, il ne faut pas seulement imaginer les changements de localisation lointaine, il ne peut parfois s'agir que d'un changement d'immeuble ou d'une réaffectation des locaux existants.

Apparemment, un déménagement ne devrait être qu'un enjeu secondaire d'intendance qui ne touche pas vraiment à tout ce qui est sérieux, central et important. La décision a été prise de manière rationnelle pour gagner ou réduire l'espace, pour optimiser le coût de fonctionnement, pour avoir plus de fonctionnalité. Parfois même on a mis en place des démarches très participatives pour recueillir des avis, s'enquérir des contraintes de chacun, estimer les préférences ou les capacités de résistance des uns ou des autres. En général les premières étapes de ce processus bien pensé et anticipé se déroulent sans trop d'anicroches. Les promoteurs du projet ont encore la foi du novice et les personnes mettent du temps à croire à ce changement et à mesurer leurs pertes et gains potentiels. Voire même, nombreux sont ceux qui, avec le sourire, ont affirmé haut et fort qu'ils ne donnaient pas énormément d'importance aux choix qui seront fait et resteront secondaires par rapport aux réels enjeux professionnels.

Mais progressivement, les questions apparaissent, les unes entraînant les autres : plus on veut clarifier, moins c'est clair. Les procès d'intention s'ouvrent avec les bruits et rumeurs, les surinterprétations et les mécanismes inexorables de la confusion girardienne, quand tous les problèmes et conflits s'agrègent. Les choix sont interprétés, les jalousies se nourrissent, les complots se renforcent ou se soupçonnent. Comme beaucoup savent aussi apparence de raison garder et ne pas attaquer de front sur des problèmes de m², d'orientation du bureau, de nombre de fenêtres ou de proximité à l'étage de direction, on va avoir tendance à développer le billard à trois bandes et trouver tous les arguments rationnels possibles pour ne pas exprimer leurs émotions face au changement envisagé. Et on s'aperçoit alors qu'aucune bonne solution ne peut s'imposer, que les mauvais compromis s'imposent et que, finalement, personne n'est vraiment satisfait. Pire que cela, dès le déménagement mis en œuvre apparaissent les experts du

¹²³ Thévenet, M. Gestion des personnes : la parole aux DRH. Editions Liaisons, 2004.

lendemain comme les vers dans le fromage et tout le monde y va de sa solution qui eût été forcément meilleure ... si la DRH s'y était prise un peu mieux.

Mais comment expliquer le poids d'un déménagement à côté des grands problèmes managériaux de transformation, de mise en œuvre des changements disruptifs ou de révolutions numériques romantiques ? Une reconquête exige de prendre en compte les signaux faibles et apparemment insignifiants et ces « petites » réalités sont sans doute révélatrices de la fonction plus globalement. Comment se fait-il que ce soit pour les DRH une expérience aussi marquante et aussi unanimement douloureuse ?

Trois raisons peuvent être avancées. La première se trouve dans les activités ou les expériences qui apportent au DRH du plaisir et de l'intérêt. Ce sont justement ces moments de création ou de développement d'une nouvelle fonction : créer la fonction RH dans une entreprise. Dans cette création il y a de la nouveauté, la satisfaction d'un besoin pour l'activité, la complicité avec le business. C'est un moment positif, vécu dans la proximité avec une direction générale. Un déménagement, c'est donc le contraire d'une création, on n'a pas l'impression de créer grand-chose mais seulement de perturber le cours normal des activités.

Un déménagement est une opération ingrate. La plupart n'y voient que des inconvénients, les perturbations induites, les difficultés créées aux personnes ou à l'activité. Les avantages sont invisibles et s'ils le sont pour quelques-uns, cela ne facilite pas la démarche. Pour une direction générale, ce n'est que de l'intendance non stratégique ; pour les autres c'est un changement profond dans leur mode de vie ou, au mieux, un désagrément de devoir faire ses cartons et changer ses habitudes de vie : dans les deux cas, on sait pointer les difficultés sans jamais ressentir le besoin de reconnaître les problèmes évités, tout aussi invisibles.

Enfin, un déménagement n'est que rarement lié au cœur du business, aux décisions nobles qui ont un impact sur les comptes et la position concurrentielle. Or, c'est justement cette proximité au business que les spécialistes des RH apprécient le plus souvent.

On peut alors se demander si la difficulté du déménagement ne révèle pas quelques constantes managériales implicites, des façons de penser que nous n'explicitons jamais. Le premier non-dit du management c'est que l'on met rarement en valeur le banal. Le déménagement procède du banal, du secondaire, de la conséquence en termes d'intendance de décisions plus stratégiques. Changer de stratégie, racheter une entreprise, contribuer directement au business dans ses challenges quotidiens apparaît comme une quasi-obligation de l'histoire que l'on aime à se raconter mais un déménagement, c'est la banalité de l'intendance.

Les affres du déménagement révèlent aussi que dans le management, l'émotionnel est toujours présent et ne peut jamais être contenu, circonscrit ou maîtrisé. On aimerait que tout soit rationnel au travail car on est déjà tellement empêtré dans ses affaires sentimentales ou familiales à la maison. Le travail, c'est un contrat, des règles et des procédures et tout devrait normalement être sous le contrôle d'une approche rationnelle. D'ailleurs le déménagement a été annoncé, précisé, expliqué ; des réunions ont été organisées pour laisser s'exprimer des besoins, pour discuter des choix voire même, le plus grand nombre a été invité à un processus de management participatif pour faire adhérer chacun aux décisions. Mieux, on est parfois parvenu à un accord, à la grande satisfaction de tous les partisans d'un management post-moderne. Les déménagements dans les entreprises, c'est comme les héritages dans les familles : on rit des problèmes mesquins des autres avant de tomber soi-même inexorablement dans les mêmes travers.

Enfin, les affres du déménagement pointent la difficulté d'imaginer comment les autres voient leur travail. Pris dans son projet, le DRH n'a qu'une seule idée de faire avancer le projet au mieux des intérêts de chacun et de l'entreprise. Fort de la nécessité de la décision et des bonnes intentions de ses processus participatifs, il ne lui est pas facile de repérer la manière dont chacun

vit cet événement. C'est une belle illustration de la difficulté de gérer les personnes en devant toujours prendre en compte la vision de l'autre. Dans un déménagement, l'intérêt seul de l'entreprise ne peut suffire, ni l'esthétique des plus belles démarches participatives ; on ne peut occulter ce que le déménagement signifie pour chacun dans sa posture vis-à-vis de ses collègues, dans la dimension symbolique de son statut et évidemment aussi dans sa vie personnelle.

La reconquête pour la DRH, c'est se confronter à la réalité, prendre en charge ces missions difficiles, accepter ce « bashing » dont les déménagements donnent une occasion fréquente. Il n'y a pas de recette pour faire de bons déménagements ou en éviter les débordements émotionnels. Finalement ces déménagements ouvrent une piste de reconquête pour contrer le « DRH bashing » ou, du moins, pour mieux l'assumer.

Lors d'un déménagement s'affirme tout ce qui est humain, trop humain : craintes, jalousies, haines, tentatives de séduction, de vengeance, de domination. On y va du mensonge, de l'intimidation, du complot et de l'influence. Tout cela est amplifié par le fait que la pudeur ne permet pas toujours d'affirmer franchement les sentiments qui nous animent et il est nécessaire alors de le cacher derrière des prétextes et arguments rationnels plus ou moins sérieux. Les apprentis RH ne devraient-ils pas être plus sensibles à l'anthropologie, à une connaissance de l'homme qui ne se limite pas à la dernière trouvaille de la psychologie où un trop petit faisceau de variables est mis en exergue pour expliquer le mystère du comportement humain ? Une bonne connaissance de l'anthropologie ne permettrait-elle pas de se prémunir des risques d'une sociologie mal comprise quand on prend les tendances pour la réalité, quand une majorité fait la totalité, quand les démarches d'enquête reposent sur une seule conception de la vie des sociétés et de leur histoire ? Une bonne connaissance anthropologique, c'est une ouverture intellectuelle à la littérature, aux grands textes, à l'art et à l'histoire, à tout ce qui ne réduit pas l'homme et sa vie sociale à quelques réactions réflexes. La réflexion anthropologique ne permet pas d'éviter les déboires des déménagements mais elle permet de comprendre ce qui se joue sur le plan humain et donc à prendre la bonne distance par rapport à l'événement.

Un deuxième enseignement de la phobie du déménagement c'est la nécessité pour les RH de reconnaître l'importance des relations dans la durée. D'une part, les RH doivent sortir d'une conception des individus, des personnes prises isolément avec leurs compétences, leurs projets, leurs motivations ou leurs problèmes psychosociaux. Les personnes sont des êtres sociaux, en relation. Il s'agit donc pour les RH de nourrir cette dimension qui ne va pas toujours de soi étant donné les effets structurants des outils de GRH. Mieux que cela, une institution, ce sont des relations dans la durée car celle-ci peut, seule, générer de la confiance qui n'est jamais un choix managérial mais toujours la conséquence d'une expérience. Les difficultés souvent pointées par les salariés, c'est de ne plus repérer cette constance dans la durée. Si toutes les familles vivent des problèmes d'héritage, l'attention portée dans la durée aux relations internes à la famille permet de les atténuer.

Enfin, le troisième enseignement, c'est que si rien ne permettra jamais d'éliminer la difficulté du déménagement, la qualité du projet que ce changement est supposé servir peut en relativiser la portée. Personne n'aime changer ses habitudes, mais c'est toujours plus facile quand on comprend et quand on adhère aux objectifs que le changement doit servir. C'est bien d'un manque de projet dont souffrent nombre d'institutions, tellement « routinisées » dans une société consumériste qu'elles n'en éprouvent plus le besoin ou imaginent pouvoir s'en exonérer.

S'il y a donc une voie de reconquête de la fonction RH, ce n'est surtout pas des autres qu'il faut l'attendre, que ce soit une direction générale, les autres fonctions, les salariés, voire les organismes administratifs ou de contrôle externe qui pourraient être complices. C'est aux

professionnels des RH de se prendre en main et de ne compter que sur eux, dans leur approche de leur fonction. Trois modestes conseils peuvent être modestement donnés à la fonction RH. Le premier est d'élargir sa vision du monde et de l'homme en essayant de se rapprocher plutôt de l'honnête homme de la Renaissance que du Garde Rouge qui fait tourner des processus impersonnels.

Le deuxième conseil est de ne pas se laisser piéger par une approche trop individuelle du travail et des problèmes de personnel. Une entreprise, une institution, ce n'est jamais du travail mais toujours de la collaboration, du travail ensemble : c'est bien sur les relations humaines qu'il faut toujours travailler.

Enfin, la raison d'être d'une institution, c'est le service qu'elle est censée rendre à l'extérieur, c'est ce qui fonde son projet et sa vision de l'avenir. Une institution n'existe pas pour elle-même ou ses composantes mais pour le projet qu'elle est censée servir : gérer des ressources humaines ne peut jamais en faire l'économie.

In

Réinventer le leadership.

Frimousse, S, Le Bihan, Y. EMS, 2017

Le leadership controversé

Le parti-pris de cet ouvrage est de questionner le leadership, d'en faire un objet de débat à partir d'expériences personnelles, de recherches et de rencontres. C'est donc qu'il y a matière à débat. Ce chapitre est nourri effectivement d'une expérience personnelle de plusieurs décennies de travail avec des managers ou des leaders dans le cadre de recherches, de séminaires, de formations et de collaborations divers. Car le sujet du leadership n'est pas nouveau et il y a bien longtemps que les entreprises, les cadres et les académiques s'intéressent à la question.

Il n'est donc pas inutile de s'interroger sur ce qui fait l'actualité de ce thème ancien alors que les discours managériaux sont coutumiers de voir des nouveautés disruptives à chaque rentrée. En effet le leadership s'impose dans tous les programmes de formation, parfois même au détriment de la gestion des ressources humaines¹²⁴. Les programmes de MBA en font un thème incontournable et les formations au management dans les entreprises ne manquent pas de toujours proposer une ou deux journées de sensibilisation au leadership.

Car c'est bien au management que s'oppose le leadership. Un MOOC à succès en a fait son titre¹²⁵ et laisse entendre qu'il y a un progrès entre le management et le leadership, comme si le premier concernait la maîtrise des organisations, des systèmes et des processus alors que le second évoquerait l'inspiration, la vision et toutes ces notions ineffables d'un leader censé incarner le fonctionnement d'une nouvelle organisation post-moderne. Le leadership serait le marqueur d'une nouvelle organisation : comme les sciences du management sont oubliées, beaucoup des hérauts du leadership sous-estiment l'ancienneté de ce sujet de recherche. Et voilà les écoles de management qui avaient à peine réussi à abandonner le terme de « commerce » ou de « gestion » et qui se voient en quelque sorte « ringardisées » par la notion de leadership.

Dans les entreprises mais aussi chez certains auteurs¹²⁶ le management s'oppose au leadership pour simplement illustrer des styles différents dans le cadre d'une approche contingente. Mais comment imaginer des managers sans cette complicité humaine, cette affinité pour l'intangible de l'humain ; comment imaginer des leaders déconnectés du terrain et de la réalité organisationnelle des structures et des systèmes ? Un des problèmes de cette distinction entre manager et leader est de conduire à un classement, à un rôle plus valorisant que l'autre, au mépris de l'un à force d'encenser l'autre.

1- La controverse du leadership

Il y a donc controverse quand la généralisation d'un concept semble plus liée au souci de mettre en valeur l'exercice des missions managériales plutôt que d'illustrer une réelle révolution dans

¹²⁴ Besseyre des Horts, CH. Quand les business-schools abandonnent les RH. *Personnel*, n°523, octobre 2011.

¹²⁵ MOOC proposé par le Cnam (Cécile Dejoux) « Du manager au Leader », Cnam, 2013

¹²⁶ Basso, O. *Le manager entrepreneur*. Pearson, 2006.

Plane, JM. *Théories du leadership*. Dunod, 2015

les missions. Il y a controverse quand le leadership s'impose dans l'entreprise parce qu'il s'est aussi banalisé dans d'autres compartiments de la vie sociale, que ce soit le contexte sportif ou le monde politique : il n'est pas une déclaration d'un président américain qui ne fasse référence au leadership. Il est vrai que la langue anglaise accorde de la valeur au leader, alors qu'il est bien imprudent de traduire en allemand ou même en italien...

Cependant, la controverse ne concerne pas seulement la comparaison du leadership à d'autres figures d'exercice de l'autorité. On peut même se demander si la notion abstraite, presque éthérée du leadership n'est pas un moyen d'exfiltrer les figures d'autorité. Le leader devient alors un être exceptionnel, dégagé des attributs hiérarchiques et organisationnels, ce qui est un moyen de ne pas aborder cette question. Autrement dit, est-ce que la figure construite d'un leader ne consiste pas, comme on le fait dans le monde médiatique, de créer des modèles en dehors de la vie courante comme pour les sortir de la vie normale ?

En effet il existe deux types de raisons à une remise en question du leadership. Les premières sont générales, contextuelles au management. Il est important de les considérer car les approches du management, de l'entreprise ou du travail, ont trop souvent tendance à ignorer le monde environnant comme si elles pouvaient s'en déconnecter. On en a eu une démonstration évidente es quinze dernières années avec une critique du travail comme si le seul contexte professionnel devait expliquer les difficultés et autres maux déclarés dans le travail, sans aucune considération de la vie personnelle et sociétale dans lesquelles vivent aussi les salariés. Il existe ensuite des raisons plus managériales pour mettre le leadership en débat. Nous confronterons ensuite ces critiques aux fonctions qu'est toujours censé assumer le leadership avant de proposer, en dehors des littératures managériales traditionnelles quelques références anthropologiques qui ne devraient jamais être oubliées pour aborder la mission de leadership, en dépit des controverses.

Des raisons contextuelles à critiquer le leadership.

Premièrement, il est commun, même si cela diffère selon les cultures, de critiquer ou de remettre en question ses chefs, ses parents, ses dirigeants, etc. On le retrouve aussi bien dans la famille, le sport, la politique ou le milieu associatif. Dans l'éducation cette confrontation est peut-être même nécessaire au développement harmonieux d'une personnalité. Dans la politique, la critique mêlée au respect est souvent une figure de la relation au roi ou au chef avec parfois une certaine ambiguïté selon laquelle on critique beaucoup tout en n'imaginant jamais que la figure d'autorité disparaisse. Les rôles sont différents, ils structurent les rapports sociaux et la différence crée de la complémentarité mais aussi de du conflit et de l'opposition.

Deuxièmement, il faut constater qu'à l'école, dans la famille et dans la vie publique, la posture vis-à-vis des formes d'autorité a évolué. Elles sont soumises à discussion et à contestation ; elles sont sommées de justifier en permanence leur crédibilité. Même si le rapport parfois difficile à l'autorité semble aujourd'hui prendre les traits des fameux rapports intergénérationnels, force est de constater, derrière les discours sur l'autonomie, le développement personnel, la nécessité du choix ou le besoin de consensus, une remise en cause de rapports traditionnels. L'entreprise, le cadre de travail en général, n'échappe pas à ce mouvement..

Troisièmement, on ne peut écarter la crise du leadership du mouvement profond – qui reste à être étudié sérieusement – de l’individualisme de nos sociétés. Martuccelli¹²⁷ parle même de « singularisme » en évoquant le phénomène selon lequel les personnes veulent voir reconnues leur particularité et leur identité. Il ne s’agit plus seulement, comme dans un mouvement individualiste, de se sentir à part des autres mais de voir reconnaître cette spécificité, voire d’attendre de la société qu’elle lui permette de s’épanouir. Il existe alors une attente vis-à-vis de la société, la mise en valeur de droits, plutôt qu’une obligation, une dette ou des devoirs. La relation à l’autorité dans ce cadre est profondément bouleversée puisqu’elle rentre dans deux logiques principales : le service ou la discipline. Dans la première on attend du chef qu’il procure des services, une attention, quand ce n’est pas le bonheur ; dans la deuxième attitude, on reconnaît seulement au chef le pouvoir de sanction auquel il faut essayer d’échapper en usant des opportunités du droit.

Les raisons managériales à critiquer le leadership

Dans le courant de l’entreprise libérée¹²⁸ se rangent toute une série d’expériences et d’innovations managériales qui rencontrent un grand intérêt dans les entreprises, même si ce succès est plus atténué dans les milieux parisiens des grandes entreprises du CAC40. En effet c’est dans les réseaux d’entreprises moyennes et petites, comme l’APM par exemple¹²⁹ qu’on mesure la profondeur de la réflexion managériale sur de nouvelles formes de collaboration et de management. Il n’existe pas de modèle unique de ces innovations managériales mais elles présentent cependant quelques traits communs. Le premier sans doute est de remettre en cause le management hiérarchique traditionnel en développant des formes de plus grande autonomie dans le travail qui rendraient inutiles le management ou le leadership local. C’est vrai que des dirigeants – généralement ceux qui communiquent sur leur expérience – font preuve de ce que le Président Obama appellerait un fort leadership, une capacité d’entraînement. Mais quand le leadership ne concerne que celui ou celle qui incarne le projet et la vision communs, on peut se demander si la notion est encore très opératoire.

Par ailleurs, plusieurs évolutions des organisations de travail peuvent aussi expliquer que le leadership est en crise ou du moins à la recherche de nouvelles formes ou canons. La réflexion managériale est en effet fondée sur quelques hypothèses implicites qui brossent les contours du leadership et quand ces hypothèses sont remises en cause, c’est la fonction, les pratiques et la notion même de leadership qui s’en trouvent perturbés. Comme la tragédie classique respectait la règle des trois unités, le leadership traditionnel relève aussi de trois règles implicites : la proximité, le partage de références communes et le temps.

Le travail à distance s’est beaucoup développé du fait de la configuration d’organisations complexes qui combinent des dimensions différentes : la verticalité de la hiérarchie, la matrice, l’horizontalité et la temporalité des projets. Grâce de surcroît aux apports de techniques de communication plus performants, le travail semble avoir moins besoin de proximité et de présence physique des uns avec les autres. On parle alors de management à distance. La mission

¹²⁷ Martuccelli, D. La société singulariste. Armand Colin, 2010

¹²⁸ Getz, I, Carney, B. Liberté et Cie. Flammarion, 2016

¹²⁹ APM : Association pour le Progrès du Management.

de leadership devient alors plus complexe¹³⁰ car la plupart des missions ne peuvent se réaliser dans la profondeur d'une relation de face à face. Le leader doit devenir un organisateur d'événements, il doit créer les situations plus ou moins artificielles où les personnes renoueront du contact, s'inspireront de visions communes, apprendront les uns des autres et développeront le minimum de confiance utile en cas de difficulté ou de crise. Le leader est d'autant plus désarmé que sa mission devient alors invention et innovation permanentes.

La deuxième règle implicite concerne le partage de références communes que celles-ci soient idéologiques, culturelles ou professionnelles. N'oublions pas – nous en avons encore les traces avec les conventions collectives et l'organisation par profession des syndicats d'employés et d'employeurs – que la tradition consistait à évoluer au sein d'une filière professionnelle où l'on partageait des références tenant au métier ou aux compétences. Aujourd'hui la diversité des formations et des parcours est beaucoup plus grande et même si, comme le reconnaissent les chercheurs sur la diversité, celle-ci produirait de la performance, le leadership d'équipes avec de fortes références communes est toujours plus facile : pour cette raison la gestion de projets et d'équipes transverses est un véritable défi pour le leadership.

La troisième règle implicite concerne le temps. Le leadership traditionnel s'inscrit dans la longue durée de l'équipe, la construction progressive de la confiance entre les membres des équipes et l'apprentissage d'une expérience commune. Aujourd'hui, il existe de nombreuses équipes provisoires, centrées sur l'accomplissement d'une tâche avec des personnes qui vont et viennent dans le projet. Le temps de travail est également réduit, avec une plus grande flexibilité dans la gestion de son temps personnel : tout cela ne rend pas aisé le long processus de constitution d'une équipe et de crédibilisation d'un leader, même si les démarches de « team building » ou de « kick-off meetings » pour prendre une dénomination plus moderne sont censées pallier cette difficulté.

2- Face aux critiques, des constantes

En contrepoint de ces remises en cause du leadership, on doit rappeler ses missions traditionnelles et s'interroger sur leur disparition éventuelle. En effet, nous sommes habitués dans cette science récente qu'est le management à voir remis en cause des principes pourtant apparemment ancrés dans l'anthropologie la plus pérenne. Dans toutes les activités humaines s'imposent ou émergent les phénomènes de leadership avec une ou des personnes qui développent une plus grande capacité que les autres à influencer leurs comportements. Dans un orchestre, une équipe sportive ou un mouvement politique (même quand son idéologie remet en cause la notion de chef), les leaders apparaissent quel que soit le processus qui permet de le faire émerger. Si ce rôle et cette mission sont universels on peut donc imaginer qu'ils demeurent aussi dans le contexte professionnel de l'entreprise mais que ses formes ou exigences évoluent sans doute. Trois facettes au moins du leadership demeurent.

La première concerne la coordination. Dans une entreprise (une institution, une administration ou une association), le travail est interdépendance. Dans le cadre de manuels de procédures où ces interactions entre acteurs sont prescrites ou dans le jeu tacite de promesses réciproques,

¹³⁰ Thévenet, M. Managers en quête d'auteur. Les Belles Lettres, 2012.

c'est la collaboration, le « travail-avec », qui fait la nature du travail. Même si cette coordination peut s'ajuster au niveau de chaque paire, même si des systèmes experts peuvent pointer les risques ou dérives de la coordination, la fonction reste à assumer. Même si les ajustements sont facilités par les systèmes appropriés et le partage d'un projet commun, un enjeu de coordination demeure qui légitime le maintien de la question du leadership.

Dans des organisations qui restent verticales malgré la présence d'autres dimensions, la question de la responsabilité reste pendante. Le leader est aussi celui qui conserve une responsabilité dont il est comptable. Les organisations peuvent se transformer, les objectifs se négocier différemment, mais les leaders sont associés à un niveau de responsabilité, au moins dans le contexte d'une institution. Or c'est bien dans ce cadre que nous nous situons.

Enfin le leader offre une figure symbolique, le symbole de l'existence du groupe et d'un projet commun. Il traduit cette idée que le monde n'est pas plat¹³¹ et réduit à une multitude de relations ou de confrontations mais que ces interactions et collaborations doivent forcément se situer dans le cadre d'une vision, d'un projet ou, pour prendre des mots plus simples et moins manipulés, d'une raison d'être qui justifie l'existence même de l'institution ou de l'équipe. Ainsi¹³², un patron affirme que son rôle est d'être aux yeux de tous assis dans son bureau à fumer son cigare, une autre manière de dire qu'il doit avant tout être là.

3- Les vraies questions

Si les fonctions du leadership sont pérennes et si elles ne semblent pas aussi évidentes aujourd'hui puisque la notion fait débat, il faut alors se demander quelles peuvent être les vraies raisons de ce débat au-delà des considérations les plus superficielles ou naïves selon lesquelles les nouvelles générations de salariés seraient tellement augmentées qu'elles pourraient s'exonérer des pesanteurs anthropologiques ou selon lesquelles la vague de la modernisation du moment rend totalement obsolète la vie traditionnelle dans les institutions. A notre avis ce débat sur le leadership traduit trois interrogations majeures avec lesquelles les praticiens du management ne sont pas à l'aise. C'est d'ailleurs ce malaise qui conduit, dans une vision hiérarchique très traditionnelle, à remettre en cause le leadership comme s'il était sinon la cause, du moins la seule solution envisageable au problème. Autrement dit, nous n'avons peut-être pas de débat sur le leadership mais celui-ci paie pour les autres en quelque sorte. On lui attribue d'autres problèmes que l'on ne sait pas aborder autrement. Et dans une bonne anthropologie très traditionnelle, on s'en prend au chef dès que quelque chose va mal.

Leadership ou innovation managériale

Les organisations sont-elles confrontées à un problème de leadership ou d'innovation managériale ? La question de l'innovation est généralement réduite aux produits et services ainsi qu'à la manière de les délivrer. Un colloque récent¹³³ fait état de la nécessité d'imaginer l'innovation managériale, comme cela en a été souvent le cas dans l'histoire. Par innovation

¹³¹ Abbott, EA. Flatland. 1884.

¹³² Thévenet, M, Touchebeuf, B. Patron et 1^{er} manager de mon entreprise. Gualino, 2006.

¹³³ L'innovation Managériale – Colloque du Collège des Bernardins, 4 novembre 2016 – Plusieurs textes ont été publiés sur The Conversation France.

managériale nous entendons le développement de nouvelles formes de collaboration (de travail ensemble) dans un contexte sociétal nouveau et avec des technologies nouvelles. Il n'est pas nécessaire de développer une fois de plus l'impact des technologies sur les modes collaboratifs, ce renversement selon lequel les outils de communication ne sont plus situés dans l'entreprise mais à la disposition de chacun n'importe où ; on imagine bien la remise en cause profonde des temps et des frontières entre le travail et le hors-travail.

En revanche il est plus intéressant de rappeler combien l'entité que représente l'institution, clairement distincte et concurrente du hors-travail - le plus souvent la famille dans les temps plus anciens - offre maintenant des frontières très poreuses avec la vie en dehors du travail pour autant qu'il en existe une.

Prenons seulement deux illustrations pour illustrer notre propos sans le représenter totalement. La première concerne le temps de travail. On a sans doute sous-estimé les petites mesures de flexibilisation du temps de travail des années 70 : à cette époque quelques entreprises permettaient aux salariés de décider à la marge de leurs horaires de travail en disposant de leur heure d'arrivée et de départ du travail pour autant qu'ils soient présents sur une plage fixe et commune à tous et, évidemment, qu'ils travaillent le nombre d'heures requis. Cela a été le début d'un renversement selon lequel on ne décide pas du hors-travail en fonction du travail mais on organise son travail en fonction de ses contraintes et envies en dehors du travail. Le mouvement s'est amplifié avec le souci des entreprises de flexibiliser le temps de travail et d'optimiser le temps d'utilisation des outils, avec l'allongement des vacances et, bien entendu, la réduction du temps de travail. Ces différentes mesures ont diminué la centralité du travail (en fonction duquel le reste de la vie s'organisait), et de l'institution. L'exercice du leadership en est modifié en ce sens qu'il est concurrencé, en quelque sorte, par d'autres impératifs.

Le deuxième phénomène est tout aussi intéressant. Dans un rapport récent¹³⁴ il apparaît qu'entre 20 et 30% de la population active (selon les pays) auraient une activité d'indépendant (plus largement qu'au sens statutaire du terme). Pour certains c'est leur principale source de revenus mais pour un grand nombre c'est une activité complémentaire à un emploi « normal ». Pour ceux-ci l'institution et ses représentants (les leaders) ne sont pas centraux dans l'existence. Mieux encore, une deuxième dimension distingue ceux qui font ce travail d'indépendant par nécessité d'obtenir du revenu complémentaire et ceux qui le font par choix. Le travail est donc aussi une expérience éclatée où les liens se distendent, se concurrencent, se font et se défont et cela a aussi évidemment une influence sur la pratique du leadership.

On peut observer ces deux phénomènes avec l'œil du sociologue ou de l'observateur des évolutions de la société. On peut aussi, quand on est dans les sciences de gestion, voir le phénomène du point de vue de l'entreprise. Dans une approche de la société qui met face-à-face le capital et le travail, qui cherche toujours quels droits et devoirs imposer aux employés vis-à-vis des employeurs et réciproquement, on en oublie l'entreprise et le bien commun qu'elle représente¹³⁵. A force de réduire les enjeux de celle-ci à des jeux à somme nulle entre employeurs et employés, on en oublie que l'entreprise doit avant tout travailler à sa raison d'être, à son développement ou même à sa survie. C'est peut-être devant cet enjeu terrifiant que

¹³⁴ McKinsey Global Institute – Independent work : choice, necessity, and the GIG economy. Octobre 2016.

¹³⁵ Igalens, J. Les relations humaines au regard du droit et des norms. Colloque Fnege/Xerfi « Au secours, les relations humaines reviennent ! » Paris, 1^{er} décembre 2016

- comme les peuples se retournent contre leurs gouvernants quand ils ne sont plus en sécurité - on fait de ce questionnement existentiel sur l'avenir des institutions un problème de ... leadership.

Le désir de façonner le leadership

Le débat sur le leadership est peut-être aussi le révélateur de la prétention des organisations comme de la science managériale de façonner le leadership, d'en faire leur créature. Devant les enjeux et les incertitudes de la situation des entreprises, la réaction consiste curieusement à remettre en cause les formes de leadership et surtout d'en préconiser de nouvelles : le leader devrait être inspirant, agile, etc. Mais de quel droit dire cela ? Si ce n'est parce qu'implicitement les spécialistes du management aiment à se trouver dans la posture de celui qui façonne des figurines, des personnages, des modèles. Certes les mots sont plus modernes, on parle de *design thinking*, de bienveillance, voire même de méditation, mais c'est toujours le même réflexe mécaniste de l'ingénieur qui aborde l'organisation comme un produit à imaginer et à façonner. Un des apports intéressants des multiples expériences ressortissant au mouvement de l'entreprise dite libérée, c'est de nous montrer comment, progressivement et par tâtonnements le plus souvent, se sont forgés une figure, une pratique, un profil du leader. Dans les expériences que nous avons étudiées dans le cadre du séminaire de recherche des Bernardins consacré à l'innovation managériale¹³⁶, il n'est jamais fait état de modèle de leadership ni de définition du leader idéal. Les entreprises en question ont avant tout un projet commun et un certain sens du travail et le leadership en découle mais ce n'est pas un objet de systématisation. Ainsi dans un langage moderne, les incantations autour du leadership ne constituent peut-être qu'un nouvel avatar d'une conception très mécaniste des organisations.

Le leadership et les personnes

Il n'y a pas de leader sans suiveurs. Parler des suiveurs est moins flamboyant que d'évoquer les leaders exceptionnels, les sauveurs, les héros hors du commun qui permettraient de s'identifier. Parler des suiveurs, c'est parler des personnes, des « collaborateurs », ceux avec qui on travaille pour réaliser une performance collective. Curieusement quand on demande à des étudiants ou à des managers/leaders sur quoi ils devraient travailler pour améliorer leur leadership, les réponses concernent leurs caractéristiques, comportements, attitudes, compétences personnelles, comme si l'origine d'un leadership efficace était avant tout en soi. Or la performance du leadership, c'est celle de ses suiveurs. Le premier pas de l'apprentissage du leadership mais aussi de la notion elle-même, ce sont les autres et leurs collaborations.

Mais il est difficile d'envisager la personne pour les sciences du management. On en fait un rouage dans des approches mécanistes, on la réduit à quelques motivations dans d'autres théories, on en fait un calculateur stratège et dans tous les cas, l'anthropologie sollicitée par les sciences du management est le plus souvent réductrice. L'idée de toute institution, de toute société ne devrait-elle pas être premièrement d'aider à ce que les personnes soient autonomes, « auto-déterminées », adultes, quelle que soit la métaphore ou l'expression que l'on utilise pour signifier des personnes conscientes d'elles-mêmes et qui s'acceptent. Le leadership ne peut être

¹³⁶ Séminaire qui s'est déroulé au Collège des Bernardins de 2014 à 2016, coordonné par Charles-Henri Besseyre des Horts, Michel de Virville et Maurice Thévenet.

abordé que par rapport à cela. Le leadership n'est donc jamais une fin mais toujours un moyen. A moins d'imaginer, comme le rêvent les apprentis-leaders ou ceux qui les caressent dans le sens du poil, que les autres ne servent qu'à les mettre en valeur.

Ces trois questions invitent bien à penser le leadership, cette figure permanente du fonctionnement de toutes les institutions humaines. Et l'on n'a jamais suffisamment de ressources pour penser cette notion. Le but de ce chapitre n'est pas de proposer l'exhaustivité dans ce domaine mais d'ouvrir quelques portes comme doit le faire tout professeur : apporter des regards différents, c'est-à-dire, étymologiquement, des théories.

4- Quelques ressources anciennes pour aborder le leadership.

Assez justement, les sciences du management ont emprunté à l'armée, au sport ou à la politique de quoi nourrir leurs figures d'autorité et d'exercice du leadership. C'est au moins une marque de modestie devant des réflexions millénaires sur le pouvoir, l'autorité et plus globalement la vie des sociétés. Prenons au moins trois références utiles pour aborder la question du leadership dans nos institutions. La première concerne la conception de la personne car le leader en reste une ; la deuxième a trait aux fonctions du leadership et la troisième à la question même de l'exercice du pouvoir.

Le leader est une personne

A force de faire du leader un pantin censé obéir à toutes les injonctions qui lui sont faites, on en oublierait que l'exercice du leadership est la mission d'une personne et la figure d'Hérode, telle qu'elle apparaît dans l'Evangile ou chez Oscar Wilde¹³⁷ met en valeur trois facettes indissociables. En quelques mots, l'histoire est la suivante. Hérode a épousé la femme de son frère et Jean-Baptiste le prophète lui rappelle en permanence son inconduite. Arrive la fête donnée pour son anniversaire en présence des notables du royaume. Il demande à Salomé, la fille de sa nouvelle épouse, de danser devant lui en lui promettant devant ses convives tout ce que pourrait désirer la jeune fille, même la moitié de son royaume. Salomé s'exécute et elle demande en récompense la tête de Jean-Baptiste : Hérode est troublé mais tenu par sa promesse ; il fait exécuter le prophète. Trois figures du leader apparaissent ici que les leaders ne devraient jamais oublier. Premièrement, le leader a ses émotions, ses désirs et ses penchants les plus humains : Hérode est séduit par Salomé, sa beauté et sa danse envoûtante. Hérode est aussi un homme social, en relation avec ses sujets et les notables présents à la fête ; il n'est pas le leader libre de faire ce qu'il veut, il est tenu par ses promesses publiques faites à la jeune fille. Ne pas honorer sa parole, c'est perdre en crédibilité et donc en pouvoir auprès des notables présents. Mais le leader est aussi un homme de conscience : il entend ses admonestations à propos de son comportement vis-à-vis de son frère et du mariage avec son épouse. Il n'est pas heureux de cette parole et met d'ailleurs le prophète en prison mais il ne peut manquer de l'entendre au point d'être perturbé par la demande de la jeune fille. Les désirs, les relations aux autres et la conscience, voici trois facettes de la personne du leader : on ne devrait jamais oublier ces trois dimensions avant de vouloir lui faire porter des costumes trop réducteurs.

¹³⁷ Wilde, O. Salomé, 1891.

Les trois formes du pouvoir du leader¹³⁸

Dans les textes bibliques reviennent souvent trois figures de l'exercice du pouvoir : le prêtre, le prophète et le roi. Ces figures disent deux choses. Premièrement, c'est qu'il existe trois figures malgré cette tradition des mécanismes institutionnels consistant à installer tout le pouvoir chez une personne seule, ce fameux leader unique qui incarne toutes les figures, tel qu'une vision un peu sommaire de l'histoire présente le monarque absolu des temps anciens pour autant qu'il ait existé.

Le roi règle les conflits entre ses sujets, il conduit le pays dans la guerre, fait respecter les lois et bat la monnaie. On pourrait dire qu'il assure l'intendance car toute société humaine a besoin de règles pour fonctionner et se confronte inmanquablement à des conflits internes et externes. Le prêtre appelle la communauté à la prière, il symbolise la communauté entre les sujets car se rassembler est le seul moyen de manifester ce que l'on a en commun. Quant au prophète il aide les sujets à se rappeler que tout n'est pas dans l'ici et maintenant : le prophète bouscule, interroge et questionne les sujets pour qu'ils ne se laissent pas prendre par le présent, qu'ils honorent leur passé et leur responsabilité vis-à-vis de l'avenir, pour qu'ils respectent leurs valeurs.

Nos organisations ont besoin de ces trois rôles : régler l'intendance, assurer le sens du groupe, maintenir en perspective un projet commun. Ce n'est pas seulement une personne unique qui peut le faire, mais il y a des risques à ce que les trois fonctions ne soient pas exercées. Le roi-prophète peut oublier les personnes et s'en éloigner ; le roi-prêtre oublie le projet au profit du confort de la communauté ; quant au prêtre-prophète, il risque d'être victime de sa vision trop étroite de la réalité humaine.

Sans doute ces trois figures nous éloignent de cette vision simpliste selon laquelle il suffirait d'avoir l'inspireur de talent pour que les organisations se transforment en profondeur et atteignent durablement la performance.

Vouloir le pouvoir

Curieusement, le terme de pouvoir n'a pas bonne presse ; vouloir le pouvoir est même une sorte de critique. On fait le plus souvent deux erreurs à cet égard. La première est de considérer que tout individu ne peut que vouloir du pouvoir pour lui-même et ses propres bienfaits. La seconde est d'imaginer que le pouvoir ne peut que pervertir, comme s'il se confondait inmanquablement avec ses effets forcément pervers. Il en sortirait même une vision naïve et complaisante de la société et des milieux de travail qui pourraient vivre sans cette forme dépassée du pouvoir.

Dans la Bible encore une fois¹³⁹ un épisode très intéressant survient quand il s'agit de désigner le roi des arbres. On va voir l'olivier ou le cep de vigne mais ils ont d'autres choses à faire. Ils sont honorés de la sollicitation mais leurs talents les prédestinent à fournir l'olive et son huile, le vin et ses plaisirs et ils n'ont vraiment pas le temps de s'occuper de diriger. Au point que de guerre lasse, les solliciteurs se tournent vers le buisson d'épines qui les avertit : si vous me désignez, vous devez être prêts à en subir les conséquences. Effectivement, tout le monde ne veut pas toujours exercer le pouvoir ; c'est une vraie difficulté que rencontrent certaines

¹³⁸ Thévenet, M. *Le Nombre et le Pouvoir*. Nouvelle Cité, 2016.

¹³⁹ Juges 9, 8-15.

institutions et, d'ailleurs, des entreprises aujourd'hui où les candidats à manager ne sont pas toujours nombreux même si le statut et la rémunération les attirent.

Là encore, il est insuffisant d'imaginer que chacun veuille devenir leader en se soumettant à toutes les injonctions aussi creuses qu'inefficaces. La question première est donc bien de s'assurer de la motivation à devenir leader. C'est d'ailleurs une raison pour laquelle, dans l'entreprise comme dans d'autres secteurs de la société, on doit peut-être innover aussi sur la manière de susciter, désigner et gérer des leaders.

Car la question est bien là, non pas de définir des modèles idéaux mais de s'assurer que des personnes en situation et en fonction puissent travailler à mieux assumer le rôle qui est le leur. Mais encore faut-il qu'elles aient des clés pour ce faire. Si le leadership est en crise, c'est peut-être aussi parce que les autres enjoignent aux leaders de coller à des modèles alors que c'est aux personnes en situation à développer leurs compétences et à faire eux-mêmes leur chemin de développement de leur mission.

5- Les clés pour le leader

Si le leadership est vécu comme un problème et étant donné ce qui précède, trois clés peuvent aider à progresser.

La première concerne évidemment les autres, dans la continuité de ce qui vient d'être exposé plus haut. Le leadership exige d'abord une compréhension des autres, une décision quant aux relations à tenir. A ce propos Adam Grant¹⁴⁰ ouvre des perspectives nouvelles en montrant que ceci n'est pas qu'une question de morale mais aussi une posture personnelle à prendre, un choix entre une attitude de « prédateur » ou d' « offreur » (*takers* ou *givers*). Le prédateur cherche, dans la vie comme dans ses relations aux autres, à les exploiter à son profit, pour atteindre ses propres objectifs. Le prédateur sait être agréable, poli, obséquieux parfois mais sa conception du monde est celle d'une jungle dans laquelle soit on mange soit on est mangé. A l'inverse les offreurs sont dans l'ouverture, l'aide et le partage ; ils ne voient pas les autres comme une menace première, ils interagissent simplement. Dans ses recherches, en étudiant en particulier les attitudes sur les réseaux sociaux, il montre comment l'ouverture, le partage et l'aide peuvent aussi être des facteurs de performance. Certes dans nos organisations les offreurs se font souvent exploiter mais on retrouve aussi des offreurs qui réussissent très bien : leur ouverture aux autres n'est pas qu'oubli de soi ou sens du sacrifice mais simplement une posture dans les relations aux autres.

Dans des temps plus anciens Homans¹⁴¹ avait montré en quoi des relations ne peuvent perdurer que si elles sont mutuellement bénéficiaires, ce qui est une véritable feuille de route pour un leader. La relation bénéficiaire ne s'exprime pas qu'en termes de pouvoir ou d'argent mais dans les relations de travail il peut aussi s'échanger de la sécurité, de l'affection ou de l'intérêt intellectuel. Le leader ne demeure dans cette posture que si l'échange avec les suiveurs est bénéficiaire ; or s'il sait souvent ce qu'il attend des autres, il est souvent moins clair sur ce qu'il leur doit. Ainsi le travail sur le leadership n'est pas d'abord un travail sur ses facultés

¹⁴⁰ Grant, A. Give and Take. W&N, 2014.

¹⁴¹ Homans, G. The human group. 1950

personnelles mais bien sur la compréhension et l'intelligence du milieu social dans lequel il opère.

La deuxième clé pour le leader est de reconnaître qu'il n'est pas Lucky Luke. La dernière planche de chaque album présente toujours le même dessin de notre héros sur son cheval face au soleil couchant et il chantonne qu'il est un pauvre cowboy solitaire. Le leader n'est pas un pauvre leader solitaire même si l'on aime à l'imaginer seul devant son équipe à tracer dans la forêt vierge un chemin pour l'y conduire. En effet il est toujours un leader dans un contexte donné, celui d'une institution avec ses valeurs et l'ensemble de ses systèmes. La clé du leadership n'est pas tant ce qu'il fait que la cohérence de ce qu'il fait dans ce contexte.

Avant de recevoir et transmettre une inspiration, le leader doit avant tout s'inscrire dans l'environnement de cette institution. Les cours sur le leadership ont tendance à l'oublier ; ils veulent offrir de la vitamine aux apprentis leaders pour leur donner de la force et du courage plutôt qu'ils ne les aident à comprendre, accepter voire aimer l'institution dans laquelle doit s'inscrire leur action.

La troisième clé est sans doute la seule qui compte *in fine* pour les leaders : le leadership s'apprend mais ne s'enseigne pas. Puisqu'il s'apprend, il ne faut pas succomber à la tentation d'y voir un don, un talent particulier acquis à la naissance. Y voir un don, c'est le meilleur moyen pour ne rien faire. Mais reconnaissons que beaucoup de discours, à force de vouloir associer au leadership des caractéristiques bizarres comme le charisme, la vision ou l'agilité, en font un domaine inapprochable à l'apprentissage, une sorte de don injustement attribué à certains et déniés à d'autres.

S'il ne s'enseigne pas, il faut se garder des donneurs de leçons en évitant deux écueils. Le premier consiste à fixer des objectifs inaccessibles, enseigner le leadership à coup de modèles à imiter, de récits complaisants qui font envie sans rien apprendre. Le second écueil consiste à ne rien faire. Les formats de formation, à l'école ou dans les programmes compressés de formation d'entreprise, n'en ont pas encore compris l'importance ou ne préfèrent pas en prendre le risque. La question centrale du leadership est d'ailleurs peut-être celle-là : les institutions n'attendent-elles des leaders que de bons sergents ou des personnes capables d'assumer en pleine autonomie leur mission dans l'entreprise ?

In

Le bien-être au travail

Bachelard, O. (ed). Presses de l'EHESP, 2017

Le bien-être au travail, une dimension collective

Résumé : L'approche du bien-être est très légitimement centrée sur l'expérience et les émotions de la personne, son ressenti qui est fonction d'elle-même et de son environnement propre. Les organisations de travail sont à ce titre justement sollicitées. Toutefois, on ne met sans doute pas suffisamment en évidence, dans les questionnements épistémologiques sur cette notion, l'importance de la dimension relationnelle et collective dans l'appréciation de son expérience de travail. C'est ce que met en évidence ce chapitre en insistant sur le rôle des managers à cet égard, et, pour ceux-ci, sur le moyen de mieux pouvoir l'assumer.

Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme. Après l'amélioration des conditions de travail dans les années 1980, l'amélioration de la qualité de la vie au travail (QVT) dans les années 1990 et l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle dans les années 2000, le bien-être semble, au moins dans nos pays occidentaux, s'imposer comme une référence en matière de gestion des ressources humaines et de management. Si son émergence semble concomitante en France de l'intérêt parallèle pour les risques psycho-sociaux ou la souffrance au travail, il faut remarquer que la notion se développe également à l'étranger¹⁴². Les thèmes qui se succèdent ne sont pourtant pas synonymes et le bien-être innove en intégrant des préoccupations de santé des collaborateurs, comme le montrent très bien les travaux du GRT « Santé et sécurité au travail » de l'AGRH.

Tout comme on est forcément contre la pénibilité on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale. On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale.

On peut premièrement considérer qu'il est de la responsabilité d'une institution d'augmenter le bien-être de ses salariés, tout comme celle-ci est responsable de la sécurité et de conditions de vie et de travail salubres et non attentatoires à la dignité de la personne. N'y aurait-il pas un droit au bien-être dont les institutions seraient comptables ? Parmi ces institutions, tout comme les hôpitaux s'intéressent au bien-être des patients, tout comme les transports publics font de même avec leurs usagers, les entreprises auraient également cette responsabilité.

Une deuxième raison pour s'occuper de bien-être procède d'une hypothèse – qui reste sans cesse à vérifier – selon laquelle il serait la cause, le déterminant de la performance des institutions. C'est une constante depuis des décennies dans la littérature managériale de

¹⁴² Harvard Business Review, January-february 2012

considérer la satisfaction au travail – aisément mesurable – comme un facteur ou du moins un corrélat de la performance.

Une troisième raison, plus subtile mais moins spectaculaire, reconnaît le bien-être comme une composante parmi d'autres du lien et de l'expérience de la personne dans son travail. Une telle approche procède d'une anthropologie plus réaliste qui ne prend pas le risque de réduire l'expérience du travail à ce qui est simplement mesurable. Dans cet ordre d'idées, le bien-être apparaît comme un des symptômes de l'engagement dans le travail¹⁴³ et ce même engagement dans le travail concerne d'autant plus les institutions que certaines en ont besoin pour être efficaces. Il est alors non pas un objectif mais une contrainte, la composante indispensable d'un *business-model*¹⁴⁴.

Le bien-être au travail est effectivement attaché à l'engagement mais encore faut-il s'interroger sur ses causes et ses dimensions. La tâche est apparemment simple quand on détache l'expérience de travail du reste de l'existence de la personne, comme si l'état général émotionnel de la personne pouvait se cloisonner selon les différents compartiments de son existence. S'il est aisé de répondre aux questions relatives à son bien-être dans le travail dans la famille ou dans ses différentes communautés d'appartenance, il est plus difficile d'en établir les causes et de mesurer les effets réciproques du travail et du hors-travail.

Un deuxième problème épistémologique se pose quand il s'agit de situer le niveau du bien-être. N'est-ce qu'un état personnel, lié aux conditions et à l'environnement de travail de chacun ? Le travail est alors abordé dans un contexte uniquement individuel : la nature du contrat de travail et les pratiques de management, comme la gestion des compétences, n'associent-elles pas d'ailleurs à chacun des objectifs, des missions et un mode de rétribution ? Le bien-être n'est-il qu'un instantané ou relève-t-il d'une approche diachronique de l'expérience, d'une évaluation dans le temps long qui n'est pas que la moyenne d'une succession d'instantanés. C'est dans les domaines très différents de l'expérience client ou ... de la relation amoureuse, ce à quoi nous invitent certains travaux¹⁴⁵.

Mais le bien-être pourrait être aussi appréhendé dans une acception plus collective, partant du principe que la personne est un être social auquel on ne peut s'intéresser sans prendre en compte le milieu qui l'entoure et les liens humains qu'elle tisse autour d'elle. C'est d'ailleurs la juste reconnaissance du travail abordé comme une coopération¹⁴⁶.

L'objet de ce chapitre n'est donc pas de traiter du bien-être globalement mais de mettre en valeur sa dimension collective, partant du principe que l'expérience relationnelle est essentielle dans l'expérience du travail et dans les processus d'engagement des personnes. S'il y a une dimension collective dans le bien-être nous nous interrogerons ensuite sur la responsabilité managériale en la matière et, conséquemment, sur les actions, pratiques et politiques nécessaires pour que les managers assument leur responsabilité concernant le bien-être au travail.

Le bien-être et le collectif

La dimension collective du bien-être devrait être première, même si le sujet est étonnamment le plus souvent abordé comme une émotion personnelle, un sentiment individuel, l'expression

¹⁴³ Thévenet, M. Le plaisir de travailler. Les Editions d'Organisation, 2000.

¹⁴⁴ Lawler, E, O'Toole, J. The new American workplace. Palgrave McMillan, 2007.

¹⁴⁵ De Botton, A. Aussi longtemps que dure l'amour. Flammarion, 2016

Rawson, A, Duncan, E. La vérité sur l'expérience client. Harvard Business Review (version française), octobre-novembre 2016.

¹⁴⁶ Alter, N. Donner et Prendre. La Découverte, 2010.

supplémentaire de l'individualisme ou du singularisme¹⁴⁷ ambiant. En effet, on ne travaille pas dans une organisation, une entreprise, une administration ou une association, on travaille toujours avec d'autres. Le travail - dans une institution au moins - est naturellement collaboratif (« travailler avec » dans l'étymologie latine). On ne peut faire son travail si les autres n'ont accompli le leur et réciproquement ; la pratique quotidienne du travail n'est qu'un réseau de promesses mutuelles¹⁴⁸, tacites le plus souvent, qui relient les personnes dans des interactions professionnelles alors qu'elles ne se sont pas choisies et qu'elles ne s'apprécient pas forcément. Les institutions n'ont pas toujours, comme aujourd'hui, représenté la norme de l'exercice du travail. Il y a un siècle le nombre de paysans, d'artisans et de commerçants faisait du travail, une activité plus individuelle et libérale mais ce n'est plus le cas aujourd'hui¹⁴⁹. Dans quelques années et décennies, le nombre des personnes « auto-employées » ou la généralisation de la collaboration en réseau augmenteront probablement la proportion de travailleurs à l'extérieur des institutions mais ce n'est pas encore le cas. Aujourd'hui, et quel que soit le contrat de travail, l'activité professionnelle demeure collective, communicationnelle, interactive, interdépendante.

D'ailleurs la qualité de cette expérience relationnelle est déterminante du bien-être ressenti au travail. C'est souvent la qualité d'une relation qui illumine une journée ou l'incompréhension, la tension, l'accrochage qui empêche de dormir. Il suffit d'écouter dans les transports en commun les collègues de travail qui rentrent chez eux : ils se parlent généralement pour se détendre et décompresser et c'est le plus souvent de l'expérience relationnelle du jour qu'ils débattent. Chacun s'est suffisamment habitué à la faiblesse de sa rémunération pour que cela l'empêche de dormir mais il n'en va pas de même d'une relation difficile.

Pour beaucoup de salariés, le travail ou plus globalement le milieu professionnel, constitue le seul lieu, avec la famille au sens le plus réduit du terme, où ils peuvent vivre et développer des relations. Il faut laisser aux démographes ou aux géographes¹⁵⁰ le soin de mettre en évidence, quand on aborde l'expérience des personnes au travail, l'importance de variables comme les temps de transport, la nécessité d'habiter loin de son travail dans des zones où on n'a pas de liens avec le voisinage ou la culture, le rythme des déménagements, etc. Si rien ne semble exister sur le plan relationnel en dehors des deux sphères familiale et professionnelle, c'est donc dire si le travail est important dans l'équilibre de vie des personnes. On se demande alors pourquoi cette expérience relationnelle n'est pas considérée comme une des premières responsabilités sociales de l'entreprise.

D'ailleurs, si le bien-être est une des composantes de l'implication¹⁵¹, les conditions nécessaires à cette dernière mettent en valeur l'expérience collective et la vie relationnelle. Parmi ces conditions nécessaires – mais non suffisantes – figure en premier lieu la cohérence : ou comment s'impliquer si on ne comprend rien ? Cette compréhension ne procède pas seulement d'une politique de communication efficace avec les bons *kits* et les messages ciblés. L'efficacité de la communication ne procède pas du message mais de la confiance en celui ou celle qui le porte : Shakespeare nous l'a appris depuis longtemps quand Othello refuse de croire Desdémone, quelle que soit la force de ses dénégations. La question est donc bien de savoir comment renforcer cette confiance et renforcer la qualité des liens et des relations

¹⁴⁷ Martuccelli, D. La société singulariste. Armand Colin, 2010

¹⁴⁸ Sull, DN; Spinosa, C. Promise-based Management. Harvard Business Review, avril 2007, pp. 79-86.

¹⁴⁹ Mc Kinsey Company. Independent work :choice, necessity and the GIG economy. McKinsey Global Institute, 2016.

¹⁵⁰ Guiluy, C. La France périphérique. Flammarion, 2015.

¹⁵¹ Thévenet, M. op.cit.

humaines pour ce faire. Tous les managers le savent : il ne suffit pas de faire des réunions avec questions et réponses pour que tous les membres d'une équipe comprennent la situation. Les exigences sont plus fortes ; les équipes doivent prendre le temps du renforcement des références communes. Une meilleure compréhension commune est moins un problème de compétence que de qualité des relations.

La réciprocité, deuxième, condition nécessaire, se joue prioritairement dans les conditions – au sens le plus large du terme – de la rétribution. Cependant, si celle-ci est centrale dans le contrat de travail, cela ne signifie pas que rien d'autre ne soit important. En dehors de la rétribution, c'est évidemment la qualité des relations humaines qui importe : dans mes études, celle-ci est toujours corrélée à l'implication. Nous avons insisté plus haut sur leur place dans l'expérience de travail. Et évidemment, le manager est un acteur majeur pour la qualité de ces relations.

L'appropriation constitue la troisième condition nécessaire. Elle renvoie à l'autonomie et à la capacité pour chacun de situer son action dans le cadre d'un projet global de l'institution. Cette appropriation n'est pas de l'indépendance ni de l'individualisme mais au contraire une pleine possession de son rôle et de sa place dans la société.

Les rôles du manager

Evidemment, les managers occupent une position cruciale pour contribuer à remplir les conditions nécessaires de l'implication. Dans les multiples situations où celle-ci est indispensable à la performance, on peut même considérer que c'est sa mission première. Il existe de multiples propositions de classement des rôles des managers depuis les travaux fondateurs de Fayol et on n'a jamais fini d'en voir surgir de nouvelles, quand une mode se fait jour ou quand de nouveaux concepts s'imposent comme celui d'agilité actuellement. Il est une très ancienne catégorisation biblique très utile à cet égard car elle brosse la diversité des rôles et des missions du manager en évoquant des terrains trop peu assumés par les théories managériales traditionnelles. Et comme cette science managériale est très jeune - le décès de Taylor date d'à peine plus d'un siècle – elle a toujours besoin de regards autres pour s'interroger sur la complexité de la fonction managériale. Il n'est d'ailleurs pas aberrant de chercher dans les textes anciens puisque l'intelligence humaine n'a jamais cessé de s'interroger sur l'homme et sa vie en collectivité : on pourrait même considérer que c'est un obscurantisme intolérable de s'en priver.

La tradition biblique retient les notions du prêtre, du prophète et du roi¹⁵². Le prêtre appelle la communauté à se rassembler physiquement pour célébrer ce que ses membres ont en commun. Ce souci de célébration commence aujourd'hui de réapparaître dans le cadre de collaborations virtuelles et numériques. Le patron de l'une de ces entreprises post-modernes disait que sa première mesure de management avait consisté à imposer des « rites physiques » (selon sa propre expression) pour s'assurer que les collaborateurs se rencontrent effectivement pour évoquer ce qui les rassemble dans le contexte professionnel. Ces références partagées concernent par exemple la raison d'être, ce à quoi on sert, le service à rendre qui justifie l'existence de l'institution ou de l'équipe. La deuxième référence commune peut être liée au métier et la troisième à quelques règles de comportement importantes pour le « vivre-ensemble » - pour employer une expression contemporaine -. Aucune société humaine ne peut fonctionner durablement, c'est vrai aussi du milieu politique ou familial, si l'on ne travaille pas en permanence à maintenir et renforcer ce que l'on a en commun. Une

¹⁵² Thévenet, M. Le nombre et le pouvoir. Nouvelle Cité, 2016.

vision trop étreinée et peu intelligente sur le plan anthropologique a souvent conduit le management à l'oublier ou à le sous-estimer.

Le prophète est dans l'ici-et-maintenant, mais pas seulement. Il est présent, il s'exprime, il provoque ou critique, comme l'a très bien représenté Oscar Wilde avec le rôle de Jean le Baptiste dans le livret de Salomé pour Richard Strauss. Mais le prophète sert aussi à faire lever le nez du guidon, à voir l'horizon au-delà de l'immédiat, le sens des choses au-delà du quotidien. Le prophète ne cesse de répéter, il n'explique pas. Il assume ce rôle indispensable pour le manager de toujours mettre en perspective et rappeler que le présent, même pressant et difficile, ne suffit pas à décrire le réel. Il n'est surtout pas celui qui se laisserait aller à « donner du sens » (selon cette terrible expression) mais il s'évertue plutôt à le rendre visible. Enfin le roi gouverne. Il décide et tranche les conflits, il engage le groupe vis-à-vis de l'extérieur, le conduit à la bataille et le protège. Toute société humaine a besoin de voir assumées les fonctions du roi. Dès qu'ils se retrouvent en groupes, en communautés ou en sociétés, les êtres humains ont besoin de gouvernance. La question est de savoir comment définir précisément le rôle et les conditions à remplir pour être roi mais les fonctions régaliennes sont impératives.

Les théories du management n'ont pas brillé par leur originalité et leur sophistication anthropologique : elles ont privilégié une approche du collectif où suffirait la facette régaliennne et la fonction managériale se trouve alors réduite à une seule et attribuée à une seule personne. Les détenteurs de l'autorité ne mesurent pas toujours la nécessité des trois facettes indispensables de prêtre, prophète et roi. Les décideurs en oublient le sens et le groupe, les rassembleurs en oublient de décider et de montrer des perspectives, les gourous méprisent le quotidien, voire les gens. Le roi-prêtre forme un clan, le roi-prophète une secte et le prêtre-prophète une église. Il n'est vraiment pas facile pour le manager qui aurait pris la mesure du collectif d'en assumer le gouvernement en célébrant ce qui est commun tout en maintenant visible le sens de l'action. C'est tellement difficile que l'on ne peut simplement renvoyer le manager à la responsabilité d'assurer le bien-être par le collectif ou de prendre en charge, sans armes ni bagages, toutes les attentes des entreprises et de leurs salariés.

Des managers pour le bien-être collectif

On devient manager plutôt qu'on ne l'est ou qu'on nous impose de l'être. Cette idée d'apprentissage ne va pas de soi tant sont nombreuses les injonctions faites aux managers d'assumer leur mission d'une manière ou d'une autre, comme s'il suffisait de le décider, de se persuader ou de se prendre par la main grâce à sa seule volonté. Mais l'apprentissage est un problème plutôt qu'une solution. Trois idées peuvent aider à l'aborder correctement.

Premièrement, le développement du management est une affaire de formation même s'il n'est pas que cela. Par formation nous n'entendons pas l'opération magique par laquelle il suffirait de plonger les managers dans un bain pédagogique, même numérique ou expérientiel, pour qu'il en émerge transformé. La question de la formation au management est complexe car il ne suffit pas de transmettre des connaissances en la matière. Pour être efficace elle exige de la part du « manager en développement » l'envie d'apprendre et, encore plus en amont, la conviction qu'il existe quelque chose à apprendre. Or, en matière humaine, chacun croit tellement tout savoir et comprendre que l'on préfère à l'apprentissage l'idée d'approches magiques et incantatoires pour surmonter les difficultés rencontrées. L'envie d'apprendre ne va pas forcément de soi, sans doute parce que tout apprentissage exige de l'effort.

Il faut ensuite considérer le management comme n'importe quel domaine ou art : il ne s'apprend pas uniquement par la transmission brutale d'un corpus. Une pédagogie exige en management comme ailleurs une progression, un ordre logique et des étapes successives qui ne tolèrent pas le désordre. Trois stades principaux peuvent être distingués que nous ne développerons pas¹⁵³. La première étape de l'apprentissage consiste à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le fonctionnement des organisations, la décision et la performance. L'idée paraît évidente mais il est plus difficile de l'intégrer dans sa pratique. La deuxième étape consiste à apprendre quelques outils ou méthodes qui doivent avant tout apprendre la contingence, c'est-à-dire la prise en compte des situations particulières pour ajuster sa pratique managériale. Enfin, l'apprentissage passe par une meilleure connaissance de soi et le développement de manière réflexive de ses propres pratiques.

Enfin l'apprentissage du management doit permettre aux personnes de faire évoluer leurs comportements et cela exige des exercices, c'est-à-dire une pratique régulière de réflexion sur ses expériences. Développer ses compétences managériales ne consiste pas à recevoir les bonnes idées qui transforment mais à s'astreindre, comme dans d'autres domaines de l'existence, à l'exercice régulier dans le temps.

Deuxièmement, le travail sur le management n'est pas qu'une affaire de formation. Le management est une mission à accomplir souvent considérée dans l'histoire des organisations comme une rétribution ou une récompense ; la progression de carrière passait par des fonctions managériales. Cela conduit à confier la mission à des personnes qui n'en ont ni la compétence ni la motivation. Le management a toujours également été appréhendé comme une sorte d'autorité conférée mais d'autres sociétés humaines ont innové dans l'attribution de ces missions, en laissant émerger des managers ou en établissant des missions temporaires ou partagées. Ne doutons pas que le mouvement actuel de l'innovation managériale permettra de remettre en cause une approche trop statutaire et hiérarchique de la fonction managériale¹⁵⁴.

Troisièmement, la dimension collective du bien-être ne concerne pas seulement les managers. Il est important de ne pas faire de cette question un sujet uniquement managérial. Le bien-être dans la qualité vécue par le collectif procède aussi de la responsabilité de chacun. Toutes les sociétés humaines ont inventé des rites et des codes de politesse pour maintenir et renforcer le sens du collectif et les organisations de travail n'en sont pas exonérées. Il se pose bien dans les organisations de travail comme ailleurs des questions de savoir-vivre mais, plus fondamentalement le besoin retrouvé de l'implicite toujours présent dans les relations sociales.

La tendance à l'individualisation aujourd'hui¹⁵⁵ accorde une importance grandissante au contrat individuel et formel mais le social est fait de promesses tacites, d'un contrat non écrit sans lequel aucune vie en société n'est possible. Il est dommage que la bureaucratie des compétences, avec naïveté, réduise souvent la participation à l'organisation du travail à de seuls savoirs et savoir-faire ; quand le savoir-être est abordé, il ne concerne alors que les prescriptions des tâches mais rarement le savoir-vivre au travail.

Cette question renvoie à une préoccupation plus générale. Travailler dans une institution exige une compétence du collectif, c'est-à-dire une capacité à interagir avec des personnes non choisies pour accomplir une œuvre commune. Cette compétence n'est pas innée mais

¹⁵³ Thévenet, M. Le leadership pour le leader. www.amazon.fr, 2015.

¹⁵⁴ Dumez, H. "Innovation Managériale" – The Conversation, 2016.

¹⁵⁵ Cantrell, S, Smith, D. Workforce of one : Revolutionizing talent management through customization. Harvard Business Review Press, 2010.

elle a besoin d'être apprise. La question du collectif dans le bien-être comporte donc aussi une dimension sociétale quand on s'interroge sur les lieux d'apprentissage du collectif à l'heure des réseaux sociaux et de la généralisation des relations choisies, à l'heure de la multiplication des activités et des lieux temporaires d'investissement personnel, à l'heure de l'éclatement des structures traditionnelles de la société. Tout le monde s'accorde à prédire une transformation profonde de notre vie en société : dans l'attente de son émergence, la qualité du collectif au sein d'organisations existantes s'impose comme un défi.

In

La bienveillance en entreprise, utopie ou réalité ?

Chavanne, PM, Truong, O. Eyrolles, 2017

Engagement, bienveillance et plaisir de travailler

Engagement, bienveillance et plaisir de travailler, voici trois mots ou expressions qui fleurissent dans la langue managériale du moment. Ils sonnent parfois comme des injonctions, des impératifs, des rêves aussi parfois. Rien ne les relie forcément mais la poésie n'est-elle pas l'art des relations sémantiques improbables ? C'est peut-être son seul lien avec la théorie, surtout quand elle concerne le management. Bien évidemment les relations peuvent se trouver mais, comme toujours dans le domaine des sciences humaines, les mots sont clairs pour tous tout en revêtant un sens différent pour chacun.

Le plaisir de travailler est évidemment un symptôme, pas unique, de l'engagement ; il est souvent associé au souvenir de périodes de fort engagement dans son travail. Quant à la bienveillance, elle peut traduire une certaine qualité des relations humaines, faite de respect mutuel et de réciprocité qui sont une des conditions nécessaires de l'engagement.

Mais les trois expressions ont aussi un point commun. En aucun cas elles ne peuvent être abordées comme des objets que l'action managériale pourrait imposer, manipuler ou créer à sa guise. Générer de l'engagement ? Si la recette existait elle aurait été mise en œuvre depuis longtemps. Procurer du plaisir au travail ? On n'y arrive déjà pas toujours chez soi. Quant à la bienveillance, les relations avec nos proches prouvent chaque jour qu'elle est difficile, exigeante et qu'elle ne se satisfait pas de bons sentiments.

Ces trois notions ont donc en commun d'inviter à la modestie, de ne jamais aborder les aspects humains du management de manière mécaniste ou idéaliste. Mieux encore, l'engagement, le plaisir de travailler et la bienveillance ont en commun de pouvoir se découvrir et s'apprendre et c'est une exigence personnelle aussi de chercher ou de travailler à l'un ou l'autre. L'exigence s'adresse aussi bien aux organisations, aux managers qu'à chacun.

PREFACES

Préface

Un glossaire est un recueil de mots relevant d'un domaine spécifique de la connaissance ou de l'activité humaine. Le management risque aussi de devenir tellement abscons que l'idée de ce glossaire est bienvenue même s'il rompt avec la norme de l'ordre alphabétique. Le management touche à l'homme et tous les domaines de la connaissance qui partagent cette caractéristique ont en commun d'utiliser des mots clairs pour tout le monde mais aux définitions différentes pour chacun. On ne connaîtra pas dans le management le sort de Babel puisqu'on n'y parle pas la même langue, même si on ne l'a pas forcément compris.

Une critique possible à l'idée d'un glossaire serait justement de vouloir fixer le langage et viser à l'idée réconfortante d'un unanimité possible. Ce glossaire évite ce risque en proposant des termes assez généraux et en fournissant de manière pertinente les notions ou concepts qui leur sont liés. Les traductions proposées ne servent pas seulement le manager pressé de s'exprimer dans une autre langue de travail, elles servent aussi à l'apprenti linguiste pour affiner et comparer les notions entre elles. Nous disposons ainsi progressivement non seulement de définitions mais des distances, et différences qui permettent d'apprécier les notions les unes par rapport aux autres, comme si ce glossaire conduisait à une cartographie conceptuelle et sémantique, où chaque point existe par rapport aux autres.

Sans doute le caractère collaboratif de ce travail a aidé à construire cette carte tout comme, bien entendu, la maturité et la longue expérience de son auteur dont on sent les références théoriques même si, pudiquement, aucune théorie générale du domaine nous est proposée.

Ceci conduit donc à s'interroger sur l'utilité de ce glossaire et sur l'usage qui en sera fait. Car l'ouvrage n'est pas seulement l'aboutissement d'une expérience et d'une réflexion sur le domaine du management. C'est aussi un outil facile d'usage qui permet dans une équipe ou dans une classe de faire un vrai travail sur les mots, les concepts et donc la réalité du management. Travailler sur les mots, les confronter à leurs proches, c'est un moyen de construire une vision commune de la réalité et de l'action. Récemment des spécialistes du secteur agroalimentaire mentionnaient leur difficulté avec des salariés qui ne disposaient pas du vocabulaire pour décrire et communiquer sur le goût. Cet ouvrage permet d'éviter qu'il en aille de même dans le domaine du management.

Préface

A ses dix commandements destinés aux DRH, Stéphane Haefliger aurait pu en rajouter un onzième : « Tu écriras... ». C'est la discipline que s'est imposée l'auteur en évoquant sa pratique de professionnel des ressources humaines dans les médias.

Le titre donné à ce recueil de chroniques évoque l'« Indignez-vous ! » de Stéphane Hessel¹⁵⁶, le cri sincère de l'amoureux des RH face à tant de dérives, de mensonges ou de mauvais usages plus ou moins coupables de la boîte à outils du professionnel du domaine. En effet, la principale difficulté des RH, c'est qu'elles paraissent simples : en cette matière tout le monde a l'impression de tout comprendre. Si les médias donnent cette place de choix aux ressources humaines, c'est qu'en la matière chacun a son idée, son opinion, son jugement, sans autre forme d'inventaire. Or si chacun a l'impression de comprendre, pourquoi devrait-il faire l'effort d'apprendre, de s'interroger sur ce qui lui paraît évident ? Avec ses remarques distanciées, bienveillantes mais aussi acérées, avec son sens de l'humour, ses formules-choc et ses contrepieds, Stéphane Haefliger provoque chez chacun ce travail de réflexion.

Ce recueil frappe par le style et la brièveté qu'impose le rythme des chroniques ; son style est vivace avec des titres courts, des tableaux où la dérision ne saurait remplacer la réflexion, et toujours avec le sens du concret, la bonne utilisation de l'exemple, le partage de ses étonnements, de ses agacements et de ses espérances personnelles.

Quelques grands sujets de la GRH reviennent de manière récurrente, celui du recrutement, de l'évaluation des performances et des personnes, des consultants et de la manière de travailler avec eux, du coaching et de tous les outils, modes et fantasmes dont toutes les sciences humaines ont toujours été un terrain fécond.

Mais deux vertus émergent de ces textes. La première est la prudence, le bon sens, le pragmatisme, la réserve devant tous les emballements, le refus de tous les simplismes ou espérances illusoire vis-à-vis de toutes les fausses idées nouvelles. On s'interroge sur les risques pour la liberté de trop de transparence, sur les effets pervers des outils, sur la paresse également à se cacher derrière les outils en ne faisant pas l'effort de leur apprentissage ou en ne témoignant pas de la rigueur exigée pour leur bonne utilisation.

La seconde vertu relève d'un humanisme partout en filigrane dans ces textes bien inspirés. Il apparaît dans ce souci récurrent du bon sens et de l'éthique mais aussi dans le souci de réciprocité toujours présent : c'est en premier lieu celle qui devrait exister entre l'employeur et l'employé ; elle est même rappelée dans les textes sur les réseaux qui ne sont une ressource que pour autant que chacun y donne quelque chose. L'authenticité et la reconnaissance de l'importance des personnes avec leur histoire et leur originalité y sont toujours rappelées. Enfin l'humour n'est pas la moindre de ces traces d'humanisme car il offre un regard formateur et une ouverture, un décalage qui force la réflexion et la prise de conscience.

Au-delà du plaisir de la lecture et des idées qui bousculent, le lecteur retirera de ce livre au moins trois pistes de réflexion mais aussi d'action. La première - à tout seigneur tout honneur -

¹⁵⁶ Indigènes, 2011.

concerne la gestion des ressources humaines. A quoi sert-elle ? L'auteur pose explicitement et implicitement la question. Pour lui, on ne répondra jamais à la question sans la compétence, l'effort de l'apprentissage, le sens des faits, la professionnalisation en quelque sorte. En la matière, il n'est pas possible de simplement s'en remettre au feeling...

La deuxième concerne les organisations, elles ne peuvent seulement compter sur les personnes, voire leur opposer, avec de faux prétextes d'autonomie et de liberté, de se débrouiller toutes seules. Avec l'image de la roue et des freins, l'auteur met bien évidence cette responsabilité des institutions : quand un véhicule s'arrête, ce peut être aussi la faute du frein enclenché par des organisations mal conçues ou éloignées de leur sens des responsabilités.

La troisième concerne chacun, le professionnel des RH comme le manager ou qui que ce soit dans une organisation. De tous sont requis le réalisme, la résilience, l'humilité, l'ouverture du philosophe plutôt que l'orgueil d'un manager qui contrôlerait tout ; ce ne sont pas des qualités qu'il suffirait de vouloir s'imposer comme un régime alimentaire, c'est le résultat d'exercices personnels que l'on n'a jamais fini de pratiquer. Un bon moyen pour ce faire, c'est de respecter l'un des commandements majeurs de son décalogue pour le DRH « tu liras... »

ARTICLES DE REVUES

LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL

Les mouvements d'indépendance

Dans le futur, les historiens s'étonneront des débats contemporains sur le travail. En effet, depuis un tout petit siècle, on s'interroge sur les organisations et la science du management est née avec toutes ses composantes que ce soient les structures, l'exercice de l'autorité, la manière de collaborer ou la défense organisée des intérêts des salariés par les partenaires sociaux. Comme tout domaine de connaissance, le management a tendance à se replier sur lui-même et à se développer comme s'il était coupé du monde.

Ces deux dernières décennies, les débats sociétaux sur le travail ont tourné autour de la réduction du temps de travail et des risques psychosociaux et ils ont eu des conséquences profondes sur le management et la gestion des ressources humaines. Ces deux thèmes avaient en commun de réfléchir sur le travail comme un lieu à part, avec non plus des personnes mais des salariés, un monde séparé du reste de la société. Il fallait travailler moins pour libérer du temps destiné à la famille et à la vie associative ; il fallait traquer tous les maux psychosociaux dont le travail et le management étaient *in fine* les uniques facteurs.

Cette approche est trop sommaire. Cette séparation entre le monde réel et le monde du travail facilite peut-être les visions politiques simplistes, et donc mobilisatrices, mais elle tient peu compte de la réalité. Comment aborder le travail aujourd'hui sans prendre en compte la sociologie générale : les comportements au travail relèvent des organisations ou de la propriété des moyens de production mais aussi de l'évolution de la société. Comment aborder les relations humaines et managériales dans les organisations sans regard à l'évolution contemporaine des figures d'autorité et de l'attitude vis-à-vis des institutions ? Comment s'interroger sur de supposées générations nouvelles sans regard à l'évolution des modes d'éducation et des structures familiales ? Comment aborder les relations au travail sans un regard à l'espérance de vie, et aux systèmes de représentation quand le monde devient fini et menacé ?

Il est également naïf de voir les questions de rapports entre vie personnelle et vie professionnelle dans un seul sens, celui du débordement du travail sur le hors-travail, comme si le travail ne pouvait être qu'un empêchement de bien vivre en dehors. Premièrement, le travail est aussi le moyen de bien vivre en dehors : les salariés connaissent le changement d'ambiance le soir à la maison quand la journée s'est bien passée. Deuxièmement, le hors-travail s'invite aussi au travail quitte à le menacer : il suffit d'écouter les conversations sur un *open space*. A cet égard tous les managers mesurent l'impact du smartphone sur la vie au travail quand on est en contact permanent avec le hors-travail, quand on traite ses problèmes personnels au bureau. Beaucoup d'entreprises sont surprises de voir la nature des sites internet les plus consultés durant les heures de travail.

Un récent rapport de McKinsey¹⁵⁷ vient confirmer des études un peu plus anciennes¹⁵⁸ pour souligner l'émergence d'une autre forme de travail, celle des indépendants. En effet le rapport donne une image très contrastée de ce phénomène émergent. Premièrement c'est un phénomène significatif qui concerne aussi bien les Etats-Unis que l'Europe de l'Ouest : de 20 à 30% de la population en âge de travailler serait engagée dans le travail indépendant.

Deuxièmement, plus de la moitié d'entre eux ne sont pas seulement des indépendants mais cette forme de travail complète une activité salariée « normale ». Et cette proportion risque de croître très rapidement puisque le travail ne se situe pas seulement dans des organisations¹⁵⁹ : il faut maintenant intégrer la location temporaire d'une partie de son appartement, le partage de sa voiture, voire quelques heures pour Uber en complément de son activité quotidienne.

Enfin l'étude révèle que ces indépendants sont divers en âge, en niveau de revenu ou d'éducation. Le travail indépendant n'est pas un marqueur générationnel ou un revenu indispensable pour ceux qui ne pourraient s'en passer. Il existe ainsi deux dimensions qui distinguent les indépendants. La première oppose ceux pour qui c'est le revenu principal à ceux pour lesquels il n'est qu'un complément. La seconde dimension distingue ceux qui font ce travail par choix alors que c'est une nécessité pour les autres. Ainsi en France, sur 13 millions d'indépendants, 29% le font par choix et c'est leur revenu premier alors que 10% y trouvent leur revenu alors qu'ils préféreraient un travail « normal ». C'est près de 40% qui volontairement vont y chercher un revenu complémentaire alors que 21% sont contraints par la nécessité de ce revenu. Le paysage des indépendants est donc fort contrasté et pose des questions fondamentales à l'idée même que l'on se fait du travail.

Voilà donc un formidable défi lancé aux employeurs - publics ou privés - dont les modes de management s'appuyaient implicitement sur la double idée que le travail dans l'organisation constituait l'unique activité professionnelle d'une part et que l'engagement était un gage de succès d'autre part.

Trois attitudes managériales sont possibles. La première consiste à ne rien faire puisque l'organisation, telle le boa, digérera ces changements et s'adaptera sans douleur. La deuxième attitude consiste à aller dans le sens du mouvement : les organisations, par la gestion de leurs horaires et des tâches faciliteraient cette multi-activité ; elles deviendraient à leur tour une plateforme, une sorte de port d'attache où l'employé trouve de la sécurité et un minimum vital. Il suffit aux organisations d'ajuster leurs politiques salariales et de segmenter leur effectif en investissant sur les quelques sauveurs (les talents) compétents et engagés pour être efficaces.

La troisième attitude est la plus difficile à tenir : elle consiste à travailler sans cesse sur la raison d'être de l'organisation et du service, à investir sur la qualité des relations humaines que peut offrir le travail dans une organisation, à apporter une reconnaissance aux personnes que peu de lieux dans la société peuvent offrir. Il n'y va pas que de l'intérêt des personnes mais aussi de celui des organisations et de ceux qu'elles sont censées servir.

Tâche ardue mais aucun responsable d'institution ou d'équipe ne peut en éluder la question.

A faire

¹⁵⁷ McKinsey Global Institute – Independent work : choice, necessity, and the GIG economy. Octobre 2016.

¹⁵⁸ Dellot, B. Salvation in a start-up ? The origins and nature of the self-employment boom. RSA-Action and Research Centre, May 2014.

¹⁵⁹ Gomez, PY. Intelligence du Travail. Desclee de Brouwer, octobre 2016.

- Observer ses équipes, repérer les indépendants qui vous entourent, prendre la mesure de cette multi-activité.
- Choisir l'une des trois attitudes présentées plus haut quel que soit le choix fait au niveau le plus central de l'organisation
- Partager une vision commune au niveau de l'équipe managériale

A éviter

- Considérer qu'il ne s'agit dans le développement du travail indépendant que de phénomènes marginaux circonscrits aux jeunes ou aux personnes sans autre choix
- Considérer que le phénomène ne concerne que les autres institutions
- Se laisser abuser en imaginant que le travail indépendant exonère l'institution de toute activité de management ou de gestion des ressources humaines

Le management et les déficits d'attention.

Les piètres résultats des écoliers français ont récemment fait la une des journaux. Ce ne fut pas une nouvelle, mais plutôt une confirmation d'une tendance déjà ancienne ; la nouveauté est sans doute dans la large publicité donnée à cette nouvelle série de résultats parmi tous les débats convenus qui font l'actualité médiatique de l'instant. Le débat s'allume alors sur les méthodes pédagogiques dont il y a autant d'experts que pour la sélection de l'équipe nationale de football ou les moyens de réduire les dépenses publiques, mais beaucoup ont noté le phénomène apparemment inquiétant de la disparition chez les actuels « apprenants » de la concentration et de l'attention qui sont pourtant un des terreaux d'un bon apprentissage.

Au même moment Tim Wu¹⁶⁰ nous décrit la déjà longue et impressionnante histoire des marchands d'attention, c'est-à-dire de tous ceux qui, depuis le début de la publicité jusqu'aux réseaux sociaux d'aujourd'hui, cherchent à capter notre attention pour la revendre à des annonceurs, voire aux politiciens qui auraient intérêt à s'en servir. On peut cependant se poser la question de savoir si ce rapt permanent de l'attention, des plus jeunes aux plus âgés est aussi un problème de management.

De manière évidente, partant du principe que dans les institutions de travail, tout salaire mérite travail, on peut considérer que les problèmes d'attention ne favorisent pas la performance. Les employés du tertiaire en ont la preuve chaque jour quand des courriels intempestifs ou des coups de fil viennent rompre leur concentration, en leur réclamant à chaque fois du temps pour se remettre dans le cœur de leur travail et de leur concentration. Pour autant que l'on ne considère pas le travail comme de simples gestes automatiques et décervelés, les difficultés d'attention entraînent des coûts cachés que l'on ne mesure pas suffisamment mais dont on a chaque jour les preuves.

Mieux que cela on peut rêver que la perspective du management soit de favoriser l'émergence de personnes auto-déterminées dont la réflexion et l'attention, la prise de responsabilité et l'initiative contribuent à la performance collective. Mais n'est-ce pas qu'un rêve quand certains managers s'évertuent à empêcher ce développement et à préférer des salariés obéissants voire serviles : l'attention pourrait même un danger à cet égard.

D'ailleurs force est de constater que beaucoup de pratiques managériales ont pris acte de ce déficit d'attention. En matière de pédagogie, il devient impensable d'avoir des séminaires trop longs qui conduiraient à la réflexion ; on préfère le format de trois minutes d'une capsule vidéo sur le mode du spectacle et de la dérision pour faire passer des messages. Les conventions et autres séminaires annuels sont réglés comme des émissions de télé-réalité avec un flux de séquences courtes qui créent le fameux rythme qui n'apprend pas grand-chose mais donne l'impression de conserver l'attention.

¹⁶⁰ WU, T. The attention merchants. Knopf, Penguin Random House, 2016.

Il y a au moins trois causes possibles à cette difficulté de l'attention. La première, dans la lignée des travaux de Tim Wu consiste à stigmatiser tous ceux (publicitaires, politiciens, voire journalistes) qui utilisent les moyens les plus sophistiqués pour voler votre attention. J'avais été frappé, en voyageant dans des pays totalitaires dans les années 80, de voir des haut-parleurs omniprésents qui diffusaient de la musique et des harangues incompréhensibles pour le touriste : c'est aujourd'hui le lot courant dans les centres commerciaux ou les transports publics.

Sur les réseaux sociaux ou les canaux d'information divers aujourd'hui, on note une tendance à l'exagération des titres ou des informations – souvent sans aucun rapport avec le contenu – pour capter l'attention du lecteur. Même les éditeurs s'y mettent avec comme meilleur exemple ce titre étonnant du « négationnisme économique¹⁶¹ » cet automne, dont l'exagération est non seulement insupportable mais sans commune mesure avec les vrais débats qu'aurait dû susciter l'ouvrage.

D'autres voient dans cette captation d'attention la conséquence d'outils nouveaux dont on accepte l'intrusion. Sacha Guitry s'étonnait déjà qu'un coup de fil puisse vous obliger à sortir de la baignoire ; aujourd'hui, il n'est pas rare d'observer au restaurant des couples d'amoureux aux yeux rivés sur leur smartphone et l'on ne parle même pas des comportements en réunion ou même en séminaire.

Il est une troisième cause à ne jamais sous-estimer, c'est le goût de chacun pour se laisser voler l'attention. Pascal parlait déjà du « divertissement » il y a plusieurs siècles. On a du plaisir à aller voir ses courriels, vérifier l'arrivée des messages ou traquer l'information sur la dernière catastrophe. Certains s'offusquent de l'intrusion des messages professionnels pendant les temps privés mais quand on va regarder ses messages le dimanche, ce n'est pas forcément parce que l'on y est contraint, c'est peut-être aussi parce que les alternatives ne sont pas trop intéressantes.

Si les difficultés d'attention sont un problème de management, existe-t-il pour autant des solutions. On peut en voir au moins trois. La première, comme toujours quand un problème surgit, consiste à trouver la méthode ou la panacée que l'on fait semblant de découvrir. C'est le cas aujourd'hui pour la mode naissante de la méditation. Tels les meilleurs personnages de Molière, les contemporains découvrent l'existence et les bienfaits de la pratique de la méditation présente dans l'histoire humaine depuis des millénaires et spécialement dans notre culture. Evidemment, les méthodes doivent venir d'Extrême-Orient, cela fait plus sérieux que si cela venait de la tradition monastique et spirituelle occidentale.

Un deuxième lieu de solution concerne toujours le management. Ce serait sa responsabilité que de favoriser l'attention, voire de contenir tout ce qui la menace. Certains interdisent les smartphones dans les séminaires, d'autres imposent le silence ou l'écoute dans les réunions, il y en a même qui évaluent leurs collaborateurs sur leur capacité à réfléchir et pas seulement à façonner de belles présentations. Instaurer une certaine frugalité dans l'usage des modes de communication est sans doute une bonne pratique managériale. Comme professeur j'interdisais lors des soutenances de mémoire l'usage de la présentation *power.point* car elle obligeait les étudiants à s'affairer sur l'ordinateur plutôt qu'à se concentrer avant d'entamer un moment de relation et de communication. Les étudiants me trouvaient ringard et c'est sans doute un risque à prendre pour les managers s'ils veulent développer les capacités d'attention et de concentration de leurs collaborateurs.

¹⁶¹ Le négationnisme économie.

Le dernier niveau d'action, sans doute le plus important, concerne chacun d'entre nous. Si nous sommes les victimes programmées des voleurs d'attention, il faut se défendre plutôt que d'attendre des voleurs qu'ils s'amendent. Cela requiert un peu de discipline personnelle. Tiens, à ce propos : un de mes articles récents sur un site internet de GRH s'intitulait « Vive la discipline », à propos de l'exemple des sportifs et des artistes : avec un tel titre, c'est de loin l'article qui a eu le moins de vues... La discipline personnelle, ce n'est vraiment pas tendance !

A faire

- Noter les interruptions dans la réalisation d'une tâche
- Se fixer quelques règles simples et peu ambitieuses en matière de temps de travail sans distractions
- Prendre des temps de silence sans aucune activité ou sollicitation

A ne pas faire

- Blâmer les autres pour nos difficultés d'attention et de concentration
- Remettre à plus tard une réflexion sur ses capacités de concentration
- Sous-estimer les intrusions des publicitaires, politiciens et journalistes dans son existence

Se servir des modes

La transformation numérique, la généralisation de la transversalité dans les organisations, le bien-être, voilà autant de sujets qui s'invitent dans les préoccupations, les conventions et autres réflexions managériales ou sommaires de revues du domaine. Gageons d'ailleurs que d'ici peu d'autres thèmes feront la une et s'imposeront comme la nouvelle frontière de nos pratiques quotidiennes dans les organisations.

Le management est un lieu de modes. Des thèmes apparaissent puis disparaissent tout comme les engouements, les polémiques, les créateurs et les modèles, en un mot tous les ingrédients qui font la mode. Curieusement la notion de mode est assez positive voire valorisante quand elle concerne les vêtements ou les couleurs de saison alors qu'en matière de management, elle est fatalement péjorative : dire d'une idée qu'elle est à la mode est un moyen assuré de la dénigrer.

Pourtant les modes devraient nous interpeller. Le surgissement d'une mode ne procède pas seulement des effets de l'art des communicants sur des professionnels naïfs confrontés à la dure réalité des organisations. Il n'y a donc rien de plus intéressant que les modes en management, elles sont révélatrices des mentalités du moment et, mieux encore, il n'est jamais obligatoire de les suivre.

On peut toujours refuser d'entrer dans ce cycle de la mode fait de séduction, d'engouement, de déception et de vulnérabilité à un nouveau cycle. Mais pour ce faire, encore faut-il bien comprendre les raisons qui nous entraînent dans ce cycle et les moyens d'en éviter les effets pervers.

La sensibilité aux modes

Il y a au moins quatre raisons pour être sensible aux modes et d'ailleurs, qui ne l'a pas été dans un domaine ou un autre ? Premièrement, nous sommes régulièrement confrontés à des problèmes difficiles que nous ne savons résoudre. Prenons la digitalisation : beaucoup d'organisations sont conscientes de devoir faire quelque chose en la matière mais que faire exactement et comment s'y prendre ? Les modes donnent l'impression de répondre à ces problèmes, voire, elles en guident la formulation quand elles n'en créent pas la perception.

La deuxième raison de succomber, conséquence de la première, est la force de séduction des modes. Les modes donnent l'apparence du nouveau d'autant plus qu'en matière managériale, la capacité d'oubli est immense. Leurs promoteurs ont souvent de grandes capacités pédagogiques, une force de conviction et maintenant une grande capacité à diffuser leurs idées.

La troisième raison est donc de créer de l'envie. On a envie d'imiter les modèles et de s'approprier ces idées et démarches nouvelles. On rêve de ressembler aux nombreuses entreprises et expériences tests qui sont largement mises en valeur. L'envie est à la base de l'action humaine, Girard a montré depuis longtemps que l'on désire toujours l'objet du désir de l'autre : les modes en matière de management procèdent exactement du même principe.

La quatrième raison est moins avouable, moins flamboyante, c'est tout simplement la paresse. Succomber à la tentation des modes, c'est acheter du « tout-réfléchi » prêt à l'emploi, c'est s'exonérer du travail d'observation et de réflexion, de la bonne intelligence de sa propre situation et des modèles présentés. C'est trouver des solutions toutes prêtes à des problèmes que l'on n'a pas pris le temps de bien cerner.

Se garder des pièges de la mode

Une fois de plus, les modes sont intéressantes, elles permettent de comprendre l'état d'esprit d'une profession à un moment donné, de se surprendre avec d'autres idées, d'exercer sa capacité de réflexion et de réaction en se confrontant à d'autres manières de voir et de faire. Les modes constituent donc une belle ressource pour autant que l'on sache s'en servir. Elles sont d'autant plus utiles qu'on ne réduit pas le management à ces idées filantes et, pour ce faire, on peut toujours garder à l'esprit trois éléments de réalité.

Le premier, c'est que la seule « arme » du manager demeure son propre comportement ; ses compétences, valeurs ou intentions n'ont d'importance que si elles s'incarnent dans des comportements. Aucune mode ne pourra jamais le contredire mais c'est aussi à la manière dont elles se traduisent dans des comportements que les modes révéleront leurs conséquences.

Le deuxième élément de réalité, c'est que le manager n'est pas seul et qu'aucune mode ne lui fera faire l'économie de situer son action par rapport aux autres et dans le contexte d'un projet. Savoir confronter des idées à la mode à la culture d'une entreprise n'est jamais un vain exercice.

Le troisième élément de réalité nous est rappelé par une psychologue¹⁶² dont la recherche concerne les facteurs de succès des personnes confrontées à des situations difficiles comme par exemple le recrutement et la réussite des études à West Point. Pour elle, ce n'est pas tant les compétences et les aptitudes qui permettent d'anticiper la réussite que la « gnaque », notre traduction de l'anglais « grit ». La gnaque, c'est cette combinaison de passion et de persévérance, indissociablement liées. Pour l'auteur, la gnaque peut s'apprendre et se développer, elle ne constitue en aucun cas un don. Elle est fondée sur des composantes qui se développent au fil du temps pour autant qu'on en fasse l'effort.

La première composante est l'intérêt, le goût. Peut-être est-ce le plus difficile pour un manager que de développer son goût du management en dehors de la seule satisfaction de l'atteinte des objectifs. Celui-ci ne descend pas du ciel, on ne le découvre pas en sous sa douche le matin, mais il est aussi le fruit de la patience et de la multiplication des expériences, même si les premières ne sont pas toujours heureuses.

Il faut ensuite de la pratique mais les années d'expérience comptent moins qu'une pratique organisée comme un véritable apprentissage avec des objectifs, une mesure des résultats, une recherche de feedback.

Cette pratique doit permettre de découvrir progressivement ce qui serait indispensable à la gnaque c'est-à-dire le sens de sa pratique managériale, le fait concrètement qu'elle signifie quelque chose pour les autres. Mais ce sens n'est pas donné par l'organisation ou un patron, c'est un sens de son action qui se découvre au fil du temps.

Enfin, la gnaque requiert de l'espérance, non pas un optimisme béat mais le sentiment d'avoir une certaine capacité de contrôle sur ce qui nous arrive, ce que l'auteur appelle un état d'esprit de croissance selon lequel rien n'est figé, tout peut se transformer et s'améliorer.

¹⁶² Duckworth, A. Grit – The power of passion and perseverance. Collins, 2016.

Effectivement les modes sont utiles pour autant qu'elles s'intègrent à ce processus d'apprentissage du manager. Le manager qui a la gnaque a compris que son succès était possible mais qu'il requérait de l'effort et de la persévérance : quand on conserve présente à l'esprit cette conviction, il est impossible de se laisser abuser par les modes.

A faire

- Un peu de rangement dans ses affaires pour retrouver les modes auxquelles on a succombé dans le passé
- Faire un bilan honnête de ce qu'elles ont apporté
- Se demander toujours dans quelle mesure une mode sert mon intérêt, améliorerait ma pratique, aurait du sens pour moi et m'apporterait quelque chose de positif

A ne pas faire

- Observer une mode sans réfléchir aux possibilités et aux impossibilités de les utiliser dans son contexte
- Réfléchir sur des modes sans s'interroger sur les conditions de leur succès
- Mépriser les modes

Incivilités et civilité

Depuis plusieurs années déjà La Poste travaille sur la question des incivilités pour mieux les prévenir et les gérer ; il devenait nécessaire d'aider les agents à se confronter aux comportements incivils qui perturbent leur travail et les font souffrir. Mais la question des incivilités ne concerne pas seulement les services publics, comme la campagne de publicité de la RATP pourrait le laisser penser. C'est un phénomène plus général et rares sont ceux qui n'y ont pas été exposés dans le cadre de leur travail. Le problème est alors de savoir si les incivilités ne sont qu'un problème général de société auquel les entreprises doivent s'ajuster comme elles le font avec le réchauffement climatique ou l'inflation législative ou si elles posent un vrai problème de management.

On ne saurait dresser une liste exhaustive des incivilités. Elles évoquent une manière irrespectueuse de s'adresser aux autres, de les ignorer aussi ; ce sont les insultes, le débordement de sa colère, le mépris des autres l'absence de réponse à leurs demandes, une utilisation bruyante de son téléphone ou de ses prothèses musicales dans un *open space*, des arrivées tardives en réunion, un ton méprisant dans des courriels, l'utilisation de son smartphone en réunion ou lors d'un entretien (plus communément appelé « télésnobbing » de nos jours). La liste est sans fin et chacun peut la compléter.

Certes ces incivilités s'imposent comme un problème de management si les personnes les ressentent et si cela les affecte. Un manager peut difficilement ne pas réagir quand ses agents sont victimes de telles incivilités qu'elles viennent d'un usager ou d'un collègue. Les incivilités blessent les personnes, elles entament leur confiance en elles et entravent ainsi leur performance. C'est le cas quand ces incivilités proviennent des clients autant que des collègues. L'autre perçoit dans les incivilités une sorte de négation et un mépris comme l'avait très bien décrit Bob Sutton dans son ouvrage célèbre¹⁶³ mais ces sources de souffrance ne sont pas limitées à la hiérarchie, les incivilités viennent autant d'en haut, que des pairs ou des collaborateurs.

Une autre manière d'aborder la question est de la prendre en sens inverse. Si les incivilités créent de la non-performance en créant de la tension et du repli, est-ce que la civilité, le respect de l'autre, la bienveillance et tout simplement la politesse ne seraient pas des facteurs de performance. Ce sont des modes de relation et de respect qui rassurent, renforcent la confiance en soi et les personnes rassurées sont plus ouvertes et prêtes à prendre des risques dans la coopération. Le partage, la solidarité sont plus faciles et la relation plus efficace¹⁶⁴. D'ailleurs les dirigeants d'entreprises dites libérées affirment souvent qu'un fondement de telles pratiques managériales est le respect des personnes dans leur travail, un respect qui ne

¹⁶³ Sutton, R. Objectif zéro sale con. Vuibert, 2007.

¹⁶⁴ Grant, A. Give and Take : why helping others drives our success. W&N, 2014.

ne passe pas uniquement par un poste et un environnement de travail correct mais aussi par le respect des personnes et le développement d'un savoir-vivre au travail.

Les incivilités sont insupportables et l'on rêve de plus de civilité au bureau, dans les transports en commun, dans la cité ou dans son immeuble mais la question n'est pas facile à aborder. On est tous insupportés par les incivilités des autres mais l'incivilité pour l'un n'en est pas une pour d'autres. Certains sont exaspérés par l'utilisation tonitruante d'un smartphone alors que cela ne gêne pas les autres. Certain(e)s ne tolèrent pas l'absence de féminisation des noms alors que d'autre(e)s ne voient pas de malice au respect des règles d'utilisation de la langue française. Certains réagissent à la syntaxe d'un texto alors que d'autres n'en connaissent même pas la définition. Le problème des incivilités c'est que chacun comprend ce que c'est, mais personne n'en donne la même définition ou le même périmètre. Mieux encore, la plupart d'entre nous pointons les incivilités tout en nous y laissant aller de temps à autre, comme dans l'usage de son smartphone ou dans la colère et l'énervement avec le téléopérateur d'un centre d'appel. Les incivilités des autres sont insupportables mais qu'en est-il de nos propres comportements ?

Une deuxième caractéristique des incivilités est de constituer un continent mouvant aux frontières imprécises et d'aucuns se prennent à être incivils sans même l'avoir imaginé. Il en va ainsi pour les courriels dont personne n' imagine les conséquences sur l'autre, tellement le soulagement de l'émetteur n'a d'égale en intensité l'énervement de son destinataire. Aujourd'hui, beaucoup considèrent que l'utilisation des mots peut même être incivile, quand on se refuse à céder aux injonctions du politiquement correct. Dans une société à susceptibilité illimitée, tout peut soudainement devenir incivil sans crier gare.

Dernière caractéristique, les incivilités se mesurent souvent dans ce qui est interprété comme un manque de respect mais cette perception varie selon les personnes et les références. Dans des sociétés de diversité les incivilités sont de plus en plus probables puisque l'on ne partage pas forcément les mêmes conceptions de la société, de la politesse et de la convivialité.

Alors si le management doit se préoccuper des incivilités, que peut-il faire, au-delà de ne pas tolérer des marques trop évidentes d'irrespect venant de clients ou de collègues. Premièrement, il faut se garder de ne voir dans ces problèmes qu'un problème sociétal qui s'impose à l'entreprise, que ce soit pour le combattre ou au contraire l'accepter passivement. Deuxièmement, il faut reconnaître qu'une entreprise, un service ou une équipe constituent une petite société avec ses règles de savoir-vivre. Celles-ci ne résultent pas seulement de ce que prescrit le droit ; il ne faut pas considérer non plus que tout ce qui n'est pas interdit par le droit ou les règlements est autorisé. Il est donc impératif pour un manager d'assurer le respect de ce savoir-vivre : cela ne concerne pas seulement des règles admises dans la société dans son ensemble puisqu'il en existe peu de communes mais il s'agit de faire respecter des règles qui sont établies et propres à l'entité.

Troisièmement, il n'y a pas de savoir-vivre si l'on ne partage pas des valeurs communes mais celles-ci résultent de l'expérience. Il s'agit dans toute entité de les rappeler, de les entretenir et de les renforcer. C'est une question que je pose souvent à des managers lors de formations : savez-vous précisément les valeurs communes sur lesquelles vous ne pouvez transiger dans votre entité ? Les incivilités sont d'autant plus grandes que l'on ne partage pas de valeurs. Sans ces valeurs communes, le savoir-vivre n'est qu'un ensemble de règles peu convaincantes et peu prégnantes. La civilité n'a d'autre valeur que d'exprimer et renforcer ce que l'on a en commun.

Enfin, il n'est jamais inutile de favoriser par chacun, dans une équipe, l'expression chaste de ses sentiments et de ses réactions. Certes cela doit se faire avec toute la mesure qui convient mais il est toujours utile que chacun puisse exprimer ce qu'il ressent face aux comportements des autres. En effet le plus souvent, les autres n'imaginent pas leurs incivilités d'une part et les dommages qu'elles causent d'autre part. Faire de ces incivilités un sujet de dialogue et pas de bureaucratie supplémentaire, c'est sans doute le premier des principes d'action.

A faire

- Ne pas hésiter à aborder le sujet avec son équipe
- Lister les incivilités intolérables
- S'interroger sur les valeurs qui nous font considérer tel ou tel comportement comme une incivilité

A ne pas faire

- Les accepter comme une fatalité
- Les excuser comme la conséquence pardonnable des circonstances externes
- Les ignorer

Halte au développement des talents

Dans le sport, les arts ou le travail deux erreurs sont facilement commises pour expliquer la performance. La première consiste voir dans la réussite ou la performance la conséquence inéluctable des dons innés reçus par les champions ; en un mot c'est l'explication de la marmite pour faire référence à Obélix. La distribution de ces dons est inégalitaire, il y a les doués et ceux qui ne le sont pas. Les premiers sont très heureux de bénéficier de ces dons enviés par tous ; quant aux seconds, un peu jaloux sans doute, ils sont très heureux aussi et savourent leur paresse puisque tout effort ne saurait jamais pallier l'absence du miraculeux héritage.

La seconde erreur consiste à imaginer que la performance des individus n'est que la conséquence d'un environnement porteur et aidant. Leur milieu familial, la disponibilité de moyens, l'appartenance aux bons réseaux et les structures de la société expliqueraient leurs exploits. Là encore aucun effort ne remplacera les bonnes structures et le bon environnement qui génère de la réussite.

Que les sportifs doivent leur performance à leurs qualités physiques exceptionnelles ou à l'excellence de leurs entraîneurs et de leurs installations sportives, dans les deux cas on minimise leur responsabilité et leur action personnelle dans la réussite. Sans nier l'existence des dons et l' support de l'environnement, cela ne doit pas conduire à occulter ou diminuer exagérément la responsabilité individuelle dans la performance.

Pour nourrir cette idée, une psychologue américaine¹⁶⁵ s'intéresse à la population originale des élèves de West Point. Cette fameuse académie militaire américaine sélectionne un très petit nombre de candidats parmi les plus intelligents et les plus aptes physiquement. Etant donné le nombre de postulants, les recrues appartiennent à une très petite élite et se différencient peu en termes de compétences physiques ou intellectuelles. La psychologue s'intéresse alors à la différence entre ceux qui suivent la totalité du parcours de l'académie et ceux qui sont obligés d'abandonner car même les membres de cette élite ne sont pas capables d'achever leur parcours à l'académie. Duckworth propose une explication pour expliquer la différence entre ceux qui tiennent et les autres. Les premiers feraient preuve de *grit*, que l'on pourrait traduire par la « gnaque », ce mélange de passion et de persévérance.

Mieux encore, la psychologue montre que la « gnaque » peut être apprise et développée, c'est ce qui explique que dotés des mêmes caractéristiques physiques et intellectuelles et dans le même environnement, les jeunes de West Point aient des destins différents dans cette académie. L'auteur propose ainsi quatre domaines d'apprentissage.

¹⁶⁵ Duckworth, A. Grit – The power of passion and perseverance. Collins, 2016.

Pour avoir la « gnaque » encore faut-il avoir de l'intérêt pour ce que l'on fait. Cela paraît évident ; ce qui l'est moins c'est que cet intérêt se découvre au fil du temps, il n'est pas forcément donné. C'est en faisant beaucoup de choses que l'on découvre de la passion, non pas en attendant qu'elle vienne toute seule. La plupart des gens excellents n'ont pas eu le coup de foudre pour leur activité d'excellence, ils l'ont le plus souvent progressivement découverte en travaillant.

Pour développer la « gnaque », encore faut-il de la pratique. Là encore c'est une évidence pour les sportifs ou les artistes qui s'exercent et s'entraînent avec beaucoup de rigueur. Mais la pratique n'est pas seulement du temps passé à l'activité, c'est une manière organisée de faire, de se fixer des objectifs et de recevoir du feedback sur ce qui est accompli : les caractéristiques en quelque sorte d'un vrai processus d'apprentissage.

Ensuite on a besoin de sens pour développer la « gnaque ». Ce sens n'est pas donné par quelqu'un d'autre, il est progressivement découvert dans l'expérience : c'est dans le temps long que se construit petit à petit le sens de l'activité pour soi d'abord puis pour les autres.

Enfin, la « gnaque » requiert une vision positive de sa présence au monde, l'idée que tout n'est pas joué d'avance mais que l'on peut, modestement peut-être, contribuer à changer et à faire évoluer les choses, ce que l'auteur appelle un esprit de croissance.

L'intérêt de ces jalons de développement de la « gnaque » n'est surtout pas de révéler une nouvelle molécule du succès ou de la motivation. De manière plus intéressante la psychologue nous montre comment l'intérêt, la pratique, le sens et l'espérance peuvent se développer au fil du temps, pour autant que l'on n'attende pas tout immédiatement. Ces composantes sont le fruit du temps et de l'apprentissage et non pas des dons.

Cette approche a naturellement de l'intérêt pour chacun dans sa vie personnelle ; elle est riche aussi d'enseignements pour le management. Une organisation ou un manager ne peuvent pas créer ou développer de la « gnaque », pas plus qu'ils ne peuvent les impliquer ou les motiver, même si chaque responsable le désire fortement. Ce n'est d'ailleurs pas une bonne manière de prendre la question et de vouloir la traiter. En revanche, toute pratique managériale devrait tendre à remplir les conditions nécessaires de la « gnaque », c'est-à-dire tout ce qui peut aider le processus de son apprentissage pour chacun. Il reste ensuite aux personnes elles-mêmes le soin de développer ou non leurs talents car personne ne peut le faire à leur place.

Il existe au moins trois conditions nécessaires que le management quotidien devrait s'évertuer à remplir pour aider les personnes à se développer. La première c'est le feedback. Il ne peut y avoir de pratique efficace que si le feedback permet d'en accroître le potentiel d'apprentissage, il ne peut souvent y avoir de développement personnel sans l'aide apportée par l'autre : toutes les traditions spirituelles l'ont découvert et systématisé depuis des siècles. Certains considéreront que seuls des professionnels du coaching ou de la thérapie peuvent le faire. Heureusement, les relations humaines, pour autant qu'elles sont bien comprises, dans le couple ou au travail, peuvent aussi l'inclure assez naturellement.

La deuxième condition nécessaire est l'écoute. C'est une pratique personnelle exigeante qui requiert de la compétence, de l'effort et de la volonté de la part des personnes, plutôt que des organisations. Cependant, il peut y avoir des rythmes de travail ou des complaisances dans les comportements (l'utilisation des smartphones en réunion par exemple) qui ne prédisposent pas à l'écoute. On ne peut forcer les gens à écouter mais on peut cesser de tolérer des comportements qui le rendent difficile. La troisième condition nécessaire est celle du mimétisme : on pourrait le réduire à l'exemplarité si le mot n'était pas galvaudé : plus

largement, on peut se demander dans quelle mesure la gestion des carrières, les transformations des organisations, le *staffing* et l'évaluation des performances véhiculent le message de l'apprentissage et du développement.

A faire

- Mettre en valeur ceux qui, dans tous les domaines, font preuve de « gnaque »
- Permettre aux personnes de multiplier les expériences et d'en apprendre quelque chose
- Valoriser ceux qui développent leurs talents

A ne pas faire

- Laisser croire que le développement des talents est un problème de GRH
- Attendre le déclic
- Entretenir le « syndrome de la marmite »

Le travail, une question dépassée ?

La question du travail serait-elle derrière nous ? Dans la loi ainsi qualifiée, on parle plus de négociations, d'indemnités et de relations sociales que du travail lui-même et les dernières élections présidentielles nous ont épargnés l'habituelle polémique sur la valeur du travail avec les incontournables experts du cercle des concepts disparus qui se lamentaient sur son destin fatal. Mieux encore il était clair pour l'un des candidats que la fin du travail étant signée, le moment était venu d'imaginer la société heureuse qui devait lui succéder. Il faut dire que les perspectives de l'intelligence artificielle et d'un nouveau mouvement d'automatisation et de robotisation annoncent un avenir assez sombre pour de nombreuses activités professionnelles parfois très qualifiées et maintenant menacées. Même les sujets de la souffrance, du harcèlement, du stress ou des accidents de personne au travail semblent avoir maintenant dépassé leur acmé.

Le travail central dans notre société ?

Mais tous ces signes ont-ils vraiment de l'importance ? Ne sont-ils pas que le reflet des mouvements médiatiques qui s'imposent à nous sans forcément avoir un étroit rapport avec la réalité de la vie de notre société ? Comment dire que la question du travail est dépassée quand autant de personnes dans notre pays cherchent un emploi avec acharnement, parfois depuis très longtemps, avec le sentiment d'échec, de doute et de douleur qui accompagne cette recherche. La question du travail est-elle hors de propos quand des millions de personnes au travail s'ennuient, ne s'y trouvent pas reconnues ou rêvent d'activités et de conditions meilleures qui contribueraient à une meilleure image d'eux-mêmes ? Comment imaginer la question du travail derrière nous alors que notre société finance les dépenses sociales de ses concitoyens – en forte croissance – grâce au fruit de ce travail, sous peine de devoir toujours plus s'endetter, avec les conséquences que l'histoire nous a depuis longtemps permis d'envisager ? Face aux difficultés éprouvées par nos sociétés éclatées, on sait aussi que la force des communautés intermédiaires est un facteur de lien social, qu'elles soient familiales, associatives ou professionnelles et ces dernières ne sont pas les dernières à contribuer au bon fonctionnement de la société dans son ensemble.

Rien ne permet donc de soutenir que le travail soit une question dépassée et c'est sans doute la profusion de sujets beaucoup plus intéressants qui a empêché les metteurs en scène des campagnes électorales de succomber cette année à la tentation de traiter le thème du travail. En revanche on peut se demander si la question du travail est encore un sujet pour les organisations, qu'elles soient associations, entreprises, administrations ou collectivités territoriales.

Le travail central dans nos organisations ?

Dans une grande organisation parapublique, la DRH fit récemment un petit sondage auprès de ses équipes de professionnels des ressources humaines pour savoir quels sujets ils aimeraient voir aborder lors de leur séminaire annuel de la DRH. La responsable s'attendait à voir apparaître les thèmes de la formation, du bien-être au travail ou des risques psychosociaux mais l'ensemble des agents de la DRH préféra un thème autour des réseaux sociaux, c'est-à-dire un sujet d'intérêt général, sans lien immédiat avec l'entreprise, avec le travail. Voilà peut-être un signe, certes mineur, du fait que le travail n'est plus vraiment un problème pour les organisations et il y aurait plusieurs raisons à cela.

En effet le travail est une fausse évidence, ce genre de notion que tout le monde a l'impression de comprendre au point de ne jamais faire l'effort de creuser un peu. Déjà les linguistes ne sont pas d'accord sur l'étymologie du mot ; certains la cherchent dans le *tripalium* en le prenant comme un instrument de torture alors qu'avant tout cet outil était le moyen d'aider le maréchal-ferrant à ferrer les chevaux : c'est une autre perspective. D'autres linguistes voient plutôt dans le mot travail une racine correspondant à l'idée de se confronter à quelque chose comme l'artisan se confronte à l'objet ou à la matière.

Le professionnel des RH se tourne alors vers l'académie mais entre les économistes qui voient le travail comme un facteur de production, les sociologues un instrument de domination et les gestionnaires un objet d'action, il n'est pas plus avancé dans ses problèmes quotidiens.

Confronté à la question du travail, le professionnel des RH ne peut se satisfaire des insuffisances et des naïvetés parfois d'analyses sociologiques très générales qui semblent déconnectées de ce qu'il rencontre dans son organisation. Il s'aperçoit par exemple que rien ne ressemble moins à un travail qu'un autre travail : il existe une variété des contextes, des organisations, des contraintes qui donnent une image du travail, même à l'intérieur d'une organisation, très éclatée. En regardant les cas particuliers, le professionnel des RH s'aperçoit aussi qu'il ne peut prendre en compte un travail sans référence au contexte de la société, aux modes de vie, à la variété des représentations de chacun.

Et comme on a le souci, dans toute institution, de la performance, et de l'efficacité – quelle que soit la manière dont on la mesure – il est clair aujourd'hui que le travail dépend plus ou moins de ce que les personnes mettent d'elles-mêmes dans ce qu'elles font. L'enjeu en matière de RH est donc bien différent quand les tâches exigent ou non cet investissement. Les collectivités territoriales avec leur variété de tâches et d'emplois sont confrontées à cette diversité.

Quelques pistes pour remettre le travail au centre

Il reste heureusement des signes qui devraient redonner un peu d'entrain aux spécialistes des ressources humaines dans les organisations pour qu'ils se remettent à s'intéresser à la question du travail au-delà des injonctions du législateur ou du jeu des négociations sociales. Le premier signe nous est fourni par les pistes ouvertes par l'innovation managériale. Evidemment il n'existe pas de modèle en la matière mais ces expériences parfois très intéressantes montrent que le management est aussi un lieu d'innovation. Dans quelque secteur que ce soit, il est possible de revenir aux conditions minimales pour respecter le travail de chacun, il est possible aussi de recréer des zones d'autonomie dans l'exercice de l'activité, il est nécessaire de voir ce que la personne met d'elle-même dans son activité même si l'organisation a l'impression de ne pas en avoir besoin. Le travail peut donc bien être un terrain de reconquête pour les professionnels des RH.

Le second signe nous est paradoxalement fourni par la perméabilité importante entre le travail et la vie en dehors de l'organisation. La plupart des approches managériales font

comme si le travail (dans ses différentes traductions concrètes de compétence, d'emploi ou de poste) pouvait être abordé en soi, sans référence au contexte sociétal. Pourtant le travail représente une part de la vie de chacun, souvent d'ailleurs un lieu de reconnaissance et d'acquisition d'un statut personnel. A l'heure où les sociétés et communautés de base paraissent un peu chamboulées, il ne serait pas aberrant d'intégrer dans le cadre de la responsabilité sociale des organisations l'opportunité d'intégration de satisfaction et de convivialité (le terme est quand même plus beau que le médiatique « vivre-ensemble ») que le travail peut procurer.

A faire

- Toujours s'interroger sur les activités, leur environnement et leurs conditions d'exercice
- Chercher à toujours en améliorer la performance et les conditions de réalisation
- Faire du travail et des activités le sujet de toutes les occasions de rencontre avec les collègues

A ne pas faire

- En matière de travail, ne pas se laisser submerger par les thèmes imposés par l'actualité ou le jeu médiatique
- Ne pas croire que son organisation est l'image en taille réduite de ce que les sondages disent du monde du travail
- Ne pas oublier la réalité du travail au profit de notions gestionnaires comme la compétence, la carrière, l'emploi, etc.

QUESTIONS DE MANAGEMENT

Comment associer durablement Changement et Business Développement?

Changement et business développement sont obligés de cohabiter. Il est impossible d'imaginer l'un sans l'autre. La notion même de business – et plus encore de développement du business – suppose des changements permanents ; et comment imaginer le changement sans considération pour le business. Sans doute le meilleur moyen d'associer durablement ces deux notions consiste-t-il à ne jamais oublier cette union indéfectible.

Un deuxième moyen d'associer durablement ces deux notions, c'est se rappeler que le changement a besoin de beaucoup de ... stabilité. Or dans le business tel qu'il est pratiqué dans le cadre d'une entreprise, il y a trois fondements à garder toujours présents. Y faire en permanence référence, c'est le meilleur moyen de ne jamais oublier la question du changement quand on veut développer le business, ou ne jamais perdre de vue le business quand on se lance dans le changement.

Le premier pilier, c'est la raison d'être : une entreprise ne survit pas sans raison d'être, sans revenir sans cesse à ce qu'elle est censée apporter à l'extérieur. Associer changement et développement du business c'est ne jamais l'oublier alors que les deux démarches peuvent aussi avoir comme effet de tourner l'entreprise sur elle-même, de la laisser servir d'abord ses parties prenantes internes.

Le deuxième pilier, c'est le métier, cette manière de faire propre à l'entreprise qui la distingue de ses concurrents et peut constituer un frein ou une opportunité de développement, qu'il s'agit d'exploiter plutôt que de vouloir la changer.

Le troisième pilier, c'est le savoir-vivre, les principes implicites de la collaboration sans lesquels aucune aventure organisationnelle n'est possible.

Entreprises et territoires : ce n'est pas la fin de l'histoire

« Entreprises et territoire », remarquable sujet d'agrégation des sciences de gestion mais peut-être un peu daté en 2017-2018 alors que la messe semble dite. En effet la décision de localisation est stratégique pour les entreprises et elle procède d'analyses multifactorielles subtiles pour situer de manière optimale les entreprises sans attachement à un territoire donné. Au fil du temps les noms des entreprises évoquent de moins en moins le nom d'une famille ou d'un territoire pour privilégier des dénominations aux effets émotionnels et symboliques que seuls les spécialistes du marketing comprennent. Quant aux territoires ils éclatent, se dualisent entre des zones métropolitaines actives et branchées sur le monde d'un côté et des déserts sous-équipés d'un autre.

Et pourtant, la vie politique internationale révèle aujourd'hui de fortes tendances à l'éclatement encore impensables il y a quelques années ; des identités territoriales sont revendiquées et de plus en plus fortement affirmées. Il en va de ces mouvements politiques comme des théories des organisations préconisant tour à tour les bienfaits de la centralisation puis de la décentralisation. Il est vraisemblable que ces mouvements d'éclatement et d'ancrage territorial toucheront aussi les entreprises.

N'oublions pas alors qu'il existe trois moyens pour accrocher les entreprises à leur territoire. Le premier est avant tout l'activité quand le territoire est imposé à l'entreprise de par ses clients, ses fournisseurs ou ses financeurs. Le deuxième facteur est évidemment lié aux politiques menées par les collectivités vis-à-vis des entreprises pour les ancrer. Le troisième élément est le corps social avec les entrepreneurs, les salariés ou les financeurs qui peuvent aussi assujettir l'entreprise à un territoire car l'économie de l'entreprise ne se réduit jamais à une optimisation des moyens de production

L'œuf et la poule

Les sciences humaines sont vraiment complexes, et nombreux sont les moments où l'on se repent de n'avoir pas investi dans les sciences exactes, celles où il est plus facile de ne pas confondre corrélation et causalité, celles où on peut expérimentalement vérifier des modèles où s'impose naturellement l'ordre des variables.

Les risques de désengagement ou les raisons d'une absence d'engagement sont multiples et les sociologues nous abreuvent de leurs enquêtes définitives sur la question. La recherche des moyens de parer à cette situation se comprend donc fort bien. Et l'on se prend à rêver à un monde du « tous responsables », du client au collaborateur : n'est-ce pas en effet la perspective d'une société idéale où les organisations impersonnelles ne seraient pas seules responsables.

Le problème c'est que si la responsabilisation contribue à l'engagement, ce dernier est aussi une condition nécessaire à la responsabilisation. C'est l'œuf et la poule. Par où commencer ? Un moyen de se sortir du piège, c'est de retrouver ce que peuvent avoir en commun la responsabilité et l'engagement et n'est-ce pas du côté du projet, d'une vision d'un futur en commun qu'il faut le chercher ? Comme on le voit dans d'autres compartiments de la société c'est bien de projet dont nos organisations manquent souvent.

REVUES PROFESSIONNELLES

Personnel

« Au secours, les relations humaines reviennent ! »

C'est donc qu'elles étaient parties ! Il est vrai que dans des organisations qui n'attendent la performance que d'organisations, de processus et d'algorithmes de plus en plus sophistiqués, la question des relations humaines n'est plus censée se poser. La technique, l'informatisation puis la numérisation selon les époques ont toujours eu en commun de prétendre se débarrasser du facteur humain, d'imaginer pouvoir faire l'économie des personnes et de leurs relations.

Cependant, pour faire fonctionner des organisations complexes et même libérées, pour surmonter des crises, le besoin de relations humaines se fait cruellement sentir. Le succès des formes originales de collaboration dans ces contextes cache souvent de bonnes relations entre les personnes, forgées au fil du temps.

Ce n'est pas très nouveau, les grands auteurs en management nous le rappellent depuis près d'un siècle mais dans une société très individualiste, on oublie vite que l'on travaille toujours « avec » dans les organisations : le travail est « col-laboration » au sens étymologique du terme, il est interdépendance et interaction permanente ... avec des gens que l'on a rarement choisis. Et les relations humaines constituent même une grande part de l'expérience de chacun dans son travail, c'est elles qui empêchent de dormir le plus souvent. Elles pallient les insuffisances de processus automatisés décevants, elles préviennent des effets dévastateurs des risques psychosociaux et atténuent parfois le dur jeu politique de toute institution.

Ainsi les relations humaines ne sont pas une solution mais un problème. En aucun cas elles ne peuvent se réduire aux règles du contrat, à la créativité des juristes ou au consensus des normes professionnelles internationales qui s'imposent aussi dans le domaine des ressources humaines ; tout comme on ne saurait oublier dans le dialogue social, au-delà des rapports ministériels, l'importance des relations entre personnes partenaires. On ne peut pas plus attendre des outils qu'ils remplacent les relations humaines alors qu'elles seules peuvent leur permettre d'être efficaces plutôt que destructrices. Et que dire de l'importance de la relation managériale au quotidien qui sont la véritable cause du succès de toutes ces démarches vertueuses sur le papier de diversité ou de développement des personnes.

Pour que les relations humaines reviennent efficacement, quatre idées ne doivent jamais être oubliées. Premièrement, le management ne peut faire l'économie, malgré les tentations, des fondamentaux de l'anthropologie comme celui, en particulier, d'une personne humaine qui est toujours un être relationnel. Deuxièmement, les relations humaines au travail

s'apprennent, elles ne peuvent être considérées comme acquises. Et si la société ne procure pas toujours cet apprentissage, c'est bien aux organisations de travail de le faire. Troisièmement, si les managers ont un rôle considérable à jouer pour faciliter des relations humaines bonnes et bienfaisantes, il ne suffit pas de le leur dire, encore faut-il que leur détection, leur promotion, leur évaluation et leur formation en tiennent compte. Enfin, on n'oubliera jamais que la qualité des relations humaines est l'affaire de tous et qu'il en va de la responsabilité de chacun, manager ou non : on ne peut pas toujours tout mettre sur le compte du management ou des organisations en général.

Les modes, mode d'emploi

La Gestion des Ressources Humaines constitue un vrai marché. Régulièrement de nouveaux outils sont lancés qui sont censés répondre efficacement aux problèmes des entreprises. Et comme, dans les affaires humaines, on n'a jamais rien résolu définitivement, le champ est libre pour tous les promoteurs de révolutions libératrices et de nouvelles techniques « disruptives ». Pour le bénéfice des spécialistes du domaine on ne découvrira jamais les trois règles d'or de la performance, de l'engagement, du recrutement réussi ou du système de rémunération équitable. C'est la porte ouverte aux salons et conventions pour entendre la parole inspirée des gourous et autres experts auto-proclamés. Ceux-ci distinguent dans chaque nouveauté une tendance séculaire ou le sentier révolutionnaire ouvert sur le grand soir des RH ; ils enseignent alors avec arrogance leur vision du futur que les autres n'ont pas encore décelée.

Les RH sont donc un lieu de modes – à défaut d'être à la mode - et ce qualificatif, quand il ne concerne pas la longueur des jupes ou les couleurs de l'été, est plutôt péjoratif. Dire qu'une notion, un concept ou un outil est à la mode, c'est un moyen de diminuer son importance et de jeter avec mépris le bébé avec l'eau du bain.

Mais si on peut imaginer en quoi beaucoup de modes en la matière sont peu sérieuses, on ne peut pas réduire une mode à cette appréciation négative, pour autant qu'on sache les approcher correctement : ce sont les trois idées de cet article.

Pourquoi les modes ne seraient-elles pas sérieuses ?

Trois reproches principaux sont adressés aux modes, quand elles concernent la gestion des ressources humaines et ses outils. Premièrement, les modes seraient forcément superficielles, et ne pourraient concerner le fond des problèmes en ne s'intéressant qu'à l'apparence des choses. En jouant sur le seul effet de séduction et de nouveauté les modes esquiveraient les questions qui fâchent, celles des fondements scientifiques et de l'utilité réelle des outils.

La deuxième critique est la conséquence de la première. Les modes ne sont pas durables et il n'est pas pertinent de s'en occuper puisqu'à peine mis en œuvre, un outil à la mode sera frappé d'obsolescence par le lancement d'un autre.

Enfin, les modes nous seraient imposées par des gourous, des communicants et même des académiques médiatiques qui tenteraient de nous manipuler en nous faisant prendre les vessies du marketing pour la lanterne de l'efficacité. Mais ces critiques sont-elles vraiment pertinentes ou, si elles le sont, peut-on réduire les modes en matière d'outils RH à ces quelques facettes négatives ?

Les modes au-delà du futile

Si les modes sont futiles, est-ce vraiment un problème ? Si certains sont prêts à se laisser séduire, il n'y a rien là que de très humain et de très banal dans tous les compartiments de

l'existence. On vend bien aux hommes des produits pour leur faire repousser les cheveux avec le succès que l'on sait : le problème n'est pas tant ceux qui les vendent que ceux qui les achètent. Les générations se renouvellent et chacun a sans doute besoin de passer par cette étape de la naïveté avant de mûrir ensuite ; il ne s'agit là que d'un processus d'apprentissage très commun.

D'ailleurs il faut se garder de ne pas trop mépriser les modes car il est très difficile d'en lancer : beaucoup s'y essaient et il y a plus d'échecs que de succès en la matière. Tout comme à l'époque de la ruée vers l'or, seuls les vendeurs de pelles ont fait fortune et en matière d'outils RH, ce sont souvent les copieurs et les haut-parleurs qui tiennent le haut du pavé plutôt que les innovateurs.

Mieux encore les modes sont dignes d'intérêt car leur existence et leur succès traduisent un état des mentalités et signale la manière dont les professionnels appréhendent leurs problèmes à un moment donné. Les modes sont donc un excellent révélateur de l'actualité de la fonction et tous ceux qui s'intéressent aux ressources humaines ne peuvent y être indifférent. Il est curieux de voir ce monde des professionnels toujours séduits par toutes les formes de déconstruction et de théories du dévoilement qui mépriseraient la portée symbolique des modes.

Le mode d'emploi des modes

Ne renvoyons donc pas les outils RH à la mode d'un revers de main, mais essayons plutôt de les prendre pour ce qu'elles sont, ni plus ni moins. La modestie requise pour gérer des ressources humaines doit conduire à toujours chercher des moyens de mieux aborder les questions mystérieuses auxquelles sont confrontés les professionnels du domaine. Quatre brins de théorie peuvent nous y aider.

Le premier théorème du marteau. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est pas de la faute du marteau. Avec les outils à la mode, on peut faire le meilleur ou le pire ; mais ce n'est pas la faute du marteau mais de ceux qui s'en servent.

Le deuxième théorème du marteau. Quand on a un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou. Quand un outil est à la mode, on a tendance à croire qu'il résoudra tout ; on croit que tout couteau est un couteau suisse. On s' imagine que plus l'outil est révolutionnaire plus il va transformer l'ensemble des autres pratiques.

Le syndrome de la machine à laver. Quand on change de machine à laver, il est difficile de résister aux 24 programmes de lavage alors qu'on n'en utilise que deux. Les modes savent séduire et on adore succomber à la tentation de la sophistication technocratique. En matière d'outils RH, la frugalité est difficile d'autant plus qu'elle requiert une profondeur de compétences que masque justement le recours aux modes.

Le troisième théorème du marteau. Quand on se tape sur la tête avec un marteau, c'est un grand soulagement de s'arrêter. A force de céder aux modes et de se laisser aller inconsidérément aux nouveautés on se fatigue et l'abandon de ces modes n'est plus très loin ... c'est justement le vide bienvenu pour se laisser séduire par de nouvelles modes...

www.rhinfo.com

Idéologie gestionnaire

Janvier 2017

Dans « L'économie silencieuse »¹⁶⁶, Luigino Bruni, professeur d'économie à Rome et Anouk Grevin, maître de conférences à Nantes surprennent le lecteur en leur parlant d'économie dans des termes peu orthodoxes sans se soumettre non plus aux hétérodoxes. Même le titre est discret et se garde d'une formulation démagogique et provocatrice comme les aiment les éditeurs aujourd'hui pour faire le buzz. Il faut dire que les auteurs font référence aux auteurs italiens d'il y a quelques siècles ou aux expériences de l'économie de communion de C. Lubich qui ne sont pas des plus prisés des revues de presse de nos médias du haut du pavé. Leur vocabulaire sonne différemment, il parle du fragile, de la solidarité ou de la communion ; même leur paradigme végétal est un clin d'œil puisque les plantes sont des êtres que la plupart d'entre nous ne comprenons pas. Nous n'imaginons même pas leur langage ou leurs réactions, un peu comme beaucoup de penseurs de l'économie et de la politique avec leurs concitoyens finalement.

Si on ne lâche pas l'ouvrage, ce n'est pas seulement parce qu'il est original ou qu'il nous ouvre des perspectives de réflexion nouvelles, c'est aussi parce que l'entreprise comme la société qui l'environne se posent des questions sur l'avenir. La porosité est forte entre l'entreprise et la société et les événements politiques ou sociétaux conduisent inmanquablement à des interrogations sur cette portion de société qu'est l'entreprise. Il faut dire que l'actualité est chargée et que la plupart des experts et donneurs de leçons semblent incapables d'anticiper ou d'expliquer ce qui se passe ; leur mode de pensée, face au Brexit ou au nouveau président américain, semble déconnecté des réalités même si tout est toujours facile à expliquer a posteriori. Face à de tels bouleversements, on ne peut imaginer que les surprises restent à la porte de l'entreprise. Elle-même peut être objet de remise en cause comme l'est l'ordre politique établi. Il y a des raisons pour interroger l'idéologie gestionnaire mais aussi des clés pour continuer la réflexion à un niveau pertinent, non pas celui de l'électeur mais celui du manager.

Les limites de l'idéologie gestionnaire

Parler d'idéologie gestionnaire ici, ce n'est pas souscrire à l'idée que le modèle de l'entreprise se serait répandu dans l'ensemble de la société car nous ne savons en quel sens s'opèrent les influences. Nous entendons simplement par là le fait que le fonctionnement de l'entreprise ressortisse à des idées et des principes, développés depuis un siècle, comme s'il n'existait rien avant et comme s'il n'existait qu'une seule manière de comprendre l'économie de l'entreprise. Les auteurs de « L'économie silencieuse » élargissent notre spectre de références à cet égard. Ils n'acceptent pas l'idée que les rapports humains dans les institutions puissent

¹⁶⁶ Bruni, L., Grevin, A. L'économie silencieuse. Nouvelle Cité, 2016.

se réduire à un seul jeu contractuel et à un ensemble de règles qui prescriraient ce qui se joue entre les personnes.

Plus subtilement, l'ouvrage pointe en creux que les médias, les politiques et beaucoup d'intellectuels n'abordent l'économie de l'entreprise que d'une seule manière. D'ailleurs ils ne parlent de l'entreprise, du patron, du salarié, de l'actionnaire ou du syndicaliste qu'au singulier, selon le bon mode simpliste qui permet toutes les approximations et les simplifications, ces fameuses idées simples qui ne servent qu'aux puissants à tromper les plus faibles dans les périodes de crise. Cette idéologie aborde l'économie comme la politique, avec la référence unique aux structures de domination, l'idée que le monde ne serait qu'un jeu de dominés et dominants, ou d'employeurs et d'employés. A ce propos la formation marxienne continue de faire preuve de ses forces et de son succès.

Selon cette idéologie - dans l'entreprise comme dans le monde politique - la performance comme le bonheur des masses ne peuvent découler que des bonnes organisations, des règles ou des processus. De nouvelles structures devraient résoudre les difficultés économiques et si le système économique actuel fonctionne mal, il suffirait de changer de système. Dans cette idéologie, on en oublie la fin car tout est dans le bon fonctionnement, le reste – mais qu'est-ce que le reste ? – devant venir de surcroît. Ici point d'espérance.

« Au secours, les relations humaines reviennent ! »¹⁶⁷

Ce titre provocateur signifiait simplement que selon l'idéologie gestionnaire le risque humain devait être contenu voire supprimé tout comme les autres. Depuis la chaîne de montage taylorienne jusqu'aux robots en passant par toutes les formes d'automatisation, c'est toujours la même illusion de pouvoir se passer des personnes mais l'humain, comme le naturel, revient toujours au galop. Dans l'économie de l'expérience¹⁶⁸, l'engagement ou l'implication des personnes est indispensable à la performance même. Quels que soient les systèmes et les organisations, c'est toujours à la décision de la personne et à son investissement personnel que revient l'engagement : on croit se débarrasser des personnes, de leur risque et de leur coût et voici le commerce, la santé ou l'éducation qui ne peuvent être performants sans la bonne volonté des acteurs. Certains croient qu'il suffit de le solliciter pour l'obtenir, d'autres que les salariés apporteront leur engagement pour les beaux yeux de l'entreprise alors que c'est bien à l'écoute des personnes et de leurs relations que le management doit se consacrer en premier.

Les relations humaines reviennent pour ceux qui avaient cru en faire l'économie mais l'entreprise comme les autres structures de la société, ne peuvent - pour autant qu'on fasse l'effort d'en observer la réalité - fonctionner sans cet implicite, ce jeu de promesses réciproques tacites qui permettent à une société de fonctionner. La politesse, les promesses réciproques, les jeux de respect mutuel sont indispensables à toute société : c'est pour cela qu'on ne passe jamais suffisamment de temps à l'apprendre. Les adeptes du seul contrat croient pouvoir s'en passer en cantonnant les relations à du prescrit ou, pire, - on le voit dans la taille croissante des contrats de travail – les entreprises rêvent de tout figer dans des relations contractuelles, pour le bonheur des juristes qui passent maintenant plus de temps à examiner et discuter les contrats qu'aux parties prenantes à discuter du fond.

Mieux encore, l'humain ressurgit quand il n'y trouve plus son compte, quand la satisfaction des besoins de base sont bafoués, qu'il s'agisse des besoins primaires ou de la sécurité. Il

¹⁶⁷ Titre d'une conférence organisée par la Fnege le 1^{er} décembre 2016

¹⁶⁸ Pine, BJ, Gilmore, JH. The Experience Economy. Boston : Harvard Business School Press, 1999. Nouvel ouvrage sur la question en 2015 par les mêmes auteurs.

semble que les observateurs politiques aient sous-estimé ces sentiments des électeurs mais il en va de même dans les entreprises. Nécessité ne fait pas loi et les communications officielles ont leurs limites. Tous les tenants de l'entreprise dite libérée l'ont bien compris ; ils soulignent tous que le point de départ de toute innovation managériale, c'est de s'assurer qu'avant toute chose, les salariés voient satisfaits leurs besoins de base dans leur travail. A croire que la personne n'est qu'une machine à consommer, on en oublie qu'elle a aussi besoin de satisfaire des besoins de base dans son travail.

Alors si les relations humaines reviennent dans un contexte d'idéologie managériale qui montre ses limites ; si nous laissons les penseurs et les politiciens imaginer le système qui résoudra tout cela, il reste à chacun, dans son activité et son institution, à prendre les dispositions pour gérer cette incertitude, pour réinvestir son quotidien, à la place qui est la sienne.

Les clés

La première clé concerne notre mode de pensée, trop marqué par une approche de système. On oppose le système capitaliste au système socialiste, parfois même on critique un système en en appelant un autre sans jamais le définir. Si des choses vont mal, c'est que le système ne serait pas bon, c'est donc de la faute des lois qui favorisent certains pour victimiser les autres. Ce mode de pensée procède d'une vision mécaniste du changement selon laquelle il suffirait de changer de lois, de constitution ou de régime pour créer le bonheur universel. Le monde serait alors une belle machine dont les combats politiques ou les révolutions cherchent à changer les engrenages. On peut d'ailleurs se demander si les auteurs de « l'économie silencieuse » ne se laissent pas parfois aller à cette rhétorique très en vogue.

Certes, ce mode de pensée en système a l'avantage de la facilité comme en avait très bien eu l'intuition René Girard en parlant de la confusion : si tout va mal, il doit y avoir un responsable et le fameux système devient le coupable parfait, qu'il suffirait de détruire pour retrouver la paix. A l'époque de tous les populismes, beaucoup de réactions ressemblent à cela : tout va mal donc supprimons tout, peu importe ce qui surgira à la place, la vie dans le train à pleine vitesse est insupportable, sautons du train ! Cependant, on ne devrait jamais oublier qu'un « système » ne peut se mettre en place sans la complicité de ceux à qui il s'impose. Ainsi on critique l'idéologie gestionnaire et le développement de la bureaucratie dans les institutions sans reconnaître que ce succès est indissociable du fait que tout le monde y trouve un certain confort. Un consultant disait récemment rencontrer des difficultés à sortir des approches trop bureaucratiques de la gestion des compétences et ce, parce que les syndicats préféreraient rester dans des systèmes éloignés de la réalité mais très objectifs, plutôt que de faire quelque chose de plus sensé où ils perdraient les références de leur jeu d'acteur traditionnel.

La deuxième clé concerne la vision de l'économie elle-même. « L'économie silencieuse » nous montre, en étendant le champ des références théoriques et spirituelles que la vie domestique (pour reprendre l'étymologie grecque) ne se résume pas à l'approche trop partielle qui s'est imposée progressivement. Dans le travail en commun, les objectifs peuvent être variés, comme les indicateurs de performance. Les références anthropologiques sont ouvertes pour autant qu'on ne limite pas le travailleur à un vendeur de force de travail ou au seul rouage d'une idéologie de la consommation. L'objectif de la performance n'est pas seulement d'accumuler, il peut être de partager, voire de penser aux générations futures. Le travail n'est pas seulement ce qui survient dans des institutions, il existe aussi à la maison, sur un réseau et dans la multitude des engagements de chacun ; quant au plaisir, il n'est pas seulement dans la consommation.

La troisième clé concerne le travail. Avant d'être le dispositif prescrit dans le cadre d'organisations dont les spécialistes ont imaginé les conditions d'efficience, le travail est aussi une vocation, ce à quoi on est appelé selon l'étymologie latine : le travail ne fait pas que de s'imposer, il est aussi ce que les personnes décident de projeter sur lui ; on ne réagit pas à ce qui est dans le travail, il est aussi ce que l'on y met. Et ce ne sont pas les organisations qui créent de l'engagement, seules les personnes peuvent le décider, pour autant que l'on admette que le travail ne se réduise pas à ce que les experts ont l'orgueil d'avoir définitivement conçu.

La quatrième clé concerne le rapport à l'action. Dans les difficultés économiques actuelles les managers peuvent espérer le changement de système, ils peuvent partir le changer voire s'en attribuer la responsabilité. Ils devraient aussi mesurer les limites de ce mode de raisonnement selon lequel il faudrait absolument changer le monde, les cimetières sont remplis de ceux qui s'en sont donné la mission. Ils devraient surtout penser à renforcer la petite société qu'est l'entreprise ou leur équipe en y développant la vie bonne des Anciens. En votant, les managers prennent leur responsabilité de citoyen mais dans leur activité professionnelle, c'est de beaucoup de prudence à renforcer l'entreprise, ses relations et son efficacité qu'ils devraient faire preuve.

La « gnaque »

Février 2017

La « gnaque », niaque et parfois gniaque, est un terme souvent utilisé dans le domaine sportif pour exprimer un esprit de compétition, une envie de gagner et de progresser. Si l'orthographe française est hésitante, chacun s'accorde sur l'origine du mot, un verbe gascon signifiant « mordre », serrer les dents. Cela colle assez bien à l'image du cycliste qui veut se jouer des cols, ou du gymnaste qui reprend indéfiniment le même geste jusqu'à atteindre la perfection technique. L'avantage avec le sport, c'est ce qu'il correspond aux valeurs du temps : comment être contre le sport ou oser affirmer le mépriser. Pour le chroniqueur, c'est un titre qui devrait garantir de nombreuses « vues » à la différence d'un article récent « vive la discipline » dont le titre a évidemment fait fuir.

Mais la gnaque – sérieusement - c'est peut-être la traduction la plus proche de l'anglais « grit »¹⁶⁹ (serrer les dents d'après certains dictionnaires) qui correspondrait selon l'auteur à un trait psychologique fait de passion et de persévérance, d'intérêt mais aussi d'effort, de la motivation d'une destination avec le courage d'en suivre le chemin. La gnaque suppose donc un but, une motivation pour l'atteindre et une capacité à faire les efforts nécessaires sur le long terme pour dépasser les obstacles.

L'ouvrage de Duckworth rappelle les recherches effectuées par l'auteur sur le difficile processus d'admission à West Point. En effet les compétences ou caractéristiques psychologiques traditionnelles ne permettaient de prévoir ni l'admission, ni la réussite dans la poursuite de l'expérience une fois admis à West Point. La « grit », ou la gnaque, selon notre traduction, apparaîtrait alors comme le facteur le plus explicatif de la réussite.

Ces travaux s'inscrivent délibérément dans la lignée de cette quête des déterminants du succès qui constitue sans doute l'un des courants les plus observés de la psychologie. Cela intéresse aussi bien les personnes motivées par la réussite que les recruteurs ou autres spécialistes des ressources humaines. Tout le monde rêve d'argent, et de réussite et si la quête est plus moins cruciale pour les uns et les autres, rarement les humains recherchent le dénuement et l'échec.

Mais dans le domaine des clés du succès, les options sont diverses et la « gnaque » peut certes convaincre, pour autant que l'on comprenne à quoi la gnaque ne correspond pas et quelles sont les autres causes de succès à ranger au placard. C'est bien aux dérives de la gestion des talents que s'oppose l'auteur ou plus simplement de cette conception si séduisante selon laquelle les compétences, les talents et les dons reçus expliqueraient seuls la réussite. Il y aurait les doués et les autres, ceux qui sont tombés avant la naissance dans la marmite des talents et les autres. Certains parents attendent parfois en vain l'émergence chez leurs enfants de talents qui ne devraient logiquement pas manquer d'éclore. C'est un bon moyen de paresser dans cette attente et de se résigner quand les talents n'apparaissent jamais ; c'est même un bon moyen pour chacun de vivre avec ses espoirs déçus de réussite. Certaines

¹⁶⁹ Duckworth, A. Grit – The power of passion and perseverance. Collins, 2016.

approches du talent ont ce double avantage d'apparaître sans efforts et de laisser chacun se débrouiller avec les talents ou leur absence. S'il y a des dons, ils devraient s'affirmer sans efforts ; si c'est aux personnes de les développer, comme dans la parabole du même nom, il n'y a donc rien à faire pour les parents ou même les responsables des ressources humaines. Duckworth remet évidemment en cause une telle approche en insistant sur les deux composantes de cette caractéristique personnelle de la gnaque. Celle-ci suppose la passion, l'idée d'un objectif à long terme que l'on est motivé à atteindre et pas seulement une vague envie volatile ; elle suppose aussi l'effort, la résilience et la persévérance à surmonter dans le temps long les obstacles avec la discipline qui va avec. Mais plutôt qu'un don, la « grit », pour la psychologue, peut être développée et s'affirmer au fil du temps. Si l'on peut accepter l'idée que certains en soient originellement plus ou moins dotés, cela ne signifie pas pour l'auteur que la gnaque ne puisse pas grandir par l'expérience. L'auteur propose quatre domaines d'action pour ce faire : l'intérêt, la pratique, le sens et l'espérance.

L'intérêt

C'est une évidence, il est toujours préférable de trouver de l'intérêt à ce que l'on fait. De plus en plus tôt dans leur parcours scolaire, on demande aux enfants ce qu'ils aimeraient faire plus tard. Dans le monde professionnel, c'est aussi une question des recruteurs qui partent du principe que non seulement les gens ont moins de problèmes et de souffrance à faire ce qu'ils aiment mais, mieux encore, ils risquent d'y être plus performants. Le problème c'est de savoir ce que l'on aime mais aussi de faire le tri entre tous ces intérêts. Pour savoir ce que l'on aime, encore faut-il avoir fait l'effort de sortir de son cocon, et de s'être contraint à explorer des possibles. Il est tout autant nécessaire d'avoir testé ce que l'on croit aimer car il y a souvent beaucoup d'illusion dans les images enjolivées de tel ou tel objectif. Tout comme les enfants rêvent de la profession de leurs héros de bande dessinée, il en va de même dans le monde professionnel où on idéalise certaines fonctions ou certains contextes de travail.

L'intérêt pour quelque chose n'est pas la conséquence magique d'un coup de foudre mais souvent le fruit d'un long compagnonnage, de tentatives multiples, du dépassement parfois des premières expériences ingrates comme dans la pratique d'un sport ou d'un instrument de musique. C'est au fil du temps que l'on trouve de l'intérêt en multipliant les expériences et en les faisant durer. Il faut se laisser aller à rejoindre quelques modèles tout en conservant la modestie pour rester ouverts aux chances de la rencontre.

La pratique

La gnaque ne descend pas du ciel, elle exige aussi une pratique et pas seulement un intérêt, des intentions ou une motivation. Cette pratique, pour Duckworth a deux caractéristiques. Premièrement elle doit être longue et l'on rejoint en cela les théories sur les 10000 heures de Gladwell reprenant les travaux fondateurs du psychologue K. Anders Ericsson au début du siècle dernier. D'après ces théories tout le monde pourrait devenir excellent, pour autant qu'il pratique beaucoup. Certes les prédispositions peuvent aider, mais le travail est indispensable. On ne dira jamais assez l'intelligence développée par tous ceux qui aimeraient, dans tous les compartiments de l'existence, contourner cette règle.

Mais la pratique doit aussi être « délibérée » selon la psychologue. Il ne suffit pas de faire et de pratiquer, encore faut-il le faire de manière rationnelle et organisée pour renforcer les chances de succès du processus d'apprentissage. Il ne suffit pas de courir souvent et longtemps pour devenir un bon coureur, encore faut-il se fixer des objectifs, chercher du feedback, pointer les lieux d'amélioration et recommencer sans cesse la boucle

d'apprentissage. Tout comme on développe rarement son intérêt tout seul, on a aussi besoin des autres pour pratiquer de manière efficace, les sportifs le savent bien.

Le sens

Pour être soutenue, la gnaque doit avoir du sens pour la personne mais aussi pour les autres. Il faut aimer son job mais aussi ce qu'il est censé servir, la perspective de sens qui se trouve au-delà. Ce sens n'existe pas forcément a priori mais la pratique permet de le découvrir et ce n'est pas à une organisation ou à des managers d'essayer de le donner. L'âge, l'expérience et la maturité permettent aussi à chacun de faire le tri entre l'accessoire et l'essentiel pour trouver du sens à son existence et à ses activités.

L'espérance

Cette espérance n'est pas qu'un optimisme béat qui considérerait naïvement que demain serait forcément meilleur qu'aujourd'hui. Duckworth cite différents travaux de recherche montrant que ce n'est pas tant la souffrance ou les difficultés qui désespèrent que le sentiment de ne pouvoir les contrôler. Elle distingue ainsi deux états d'esprit, celui de croissance ou celui de fixité. Dans le second, on a tendance à considérer que tout est établi, imposé sans possibilité d'évolution ou de changement alors que dans un état d'esprit de croissance, les possibilités d'action, de changement et d'évolution sont toujours présentes. Les gens ayant le plus la gnaque auraient plutôt un état d'esprit de croissance. Ils considèrent que tout est toujours améliorable et qu'on peut changer. Ils vont donc essayer encore et encore, apprendre de leurs expériences. Plus on sait repérer la contingence existant entre nos actions et ce qui nous arrive, plus on développe ce sens du contrôle : on pourrait se demander dans quelle mesure les démarches d'entretien annuel développent ce sens de la contingence qui est à la base d'un état d'esprit de croissance.

Cette théorie de la gnaque nous apporte au moins trois enseignements.

Premièrement, il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Nous savons depuis la parabole des talents - que certains considèrent comme inspiratrice de l'utilisation massive aujourd'hui de ce terme - que c'est une responsabilité de faire fructifier des talents, de s'astreindre au long et difficile travail pour le faire. La parabole disait aussi que c'est aux serviteurs eux-mêmes à le faire. Le point intéressant n'est donc pas dans la gnaque mais plutôt dans les raisons qui nous ont fait l'oublier.

Le deuxième enseignement concerne les moyens de faire l'apprentissage de la gnaque. Je n'ai pas d'idée particulière sur le sujet mais ce n'est certainement pas en diffusant l'idée de la facilité, du don ou des compétences innées. Ce n'est pas non plus en donnant l'illusion manipulatrice que tout peut être sans peine et que tout effort doit forcément être banni ou contourné. On devrait abandonner également l'idée que la gnaque serait une autre forme de don qui exonérerait les gestionnaires des ressources humaines et les managers de toute responsabilité. Comme s'ils pouvaient abandonner chacun au souci de développer la gnaque de son côté.

En matière de gestion des ressources humaines, donc, il s'agit de créer ces conditions de l'apprentissage. Comment rémunère-t-on la « gnaque » ? Déjà en ne se satisfaisant pas de résultats rapides ou des performances « snapchat » dont l'effet s'évapore aussi rapidement qu'elles ont été communiquées. Il s'agit plutôt de ne pas insulter le temps, en autorisant les expériences, en valorisant l'effort et la progression : dans la parabole des talents celui qui en

a 10 et celui qui en a 4 reçoivent le même traitement positif car la question n'est pas tant la quantité que la gnaque pour faire fructifier.

Le travail, une question réservée aux politiques ?

Mars 2017

Dans le passé, tous les 5 ans, en période électorale, revenait la question de la valeur travail. C'était en général pour la célébrer et promettre son maintien, son développement ou son retour. Le travail était le thème d'au moins un déplacement des candidats, d'une polémique de trois jours et d'un sondage habilement médiatisé avec l'aide des mêmes sociologues. Cela sera-t-il encore le cas cette année ? La question se pose parce que le sujet déjà ancien de la fin du travail revient à la mode, poussé cette fois par le développement de l'intelligence artificielle et de la robotisation. Mais d'autres facteurs soulèvent la question du travail. Est-ce vraiment encore un problème ?

Bien évidemment, le chômage est un problème pour ces millions de personnes qui voudraient un emploi et le cherchent en vain. C'est un problème quotidien pour ceux que des allocations ne permettent pas de vivre décemment. C'est un problème pour ceux qui ne trouvent plus, sans travail, le mode d'intégration dans une société dont ils se sentent progressivement séparés. C'est un problème pour ceux qui s'ennuient ou souffrent dans des emplois qu'ils aimeraient quitter. C'est un problème pour une société qui perd, avec le travail, l'une des rares valeurs qui auraient pu être partagées, l'un des moyens d'intégration les plus efficaces puisque le travail crée la médiation d'une activité commune, c'est-à-dire le moyen le plus efficace pour se rencontrer et dialoguer. Le travail reste évidemment un problème dans toutes ces situations.

Dans une conférence récente dans laquelle je parlais du travail dans l'entreprise, une personne m'interpella pour me demander comment je pouvais aborder la question du travail en entreprise puisqu'autant de personnes étaient au chômage... C'est bien le signe que la question du travail n'est peut-être plus celle du management, de la gestion des ressources humaines ou de l'entreprise mais une question politique, sociale, qui ne peut être abordée qu'au niveau global de la société. Etant donné que nous sommes sur un site professionnel, pour des professionnels des ressources humaines, le sujet est d'importance : le travail est sans doute encore une question de débat politique au niveau global de la société mais cela concerne-t-il encore l'entreprise ?

La DRH d'une entreprise fit récemment une enquête auprès du personnel RH pour connaître quel thème ils voudraient voir aborder lors de leur convention annuelle. Les responsables attendaient la question de la formation, des compétences, de la pénibilité, du CPA ou des RPS. Eh bien pas du tout, c'est le sujet des réseaux sociaux qui surgit en premier, ce thème aux marges du travail, plus sociétal que strictement gestionnaire, ce thème d'intérêt personnel autant que professionnel. Est-ce une sur-interprétation que d'imaginer que les thèmes plus directement liés à la vie de travail dans l'entreprise ne les concernaient pas autant ?

Pour les entreprises, le contexte économique est tel que nécessité fait loi et les conditions, les contrats, les modalités quotidiennes de travail et de collaboration ont tendance à passer au second plan. Pour beaucoup de salariés également, le besoin de travailler prime sur le contenu

de l'emploi : c'est l'emploi, la rémunération, la sécurité, la constitution d'une expérience qui prennent le pas sur le contenu même de ce que l'on fait. Beaucoup supportent de mauvaises conditions de travail et des rémunérations insuffisantes par nécessité et absence d'alternative. Le jeu du marché comme toujours joue dans ce cas en défaveur des salariés qui trouvent les moyens de s'ajuster à la situation, en se gardant par exemple de s'impliquer dans des activités dont on mesure la précarité, le manque de perspective ou le manque de considération qui y sont associés.

Dans ces conditions - et l'évolution des programmes de formation en est le signe - on néglige le travail ou l'activité au profit des référentiels de compétences, des compétences exaltées du leader ou des risques psychosociaux. Ce n'est pas tant l'expérience du travail et de la collaboration qui intéressent que l'appareillage juridique et procédural qui va autour.

Deux autres raisons peuvent expliquer, au niveau managérial, la disparition de la question du travail. La première tient à notre manque de références pour l'aborder ou par l'importance accordée à des références pauvres et insuffisantes. La deuxième raison relève d'une difficulté épistémologique et méthodologique à faire droit à la rigueur qu'exigerait une approche du travail.

Les références tout d'abord. Je pense ici aux théories, à ces regards sur la question du travail souvent admis, rarement vérifiés mais jamais neutres. Rares sont les discussions ou interventions sur la question du travail qui ne commencent par sa supposée étymologie latine *tripalium*, un instrument de torture. En fait, le *tripalium*, avant de devenir instrument de torture, était un appareil destiné à immobiliser l'animal afin de le ferrer ; c'était un outil, une aide, quelque chose de si important à l'homme et au cheval, pour ceux qui ont un minimum de culture campagnarde. D'autres disent que l'étymologie devrait être recherchée dans une racine (devenue « trans » ou « tra » en latin) qui traduit un passage, une résistance rencontrée afin de passer d'un état à un autre, comme l'artisan, en travaillant le bois, se confronte à lui pour réaliser son objet. Entendons-nous, l'idée n'est pas d'imaginer que l'étymologie renverrait forcément à une vérité originelle du mot « travail »¹⁷⁰ ; il n'est pas non plus question d'être jamais certain de l'analyse étymologique ou de l'importance relative de telle ou telle hypothèse, mais on peut au moins s'interroger sur la complaisance avec laquelle c'est toujours la même étymologie qui est resservie, et sur les intentions de ceux qui ne s'en réfèrent qu'à une seule.

D'autres se risquent même à évoquer la Bible¹⁷¹ pour trouver dans le travail une malédiction divine pour l'homme qui devra travailler à la sueur de son front afin de vivre et de se nourrir. Belle image mais on omet toutefois de rappeler cet autre verset du même livre, plus avant dans le texte (Gn 2, 15), où avant cette malédiction, l'homme cultivait son jardin : il n'était pas inactif mais il travaillait déjà.

Les économistes, les sociologues et les spécialistes de philosophie politique ont aussi beaucoup influencé les approches du travail avec leurs cadres de référence traditionnels. Ainsi le travail est distingué du capital, ce sont deux facteurs de production parfois interchangeables, indépendants, souvent en conflit l'un par rapport à l'autre : l'opposition est toujours la conséquence inéluctable de la présentation en deux dimensions. Quant aux analystes de la société, ils sont tellement empreints du paradigme de la domination pour représenter le fonctionnement de la société que le travail en est évidemment un lieu privilégié d'illustration. Toutes ces références passionnantes et intelligemment développées dans les

¹⁷⁰ Lebas, F. L'arnaque de l'étymologie du mot « travail » - Blog du 24 mars 2016, repris par Mediapart.

¹⁷¹ Bible : ensemble de textes considérés comme sacrés d'après les juifs et les chrétiens. Wikipédia.

sciences humaines ravissent l'intellectuel ou l'observateur curieux du monde mais ne répondent pas forcément à ce que pourrait être une compréhension et une gestion du travail dans le monde modeste et étroit d'une organisation.

Les gestionnaires ne sont pas démunis cependant mais ils abordent le travail avec leur éternelle référence à l'action. Le travail devrait être complément d'objet direct, il faut l'organiser, le changer ou le définir. Ils modélisent le travail en emploi, compétences ou postes. Ils tentent de distinguer caractéristiques, environnement et conditions. Ils s'en remettent à des valeurs sommaires selon lesquelles la satisfaction (ou le bien-être) devrait normalement générer de la performance et ils sont érigés en premiers responsables de la souffrance humaine sur le lieu de travail. Quand ils ne revendiquent pas le droit et le devoir de devoir donner du sens à ce même travail !

Deuxièmement, les professionnels des RH n'ont pas toujours fait preuve de beaucoup d'imagination ou de rigueur pour aborder la question du travail. Leurs outils ou les présupposés épistémologiques de ceux-ci sont parfois sommaires. Je ne parle même pas de la pauvreté voire du manque de rigueur de certaines études sur le travail : par exemple quand on diagnostique le travail en n'interrogeant que les seules insatisfactions... Même avec les analyses statistiques les plus intimidantes, cela demeure une étude sur les insatisfactions à laquelle on ne pourrait évidemment réduire la totalité de l'expérience du travail pour les personnes.

Non, plus sérieusement, je pense à cette tendance à parler du travail au singulier plutôt qu'au pluriel alors que rien ne ressemble moins à un travail qu'un autre travail étant donné la variété des environnements économiques, des politiques de gestion des ressources humaines, des contrats de travail, des conditions locales d'exercice de son métier ou des représentations individuelles liées au travail chez une population active de plus en plus diverse.

De la même manière, dans une société où l'on commence à travailler de plus en plus tard, à 35 heures de travail hebdomadaire parfois flexibles, avec 5 semaines de congé au minimum, est-il encore possible d'aborder le travail comme s'il était un compartiment de l'existence séparé de la vie de chacun à l'extérieur du travail. Comment aborder les comportements au travail sans un regard aux modes de consommation et de communication dans la société du moment (l'usage des outils de communication et des réseaux par exemple) ; comment aborder le travail sans observer l'évolution en ce début de 21^{ème} siècle des rapports à l'autorité, à la connaissance, à la réussite.

Enfin, la gestion du travail exige des entreprises une approche individuelle car le contrat de travail et la rémunération sont évidemment individuels. Mais les références anthropologiques devraient pourtant s'élargir et ne pas se satisfaire d'une approche individuelle alors que le travail demeure une expérience collective, collaborative, aux formes certes renouvelées mais qui demeure un réseau d'interdépendances et de promesses réciproques, même si elles ne sont pas forcément « gérées ».

Pris dans les contraintes économiques, les obligations juridiques et l'insuffisance de références ou d'approches qui sont trop générales, globales ou sociétales, on peut comprendre que les pratiques de gestion des ressources humaines ne fassent plus au travail la part qu'il mérite. Il pourrait bien y avoir deux phénomènes émergents qui invitent à lui redonner de l'importance.

Le premier signal c'est le succès rencontré par les expériences d'innovation managériale : il est intéressant de noter combien, dans leur diversité, elles partent du principe qu'à la base de

tout projet de ce type se situe l'expérience du travail vécue par les personnes avec les exigences minimales à satisfaire en termes de conditions physiques et économiques, de respect et de reconnaissance.

Le second signal nous vient de la société dans son ensemble. Devant autant d'incertitude et de remises en cause de toutes les évidences d'hier, il est de saine gestion – mais aussi de bonne intelligence – pour les institutions d'être attentif à ce que vivent et peuvent vivre les personnes dans l'entreprise et dans leur travail. Plutôt que de se laisser abuser par les experts médiatiques du lendemain qui donnent une image du monde censée se précipiter sur tous les compartiments de la société, les gestionnaires devraient se rappeler que l'entreprise n'est pas la reproduction en petit d'évolutions sociologiques générales et imprécises, mais un lieu de vie où peut s'expérimenter et s'inventer une manière d'agir et de vivre ensemble.

Mise en scène de soi

Avril 2017

Nous sommes au temps du *show* et de la mise en scène de soi. Je ne parle pas seulement du *personal branding* et de l'incessante chasse aux œufs pour nourrir un press-book, une page personnelle, un mur virtuel ou un profil. Plus largement chacun « pitche », auprès d'un client, d'un financeur et même pour exposer sa thèse en 180 secondes. Les concours d'éloquence sont revenus à la mode et les conférences TED imposent une forme obligée de communication à un large public avec l'espoir d'être « vu » et relayé par les médias : on est passé de la « vision » au nombre de « vues ».

La mise en scène de soi fait même partie du travail dans cette économie de l'expérience où la valeur se crée dans l'expérience vécue par le client, produite en partie par la *performance* - au sens anglo-saxon du terme – d'un salarié. La question se pose alors de savoir si ce mouvement de la mise en scène de soi concerne le management et sa pratique.

Il existe au moins trois grandes évolutions qui font de la mise en scène de soi une question managériale. La première concerne le glissement progressif de la notion d'expérience d'une application au client à une application plus générale au salarié¹⁷². L'« expérience salarié » renvoie souvent à la problématique de la marque employeur. Les entreprises présentent leur offre de services, de rétributions et d'opportunités censée attirer des candidats pour une expérience agréable, stimulante et unique. Mais on peut imaginer une extension des frontières de l'expérience au-delà des services de conciergerie pour inclure la qualité des relations humaines, le mode de management et le type de collaboration.

La deuxième évolution concerne l'intérêt renouvelé pour les relations humaines. Comme l'ont montré les intervenants d'un colloque récent¹⁷³, on a pu avoir tendance à oublier leur importance que ce soit dans le dialogue social qui ne peut être réduit à des rapports ministériels et des changements législatifs ou dans les transformations imposées aux organisations qui exigent une collaboration efficace. Il n'est même pas besoin de rappeler combien l'environnement relationnel est critique dans la montée des risques psychosociaux, surtout dans une société où le nombre de personnes vivant seules augmente et où le choix de l'habitat dépend moins des affinités avec une collectivité que du prix de l'immobilier et de l'offre de transports.

La troisième évolution concerne les managers eux-mêmes. Dans la complexité des organisations actuelles, dans le cadre de nouvelles pratiques de travail et avec de nouvelles générations de salariés, on leur demande d'être « là », en deux lettres. On leur fait passer la disparition de leur statut pour un progrès et ils se rendent compte que leur pratique managériale réside dans leurs comportements et attitudes. L'exercice de la fonction

¹⁷² Voir le dossier du magazine *Personnel* d'avril-mai 2017, coordonné par Jean-Marie Peretti et François Silva.

¹⁷³ « Au secours, les relations humaines reviennent ! » - Colloque Fnege-Xerfi-ANDRH du 1^{er} décembre. Vidéos sur Xerfi et textes sur The Conversation France

managériale devient alors plus exigeant, plus éprouvant aussi puisqu'elle demande un engagement personnel tout comme des compétences pas toujours aisées à acquérir.

Face à ces évolutions trois approches sont possibles pour aider les personnes à se mettre en scène. La première est romantique. Elle imagine que les personnes ne peuvent que prétendre à de bonnes relations humaines positives et agréables pour autant que les méchantes organisations et le fameux « système » en général ne les empêchent pas. La deuxième approche, morale, fait dans l'injonction à tous de s'investir dans des relations humaines présentées comme un bien ou un idéal. Reste une troisième approche, académique, qui revisite nos *a priori* psychologique ou sociologique. Sur un plan psychologique on mesure les limites d'une approche de la personne séparée de son environnement social, comme si elle ne pouvait se définir, se construire et vivre que par elle-même, en s'abstrayant du monde social alentour. Sur un plan sociologique on prendrait en compte des modes de vie présents dans notre société où beaucoup n'ont d'expérience relationnelle que dans leur famille – de taille réduite – et au travail, avec aucun lieu d'investissement social entre les deux.

Un ouvrage récent¹⁷⁴ emprunte la voie des conseils personnels, les trucs que tout le monde attend pour résoudre ses problèmes. De manière plus intéressante, l'ouvrage propose une réflexion sur la présence, une sorte d'attitude consistant à se poser (s'imposer) par rapport aux autres. La référence à la présence rejoint des préoccupations communes à de nombreux compartiments de la vie sociale : le théâtre exige de l'acteur de travailler sa présence pour incarner le personnage. Travailler sur sa présence fait évidemment partie du programme de tout stage de vente ou de communication et dans les arts martiaux, la présence face à l'adversaire est indéfiniment travaillée. Dans les pratiques religieuses, le mode de présence et la posture sont très sensibles quand il s'agit de se mettre devant Dieu pour prier et cette même présence sous-tend le travail du corps que font aujourd'hui les adeptes de la méditation ou de la *mindfulness*.

La présence est évidemment difficile à définir alors que l'on perçoit assez facilement un manque de présence. Les qualités qui lui sont le plus souvent associées, d'après l'auteur, concernent la confiance en soi et dans le monde alentour, l'enthousiasme et la passion. La présence se reconnaît à la fois dans une grande consistance personnelle et une attention à l'autre et à son environnement. C'est sans doute la conjonction de ces deux composantes qui caractérise la présence : sur le plan de la personne c'est une cohérence, un engagement personnel. La première renvoie à l'authenticité mais aussi l'alignement de comportements et d'attitudes, la seconde tient plutôt à la passion, l'espérance et l'investissement personnel. Au niveau de la relation, la présence suppose la prise en compte et l'écoute des autres, l'investissement personnel dans la relation et la construction d'une expérience commune. On pourrait rajouter à ces deux composantes le fait que dans l'expression et dans la relation, se retrouvent non seulement des faits et des opinions mais aussi des sentiments et des valeurs : la présence traduit une certaine richesse en ce sens que c'est une large palette de caractéristiques humaines qui est en jeu et pas seulement une dimension, qu'elle soit intellectuelle ou émotionnelle.

L'auteur de l'ouvrage insiste sur deux dimensions de la présence ou du moins de ce qu'il faudrait faire pour la renforcer. La première concerne la vision de soi-même. C'est sans doute l'une des activités les plus largement partagées que de s'interroger sur soi ; chacun court après une image idéale de lui-même ou d'elle-même et fait son maximum pour y faire correspondre la réalité. C'est l'un des plus forts motivateurs qui nous pousse dès que possible à nier la

¹⁷⁴ Cuddy, A. Presence : Bringing your boldest self to your biggest challenges. Orion, 2016.

réalité, à vouloir la changer ou à modeler sans fin son idéal. Le problème c'est que notre image de nous-même n'est pas toujours pertinente et qu'elle demeure vulnérable à tous les biais possibles. D'ailleurs, quand nous approfondissons la relation avec quelqu'un, on est souvent surpris de l'écart entre l'image que nous nous faisons de lui ou d'elle et l'image que la personne se faisait d'elle-même et qui guide ses comportements. L'auteur signale d'ailleurs l'importance du « symptôme de l'imposteur ». Ce symptôme consiste à considérer que ce qui nous arrive de bien n'est jamais totalement mérité, que cela tient au hasard ou à la chance. Il est généralement lié à une sous-estimation de ses capacités ou à une capacité à se laisser impressionner par l'image que l'on a de celles des autres. En étant prudent sur les termes, l'imposteur a le sentiment que sa situation procède d'une escroquerie et il ne sait se départir de doutes profonds quant à ses capacités et même ses réalisations. Le symptôme d'imposteur mine la confiance en soi et pousse au retrait et à la peur dans certaines situations sociales : on peut le remarquer aussi bien dans l'approche commerciale ou amoureuse. Si nous ne repérons pas ce symptôme chez les autres, c'est que la partie de nous-mêmes dont nous doutons n'est jamais exactement celle dont les autres doutent ; voire même les doutes sur ses capacités conduisent à exagérer les capacités des autres.

L'auteur souligne deux choses importantes pour comprendre la difficulté de construire cette présence : d'une part ce symptôme est un frein à la confiance en soi et à l'enthousiasme ; il empêche cette cohérence et envoie des messages contradictoires qui occultent la présence. D'autre part, toujours selon l'auteur, ce symptôme serait beaucoup plus présent qu'on ne le croit, même si c'est à des degrés divers bien entendu. Ainsi il serait inapproprié de le circonscrire à certaines populations, à des générations, voire à des profils socio-démographiques ou professionnels.

La deuxième dimension sur laquelle insiste l'auteur est l'importance du physique. Sans même aller jusqu'à rappeler le *haka* néo-zélandais, il est facile de repérer des postures et un langage du corps qui expriment la présence. Les psychologues ont trouvé que le mode d'expression de certaines émotions était assez universel. Des postures, plus ou moins droites et ouvertes vont exprimer plus de présence que le repli sur soi. Sans même revenir aux travaux des éthologues, chacun mesure dans la vie courante, pour repérer l'état émotionnel de ses proches par exemple, l'importance du langage corporel.

Cette réflexion sur la présence permet de réfléchir avec prudence à cette exigence de mise en scène de soi, pour autant bien entendu qu'on en reconnaisse la nécessité.

Pour l'auteur bien entendu, la présence se travaille et elle nous rappelle cette découverte de la psychologie cognitive selon laquelle les comportements peuvent précéder les attitudes : c'est donc aussi en travaillant sur ses manières d'être que sa relation aux autres et l'image de soi peuvent évoluer. On se gardera évidemment de ne pas tomber dans la méthode Coué car le naturel pourrait revenir au galop : on connaît tellement de situations ridicules dans lesquelles les personnes se forcent artificiellement à être ce qu'elles ne sont pas.

On se gardera également de ne pas vouloir trouver dans la présence ou la mise en scène de soi un simple moyen d'accroître son pouvoir ou sa domination sur les autres. Qui n'a pas rêvé dans le domaine commercial, amoureux ou managérial de renforcer sa capacité à influencer les comportements des autres, dans le domaine managérial surtout, puisque c'en est le principal KPI...

Enfin, on accroîtra sa présence et la performance de sa mise en scène de soi pour autant que l'on a avancé dans la connaissance de soi et ce processus ne peut être vraiment efficace qu'en répondant à deux conditions. La première est d'utiliser tous les moyens de la raison pour se

connaître et se garder des pièges de l'orgueil, de l'auto-dénigrement ou de tout autre illusion ; la seconde est de toujours se rappeler que la connaissance de soi est indissociable de celle des autres. L'aveuglement de soi ou l'oubli de soi sont sans doute les deux freins à la mise en scène de soi.

Le management est-il conservateur ?

Mai 2017

Encore un article (avec un titre pareil) qui ne va pas faire beaucoup de vues. En effet le terme « conservateur », spécialement dans un contexte français, est extrêmement péjoratif. Ce n'est pas le cas dans de nombreux pays, anglo-saxons en particulier, où la notion renvoie à l'une des deux grandes tendances politiques qui s'affrontent au fil du temps. Le sujet commence cependant à intéresser pour autant que l'actualité éditoriale soit un signe de cet intérêt. Un ouvrage récent¹⁷⁵ analyse cette spécificité française consistant à faire du mot « conservatisme » un tabou, et on commence de publier en France quelques auteurs anglais de science politique¹⁷⁶ qui présentent, dans ce domaine, les différences entre le conservatisme et son contraire le progressisme. Il est vrai, dans le récent contexte électoral français que si des candidats revendiquaient le second, leurs opposants n'évoquaient jamais le premier comme si, dans l'imaginaire idéologique de notre pays, le progrès était forcément une valeur suprême synonyme de bonheur, justice et liberté alors que son contraire ne peut qu'être qu'un négateur actif selon Austin, c'est-à-dire une rétrogradation, un retour en arrière, un obscurantisme et une panoplie de maux dont les vertus du progrès nous ont libérés.

Et ceci semble même encore plus vrai pour le management qui n'est qu'un lieu de changement, de transformation, de mutation, d'innovation et maintenant, de « disruption ». Qu'elle soit digitale, générationnelle ou analytique on adore l'image de la révolution et l'on se presse à rejoindre le mouvement de peur d'être laissé de côté ou d'en être accusé. A toutes les époques, le monde du management a bruisé aux sons entêtants des mutations auxquelles il fallait forcément se soumettre en les anticipant, en les suivant, en les valorisant.

Car en matière de disruptions et de révolutions, il n'est pas uniquement question d'une réalité objective plus ou moins bien prise en compte par les managers ou ceux qui leur font la leçon. Le sujet est plus sérieux puisqu'à ces transformations est associée l'idée de valeur. Il est impératif d'être moderne (enfin, post-moderne). Rappelez-vous le mépris ou la condescendance avec lesquels on a décrit certaines pratiques de gestion des ressources humaines, voire certaines entreprises taxées de paternalisme et - ce qui est pire comme insulte - paternalisme du siècle dernier même si les meilleurs employeurs actuels de l'ouest américain semblent curieusement les imiter... Rappelons-nous également, alors que gronde la révolution numérique, de l'ironie avec laquelle les tenants de la jeune nouvelle économie, à l'aube des années 2000, abordaient la vieille économie promise à disparaître car elles ne pourraient jamais intégrer ... internet. Heureusement pour les spécialistes du management comme pour les politiques, la nature humaine est oublieuse et l'histoire peu valorisée.

L'idée d'un management conservateur n'est pas choquante, pour autant que l'on s'accorde sur ce que ce qualificatif ne veut pas dire. Un management conservateur ne nie pas le passé

¹⁷⁵ Vincent, JP. Qu'est-ce que le conservatisme ? Editions Les Belles Lettres, 2016.

¹⁷⁶ Scruton, R. De l'urgence d'être conservateur. Editions de l'Artilleur, 2016.

et la culture. La plupart des théories managériales ne disent rien d'autre quand elles cherchent à exploiter les forces d'une culture d'entreprise, quand elles traquent les compétences-clés, le cœur de métier, les qualités distinctives ou les avantages compétitifs. Un management conservateur n'incite pas les managers à coller à des modèles, il ne les culpabilise pas en leur demandant d'être des leaders, transformationnels ou non, des *coachs*, des robots agiles ou libérateurs ; il leur demande plutôt de trouver leur propre chemin à partir d'une bonne acceptation de soi et d'une prise en compte modeste de la réalité. Dans une vidéo récente, Pierre Volle¹⁷⁷ montre en quoi il ne peut exister de stratégie commerciale sans la prise en compte de sa culture d'entreprise et sans s'assurer que cet embryon de stratégie est bien cohérent avec la culture existante.

Car le management conservateur n'est pas un déni de réalité. Au contraire, les entreprises qui réussissent prennent en compte la réalité de leur secteur et de l'économie. Elles ne vivent pas sur des chimères selon lesquelles les sources de leur succès passé détermineraient inexorablement leur réussite future ; au contraire, elles cherchent à honorer leur réussite passée en prenant en compte la réalité actuelle pour survivre et se développer. Quand Accor prend le taureau par les cornes en n'acceptant pas de se laisser manger la laine sur le dos par les nouvelles plateformes, elle transforme ses modes de gouvernance et rachète les start-ups qui lui permettront peut-être de redevenir un nouvel acteur dans le jeu : Accor n'est pas progressiste mais cherche à maintenir sa culture de premier acteur dans le domaine de l'hôtellerie ou du séjour hors de chez soi. Quand Pole Emploi devient un acteur majeur des applications sur l'emploi en créant son Emploi Store, ils ont le souci de maintenir la pertinence et l'efficacité d'un véritable service public de l'emploi en s'adjoignant la collaboration de jeunes entrepreneurs et en rompant avec des modes de fonctionnement traditionnels pas assez agiles : comme on le disait dans le Guépard, ils ont su beaucoup changer pour que rien ne change.

Evidemment, n'est pas conservateur un manager qui favorise les démarches personnelles consistant à faire des coups, à surfer sur la vague de la mode en attendant la suivante, quand la seule réussite personnelle ou la soumission au sensationnalisme ambiant fait office d'éthique ou de politique, quand le respect de l'histoire du monde ou de l'organisation n'a plus de poids face aux ambitions personnelles de l'instant, quand l'horizon se résume à son « press-book » ou son « personnel branding », quand toute nouveauté s'identifie à une progrès. Il est vrai qu'un management conservateur donne plus de place aux équipes, aux organisations et aux sociétés auxquelles on appartient mais aussi que l'on est censé servir.

Solliciter le conservatisme en matière managériale n'est pas seulement l'occasion de provoquer la vulgate du moment, c'est aussi le constat de nombreuses recherches et propositions qui, sans le nommer ainsi, confirment cette vision. Adam Grant est une des étoiles montantes parmi les professeurs de management. Régulièrement, il diffuse à son réseau les nouvelles recherches qu'il a pointées et dont il estime qu'elles donnent matière à réflexion pour le management. Dans une de ses récentes livraisons, il présente une étude montrant les effets bénéfiques pour un couple d'une conversation quotidienne d'un quart d'heure. Evidemment, on imagine comment ce conseil pourrait être aussi pertinent dans les relations de travail entre collègues. L'amusant c'est que dans de nombreuses traditions, des mouvements de couples ont déjà inventé cette pratique depuis des décennies mais c'est toujours sympathique de redécouvrir avec émerveillement ce que des générations de gens discrets pratiquent déjà. Récemment dans une jeune start-up, une des jeunes responsables

¹⁷⁷ Volle, P. Développer sa stratégie commerciale. Xerfi, 2017

racontait avec la joie du néophyte sa grande innovation managériale pour développer le bien-être au travail et améliorer le vivre-ensemble : une fête autour de l'arbre de Noël ! Tous les espoirs ne sont pas perdus.

De manière moins anecdotique, Adam Grant dans un de ses billets rappelait un article très ancien¹⁷⁸ (1987), évidemment oublié puisqu'une bibliographie remontant en-deçà des dernières cinq années est devenue impensable dans l'idéologie du renouvellement imposé. Dans cet article, l'auteur s'insurge contre ce souci universel de développer et promouvoir des leaders alors que l'efficacité ne vient pas tant des leaders que de leurs suiveurs : il n'y a de leader efficace que si les suiveurs sont bons. Mais quelles sont les caractéristiques des suiveurs efficaces ? Ils ont besoin de pouvoir exercer un mode de pensée indépendant et critique d'une part, ils doivent aussi être actifs, avec un sens de l'action et de l'initiative. Les suiveurs efficaces savent se gérer eux-mêmes, ils sont impliqués dans l'entreprise et dans un projet d'avenir de leur organisation. Comme tous les talents ils développent eux-mêmes leur compétence pour maximiser leur impact, ils sont courageux, honnêtes et crédibles.

Finalement les tenants de l'entreprise libérée pourraient-ils dire autre chose des collaborateurs de ces entreprises souvent présentées comme de nouveaux modèles. Reconnaissons que les promoteurs de ces expériences de transformation managériale racontent leur histoire et leur expérience sans, le plus souvent, revendiquer l'idée d'une nouveauté ou d'un éventuel modèle. Cependant, les organisations décrites dans ces histoires reconnaissent à leur personnel les qualités des « meilleurs suiveurs » d'il y a trente ans : rien de nouveau sous le soleil. Parfois même devant ces expériences d'innovation managériale, certains trouvent qu'elles innoveraient peu par rapport à ce que l'on trouvait dans des entreprises dites paternalistes du siècle dernier...

Le management taxé de « conservateur », et alors ? Le reconnaître comme tel, c'est mettre en valeur trois dimensions : le culturel, l'attitudinal et le politique.

La dimension culturelle consiste à reconnaître l'importance de la culture des organisations. Le plus souvent l'entreprise pré-existe à ceux qui la font fonctionner et devraient légitimement leur survivre. Cette culture doit être abordée avec modestie, elle est le fruit de l'histoire et ce n'est pas seulement une pièce de musée à conserver ou à idolâtrer : le présent n'est que cette illusion fugitive entre la continuation d'un passé et l'annonce d'un avenir. Plus largement, cette dimension prend en compte les bases de l'anthropologie pour aborder la personne humaine dans le temps d'une part, dans le réseau de relations qui la constituent d'autre part. Cette dimension renvoie enfin à la place donnée à l'économie, à l'entreprise et au travail dans notre société : un management conservateur, c'est un management qui sait rester à sa place. Il n'est pas dominateur au point de vouloir s'imposer comme le paradigme unique pour gouverner la société. L'homme n'est pas qu'un *homo economicus*, l'entreprise n'est qu'une des formes de société humaine et le management n'a pas vocation à servir de modèle au gouvernement des hommes dans la société dans son ensemble.

Sur le plan attitudinal, un management conservateur inviterait à la modestie et à la prudence pour ne pas céder aux sirènes du sensationnalisme, celui qui s'éblouit de toutes les tendances nouvelles, celui qui voit forcément la vérité dans les changements, celui qui se soumet à tous les renouvellements qui constituent leur propre fin. Au contraire, un management conservateur se garderait de l'orgueil d'imaginer devoir tout changer, pour préférer l'humilité à considérer le réel pour ce qu'il est sans jamais imaginer en avoir compris toutes les facettes.

¹⁷⁸ Kelley, R. In praise of followers. Harvard Business Review, 1987.

Quant au plan politique, étant donné le niveau de trouble et de confusion de nos sociétés et du monde en général, un management conservateur aurait la prudence de maintenir l'entreprise et les relations humaines en son sein comme un lieu de stabilité, de réconfort et de projet. Même si les grands médias nous abreuvent des analyses globales de tous les sociologues, économistes et spécialistes des sciences politiques, un management conservateur ferait en sorte que localement, la qualité de l'expérience de chacun soit au moins un réconfort ou une aide pour vivre dans une société nationale ou mondiale très imprévisible et anxiogène.

« Tous les managers savent... »

Juin 2017

« Tous les managers savent qu'il faut donner de l'autonomie et de la liberté », c'est ce qu'affirmait récemment un dirigeant. Il aurait pu dire que tous les managers savent aussi que les personnes sont importantes, qu'il faut du bien-être et qu'il n'y a de richesse que d'hommes. C'est ce que répondraient 98% des managers sondés, les 2% restant n'ayant pas compris la question. Evidemment, les managers savent tout cela : la question est de savoir pourquoi il est aussi difficile de pratiquer, pourquoi la réalité ne correspond pas à cette évidence.

Plusieurs explications sont possibles. La première c'est que ce genre de phrase fait partie du catalogue des affirmations sans importance comme quand on déclare préférer le beau temps au mauvais ou voir les fleurs pousser vers le haut plutôt que vers le bas. La deuxième explication c'est que l'auteur de telles phrases n'a pas de contact avec la réalité managériale comme des étudiants sans expérience ou des experts déconnectés du terrain. La troisième explication touche à la manière d'aborder la réalité managériale : dans la technique, les connaissances sont plus proches de l'action que dans l'humain. De bonnes connaissances comptables prédisposent plus à une bonne pratique comptable alors que les bons connaisseurs de la psychologie ne savent pas forcément bien interagir avec les autres.

En effet les connaissances en management ne sont pas très difficiles à acquérir : les spécialistes du domaine n'ont jamais fait la preuve d'une grande subtilité philosophique ou anthropologique ; pour cette raison les grands dirigeants et experts du management confortent surtout leur expertise technique. Tout le monde sait tout en management mais qu'est-ce qui empêche de mettre en pratique ces connaissances ? Notre dirigeant savait comme tous les managers, évidemment, qu'il faut mettre en œuvre (?) de l'autonomie et de la liberté. Mais ce genre d'affirmation ne constitue pas une solution mais un problème, ou plutôt trois problèmes.

Ces trois problèmes sont ceux que l'on rencontre en abordant toute grande question de management. Le premier est de savoir comment situer la dimension « liberté » dans les pratiques, les actions et l'exercice même du management. La question de la liberté en management ne peut se résumer au fait d'être pour ou contre. Le deuxième problème est d'observer les pratiques pour voir si cette liberté contribue ou non à la performance, car le management reste cette mission de pilotage de l'action collective pour produire de la performance. Le troisième problème est celui de l'action car fort de ces écarts entre l'évidence et la réalité, le manager doit être acteur et pas seulement observateur.

Comment aborder la liberté ? La question des théories.

« Tous les managers savent qu'il faut de la liberté ». Et alors ? La liberté constitue-t-elle ce bien suprême (au fronton de nos mairies) que toute action humaine doit viser. Elle serait alors la valeur première qui nous réunit, la référence de toute action managériale, le but même de

la vie en collectivité, l'idéal auquel tout devrait contribuer. Le management devrait rendre chacun encore plus libre. Les organisateurs, ceux qui considèrent l'organisation comme un objet à façonner, à transformer et à manipuler, peuvent voir la liberté comme une chose qu'il s'agit de décider, de donner aux personnes. En construisant des organisations, on crée de la liberté, on l'alloue, comme dans la définition de fonctions ou de délégations. Si la liberté est chosifiée, elle est donc contrôlable et les organisations du travail sont souvent conçues pour assurer ce contrôle, borner la liberté, la contenir et la maîtriser : un banquier ne peut pas s'engager au-delà d'un certain niveau et un conducteur de train doit s'arrêter au carré, à moins que les nouveaux outils de pilotage automatique ne le fassent à sa place.

Car l'exercice de la liberté peut être dangereux. En matière de santé, de police ou d'expériences scientifiques on ne peut faire n'importe quoi et comme les êtres humains ne sont pas toujours bienveillants, leurs initiatives peuvent être néfastes voire interdire la performance. Les organisations du travail sont alors confrontées à la nécessité de contrôler et de limiter l'exercice de la liberté. D'ailleurs, ne partent-elles pas souvent du principe non avoué de la paresse foncière des êtres humains et de la nécessité de contrôler cette liberté de ne rien faire : Gaston Lagaffe est à cet égard une source permanente d'inspiration et de réflexion sur le management.

Autre conception, la liberté se donnerait parce qu'elle correspond à un besoin des personnes. Le management est sensible à cette idée des besoins à la satisfaction desquels les personnes dévoueraient leurs actions : la liberté serait l'un d'eux, à moins que ce ne soit une source de satisfaction génératrice de performance. On aime cette idée selon laquelle des personnes satisfaites seraient forcément plus performantes. Ainsi la liberté serait toujours bénéfique, puisqu'elle est un idéal dans la société dans son ensemble, elle devrait également l'être dans le contexte du travail ou de l'institution comme si celle-ci devait reproduire un parallélisme de la société politique plus grande.

Il est enfin une dernière conception qui nous est offerte par la sociologie des organisations. Elle part du principe que la liberté n'est pas un objet, une caractéristique du fonctionnement des sociétés ou une vertu qui serait manipulable par les organisateurs ou les managers. La liberté est plutôt une caractéristique humaine, tout acteur est libre, dispose d'une marge de liberté même si elle n'est pas égale pour chacun, même si chacun ne la mobilise pas forcément. La question de management est alors de savoir repérer les utilisations de cette liberté et de voir comment cela peut contribuer à une performance globale.

Quel enjeu de business ? La question des pratiques.

La deuxième manière d'aborder les questions managériales est d'observer les pratiques. Dans un ouvrage déjà ancien¹⁷⁹ mais que des contemporains pourront actualiser si nécessaire, les auteurs s'interrogeaient sur les pratiques des entreprises en écartant les discours et les vœux pieux. Les trois modèles de pratiques managériales posent diversement la question de la liberté. Dans un premier modèle, la performance découle de la qualité des organisations, des systèmes et processus de travail. La question de la liberté ne se pose pas si ce n'est pour la contenir et la contrôler ou, du moins, tel un supplément d'âme, la laisser s'épanouir dans un cadre très maîtrisé.

Dans une deuxième catégorie de pratiques, on développe l'individualisation et la prise en compte des personnes, comme le révèle le thème très actuel de la gestion des talents et des talents. Il y a là une très grande attente vis-à-vis de ces personnes exceptionnelles, ces combinaisons rares de compétences rares mais seulement de celles-là. Comme si la

¹⁷⁹ Lawler, E, O'Toole, J. The new American workplace. Palgrave Macmillan, 2007.

performance d'une organisation dépendait à la fois de processus efficaces pour le plus grand nombre et du potentiel d'utilisation de leur liberté et de leur autonomie de quelques-uns.

Une troisième catégorie de pratiques fait de l'engagement personnel dans le travail ou le projet d'une entreprise la source de son succès. Dans cette notion d'engagement il faut voir l'utilisation par chaque acteur de sa liberté au profit d'un projet collectif. S'il est bien difficile de créer de l'engagement, c'est parce que celui-ci résulte de ce choix personnel (pas forcément conscient) de le faire. Dans ce cas, l'exercice par chacun de sa liberté et de son autonomie est une condition même de la réussite. A ce propos, on ne souligne jamais assez que si des entreprises dites libérées peuvent avoir transformé profondément leur mode de management, c'est que justement elles disposaient de ressources d'engagement de la part du plus grand nombre dans une vision ou un projet.

Force est de constater que ces trois modèles peuvent certes correspondre plus ou moins aux rêves ou convictions de chacun mais qu'ils traduisent assez fidèlement ce que l'on observe. Il est donc des pratiques managériales qui n'ont que faire de la liberté des acteurs, il est donc des voies de performance qui s'en passent très bien. D'ailleurs, n'est-ce pas une constante de l'organisation du travail depuis plus d'un siècle de se protéger du risque de la liberté des acteurs ?

Comment manager ? La question de l'action

Après les théories et les pratiques, il est une troisième manière d'aborder une question managériale, celle de l'action. Au-delà de l'émoi philosophique, que peuvent faire les managers de cette question de la liberté ?

Deux postures sont possibles. La première consiste à considérer que la liberté n'est pas une question managériale. C'est à chacun, à chaque acteur, de construire sa vie à partir de la marge de liberté qui est toujours la sienne. Le management n'est qu'une affaire de gouvernement ou de règles établies à faire respecter et la seule question liée à la liberté revient à ce que les personnes sont autorisées ou non à faire dans ce cadre. On sait que dans la gestion des talents et des talents c'est à celles et ceux qui en sont à développer leurs talents, à personne d'autre. Les organisations peuvent créer des conditions nécessaires à cet apprentissage mais cela reste un devoir et une initiative personnels.

La seconde posture consiste pour le management à faire en sorte que les acteurs puissent le mieux possible assumer cette posture de liberté ou d'« autodétermination » pour reprendre un terme retrouvé plutôt dans la littérature anglo-saxonne (la référence française étant plus politicienne). Evidemment, gagner sa liberté et assumer de devoir l'utiliser, c'est un chemin personnel : le management le découvre alors que toutes les traditions éducatives et spirituelles en connaissent les principes et modalités depuis des siècles. Cela requiert une progression dans les contenus et phases de l'apprentissage que nous ne développerons pas ici parce qu'ils ne constituent pas la plus grande difficulté.

Pour une organisation, un *talent manager* ou un responsable du développement managérial, les difficultés sont ailleurs pour développer l'autodétermination, elles se situent dans l'approche même du développement et de la gestion des personnes. Il existe ainsi au moins trois freins qui empêchent les organisations d'accompagner leurs managers dans le développement de leur liberté.

Premier frein, le temps. Un tel développement personnel requiert du temps et aujourd'hui les formations doivent être courtes, quelques slides et/ou un événement « émotionnant ». On vise la sensibilisation des personnes plutôt qu'on ne les accompagne dans leur développement et leur maturité.

Deuxième frein, on cherche rarement à développer les personnes : on préfère les talentées ou les talents, les sauveuses ou les sauveurs, ces personnalités exceptionnelles qu'il suffit de rémunérer sans être obligé de les développer ou de les accompagner.

Troisième frein, l'épistémologie. Tout dépend en effet du statut que l'on accorde au management et à sa connaissance. Si certains disent « tous les managers savent que ... » et que l'ultime frontière du développement managérial est atteinte puisque les managers savent, le problème du management serait donc résolu...

L'addiction au travail

Juillet 2017

Dans un ouvrage récent Jean-Paul Aimetti¹⁸⁰, s'interroge sur la vague du « big data ». Dans des domaines aussi divers que la médecine, l'éducation, la gestion de la circulation ou le marketing, la profusion des données et la capacité de les analyser transforment les activités traditionnelles et s'imposent comme un tsunami irrésistible. Evidemment les bienfaits sont nombreux mais aussi les risques, un des principaux n'étant pas seulement les utilisations malignes de ces nouvelles opportunités mais aussi cette impression désagréable d'une nouvelle dictature, celle de la nouveauté imposée, de la pensée moderniste terroriste selon laquelle serait ringardisé tout ce qui questionnerait le vent forcément bénéfique du progrès. D'ailleurs un jeune professeur de la Stern School of Business à New-York¹⁸¹ analyse les addictions comportementales nouvelles produites par les jeux, les smartphones, l'activité sur les réseaux sociaux et l'ensemble des prothèses électroniques manuelles qui sont à l'homme moderne ce qu'était le chapelet dans les pays du Moyen-Orient.

On est forcément partagé devant ces deux regards portés sur nos modes de vie actuels. D'un côté nous détestons l'idée de l'addiction, de la perte de liberté d'une personne que l'on rêve responsable et « auto-déterminée » ; on est effrayé d'imaginer les malins qui en profiteraient. D'un autre côté, comme certains anciens économistes¹⁸², on se demande si le vice ne peut servir parfois la vertu. Les parents, refusant l'idée de toute addiction pour leurs enfants, troqueraient volontiers - si le choix leur en était donné - une addiction aux jeux vidéos et aux réseaux sociaux contre une autre liée aux mathématiques ou à la lecture. Et d'ailleurs, nos situations de travail ne pourraient-elles pas emprunter un tout petit peu aux mécanismes de l'« irrésistibilité » ou de l'addiction, juste pour augmenter l'engagement ou la qualité du travail au travail ?

Adam Alter distingue six caractéristiques principales de ces mécanismes d'addiction : six, le chiffre diabolique justement. A examiner les six ingrédients de l'addiction comportementale, on comprend mieux pourquoi le travail, en général, à devenir addictif.

Le but.

Dans de nombreux domaines (santé, sports) les petits objectifs apparemment accessibles deviennent des points de fixation qu'on n'a de cesse de vouloir atteindre. C'est moins romantique qu'une profonde conversation à une vision mais souvent plus efficace : ceux qui se remettent au sport ou commencent un régime le savent. Des chercheurs, selon Alter, ont remarqué chez les coureurs de marathon qu'ils sont plus nombreux à finir à 3h59 qu'à 4h01 (il en va de même pour chaque temps « arrondi »). En effet, en approchant des 4h, chacun a su se motiver pour atteindre la performance. Nous sommes dans une culture d'objectifs ; on

¹⁸⁰ Aimetti, JP. No data. Descartes et Cie, 2017.

¹⁸¹ Alter, A. Irresistible. The Bodley Head, 2017.

¹⁸² La *Fable des abeilles* de Bernard Mandeville par exemple au début du 18^{ème} siècle.

s'en fixe partout à l'école, au stade et même dans la vie conjugale. Alter note que l'idée de la poursuite d'objectifs prend de plus en plus d'importance dans la littérature à partir de la deuxième moitié du siècle dernier. On dispose aujourd'hui de plus en plus de moyens pour se fixer des objectifs et suivre leur réalisation et cela concerne aussi bien les calories, le nombre de pas ou le score atteint au dernier jeu sur votre smartphone. Ce qui crée de l'addiction ce n'est évidemment pas l'atteinte de l'objectif mais le sentiment d'échec de ne pas avoir atteint le but suivant.

Evidemment, le travail n'apporte pas ce genre de stimulus. Même si les objectifs sont partout dans le management actuel, ils sont souvent perçus comme déconnectés de sa propre réalité et on n'a pas l'impression de se les être choisis soi-même. Souvent aussi ces objectifs sont éloignés d'un quotidien du travail qui s'avère plus monotone et banal.

Le feedback.

L'enfant apprend grâce au feedback, il teste et tente son environnement dont il observe les réactions, c'est la base du processus d'apprentissage mais l'adulte continue de fonctionner comme cela et il reste sensible à toutes les réactions de ce qui l'entoure. Mettre une photo sur un réseau social ou un article sur son blog professionnel, c'est souvent espérer un nombre de vues, de « likes » ou de « retweets ». Les jeux et pratiques addictifs entretiennent ce flux de feedbacks, tout comme sur votre ordinateur font irruption de multiples annonces censées correspondre à votre besoin et votre profil.

Dans le travail en revanche on agit le plus souvent dans l'indifférence en n'en recevant qu'un feedback programmé, pas toujours bien exprimé et encore moins sincère. Beaucoup ont l'impression de n'être qu'un petit maillon d'une immense chaîne en ne voyant jamais le résultat de leur travail, que ce soit de leurs succès ou de leurs erreurs. Les pratiques managériales, les modes de collaboration tout comme les organisations de travail, ne donnent tout simplement pas l'occasion de ces retours.

Le progrès.

Les jeux à succès, selon les spécialistes, donnent aux novices comme aux experts le sentiment de réussir. Tout le monde aime gagner et réussir et cela passe par la compétition, contre un appareil ou contre un adversaire. Ce goût addictif pour la compétition peut être reproduit dans des exercices simples. Par exemple, celui qui consiste à vendre aux enchères des pièces de 1 cent : il m'est arrivé de voir des cadres supérieurs, grands spécialistes de finance internationale, miser quelques dizaines d'euros pour acheter ... 1 cent face à un adversaire, dans une situation d'enchères ! Tous les bons jeux savent donner la chance au débutant, les gestionnaires de machines à sous l'ont compris depuis longtemps : le souvenir de ce premier succès rapide est immense et il capte littéralement celui qui vient de mettre le doigt dans l'engrenage fatal.

Pas facile de trouver ce sens du progrès et de la compétition dans le travail ; il existe même un discours managérial qui prône la coopération et stigmatise l'idée même de compétition. Souvent est suggérée l'idée irénique du travail collaboratif sans voir que la coopération n'est pas un besoin mais une ascèse. Quant aux systèmes de rétribution, rares sont ceux qui reconnaissent la compétition ou la réussite ; ils procèdent plutôt d'autres logiques ou noient les fruits de la compétition dans un flot d'autres préoccupations qui lui font perdre de la présence.

L'escalade.

Selon ce principe de l'escalade les hommes recherchent du mouvement et de la dynamique. Même si de nombreux ouvrages traitent du bonheur et du bien-être comme un état de félicité paradisiaque, ce n'est pas la réalité de ce que l'on veut vraiment. De nombreuses études psychologiques citées par Alter font état de ce que les personnes préfèrent faire quelque chose plutôt que rien. Tout le monde veut du bien-être mais il est rare, quand cet état survient, de ne pas l'interrompre par une activité, souvent difficile et déplaisante. C'est le cas, en vacances, quand on entreprend un entraînement éprouvant, c'est le cas en weekend, quand on se relève du fauteuil pour ranger son garage. En fait, on aime la difficulté : les coups de marteau sur la tête font tellement de bien quand ils s'arrêtent. Un des facteurs d'addiction, c'est de se trouver dans une situation où une nouvelle victoire se situe au coin de la route : dans deux registres différents les grands-mères disaient que l'Avent donne plus de plaisir que Noël alors que pour Clémenceau le meilleur était toujours dans l'escalier.

Beaucoup de situations de travail ne sont que routines répétitives, surtout sans les difficultés qui pourraient causer du stress et de la souffrance : c'est le règne de l'illusion de l'état de satisfaction. Le discours de l'effort n'est pas mobilisateur et toute difficulté serait le signe d'un dysfonctionnement plutôt qu'un mode naturel de rapport au monde. Et il est une chose que nos pratiques de GRH ont du mal à gérer, c'est de maintenir les personnes dans un juste équilibre entre leur niveau de compétence et un niveau de challenge qui soient moteurs.

Le suspense.

Le suspense est addictif, on adore être dans la tension de se demander ce qui va se passer ensuite. Les personnes préfèrent se demander si leur désir va être satisfait plutôt que de l'avoir effectivement satisfait. Les jeux à succès maintiennent ce suspense, tout comme les fabricants de séries ou de feuilletons savent le mettre en scène depuis longtemps. La seule différence aujourd'hui c'est que ce rythme de tension/satisfaction/nouvelle tension peut être accéléré et il crée donc de la difficulté à se détacher du cycle. D'ailleurs, après une course ou un événement familial, on passe souvent plus de temps à revenir sur ce qui ne s'est pas passé. Les tâches qui n'ont pas été totalement accomplies occupent plus l'esprit que les accomplies. Dans le travail, le suspense n'est pas fréquent et la régularité des objectifs ou des challenges ne concerne que certaines catégories de personnes ou certains niveaux dans une entreprise avec le suspense provoqué par les rencontres avec les analystes financiers. Pour la plupart des salariés ce n'est quand même pas la vision et la nouvelle transformation qui peuvent constituer un suspense addictif !

La socialisation.

Se référant au besoin de *bonding*, Alter souligne un dernier ingrédient d'addiction qui concerne la relation aux autres. L'être humain est un être social qui vit avec, par, pour et contre les autres ; non seulement il ne peut ignorer ce que les autres pensent mais il a besoin, même virtuellement, d'être en relation avec d'autres comme le montrent ces personnes introverties qui passent des nuits sur des jeux en réseau. Beaucoup d'applications ont vu leur succès découler d'un lien entre l'activité proposée et un réseau social relié. Plus qu'un simple feedback, c'est le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté qui compte. Et même l'application avec laquelle vous tentez de ré-apprendre une langue vous propose d'être en contact avec ceux qui s'y essaient comme vous. En fait, comme les personnes ont moins besoin de savoir ce qu'elles sont que ce qu'elles sont par rapport à d'autres, tout ce qui permet de satisfaire ce besoin jamais définitivement satisfait va générer de l'addiction.

Effectivement, c'est difficile pour le travail de devenir addictif sur ce point. La grande différence entre l'entreprise et un réseau social c'est que vous avez choisi vos amis sur le second alors que le travail vous force à interagir avec ceux que vous n'aimez pas le plus souvent...

Les facteurs d'addiction semblent donc à première vue très éloignés de nos modes de travail. On peut s'en réjouir en se disant qu'au moins le travail échappera aux perversités de l'addiction. D'autres diront au contraire que certains modes de travail qui nous sont présentés aujourd'hui comme le summum du modernisme tendance, dans les start-ups, espaces de co-working ou autres fab-lab par exemple, pourraient bien relever de ce que Alter appelle une addiction irrésistible.

Et puis il reste une troisième position, plus pragmatique. D'une part, les pratiques d'addiction pourraient donner des idées de rénovation managériale, ne serait-ce que parce qu'elles aborderaient les personnes telles qu'elles sont ; d'autre part, on n'est jamais aussi performant que quand on aborde la nature humaine de manière réaliste et pas idéologique. Et enfin, on devrait se rassurer du fait que le pire n'est jamais certain : Adam Alter ne reconnaît-il pas que le déclic pour écrire son livre vient de cette information selon laquelle les grands patrons du numérique de la Silicon Valley faisaient tout pour que leurs propres enfants ... ne soient pas en contact avec les terribles machines qu'ils vendent en si grand nombre.

Et en 2020 ... la Qualité du Travail au Travail

Août 2017

Quels seront les sujets de demain, comment s'y préparer et ne pas rater le coche de la prochaine disruption ? C'est une préoccupation majeure pour tous les spécialistes de la gestion des ressources humaines et du management, toujours attentifs aux thèmes émergents et aux évidences prochaines, toujours anxieux de rater la nouvelle frontière du management.

Pourtant, il n'y a guère de suspense pour les années 2020. Après l'amélioration des conditions de travail des années 1980, la qualité de la vie au travail des années 90, après le souci de l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle des années 2000 et le bien-être des années 2010, voici venu, dans les années 2020 (alors que ces chroniques auront probablement cessé) le temps de la qualité du travail au travail, la maintenant déposée QTT.

Cette affirmation suggère évidemment que malgré le développement des start-ups, le fort développement du travail indépendant et la libération de chacun par la réalité augmentée, il restera le village gaulois des institutions (entreprises, administrations ou associations) où il faudra encore collaborer – travailler ensemble – avec des personnes que l'on n'a pas choisies et que l'on n'aime pas forcément. Il restera une fonction, sans doute dénommée de manière plus subtile que « gestion des ressources humaines » ou « management », en charge de produire de la performance à partir d'une action collective.

Le pari pour les années 2020 suppose également de partager un regard sur les décennies passées même si les observateurs plus jeunes ont parfois l'impression que leurs découvertes sont des nouveautés. Même si également toutes les entreprises et tous les professionnels ne mettent pas forcément en œuvre les idées ou concepts au moment où ils deviennent célèbres dans les revues et les colloques.

Années 80 : l'amélioration des conditions de travail

C'est dans les années 70 déjà que l'on découvrait les équipes semi-autonomes de Volvo en Suède, que se développaient les approches techniques (un peu plus anciennes) et les coûts cachés des mauvaises conditions de travail¹⁸³. Dans les années 80, les approches d'amélioration des conditions de travail se généralisent du fait notamment du droit d'expression des salariés (1982) dont ce devait être un des thèmes principaux d'échange. Amélioration des conditions de travail, élargissement puis enrichissement des tâches, sont des préoccupations largement débattues dans un monde du travail encore très industriel qui réagit aux organisations tayloriennes pour en pallier les défauts ou les limites.

L'amélioration des conditions de travail, pour laquelle avait été fondée en France une agence nationale (l'ANACT), constituait à l'époque un vrai mouvement concernant de très nombreuses entreprises. Ces expériences se justifiaient par un double souci, dont le premier était de développer la performance dont l'ACT devait être un facteur ; la seconde caractéristique était d'améliorer le sort des personnes au travail. D'ailleurs satisfaction des

¹⁸³ Approche socio-économique développée par le Professeur Henri Savall et l'ISEOR

personnes et performance devaient aller de pair. En effet, les approches de l'époque étaient implicitement ou explicitement fondées sur les principes de l'école des relations humaines selon lesquels il n'existe pas de contradiction foncière entre les intérêts de la personne et de l'entreprise. Souvenons-nous enfin que les expériences d'équipes semi-autonomes n'auraient rien à envier à ce que l'on appelle aujourd'hui l'entreprise libérée ou les démarches disruptives d'innovation managériale.

Années 90 : la qualité de la vie au travail

La notion de qualité de vie au travail s'inscrit comme une extension de la précédente. Le travail ne peut plus être circonscrit aux tâches et au seul contenu de l'activité mais il est nécessaire de prendre en compte d'autres facettes qui lui sont liées. Les documents produits par l'Anact en fournissent quelques exemples : on parle d'horaires, de distance et de conditions de transport entre domicile et lieu de travail. On va inclure également le mode de vie autour du travail (restauration) ainsi que les conditions d'emploi (type de contrat). Le travail n'est pas qu'une tâche c'est aussi un contexte physique, temporel, légal dans lequel il s'effectue. Cette phase constitue une extension du champ de l'ACT mais nous sommes dans le même ordre d'idée, le souci d'augmenter la performance dans et avec un meilleur respect de ce que vivent les personnes au travail.

Années 2000 : l'harmonie travail/hors travail

Nous sommes dans les années 2000 ; à la fin des années 90, la France à la pointe du progrès social a généralisé les 35 heures de travail hebdomadaire devant permettre en particulier, pour ses promoteurs de donner une place plus relative au travail à des salariés qui doivent ainsi s'occuper plus de leur structure affectivo-partenariale ou d'une vie associative génératrice d'une société heureuse. En diminuant la part du travail dans l'existence, on crée du progrès social ; nous ne sommes donc plus tout-à-fait dans la même perspective qu'avec les deux mouvements précédents. La question de l'équilibre ou de l'harmonie entre vie au travail et hors travail repose alors sur d'autres hypothèses. La première, c'est que la place du travail dans l'existence est un problème, il s'agit donc de diminuer cette part ; la deuxième hypothèse c'est que le travail a tendance à déborder sur le hors-travail (on envisage moins les situations où le débordement est en sens inverse et empêche le travail) ; la troisième hypothèse, moins affirmée, comme une sorte de toile de fond discrète, c'est que rien ne permettrait de dire qu'un meilleur équilibre ne fût pas un facteur d'efficacité.

Années 2010 : le bien-être

Dans les années 2010 fleurit le thème du bien-être. Cette émergence et cette généralisation interviennent dans un contexte aux multiples facettes. Premièrement cette notion n'est pas la répétition rénovée des précédentes, comme une sorte de « revamping » imposé par le rythme de la mode. En effet le bien-être fait référence aux questions de santé liées au travail et traduit en cela les préoccupations plus globales de la société, comme si les questions sociétales s'imposaient maintenant au monde du travail. Deuxièmement, la question du bien-être fait suite (voire constitue une réponse) au succès et à l'audience rencontrés par les thèmes du travail « 3S » (stress, souffrance, suicide). D'une part ces problèmes ont sensibilisé chacun à ce que les personnes vivaient au, autour ou à propos du travail en marquant l'impossibilité d'admettre certains risques liés au travail ; d'autre part, la mention du bien-être constitue une réponse au déferlement de publicité sur les méfaits du travail qui en donne une vision monocolor occultant totalement ses possibles bienfaits. Troisièmement, la question

du bien-être traduit le souci de mettre en valeur le mode de management et les conditions de vie au travail dans certaines entreprises très médiatisées ; on peut noter la concomitance avec le développement des classements des meilleures entreprises pour lesquelles travailler, la réflexion sur l'innovation managériale et l'émergence de nouvelles entreprises-modèles (comme il en a toujours existé) qui correspondent à des activités modernes, quasi-monopolistiques et en prise sur les modes de vie du moment (Google, Apple, etc.)

Et pour 2020...

Afin d'imaginer le nouveau concept des années 2020, il faut déjà prendre en compte quatre éléments de contexte du travail dans les années qui viennent. Le premier c'est qu'aux standards de vie actuels – qui peuvent rapidement changer comme l'histoire nous le montre – les besoins sociaux sont immenses et en forte croissance. C'est bien la production et la valeur créée qui devra assumer la satisfaction de ces besoins croissants. La question de la performance du travail est donc centrale.

Le deuxième point de contexte est celui de l'éclatement du travail. Seuls les politiciens, les journalistes, voire quelques sociologues, parlent encore du travail au singulier. Dans ses formes, ses expériences, ses pratiques et les représentations qui lui sont liées, le travail est aujourd'hui une pratique complètement éclatée et diverse ; rien ressemble moins à une expérience de travail qu'une autre, parfois même au sein de la même institution.

Le troisième point de contexte c'est qu'après 50 années d'évolutions incrémentales du monde du travail, nous touchons maintenant aux extrêmes de la marginalisation du travail dans nos modes de vie. Bien évidemment, le travail est important, tout comme la santé car il vaut mieux en avoir qu'en manquer. Mais la proportion de temps occupé par le travail dans une vie n'a cessé de diminuer ; par ailleurs, dans de très nombreuses situations de travail (choix des horaires, des vacances voire du planning des activités) c'est en fonction du hors-travail que se décident les modalités du travail.

Le dernier point de contexte, sans doute une conséquence du précédent, concerne l'intrusion de la société dans le travail. Les principes de vie dans la société dans son ensemble sont censés devoir s'appliquer au monde du travail, en matière de santé, de sécurité et de qualité de vie. Sur des aspects plus anecdotiques mais révélateurs, il devient impensable (phénomène BYOD) de ne pas disposer au travail de la même qualité de matériel que ce qui serait disponible dans sa vie hors-travail.

... la QTT

Aux années 2020, c'est donc au thème de la qualité du travail au travail qu'il faut se préparer. Trois images - qui gagneront en pixels ces prochaines années – peuvent en être proposées. Premièrement, il ne va probablement rester dans le monde du travail que ce que l'intelligence artificielle, les algorithmes et la robotisation auront épargné. Ce seront des tâches et des activités très exigeantes de ce que l'humain a en propre, ce qui nécessitera un fort degré d'engagement et d'investissement personnels. L'enrichissent du travail, à l'aube des années 2020, ce sera surtout un travail enrichi par les personnes elles-mêmes, pour autant qu'elles le veulent.

Deuxièmement, le travail dans les années 2020 prend place dans une société profondément bouleversée. Comme le décrit Kelly¹⁸⁴, certaines évolutions technologiques sont à l'œuvre dans notre société dont on ne sait exactement ce qu'elles produiront ; la seule certitude étant

¹⁸⁴ Kelly, K. *The Inevitable : understanding the 12 technological forces that shape our future*. Penguin Books, 2016.

qu'elles changeront quelque chose, dans le travail également. Parmi ces évolutions rendues inévitables par ces changements technologiques, certaines vont modifier profondément la pratique du travail, au-delà même du numérique et de la robotisation. Dans les années qui viennent, on va disposer de nouveaux moyens de mesurer la performance, de décrire les activités réelles et donc de transformer les mécanismes d'apprentissage ; nous serons sans doute moins figés dans des catégories d'emploi ou de compétences mais mieux à même de faire évoluer en permanence des savoir-faire personnels, dans le cadre de mises à jour rendues indispensables par la nécessité de donner de la valeur à ce travail.

Troisième caractéristique de ce mouvement des années 2020, c'est aux personnes elles-mêmes – l'avenir dira ce qu'il en va de positif ou de pervers – à développer leur parcours, à remixer (pour reprendre un terme de Kelly) en permanence leur rapport au travail et à trouver du sens à leur activité car personne ne peut le faire à leur place.

Beaucoup d'incertitudes et de changements de perspectives dans la QTT mais rassurons-nous, après les 2020 viendront les 2030...

Célèbres !

Septembre 2017

« A l'avenir, chacun aura son quart d'heure de célébrité mondiale ». Andy Warhol, disparu il y a trente ans - une éternité, le Moyen-Age pour les générations nouvelles – a montré là encore son talent de visionnaire car les outils existent aujourd'hui, comme les pratiques sociales, pour que chacun puisse réaliser ce rêve de célébrité. Andy Warhol n'imaginait probablement pas que chacun pourrait livrer au monde la profondeur de sa pensée et son avis sur la dernière pizza ingurgitée. Et il serait évidemment inconséquent de ne voir dans le phénomène que la domination perverse de nouveaux outils ; Andy Warhol l'avait bien exprimé, cette opportunité de célébrité correspond à un besoin ou du moins une envie universelle.

Mais cette envie universelle de célébrité est-elle une question managériale ? La question se pose à un moment très individualiste de l'histoire de nos sociétés quand la personne vit par et pour elle-même, quand l'individu est l'origine et la fin de lui-même. Les démarches traditionnelles de « meilleur employé de l'année » dont la photo trône à la réception d'un hôtel ou au mur d'un restaurant, les différents concours, challenges et autres compétitions sont des exemples de pratiques managériales de récompense mais aussi de célébration des personnes. St devenu impensable aujourd'hui de conseiller des salariés sur la gestion de leur carrière sans évoquer la question de la célébrité. Non seulement les professionnels réfléchissent au moyen de renforcer ou d'enjoliver leur CV ou leur *press-book* mais, dans certains domaines, la célébrité peut même devenir un élément de gestion de sa carrière. Dans l'hôtellerie-restauration, les salariés utilisent les remarques des clients à leur endroit sur *Tripadvisor* et dans beaucoup de professions, c'est l'ampleur et la qualité des contacts sur les réseaux sociaux professionnels qui constituent un marqueur fiable de compétence et de reconnaissance professionnelle. Si la célébrité constitue une question managériale, encore faut-il en comprendre les raisons, en mesurer les limites et trouver les moyens de les dépasser.

Pourquoi la célébrité

La première raison est sociétale, la célébrité et les mécanismes qui l'entourent sont omniprésents. Dans l'éducation, elle est utilisée comme un facteur de motivation. Certes on ne distribue plus de livres aux meilleurs élèves en fin d'année, mais on n'a plus d'activités culturelles et sportives qui n'utilisent tous les moyens possibles pour mettre en valeur la moindre performance des enfants dans tous leurs apprentissages, une célébrité passagère, rendue possible pour le plus grand nombre étant donné la diversité des activités des enfants qui alimente aussi la fierté des parents.

Dans le domaine de l'information, le goût immodéré des quidams à « passer à la télé » permet de produire de l'information à très bas coût, sans aucun intérêt si ce n'est d'apporter de la célébrité au chanceux qui aura donné son avis indispensable sur l'évolution du monde. Peut-on ne pas être surpris de ce que certains sont prêts à faire à la demande d'un animateur de télévision : les mêmes n'accepteraient pas d'en faire le dixième pour un professeur à l'école ou un manager dans l'entreprise.

En matière de consommation ou d'idées sur la société, le mécanisme de la « popularité » est omniprésent : il suffit qu'un produit, ou une vision du monde soit populaire pour qu'il soit juste et influence ainsi l'opinion des autres. Il faut dire aussi que nous disposons aujourd'hui de nombreux moyens permettant à chacun de mesurer, renforcer et suivre l'évolution de sa célébrité : nombre d'amis, de suiveurs, de vues sont autant de colifichets offerts à chacun pour sa décoration personnelle.

La deuxième raison est psychologique : la personne aime être au centre du monde, elle ne peut d'ailleurs aborder ce monde que de là où elle est, avec ses propres moyens limités ; de là à imaginer que tout tourne autour d'elle, il n'y a qu'un pas. La célébrité est un moyen d'imaginer que tout tourne autour de soi, elle donne l'impression d'être unique et puissant puisque les suiveurs, les amis ou les vues semblent lui montrer l'intérêt que le monde lui porte. La célébrité est le plus puissant et efficace moyen de flatterie.

La troisième raison, plus anthropologique, c'est que ce désir de célébrité révèle aussi que la personne vit toujours avec, par, pour et par rapport aux autres. La notion de célébrité revêt ce paradoxe d'être le signe d'un égotisme forcené tout en prouvant qu'il ne peut y avoir d'existence sans cette relation aux autres puisqu'elle nous forme, nous décrit et nous fait exister.

Les déceptions de la célébrité

Mitch Prinstein¹⁸⁵, professeur de psychologie à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill, s'interroge sur ce goût universel à la célébrité, à ce qu'il nomme la popularité. L'auteur ne se lamente pas sur les effets pervers, voire ridicules de ce souci universel dont les formes sont multipliées dans le monde médiatique actuel ; en effet le goût de la popularité a toujours existé et servi de source intarissable d'inspiration pour les fabulistes et moralistes de tous les temps. L'intérêt de l'ouvrage est plutôt de distinguer entre les motivations de cette célébrité. Il oppose en particulier le goût du statut et du sentiment de puissance que peut offrir la célébrité et le fait d'être aimable (*likability*). Pour Prinstein, ces deux dimensions sont très différentes : on peut chercher la célébrité pour flatter son égo sans se soucier d'être aimé, on peut chercher l'amour des autres en se moquant de la célébrité, on peut aussi chercher les deux. La thèse de Prinstein est évidemment que seul ce souci d'être aimé peut avoir des effets positifs.

Evidemment la célébrité par souci du statut rend heureux mais Prinstein en montre les limites. Cette forme de célébrité procure d'abord du plaisir grâce à l'attention et l'adoration qu'elle suscite ; c'est un plaisir presque coupable mais compensé par l'ouverture de possibilités nouvelles. Au point que progressivement la personne célèbre se sent submergée par des événements qu'elle ne maîtrise plus et la célébrité génère alors du ressentiment. Parallèlement se développe l'addiction, ce besoin de voir la célébrité sans cesse renforcée. Comme le disait Andy Warhol, « La célébrité, c'est comme de manger des cacahuètes, quand on commence on ne peut plus s'arrêter ». La phase de l'addiction est aussi celle de l'ambivalence : à la fois on trouve que tout cela va trop loin mais on ne peut s'en passer et il apparaît injuste que les renforcements ne se perpétuent pas. On se rend compte alors que cette célébrité est un peu illégitime, qu'elle ne reconnaît pas ce que l'on est vraiment, comme si les personnes ne reconnaissent qu'une image déformée et partielle de vous-même. Il s'ensuit un moment de dépression ou de solitude ; les relations semblent fausses et survient alors le besoin d'autre chose, celui d'être aimé car le statut n'en était pas le signe.

¹⁸⁵ Prinstein, M. Popular – Why being liked is the secret to greater success and happiness. London : Vermilion, 2017.

« Etre aimé »

Prinstein ne remet pas en cause la célébrité ou le goût d'être populaire mais il en questionne les raisons. La recherche de statut procure une ivresse passagère dont il n'est pas toujours facile de se remettre comme le montrent ces idoles d'un jour brûlées par le four médiatique. Le monde professionnel multiplie les exemples, dans la presse d'affaires tout comme dans les pratiques managériales qui promeuvent des images rapidement évanouies. Voire même, les professionnels se noient dans le mirage des réseaux sociaux, se détournant ainsi de ce qui peut apporter une célébrité plus durable, le fait d'être aimé, la *likability*, comme le dit Prinstein.

Tout d'abord Prinstein montre qu'en matière de popularité, le fait d'être aimé ne constitue pas une seule variable bipolaire avec d'un côté ceux qui sont aimés et de l'autre ceux qui sont détestés. En réalité certaines personnes controversées sont à la fois aimées et détestées par un grand nombre de personnes alors que d'autres, pour ne citer que cet exemple, peuvent être appréciées par un grand nombre et détestées par très peu, ce sont des personnes « acceptées », dans la grille de Prinstein, celles dont la popularité ne vient pas de leur statut mais du fait qu'elles soient appréciées pour elles-mêmes.

Ces personnes célèbres, très aimées et peu détestées se caractériseraient, dans leur relation aux autres, par l'aide, le partage et la coopération. De manière très intéressante, les plus « aimés » sont aussi ceux qui respectent les règles ; certains diront que cela détonne avec le modèle de l'innovateur « disrupteur », mais c'est surtout l'idée que les plus aimables sont avant tout très fiables, ceux dont on ne craint pas les réactions imprévisibles et hostiles.

Ainsi les plus aimables ne sont pas dans l'apparence et leur célébrité n'est pas fondée sur les signes extérieurs de statut et de pouvoir mais plutôt sur des éléments intrinsèques qui tiennent à la qualité de la relation. Les plus aimables - Prinstein renoue ici avec les bases d'une psychologie de l'interaction et de l'échange – ont su développer au fil du temps une relation fiable, sincère et riche avec les autres mais cela ne tient pas au nombre de vues, amis, suiveurs et « likes » mais à l'épaisseur et à la durée d'une relation.

Il existe au moins trois enseignements à retirer de ces travaux sur la célébrité.

Premièrement il est compréhensible, dans leur effort de motivation des autres, que les managers jouent sur l'envie de célébrité de leurs collaborateurs ; c'est un motivateur comme un autre. En revanche ils feraient bien de savoir si c'est au statut qu'ils s'attachent ou à une célébrité fondée sur l'amabilité (*likability*). Il est tellement tentant de jouer sur l'augmentation du statut des collaborateurs (au sens où nous l'avons évoqué dans ce texte) : c'est plus facile et ils adorent cela. Permettre aux personnes de trouver la *likability* est plus long et exigeant.

Deuxième enseignement, les managers ont eux aussi besoin de devenir célèbres : ne pas se contenter de travailler à son statut, investir sur la *likability* est également très exigeant, surtout quand les modes de gestion de carrière, les critères d'évaluation et le souci du court terme donnent l'impression que le statut est tellement profitable.

Troisième enseignement, ces considérations sur la célébrité montrent que l'apprentissage du management ne devrait pas concerner seulement les managers. A l'heure où l'on n'arrête pas de dire que nous serions dans des organisations plus horizontales, il serait judicieux de considérer que le management ne peut plus être seulement destiné à ceux d'en haut, aux managers d'organisations verticales, mais à tous ceux qui travaillent dans des organisations aux dimensions multiples : l'art du management n'est pas seulement celui de la mise en œuvre

de la « révolution managériale »¹⁸⁶ mais celui de la convivialité au travail (expression plus correcte et esthétique que le médiatique « vivre-ensemble »).

¹⁸⁶ Musso, P. *La Religion Industrielle*. Fayard, 2017.

Manager et enfants *coachs*.

Octobre 2017

Le propre des enfants est d'émerveiller comme le constatent les nouveaux parents devant leur progéniture qui grandit si vite. Vient très vite l'amour accompagné du sens du devoir et de la responsabilité : il faut leur enseigner, leur faire découvrir, leur transmettre. Le troisième stade de la relation aux enfants est plus discret ; c'est quand les enfants vous apprennent sur vous-même ou sur la vie en général. Tout comme les managers, les parents ont longtemps tendance à imaginer que le don et le souci éducatif n'iraient que dans un sens ; on donnerait aux enfants sans toujours l'idée d'un retour.

Pourtant l'éducation est aussi une relation et on peut donc imaginer une influence réciproque, celle des parents vers les enfants mais aussi celle des enfants vers les parents. L'entreprise n'est curieusement pas le dernier lieu où cette relation réciproque se constate. Il y a quelques années, le président d'une grande entreprise répondait aux questions de deux auteurs d'un ouvrage sur le métier de dirigeant. Après de nombreux échanges bien renseignés sur la mondialisation, les investissements, la transformation du climat et les actionnaires, l'un des auteurs se risqua à une question sur les ressources humaines et le travail. La réponse, presque immédiate, concerna le stress au travail, la première image que lui évoquait l'expérience du travail. Il s'en expliqua d'ailleurs en nous racontant tout ce que ses enfants lui rapportaient des conditions de travail du moment.

Un autre dirigeant, plus récemment, se référait aussi à l'expérience de ses enfants et de leurs amis pour pointer la précarité de nombreux emplois, le long processus cahoteux d'entrée sur le marché du travail. Quant à ce troisième cadre qui évoquait la difficulté des femmes à mener carrière et maternité en critiquant ces entreprises qui font peu d'efforts pour aménager leurs horaires ou leurs conditions de travail pour aider ces personnes à trouver l'harmonie entre l'entreprise et leur structure affectivo-partenariale, on s'aperçut bien vite qu'il avait très présentes à l'esprit et au cœur, les difficultés professionnelles de sa fille après la naissance de ses petits-enfants.

Honnêtement, on ne peut totalement écarter l'hypothèse que les professeurs de management ne sont pas non plus totalement insensibles à leur vie personnelle quand ils choisissent leurs sujets de recherche voire le contenu de leur enseignement. Il est alors intéressant de se demander pourquoi on semble tellement mieux apprendre de ses enfants, ce que cela révèle de notre mode de compréhension du management et les pistes à en tirer pour l'apprentissage d'un meilleur management.

Des enfants *coach* ?

On apprend donc des enfants, et encore mieux de ses enfants ; c'est un peu paradoxal car la relation éducative est plutôt abordée dans l'autre sens. Les jeunes parents ont des idées souvent géniales, disruptives et définitives sur l'éducation et sur ce qu'ils vont apporter à leurs enfants. Très vite, l'observation attentive des enfants nous révèlent l'altérité, le développement d'une personne différente de celle des parents et parfois de ce que les

parents désiraient. L'apprentissage est avant tout la reconnaissance de la différence dans ce jeu mutuel d'influences pas toujours maîtrisées. Le bon éducateur ne peut être que dans l'ouverture, l'observation et l'apprentissage lui-même de cette relation. La découverte va tellement loin parfois que les parents ne reconnaissent définitivement pas leurs ambitions éducatives dans la vie que l'enfant est en train de se construire. Mais, quand les enfants deviennent adultes, les parents s'aperçoivent à observer leurs enfants, de la force de leur influence même si souvent, ce n'est pas exactement l'effet qu'ils auraient aimé avoir, même si l'influence s'est jouée aussi sur les défauts que l'on aurait préféré éviter de transmettre... Evidemment cet apprentissage à partir des enfants s'explique parce que chacun est concerné affectivement et personnellement par ses enfants. Pour apprendre, encore faut-il avoir une relation à l'autre. On apprend certes par accident, dans le fil des événements mais on apprend aussi quand une relation à l'autre rend disponible. Dans des sociétés très hiérarchisées, la relation au Maître peut prédisposer à apprendre parce qu'on le rejoint avec une attente et une disponibilité comme celui qui chemine longtemps pour rejoindre le gourou perdu dans ses montagnes. Effectivement nos dirigeants de l'introduction sont dans une relation d'écoute vis-à-vis de leurs enfants, prêts à se laisser déplacer, à rentrer en empathie avec leur expérience.

La relation avec les enfants a aussi une autre caractéristique forte, celle de la durée ; la relation a pris le temps de s'établir, elle a surmonté les difficultés sans les régler immédiatement par la rupture et les deux parties, généralement, savent plus ou moins confusément que la relation se perpétuera. Ainsi, s'il existe une telle différence de perception et d'apprentissage quand il s'agit de la relation à ses enfants, en comparaison de la vie professionnelle normale, il faut essayer de pointer les différences entre relation à ses enfants et relation aux jeunes professionnels de son entreprise.

Enfants vs vie managériale

Si ses enfants permettent de découvrir des facettes du management que l'on n'a pas réussi à acquérir dans une vie et des relations managériales normales, si la situation du travail s'impose avec évidence pour autant que nos enfants nous la révèlent, c'est déjà que, pour la plupart d'entre nous, il existe un fossé infranchissable entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cette opposition est bien naturelle car nous vivons dans des communautés de base où les enjeux personnels ne sont pas du même ordre et il est légitime de donner à ses relations familiales une place plus importante qu'aux autres engagements de son existence. Mais cette coupure peut aussi s'expliquer par la tendance pas toujours justifiée, de séparer ces deux compartiments de l'existence comme s'ils n'avaient pas de rapports, de points communs voire d'imbrications dans la vie quotidienne. En effet, il peut y avoir le souci de séparer les deux domaines et de faire attention de ne pas développer les mêmes relations et réflexes dans ces deux domaines de l'existence et ce, pour différentes raisons. En effet les relations professionnelles sont orientées vers la réalisation d'une performance qui ne doit être polluée par aucune considération ; le travail devrait rester un domaine utilitaire, secondaire, et maintenir les relations humaines dans un cadre strict. Il se peut aussi que cette distance soit le meilleur moyen de ne pas laisser déborder l'un sur l'autre. Quoiqu'il en soit, ce serait aux définitions de fonction, aux objectifs et aux organisations de déterminer la nature des relations.

Conséquemment peut-être, on n'imagine pas que les relations dans le travail aient la profondeur et l'intensité affective de ce qui peut survenir dans des relations familiales. Voire même, il peut exister une crainte dans le domaine professionnel à ce que des relations trop

étroites perturbent le cours normal du fonctionnement des organisations. La célèbre expérience de Milgram¹⁸⁷ nous montre qu'un simple contact physique entre le naïf de l'expérience et le sujet, aura une influence sur le comportement du premier qui s'arrêtera plus tôt d'infliger des décharges électriques au complice de l'expérience.

Dans les exemples cités en introduction, il est un dernier facteur à ne pas oublier. Plutôt que de ne retenir que la découverte par certains de la réalité du travail pour autant qu'elle leur soit communiquée par leurs enfants, rappelons-nous les circonstances dans lesquelles les dirigeants en question se sont livrés à ces confidences. C'était généralement des situations très protégées mais surtout en dehors du cadre normal de l'activité professionnelle : une interview, un apéritif amical ou une rencontre informelle hors de l'entreprise. Finalement on ne voit pas les choses de la même manière selon les circonstances où on les examine.

Des constats pour le management

Même s'il ne faut jamais confondre relations familiales et professionnelles, le travail et le hors-travail, même s'il faut reconnaître la diversité des rôles que joue chacun selon ses lieux de vie, n'y a-t-il pas quelques enseignements à tirer de ces découvertes grâce aux enfants.

Premier constat, on apprend beaucoup dans l'écoute et dans la relation, sans doute plus que sur des *slides* ou dans des rapports d'étude. Les commerciaux le savent : mieux que toutes les enquêtes de satisfaction des clients, rien ne remplace le terrain dans les magasins et la rencontre des clients. Si on passe beaucoup de temps dans des réunions (qui ne sont pas vraiment des lieux de rencontre le plus souvent), sur son ordinateur et dans la contemplation de présentations de plus en plus sophistiquées, reste-t-il vraiment aux professionnels le temps (et l'envie) de la rencontre, celle où la figure s'impose à vous comme le suggère Lévinas.

Deuxième constat, dans la relation aux enfants, le plus important est l'invisible, c'est-à-dire tout ce qui est partagé mais ne se voit pas. Autant que les mots échangés, c'est l'histoire et le projet communs qui constituent la relation familiale et ce contexte invisible induit profondément la manière dont l'instant où la conjoncture est vécue. Il n'est pas question d'assimiler relation professionnelle et relation familiale mais ne requièrent-elles pas l'une et l'autre, dans des genres différents, une part d'invisible, de passé et d'avenir partagés qui donne son sens à l'instant. Mais y a-t-il toujours quelque chose de partagé au-delà du moment utilitaire du travail ? Densifier la relation est peut-être aussi un moyen de mieux comprendre la réalité et d'apprendre dans ses relations managériales.

Troisième constat, tout comme il a existé des lieux et des circonstances pour que des dirigeants reconnaissent ce que leurs enfants leur ont appris du travail, il ne serait pas inutile de se demander si de tels lieux pourraient exister dans le cadre professionnel. Dans l'armée il existait le mess, aujourd'hui on développe parfois les « after » mais il existe sans doute de nombreuses occasions, dans un cadre informel, de développer ces occasions d'échange en dehors d'un contexte normal car on ne se dit jamais les mêmes choses dans la cuisine, la chambre à coucher ou la salle à manger.

¹⁸⁷ Milgram, S. Soumission à l'autorité. Calmann-Lévy, 1994.

#viveLaRH

Novembre 2017

Un nouvel « hashtag » est apparu récemment dans notre monde délicat, entre « Paris2024 » et « balancetonporc » : il suggère la chasse aux DRH. Les réseaux sociaux facilitent les lynchages, d'autant plus aisés qu'ils exigent peu de courage de ceux qui gagnent à bon compte la satisfaction d'exprimer une opinion et de faire un grand acte militant.

Il faut dire que les DRH ont l'habitude de servir de boucs émissaires faciles : films, ouvrages aux titres racoleurs et confessions larmoyantes dans les émissions de la télé-dénonciation nationale sont une constante, un « marronnier » comme on dit dans le vocabulaire de la presse. La relecture de René Girard est un exercice qu'il ne faut jamais cesser de refaire. Comme annonceurs de mauvaises nouvelles (on oublie les bonnes), comme représentants de tout ce qui semble difficile dans la vie du travail (il n'y aurait rien de bon), ils présentent tous les signes victimaires d'un bouc émissaire facile. Ce qui est bien ou normal, c'est grâce aux autres et le reste est de leur faute. De là à les empêcher de les réunir pour produire du médiatique pas cher, il n'y a qu'un pas souvent franchi. Ce n'est malheureusement pas la sortie bienvenue d'un récent ouvrage contre le « DRH-bashing »¹⁸⁸ qui devrait y changer quelque chose.

Remarquons que les DRH sont aussi des boucs émissaires faciles à l'intérieur des entreprises. Régulièrement depuis trente ans on entend que le seul DRH est le manager et que l'idéal de l'épanouissement (ou de la libération) de l'entreprise, c'est la disparition des DRH. On enseigne le leadership plutôt que les ressources humaines et on sacrifie à l'illusion technocratique de la transformation numérique pour passer sous silence les aspects humains des organisations. La fonction RH n'est pas la plus prisée par l'entreprise, aussi bien par les salariés que par les autres fonctions et.

Pourtant, il est possible de reprendre confiance car tout ne va pas dans le sens d'un affaiblissement de la fonction, pour autant que l'on ne se laisse pas dominer par l'apparence médiatique des choses. Un article récent, sans se focaliser sur les RH, en vient à « prouver » leur importance en utilisant les neurosciences ! Il ne s'agit donc plus de vagues considérations humanistes sur l'importance de la fonction, de ces approches souvent considérées comme faibles et peu solides, mais des neurosciences qui citent suffisamment de mécanismes

¹⁸⁸ Barabel, M (Ed) : Pour une fonction RH inspirante : une réponse au RH bashing. Editions Entreprises-et-Carières, 2017.

physiologiques compliqués pour nous faire oublier les considérations de bon sens anthropologiques dont l'ancienneté saperait forcément la pertinence.

Ces spécialistes des neurosciences¹⁸⁹ s'intéressent en fait à la confiance, à ce qui se passe de magique entre deux personnes qui en viennent à ne pas se craindre l'une l'autre et à entamer une relation de confiance. Leur hypothèse de départ considère qu'il devrait exister un signal neurologique indiquant à la personne qu'elle peut faire confiance à l'autre. L'hypothèse est intéressante car il est parfois curieux de reconnaître pourquoi nous sommes plus ou moins prompts à faire confiance, quand on sort de l'hypothèse un peu trop lâche des déterminants sociaux (proximité culturelle, sexuelle, éducative) qui pourraient y conduire. En effet les spécialistes ont repéré chez les rongeurs que l'ocytocine enverrait à l'animal le signal qu'un autre, sûr, est en train d'approcher : cette ocytocine serait donc un marqueur de confiance. Une expérience est alors conduite chez les humains qui permet de montrer que plus on témoigne de la confiance à la personne, plus elle va produire d'ocytocine et plus elle produit de cette substance, plus elle va être disposée à témoigner en retour de la confiance. Les chercheurs s'intéressent alors aux situations managériales pour proposer l'idée que 8 comportements managériaux contribueraient à de la production d'ocytocine et généreraient donc de la confiance.

L'article développe ces huit comportements managériaux et le lecteur réfléchi y retrouve rapidement trois catégories de comportements qui relèvent de trois préoccupations managériales de fond pour l'entreprise : l'organisation du travail, le management et ... la gestion des ressources humaines.

La première catégorie fera plaisir à tous les tenants de l'entreprise libérée ou de l'organisation du travail car deux comportements managériaux en relèvent. D'une part les managers doivent laisser aux personnes de la latitude sur la manière de faire leur travail ; par exemple les responsables de projets et d'activités doivent avoir suffisamment d'autonomie pour gérer les personnes et les modes opératoires de conduite de leur projet. L'idée est assez simple puisque l'autonomie est censée contribuer à l'innovation et à l'appropriation par la personne de son travail. D'autre part, en poussant ce principe d'autonomie plus loin, les auteurs suggèrent qu'un comportement managérial conduisant les personnes à définir les contours de leur travail pour aller même jusqu'à les laisser fixer leurs propres missions et objectifs contribuerait aussi à développer la substance magique.

La deuxième catégorie fera plaisir aux tenants du leadership/management, à ceux qui considèrent que tout réside dans la mission des managers de terrain ou dans l'inspiration des leaders inspirants. Trois comportements managériaux ressortiraient à cette catégorie. Le premier consiste à partager largement l'information ; en effet beaucoup de personnes se disent mal informées de ce qui se passe aussi bien dans l'entreprise que pour leur travail personnel. Ce n'est pas une surprise ; l'information et la communication ont en commun avec la psychanalyse de ne pas connaître l'état de santé : il y a toujours des problèmes d'information et de communication. L'ouverture semble être favorable, tout comme une certaine transparence : en termes de comportements managériaux, il serait donc bénéfique pour le leader de s'assurer de communications journalières avec ses collaborateurs ou collègues et ce n'est pas toujours facile dans le cadre d'organisations éclatées.

Un deuxième comportement managérial dans cette catégorie consisterait à prendre l'initiative de relations avec les autres car c'est un vrai « travail » de s'assurer qu'il existe des liens et de les maintenir, même quand la concentration de chacun sur ses tâches ne semble

¹⁸⁹ Zak, P.J. The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, january-february 2017

pas les rendre nécessaires, même quand les personnes ne veulent pas forcément être en relation avec d'autres. Un tel comportement témoignerait de l'intérêt pour les personnes. Enfin, et de manière plus inattendue, les managers devraient savoir montrer de la vulnérabilité pour entraîner la production d'ocytocine ; en effet, cela montrerait que le manager se sent suffisamment sécurisée avec les autres et qu'il souhaite la coopération.

Mais une troisième catégorie de comportements managériaux satisfera cette fois les experts de la gestion des ressources humaines puisqu'ils en relèvent. Le premier de ces comportements managériaux consiste à reconnaître l'excellence. Cette reconnaissance doit être tangible, inattendue et venir des pairs. Elle survient immédiatement après que le but ait été atteint. C'est quelque chose d'assez sympathique mais qui ne peut fonctionner que si on dispose de moyens de mesurer et d'attester cette excellence. Cela ne procède pas toujours que de la seule bonne volonté et attention bienveillante du leader comme le suggérerait une littérature un peu naïve : encore faut-il être aidé par des dispositifs qui permettent de suivre cette excellence et de ne pas l'aborder seulement aux moments d'exceptions car la vie courante des organisations n'est pas faite que de moments d'exception.

Le deuxième comportement managérial relevant de la GRH consiste à savoir fixer des objectifs adaptés, ajustés, ceux qui permettent de créer une juste tension, un stress positif qui permet de mettre en mouvement et de développer les personnes et ce, pas seulement pour franchir un obstacle mais pour maintenir cette tension dans la continuité. Là encore, les dispositifs bien sentis de la GRH permettent de trouver les bons ajustements et pas seulement le génie inspiré du leader.

Enfin, le dernier comportement managérial consiste à faire l'effort d'aider les personnes à se développer globalement, c'est-à-dire pas seulement sur le plan des caractéristiques professionnelles mais aussi dans le cadre d'une plus grande harmonie entre leurs vies professionnelle et extra-professionnelle. Là encore, de telles approches de développement, si on ne veut pas faire des « coups » ou si on ne veut pas traiter que les « talentés et les talents » ou les personnes exceptionnelles, cela demande un peu d'appareillages et d'outils.

Ce travail à partir des neurosciences a au moins trois intérêts. Premièrement il montre que les neurosciences, tellement plus modernes que le vieux bon sens anthropologique, confirme finalement les intuitions de ce dernier ou, du moins, ne le remet pas fondamentalement en cause. La nécessité de l'ouverture, le souci de l'autonomie, l'intérêt témoigné aux personnes confortent, j'imagine, la plupart des lecteurs de l'ancien monde. Il n'est peut-être que cette idée de montrer aux autres de la vulnérabilité qui ne figure pas si fréquemment dans les conseils traditionnels donnés aux managers, quand cela ne contredit pas l'image « alpha-male » souvent diffusée.

Le deuxième enseignement intéressant, c'est la mise en avant de l'importance des comportements. Le manager ne dispose que d'une seule arme pour faire son travail de manager et ce sont ses comportements. Ses compétences, ses valeurs ou ses intentions n'ont d'importance que si elles s'incarnent dans des comportements. Il n'en reste pas moins vrai que le lecteur de ce texte qui voudrait changer ses comportements comprendra très vite qu'ils ne se suffisent pas à eux-mêmes et qu'il ne suffira pas de les pratiquer pour qu'ils gagnent aux yeux des autres de la crédibilité et donc de la pertinence pour la confiance.

Le troisième enseignement concerne la gestion des ressources humaines. Tout le monde acceptera l'idée qu'il faut savoir fixer des objectifs adaptés et motivants, reconnaître évidemment l'excellence atteinte et développer globalement les personnes. On ne peut qu'acquiescer mais on a encore une fois posé un problème plutôt que fourni une solution.

Comment le faire sans l'aide d'outils, de dispositifs et, plus largement d'une culture RH qui supporte la démarche ? A trop vouloir imaginer que la bonne volonté et l'inspiration managériale peut pallier le manque de connaissances, on risque d'entretenir ces mouvements primaires et dangereux où le « déagisme » pourrait passer pour une politique quand ce n'est pas pour du courage.

Faut-il vraiment se mettre à la place de l'autre ?

Décembre 2017

Il serait bon, souhaitable, impératif de se mettre à la place de l'autre. Le conseil est tellement banal et universel qu'il n'interroge même plus. Un bon vendeur doit se mettre à la place de son prospect afin d'adapter son discours et son offre ; l'apprenti négociateur doit percevoir les attentes et modes de pensée de ses partenaires. C'est un leitmotiv de toute formation managériale qui apprend aux managers à imaginer les systèmes de représentation de l'autre ; on lui demande même maintenant de sentir comme l'autre, de se mettre au diapason des émotions de l'autre ou, dans une formulation plus triviale, de se mettre dans ses baskets.

Sur un plan anthropologique, le conseil est assez sage. Les êtres humains partagent le sentiment d'être le centre de l'univers. Que dis-je ? Etre le centre signifierait qu'il y a quelque chose autour : ils sont l'univers. Ceci n'est pas une pétition de principe égoïste, c'est simplement la reconnaissance de ce que la personne ne peut voir le monde que de son point de vue, à partir de la posture et du lieu où elle se trouve. Mieux encore, la psychologie a montré combien nos motivations à agir sont personnelles, variées, différentes de l'un à l'autre. L'idée de faciliter la communication, ou les interactions en général en sensibilisant l'un à ce que ressent l'autre n'est donc pas dénuée de fondement.

L'injonction de se mettre à la place de l'autre trouve une nouvelle jeunesse avec la valorisation actuelle des émotions quand il s'agit d'être en empathie ou en sympathie avec l'autre, c'est-à-dire pour le premier de se situer sur le registre émotionnel dans la relation à l'autre ou, pour le deuxième terme de ressentir « comme » l'autre, avec l'autre. L'empathie serait une qualité requise, tout comme la bienveillance et le respect mais avec cette connotation très émotionnelle.

Parler d'injonction, c'est insinuer qu'il suffirait de se forcer un peu pour y arriver, comme si c'était une solution, la formule magique que seuls les naïfs n'avaient pas encore comprise. Pourtant, se mettre à la place de l'autre ne va pas de soi, on pourrait même se demander si c'est vraiment possible. Quant à l'évidence de se mettre à la place de l'autre, c'est gentil mais où l'autre se mettrait-il ?

Se mettre à la place de l'autre, est-ce possible ?

Il n'est pas possible de se mettre à la place de l'autre. Les consultants le savent, on ne peut jamais disposer de la même information que son client. Quelles que soient la rigueur et la durée des interviews, quel que soit le poids des rapports, on ne dispose jamais de la même information que l'autre sur ce qui le préoccupe. Certes, il est toujours facile de réduire une situation connue à quelques informations ; le moins on en a, d'ailleurs, le plus simple paraît le problème ; les débats et polémiques perpétuels nous ont habitués à cette dictature du simplisme ambiant. Mieux encore, nous ne pouvons jamais ressentir la situation comme l'autre : sa manière de ressentir est souvent liée à sa personnalité, ses expériences passées mais surtout à ce qu'il a retenu et construit à partir de ses expériences passées et tout ce

matériau est tellement difficile d'accès. Même le talent des poètes et des artistes en général ne suffit pas toujours à transmettre un peu de ce que vivent et sentent leurs héros.

Si c'est impossible, c'est parce que les émotions s'apprennent. Nous sommes des êtres émotionnels mais chacun ne vivra pas durant son existence toutes les émotions possibles. Il ne vit que ce qu'il expérimente. On ne connaîtra jamais l'émotion de gagner à l'« euromillion » avant d'être dans la situation, même si on peut aimer l'imaginer le matin autour d'un café. On ne sait l'émotion causée par le décès d'un proche qu'au jour où on le vit et il faut attendre le grand âge ou la fin de vie pour savoir ce que l'on ressent vraiment à ce moment-là. Je suis un peu étonné et parfois effrayé de tous ceux qui parlent du grand âge et de la maladie sans y avoir été confronté encore : jusqu'où les croire quand, en plus, ils veulent donner des leçons ? Il en va de même dans les situations plus banales : on a l'impression de pouvoir ressentir ce que ressent l'autre mais le peut-on vraiment, n'est-ce pas pure illusion, à moins que ce ne soit qu'un moyen de se reconforter à bon compte.

Le plus souvent nous voulons donner l'impression de sentir comme son interlocuteur avec les quelques mots ou éléments de langage corporel censés communiquer ce message. On peut aussi projeter nos peurs ou nos espérances. C'est d'ailleurs une bonne tactique pour arrêter rapidement toute conversation gênante qui pourrait s'avérer trop émotionnelle. Il existe une technique imparable pour ce faire, c'est le célèbre « c'est comme moi » qui peut connaître différentes variantes comme « c'est comme mon beau-frère » ou « c'est comme dans ma boîte ». Ce « truc » revient régulièrement quand un autre se met à vous assaillir de ses émotions. Par exemple, quand une collègue vous dit « mon père vient de mourir », la réponse fuse : « ah ben c'est comme moi, il est mort l'année dernière ». En général cet échange se termine très vite par la sentence conclusive : « oh, je sais ce que tu ressens ! »

Dans un autre ordre d'idée, la prise en compte de la dimension émotionnelle de la situation est souvent faussée. Quand on est heureux, ou quand la vie est facile, il est souvent difficile de bien approcher le malheur de l'autre, et réciproquement. Notre état émotionnel constitue ce filtre puissant qui modifie l'apparence des choses et occulte leur réalité. Une fois encore les injonctions faites au vendeur ou au manager de se mettre à la place du client ou du salarié sont de saines et vertueuses prescriptions mais dont il ne faut pas sous-estimer la difficulté si ce n'est l'impossibilité.

Et d'ailleurs, où se mettrait l'autre ?

Mais où se met l'autre si on se met à sa place ? Question apparemment ridicule qui a pourtant un intérêt pédagogique. Pour cela il suffit ... de se mettre à sa place : rappelez-vous la dernière fois que vous avez exprimé vos sentiments, la dernière fois que vous avez proféré le fameux « c'est comme moi ». Vous êtes pris dans le plaisir de parler de vous, la seule chose qui vous intéresse vraiment que cela concerne vos vacances, votre triste expérience des transports en commun défectueux ou, pire, la maladie ou la disparition d'un proche. Rappelez-vous la réaction de votre interlocuteur quand il ne sait répondre qu'en vous montrant ses propres photos de vacances ou vous parler de son propre cousin malade. D'ailleurs, se mettre à la place de l'autre se traduit souvent par le fait d'imposer sa propre à l'expérience à l'autre, l'assommer de sa propre expérience pour se mettre à sa place : en un mot l'expulser de ses baskets pour lui imposer les nôtres. Il peut y avoir au moins deux raisons à ce jeu curieux. La première c'est que dans tous les cas, même quand l'autre exprime ses émotions, il ne reste inexorablement intéressé par lui-même. La deuxième raison c'est que le destinataire de l'émotion n'est pas à l'aise pour la recevoir, il se sent obligé de répondre sans savoir vraiment comment le faire.

D'ailleurs, pourquoi quelqu'un exprime-t-il ses émotions à un autre ? Ce n'est quand même pas parce que cela l'intéresse. Chacun acquiert progressivement la modestie de reconnaître que ce ne peut être le cas. Est-ce parce qu'il attend un conseil ? Peut-être mais force est de constater que les sollicitateurs de conseils les suivent rarement. Est-ce parce que l'autre le lui demande ? La plupart d'entre nous nous sentons le plus souvent submergés et gênés à l'inflation émotionnelle, dans nos situations professionnelles en particulier. Non, si quelqu'un exprime ses émotions, c'est avant tout parce qu'il a besoin de les dire. La parole a une vertu performative, elle aide à structurer, elle permet d'accepter, d'expulser parfois à l'extérieur ce qui mine à l'intérieur. L'expression de l'émotion est souvent une initiative de soi et pour soi. Et alors, quand votre beau-frère vous parle de ses problèmes alors que vous avez besoin d'exprimer les vôtres, c'est l'agacement plutôt que l'apaisement. L'expression de l'émotion c'est la recherche d'une écoute et d'une relation plutôt que des paroles de l'autre. Dans une situation extrême, les bénévoles de tous les centres de soins palliatifs mesurent l'importance de leur présence authentique plutôt que d'une dégoulinante sympathie.

Où se met l'autre après que vous vous soyez mis à sa place ? C'est une manière humoristique de se poser la question de l'après. Exprimer ses émotions n'est pas qu'un événement, ce n'est pas un moment hors du temps qui devrait être traité immédiatement avec une empathie bienveillante et ... expéditive. Pour l'émetteur, cela se situe dans la continuité d'une relation à l'autre, celle d'un futur de cette relation : dire ses émotions c'est parfois s'exposer et se repentir plus tard de l'avoir fait. A trop vouloir se mettre à la place, on occulte parfois cette dynamique et cette diachronie.

Que faire ?

Pour en revenir au management, que devrait faire un manager, souvent confronté aujourd'hui à ce débordement émotionnel, que ce soit dans le secret de son *open space* face à un collègue ou à un collaborateur, que ce soit dans des situations de transformation à fort impact émotionnel sur les organisations. Trois idées devraient le guider. La première c'est qu'il faut se garder de vouloir gérer les situations émotionnelles. Ou du moins, il faut être d'abord dans la présence, l'attention et l'écoute plutôt que d'imaginer changer, atténuer ou intervenir sur les émotions de l'autre.

La deuxième idée, c'est de travailler sur soi en priorité de façon à développer la prise de distance que nous imposent aujourd'hui tous les débordements émotionnels : cela exige de repérer ses propres émotions et d'en comprendre les raisons profondes. Dans des organisations ou dans un monde des relations sociales où les statuts, les hiérarchies, les titres voire les codes de politesse partagés explosent, les personnes sont de plus en plus vulnérables à ces situations émotionnelles, surtout quand l'émotion vaut vérité.

La troisième idée tient à une certaine conception des relations humaines. Elles exigent le plus souvent d'être dans le soutien ; Rogers l'avait montré depuis longtemps. Il s'agit moins de se mettre à la place, d'imaginer prendre en charge les émotions de l'autre ou les « gérer », que d'être dans l'aide et le soutien : quelle que soit la généralisation actuelle d'un vocabulaire romantique sur les relations humaines, il n'y a aucune raison pour que ce soit plus facile aujourd'hui que du temps de Rogers et c'est bien là le problème.

FINANCE ET GESTION

Le leadership pour les bons

Le leadership est la dernière frontière d'une vie professionnelle réussie. Même si les définitions de cette mission sont diverses, même si le leader se traduit très mal en allemand et en italien, force est de constater que le leadership est indispensable dans le curriculum de tout programme de formation dans une *business school*. Dans la profusion des concepts et des conseils, voici trois petits principes à ne jamais oublier pour les meilleurs, tentés par l'aventure du leadership.

Le leader n'est pas Lucky Luke.

Chaque album de cette célèbre bande dessinée se termine par la même planche montrant le héros en train de siffler qu'il est un pauvre cowboy solitaire. Le leader n'est pas un pauvre leader solitaire, il est leader dans le contexte d'une entreprise, à un moment donné de cette organisation, associé à une équipe. Il faut donc sortir de cette approche magique d'un leader dont les caractéristiques personnelles exceptionnelles suffiraient à faire le succès. C'est pleinement enraciné dans la culture de son entreprise, en phase avec sa vision, en assumant pleinement son organisation, que le leader peut être vraiment efficace. Encore faut-il connaître cette culture, cette vision et ces organisations, et cela requiert un peu d'humilité car tout ne repose pas dans le génie du leader. Encore faut-il aussi agir en cohérence avec ces valeurs dans le cadre des organisations et cela requiert tout autant d'humilité et d'attention à ce qui est en dehors de soi.

Le problème du leadership, c'est les autres.

Souvent les apprentis leaders imaginent améliorer leur performance en collant à des modèles, pratiques ou profils porteurs d'excellence. Il n'y a pourtant de leader que s'il ou elle a des suiveurs et des suiveuses. Etre un meilleur leader exige de prendre en compte les autres pour ce qu'ils sont, pas pour ce que l'on rêve – ou ce que l'on craint – qu'ils soient. Mieux encore, la clé du bon fonctionnement des organisations modernes tient moins à un design miracle ou à une numérisation idéale qu'en l'engagement de ceux qui les font fonctionner. Etre un leader, ce n'est pas coller au héros mais contribuer à remplir les conditions nécessaires de cet engagement. Cela ne consiste pas à faire des triple-saltos arrières, mais simplement à s'assurer que chacun comprenne ce qui se passe, à travailler sans cesse à la qualité des relations humaines qui rendent l'expérience de travail acceptable, à aider chacun à s'approprier son poste, ses objectifs, sa responsabilité.

Le leader est un acteur.

Je ne parle pas ici de celui qui agit mais plutôt de celui ou celle qui joue des rôles. Le leader joue des rôles comme la mère de famille ou l'entraîneur sportif. Nous vivons dans un monde social et chacun doit jouer ses rôles avec la personnalité et l'authenticité qui est la sienne. Les

rôles à jouer, c'est d'être en permanence l'interprète de ce qui se passe et doit se passer dans l'entreprise, c'est prendre les initiatives nécessaires pour imaginer les bons modes de fonctionnement locaux car aucune démarche de transformation ne pourra jamais prendre en compte les particularités et les complexités du niveau local. Enfin, jouer son rôle c'est ne jamais oublier que le management est toujours très émotionnel puisque les personnes ne peuvent laisser au vestiaire cette dimension de leur personne même si elles la cachent ou ne l'acceptent pas.

Pour mettre ces principes en musique les leaders ne disposent que d'une seule arme : leurs propres comportements. Les compétences, les valeurs et les intentions n'ont d'importance que si elles s'incarnent dans des comportements concrets. Améliorer son leadership c'est avant tout travailler à mieux repérer, comprendre et évaluer ses manières de faire : c'est le seul moyen d'être toujours plus pertinent. Cela consiste finalement à faire ... comme à la maison.

COMMUNICATION

Conférence FNEGE-PWC

« Les organisations demain : entre transformation du monde ancien et irruption d'un monde nouveau »

30 novembre 2017

Conclusion des travaux

Il y a un point commun à toutes les conférences sur les transformations organisationnelles : tout le monde s'accorde à dire qu'il y en a vraiment beaucoup.

Celle-ci posait la question, aux intervenants et aux participants, de savoir si, en matière d'organisations, nous assistions à la transformation d'un monde ancien ou à l'irruption d'un monde nouveau.

J'espère que nos intervenants avec leur expérience, leurs apports ou leurs questions, vous auront aidés à construire votre propre réponse mais aussi à déplacer votre vision du sujet. Merci donc aux intervenants pour la richesse de leurs apports et la simplicité de leur partage.

Grâce aux questions de Talk4 auxquelles vous avez répondu avant cette conférence, vous nous avez dit que les transformations étaient là et, pour prendre une métaphore, que l'on ne se posait plus la question de savoir si le climat se réchauffait ou non.

Jamila Yahia-Messaoud et François-Xavier de Vaujany nous ont montré que les changements ne sont pas que technologiques comme on l'a cru longtemps : ce sont les pratiques et les modes de vie des consommateurs, des citoyens, des travailleurs qui changent et nous sommes obligés d'abandonner la fiction trop tenace en management de séparer ces rôles des personnes dans la société. Il n'y a donc pas le choix, consommateurs, citoyens ou travailleurs forcent les organisations à se transformer.

Nos intervenants nous ont dit ensuite qu'en matière de transformation, nous sommes maintenant dans le dur. Cela s'exprime dans les tensions que vivent nos organisations. Thomas Durand l'exprime théoriquement en pointant la tension entre une approche traditionnelle descendante de prescription et de maîtrise d'une part, une ouverture bienveillante indispensable aux disruptions d'autre part.

Matthieu Serres montre pratiquement chez L'Oréal comment le projet Simplicity cherche justement à trouver la bonne combinaison entre un minimum de contrôle et une capacité de réactivité qu'imposent les nouveaux comportements des consommateurs.

Après un projet global descendant des niveaux de direction les plus élevés chez L'Oréal, Thierry Lepercq nous a présenté comment deux grosses start-ups internes chez Engie ont vocation à créer une sorte de co-apprentissage des organisations traditionnelles vers un esprit start-up et des start-ups vers une intégration dans l'entreprise traditionnelle.

Start-up, le mot était enfin lâché, il semble ne pouvoir y avoir d'organisation de demain sans mention de ce phénomène, un phénomène qui ne concerne pas que les garages ou les espaces de co-working mais aussi des organisations publiques que certains auraient qualifié autrefois de « dinosaures ». Vous aurez apprécié dans l'intervention de Lauren Michel certes la transformation de Pole Emploi mais surtout l'expérience personnelle de Lauren car les questions de transformation ne sont pas que des sujets d'observation, ce sont aussi des histoires de personnes.

Ce sont aussi d'ailleurs des histoires de diffusion, d'apprentissage, de transformation de l'intérieur. Avec ses start-ups internes, Pole Emploi transforme son organisation et se crée une nouvelle place dans la société. Avec les transformations de la pédagogie nous dit Imed Boughzala, c'est l'ensemble des business-models des établissements d'enseignement de la gestion qui devraient normalement évoluer même s'ils semblent avancer trop lentement si j'ai bien compris les propos d'Imed.

D'après vos messages sur Talk4, vous vouliez plus que du partage, vous attendiez des clés pour accompagner ces transformations. Nos intervenants nous en fournissent au moins deux.

David Autissier nous montre comment l'innovation managériale est moins la conséquence de la transformation que son prérequis.

Julie Bastianutti et Frédéric Petitbon, dans le droit fil de leur excellent livre « Managers : libérez, délivrez, ... surveillez ? » poursuivent cette veine en montrant l'enjeu crucial des managers dans ces transformations en pointant les exigences qui leur sont faites de maîtriser une temporalité compliquée, d'imaginer de nouveaux rapports de coopération, d'investir dans les relations et de renforcer leur maîtrise de soi. Encore une injonction faite aux managers !

Avec mes remerciements aux intervenants, à notre partenaire PWC, à Talk4, permettez-moi trois courts éléments de conclusion.

Premièrement, à l'issue de ce nouveau colloque sur la transformation, je me demande si celle-ci n'est pas d'abord dans la salle. Vous êtes venus physiquement pour rencontrer, pour partager, pour expérimenter ces inappréciables relations. Nous sommes en collaboration entre milieux de l'entreprise et de l'enseignement. Mes collègues professeurs se sont soumis aux contraintes de la forme, au plaisir du partage et du « give » comme dit Adam Grant. Grâce à Talk 4 vous allez pouvoir continuer d'apporter votre contribution à ce travail collectif. N'est-ce pas cela aussi la transformation ?

Deuxièmement, Jamila et François-Xavier ont ouvert notre réflexion en partant des personnes. Permettez-moi, dans une sorte de chiasme, de ne pas oublier d'y revenir. Merci certes pour ces partages d'actions, de démarches, d'expériences mais n'oublions pas que ces transformations s'opèrent par des personnes, des managers et des dirigeants certes mais aussi grâce à tous les autres, salariés, organisations syndicales, dont on ne devra jamais cesser d'interroger leur rapport au travail et à l'organisation. Pas plus qu'avec les anciennes révolutions organisationnelles, les personnes ne se soumettront facilement à l'impératif transformationnel.

Troisièmement, permettez-moi, comme délégué général de la Fnege de me réjouir de cet événement qui a illustré trois grandes vertus qui nous sont chères. La première est de rassembler tous ceux qui s'intéressent aux questions d'entreprise, d'organisation et de gestion. La deuxième est de vouloir toujours contribuer à l'enrichissement de l'enseignement à la gestion. La troisième vertu est de produire des connaissances qui peuvent être utiles à chacun. C'est ce que nous allons continuer de faire grâce à Talk4 et grâce à vous : en effet vous pourrez, sur le site affiché derrière moi, continuer d'apporter vos réflexions sur la transformation. Nous vous en enverrons une synthèse. Vous pourrez également retrouver sur Fnege Médias, début 2018 les vidéos des interventions ainsi que les textes des enseignants-

chercheurs sur The Conversation France. Nous vous invitons enfin à la Semaine du Management du 22 au 25 mai prochain pour continuer nos échanges.
Merci à chacune et à chacun et place aux questions.

ARTICLES DE PRESSE

PASSERELLES

Les entreprises et les élections

Nous entrons en année électorale et toutes les institutions représentatives, les lobbies ou groupes de pression de toute sorte y vont de leurs propositions aux candidats ou de leurs revendications adressées par avance aux futurs nouveaux élus qui ne manquent pas de leur prêter une oreille attentive. Gageons que les représentants des entreprises comme ceux des salariés, des agriculteurs ou des enseignants feront de même : c'est le jeu de la politique en démocratie.

Mais à côté de ces professionnels du jeu politique se trouvent les entreprises avec des dizaines de milliers de patrons qui ne se reconnaissent pas forcément dans les figures médiatiques du patron du CAC40 ou du financier que se plaisent à encenser ou caricaturer – c'est selon – les médias et les politiques de tout bord. Ceux-là sont plus modestes, ils se demandent simplement, comme toute autre catégorie professionnelle, si les changements politiques, au-delà du divertissement procuré pendant quelques mois, auront un impact positif pour leur activité.

Il n'est pas extravagant de penser dans cette revue que les entreprises, comme les autres acteurs de la société d'ailleurs, s'interrogent sur leur contribution au bien commun. A la veille d'élections, et au-delà des revendications catégorielles, elles peuvent légitimement formuler trois interrogations.

Premièrement, les futurs pouvoirs politiques prendront-ils des mesures pour favoriser des activités vertueuses pour l'avenir de la société et des générations futures et pas seulement pour maintenir un passé avec nostalgie et repli ?

Deuxièmement, les futurs élus auront-ils le souci de faciliter le travail des entreprises ? L'Etat se laisse facilement aller à se débarrasser de certaines activités sur les entreprises pour alléger sa propre charge (on en a encore l'illustration avec la retenue de l'impôt à la source). Il a tout autant la manie réglementaire et bureaucratique qui – l'enfer est pavé de bonnes intentions - se traduit par des charges administratives de plus en plus lourdes sans que l'on ne prête jamais attention à leur coût d'opportunité. Le temps et l'énergie passés à satisfaire aux contraintes bureaucratiques n'est pas consacré à du travail plus utile.

Troisièmement, les pouvoirs publics reconnaîtront-ils que l'entreprise est aussi un lieu de vie et de société, souvent le lieu unique où des personnes peuvent faire l'expérience d'un rôle social et de relations humaines. A le reconnaître et à valoriser l'entreprise, les pouvoirs publics contribueraient sans doute plus au bien commun qu'en sacrifiant aux caricatures qui font souvent du monde du travail la mère de tous les maux.

XERFI

La « gnaque »

Les spécialistes de GRH se posent toujours la question de la performance, partant du principe que tout salaire mérite travail. Assez normalement toutes les pratiques concrètes de GRH visent à en trouver la cause magique : motivation, bien-être, engagement, autonomie, liberté...

Dans le monde du sport - une valeur dans la société actuelle - les sportifs parlent de « gnaque » pour exprimer cet ingrédient de la performance ; l'origine gasconne du mot « gnaque » évoque l'idée de mordre. C'est justement un sens voisin de *grit* en anglais dont la psychologue américaine Angela Duckworth fait l'élément différenciateur entre ceux qui réussissent et les autres.

Pour être plus précis, Angela Duckworth s'interroge sur ce qui distingue ceux qui achèvent le cursus de West Point, la prestigieuse académie militaire aux Etats-Unis, de ceux qui abandonnent en cours de route. Il faut savoir que la sélection pour accéder à cette académie militaire est très rigoureuse, très exigeante tant sur le plan physique qu'intellectuel ; cependant, parmi la crème des reçus, tous ne parviennent pas à aller au bout. Pour Duckworth c'est la « grit », cette fameuse « gnaque », qui les distinguerait ; pour elle cette « gnaque » est un mélange de passion ET de persévérance sachant que la persévérance sans passion, c'est la ténacité du roquet, et la passion sans persévérance n'est rien d'autre que l'activisme velléitaire.

Le point fort des travaux de Duckworth, c'est de montrer que cette « gnaque » ne procède pas du don, ce don qui satisfait les doués et qui excuse la paresse des autres. Non, la « gnaque » peut s'affirmer, s'apprendre, se développer au fil du temps ; la psychologue définit même quatre domaines d'apprentissage pour la développer.

La « gnaque » se développe avec l'intérêt. On fait mieux ce que l'on aime, certes, mais l'intérêt (pour l'action, pour un domaine, un travail, etc.) ne découle pas d'une réflexion ou d'un coup de foudre. C'est en expérimentant, en s'ouvrant mais aussi en approfondissant que l'intérêt peut surgir. Encore faut-il avoir l'ouverture d'esprit, la patience et l'humilité de vouloir le découvrir.

La « gnaque » découle aussi de la pratique. Les sportifs le confirmeraient, il faut pratiquer, travailler, répéter les entraînements. Mais la pratique ne se mesure pas en durée, il suffit de regarder tous les joggers qui se sont tassés les genoux à force d'interminables séances, sans jamais réaliser une performance. La pratique doit être « délibérée », selon la psychologue,

avec des objectifs, une évaluation et une exploitation des résultats, selon un processus d'apprentissage organisé.

La « gnaque » se développe pour autant que la personne découvre du sens dans son activité, pour elle et plus largement pour les autres. Mais ce sens est découvert au fil du temps, il n'est pas donné comme le conseillent parfois les spécialistes du management.

Enfin la « gnaque » se trouverait plutôt chez ceux qui ont ce que la psychologue appelle un esprit de croissance, c'est-à-dire la conviction modeste mais ferme que l'on peut toujours faire, améliorer, faire évoluer les choses. La « gnaque » se trouverait beaucoup moins chez les fatalistes cyniques.

Le concept de « grit » ou de « gnaque » a au moins trois intérêts pour notre réflexion sur les pratiques des ressources humaines.

Premièrement, il nous aide à ne pas sombrer dans la facilité démagogique de certaines approches de la gestion des talentées et des talents, qui laissent accroire qu'il y aurait les talentueux, les hauts-potentiels, les doués, et les autres ; ceux qui ont et ceux qui n'ont rien. La « gnaque » peut s'apprendre.

Deuxièmement, l'approche montre que c'est à chacun de développer sa « gnaque » ; on ne peut l'attendre simplement des autres, des DRH ou du système en général.

Troisièmement, les DRH devraient s'interroger sur les capacités de leurs outils (politique de rémunération, de gestion des carrières ou d'appréciation des performances) à créer les conditions nécessaires pour que les salariés aient l'envie et les moyens de développer leur « gnaque ».

« Tous les managers savent »

« Tous les managers savent qu'il faut donner de l'autonomie et de la liberté aux salariés... ». C'est ce qu'affirmait récemment le président d'une grande entreprise. Il aurait pu dire également qu'il n'y a de richesse que d'hommes, que l'humain est capital pour la réussite des entreprises ou qu'il vaut mieux être beau, riche et intelligent que pauvre, vieux et malade. Evidemment les managers savent, mais comment expliquer que cela ne corresponde pas à la réalité, que la pratique ne suive pas le vœu pieux.

Ce genre de formules peut s'expliquer de trois manières non exclusives l'une de l'autre. Soit elles font partie des éléments de langage obligatoires de tout discours de convention annuelle. Soit l'auteur de la phrase a peu de contact avec la réalité du terrain et il restreint la réalité à ce qu'il est capable d'embrasser théoriquement. Soit, enfin, il a du management une approche très technicienne selon laquelle, de la même manière qu'il est possible de faire fonctionner les modèles financiers, il doit être possible de gérer l'action humaine à partir de quelques lois et principes à mettre en oeuvre.

La difficulté du management, comme de toutes les activités humaines, c'est justement que tout le monde sait, tout le monde comprend, a un avis voire un jugement. Et comme chacun sait, pourquoi faudrait-il apprendre. On le disait déjà du temps de Socrate, le pire c'est d'ignorer que l'on ignore. Pour cette raison les étudiants ont de la difficulté à voir l'intérêt d'apprendre un management auquel ils n'ont jamais été confrontés ; peut-être ont-ils cela en commun avec certains dirigeants d'en haut, peu confrontés à la réalité opérationnelle de la coopération, c'est-à-dire du travail en commun.

« Tous les managers savent qu'il faut donner de l'autonomie et de la liberté ». En fait l'auteur de la sentence ne donne pas une solution, il pose un problème. Pour le résoudre, il faut au moins accepter quatre principes qui contreviennent à l'orgueil fréquent des spécialistes.

Premier principe, admettre que l'on ne sait pas. Très difficile de l'accepter quand la société par ses diplômes ou les positions offertes vous a convaincu du contraire.

Deuxième principe, faire de la théorie. L'étymologie grecque du mot « théorie » renvoie à l'idée de la contemplation ; apprendre de la théorie c'est apprendre à regarder. La plus grande difficulté des questions humaines c'est qu'on a l'impression de voir déjà, alors pourquoi faudrait-il faire l'effort de regarder à nouveau. Comment faire l'effort d'apprendre quand on croit déjà savoir ? Par exemple, comment aborder la question de la liberté sans un détour théorique sur ce mot ?

Troisième principe, avoir la modestie de l'observation des pratiques. Dans nos organisations nous disposons de tellement de bonnes idées qu'on en oublierait d'observer – et d'apprendre – de la réalité des pratiques du travail. La vague transformatrice numérique actuelle renforce

même encore cette tendance permanente dans nos organisations à voir les « sachants » ignorer les « faiseurs ».

Quatrième principe, avoir l'ouverture de l'action car c'est en faisant que l'on apprend, c'est par des exercices que le sportif, le pianiste ou le manager peuvent s'améliorer.

En respectant ces quatre principes, tous les managers continueront de savoir mais, mieux encore, ils feront.

Loi travail et GRH

Pour les professionnels des RH, cette rentrée est différente des précédentes. Traditionnellement, une rentrée n'est que l'occasion pour des experts de présenter le salon des tendances qui n'ont souvent pas plus de pertinence que les horoscopes du 1^{er} janvier. Cette année, les ordonnances sur le travail font l'actualité du droit du travail, des relations sociales et donc de beaucoup de pratiques RH.

On fera dans quelques années le bilan de cette réforme qui devrait normalement – à la différence de lois comme celle sur la pénibilité par exemple – s'appliquer très rapidement. On peut cependant d'ores-et-déjà noter, et cela ne ressortit pas seulement aux éléments de langage du ministre, qu'elle a l'ambition de prendre la mesure de la réalité du monde des entreprises françaises, c'est-à-dire essentiellement des PME et TPE. Celles-ci brillent surtout - à la différence des firmes du CAC40 auxquelles font traditionnellement référence les réformes - par leur extrême diversité. En cela la loi prend en compte une réalité observée déjà par la recherche en management.

Il y a près de dix ans O'Toole et Lawler, deux éminents professeurs, produisaient une étude sur les pratiques de GRH et de management aux Etats-Unis. Rien de très nouveau dans cette étude pour l'observateur attentif du monde des entreprises. L'intérêt de l'étude est ailleurs : les chercheurs avaient effectué la même étude trente ans auparavant et leur constat, c'est qu'en trente ans, rien n'a changé, tout a éclaté ; il y a trente ans, ils voyaient une certaine homogénéité dans les pratiques ou leurs références et, trente ans plus tard, les pratiques des entreprises leur semblent évoluer dans des directions totalement différentes.

Ainsi ils distinguent trois modèles qui ressortissent à des anthropologies multiples, en un mot qui procèdent d'approches du travail et de la relation entre employeur et employé totalement différentes.

Dans un premier modèle dit *low-cost*, les pratiques RH découlent d'une conception de la performance selon laquelle c'est le système, les processus, les organisations, les robots ou les algorithmes qui font la performance et non les personnes ; il y a donc une très faible dépendance de l'entreprise vis-à-vis des personnes qui y travaillent.

La performance, dans le deuxième modèle de l'individualisation, proviendrait de certaines personnes, des talents, des stars, des potentiels. C'est un modèle qui surfe sur les évolutions actuelles d'une société individualiste, « singulariste » comme dit Martuccelli. On va retrouver dans ce modèle ce qui touche à la gestion des talents, à l'individualisation des carrières et des performances.

Dans un troisième modèle, la performance découle d'une forte implication collective dans le projet d'une entreprise. On retrouvera alors les pratiques très concrètes qui renforcent la

cohérence, la réciprocité et l'appropriation des collaborateurs, les conditions nécessaires de cette implication de chacun.

Cet éclatement fournit au moins trois enseignements.

Premièrement, il n'y a guère que les journalistes ou les politiques qui peuvent encore se permettre de parler du travail, de l'entreprise, du salarié ou du patron au singulier : la réalité du travail et de la gestion des ressources humaines est plurielle et c'est un déni de réalité de l'oublier ou de le sous-estimer.

Deuxièmement, ces pratiques différentes se retrouvent parfois au sein des mêmes organisations : c'est alors un vrai problème managérial de les faire cohabiter, et les discours impératifs sur la transformation ne suffisent pas à masquer cette difficulté.

Troisièmement, ces trois modèles ne relèvent pas seulement d'une lubie managériale, d'une pétition de principes moraux, ils procèdent également des conditions de business qui s'imposent dans leur très grande diversité aux entreprises.

Si les ordonnances sur le travail aidaient à prendre en compte cette diversité, ce ne serait pas le moindre de leurs résultats.

JOURNAL DES GRANDES ECOLES

Les contraintes de la libération

L'entreprise se libère, elle doit se libérer, ou peut se libérer. C'est la conviction de nombreux chefs d'entreprise qui observent avec attention des expériences managériales originales dont les plus emblématiques, en France, sont par exemple Favie ou Chronoflex. Des ouvrages de référence¹⁹⁰ s'imposent, des polémiques surgissent sur les réseaux sociaux, autrement dit tous les ingrédients du succès sont réunis pour faire de la libération des entreprises une question incontournable.

L'innovation, nouvelle frontière du management

L'idée centrale de ce mouvement est sans doute d'affirmer que le management est un lieu d'innovation. Les organisations ont besoin d'innover dans leurs produits ou services, dans les processus de fabrication ou de gestion des opérations mais aussi dans leur mode de collaboration, de travail ensemble. On en a la preuve dans les entreprises citées quand sont remis en cause les hiérarchies traditionnelles, les processus de contrôle ou la mission même des managers et des fonctions-support. Les start-ups, ce nouvel horizon pour les jeunes diplômés ou les cadres fatigués des grandes organisations, offrent de nouveaux modes de travail productif et tous les spécialistes du management, en prêtant l'oreille aux thèmes des générations ou du digital, mesurent l'impératif d'innovation managériale imposé par la société.

De quoi faudrait-il se libérer ?

Mais de quoi au juste l'entreprise veut-elle se libérer ? Cette préoccupation n'est-elle que le dernier avatar d'un profond mouvement de libération particulièrement fort au siècle dernier, selon lequel les hommes devraient se libérer de tout ce qui les contraint, les systèmes politiques, la religion, l'inconscient, etc. L'entreprise et le management ne seraient alors que la dernière institution à se soumettre au mouvement.

Ne s'agit-il pas plutôt de se libérer d'une pensée unique selon laquelle il n'existerait, selon les principes anciens du taylorisme, qu'une seule bonne manière de faire, qu'une seule organisation optimale qui s'imposerait à chacun ?

Ou n'est-ce pas enfin la libération d'une vision qui réduit l'entreprise aux seuls les produits, aux activités ou à la finance comptent, comme semblent l'accréditer les programmes des business-schools mais aussi les intérêts des entreprises et des étudiants peu portés sur les questions humaines et managériales.

Le doigt et la lune

¹⁹⁰ Getz, I, Carney, B. Liberté et Cie. Champs, 2016
Laloux, F. Reinventing Organizations. Diateino, 2015

Devant ce grand mouvement de libération managériale, deux attitudes sont possibles.

La première est celle du militantisme mais on la laisse à la discrétion de chacun.

La seconde consiste à tenter de regarder la lune plutôt que le doigt qui la désigne. A écouter les leaders d'entreprises libérées, on est frappé de leur unanimité à narrer une expérience personnelle plutôt qu'à promouvoir un modèle. Et en-deçà de la diversité des situations, on peut pointer plusieurs traits communs à toutes leurs, quand elles semblent avoir réussi.

Premièrement, elles affirment un projet clair qu'elles cherchent à mettre en oeuvre sans concession, comme s'il constituait la référence commune à laquelle pouvoir tout relier.

Deuxièmement, les mécanismes managériaux et organisationnels sont seconds par rapport au souci de cohérence entre ce projet, les modalités d'organisation et les comportements de chacun : le plus important n'est pas tant ce qu'elles font que la cohérence de ce qu'elles font.

Troisièmement, on retrouve dans ces entreprises un très fort engagement des personnes. La libération des entreprises crée peut-être de l'engagement, mais cet engagement est surtout une condition nécessaire pour que la libération fonctionne.

La culture d'entreprise, une notion dépassée ?

La culture d'entreprise est-elle dépassée ? Correspond-elle à ces vieux concepts que l'intelligence des contemporains a rangés au rayon des vieilleries inutiles. On pourrait le penser au vu de la production éditoriale, on parle moins de culture et, quand c'est le cas, l'ironie est souvent de mise. Mais comme beaucoup de concepts, celui de culture s'est imposé dans les références managériales ; il est devenu tellement banal qu'il n'est plus utile de l'évoquer. Et reconnaissons que la fréquence des mentions d'un concept dans les magazines ou les réseaux sociaux n'est pas toujours le reflet fidèle de la réalité managériale. La question d'une éventuelle la « ringardise » de la culture mérite donc inventaire.

Un concept dépassé

La culture d'entreprise est certes dépassée au salon des modes managériales. En effet le management est un lieu de modes quand se succèdent les manières de regarder l'entreprise et les solutions qui s'imposent à elle. L'heure de la mode pour la culture sonnait dans les années 80 ; les livres se multipliaient alors comme les spécialistes, les colloques et les interventions de conseil ; aujourd'hui c'est la transformation numérique et l'agilité organisationnelle.

D'ailleurs rares sont les entreprises aujourd'hui qui font de leur culture un élément d'attractivité, ou alors, elles le nomment autrement pour privilégier la notion de marque ou le bien-être. Beaucoup des entreprises qui ont nourri la réflexion sur la culture ont d'ailleurs disparu, perdu de leur lustre et de leur attrait, voire se sont transformées au mépris de ce qui devait constituer leur nature profonde et inaltérable.

Mais si la culture d'entreprise paraît dépassée, c'est aussi parce que la notion met en avant les références partagées au sein d'une institution, des références communes qui préexisteraient aux personnes, voire s'imposeraient à elles : cela correspond à une anthropologie qui a beaucoup évolué depuis une trentaine d'années. Nous sommes à l'heure de l'entrepreneuriat et de l'« intrapreneuriat » quand le travail en mode projet dans l'horizontalité de structures déhiérarchisées met plutôt en valeur l'instant et l'individu. Les émois ou questionnements provoqués dans les entreprises par ces évolutions nous amènent d'ailleurs à se demander si la culture n'a pas de beaux restes.

La culture d'entreprise, une notion à redécouvrir

En fait, dans le cercle des concepts dépassés, il y a tous ceux dont on ne parle plus car ils se sont totalement intégrés dans l'approche des questions managériales. On ne peut aller dans une entreprise sans entendre parler de ses valeurs, de ses avantages compétitifs, voire de son « ADN ». Et que dire de toutes ces entreprises qui communiquent sur leur marque employeur si ce n'est pour mettre en évidence leur particularité. Tous ces concepts supposent bien un

ensemble de références collectives et partagées. La culture est peut-être dépassée parce qu'elle est devenue naturelle.

Il faut remarquer également que même si cela ne fait pas la une des magazines, les entreprises en reviennent régulièrement à se poser la question de la culture. C'est généralement dans les moments critiques, que ce soit une fusion, un retournement stratégique ou une crise de succession. On en vient alors assez normalement à s'interroger sur sa culture, exactement comme la personne s'interroge sur ses principes quand elle est confrontée aux moments critiques de l'existence.

Enfin, dire que la culture d'entreprise est dépassée, c'est admettre que les accents de la culture ne seraient plus appropriés. Or la culture évoque le temps, le temps long du développement et de la transformation des organisations ; la culture est aussi une composante de la dimension collective d'une organisation, là où on travaille en semble, on collabore. Qui pourrait dire que l'attention au collectif et au temps du développement pourrait être vraiment laissée de côté ?