

Maurice Thévenet

**Professeur au Cnam et à Essec Business School
Membre du Cercle de l'Entreprise**

PUBLICATIONS

Année 2014

maurice.thevenet@gmail.com

Sommaire

	Sommaire	2
	Ouvrages	5
1	« Le leadership pour l'apprenti », www.amazon.fr , 2014	6
2	« Les 100 mots du management » - PUF-Que-Sais-Je ?, 2014	96
	Chapitres d'ouvrages	205
3	Le professeur et la responsabilité sociétale. In Ressources Humaines et Responsabilités Sociétales de l'Entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. Frimousse, S, Igalens, J, Orsoni, J et Thévenet, M eds. EMS, 2014	206
4	Gestion des Ressources Humaines. In Dictionnaire des Risques Psychosociaux. Zawieja, P, Guarnieri, F, eds. Seuil, 2014	214
5	Le manager In Dictionnaire des Risques Psychosociaux. Zawieja, P, Guarnieri, F, eds. Seuil, 2014	222
6	Comment ajuster les compétences aux nouveaux enjeux des entreprises. In Livre Blanc ADP sur la formation professionnelle	227
7	Pour une GRH traditionnelle In Livre Blanc ANDRH sur la fonction RH en 2020	232
8	Les espoirs d'une culture de l'entreprise In Livre Blanc de la Fnege sur l'enseignement de la gestion des entreprises	242
9	Zéralda – Gué de Constantine In « Tous Peretti » - Editions Essec, 2014.	249

	Articles de Revue	252
	(Im)pertinence – Revue de l’Académie de l’éthique	253
10	Ethique et Spiritualité : les vertus d’une approche ascendante – Eté 2014	254
	La Lettre du Cadre Territorial	264
11	Le trépied du leadership	265
12	Attention !	268
	Personnel	271
13	Le plaisir au travail, cap ou baromètre	272
	Revue Professionnelles	274
	www.rhinfo.com	275
14	L’aporie managériale (janvier 2014)	276
15	Halte aux prédateurs ! (février 2014)	280
16	Déployer sans renier (mars 2014)	284
17	Tous thérapeutes ? (avril 2014)	287
18	Le leader et la tentation de Lucky Luke (mai 2014)	291
19	Tous consommateurs ! (juin 2014)	295
20	Où est passé le patient ? (juillet 2014)	299
21	Exercices managériaux (août 2014)	303
22	Les indépendants à la périphérie de l’entreprise (septembre 2014)	307
23	Le travail sans relations (octobre 2014)	311
24	La route du soi (novembre 2014)	315
25	Le travail à vide (décembre 2014)	319
	Entreprise et Personnel – Orange	322
26	Réaction au témoignage de Bruno Metling	323
	ECF - Memo	328
27	Management de cabinet	329
	Force Ouvrière – Journal des Cadres	330
28	L’engagement des managers	331
	ICARE – Revue tunisienne des ressources humaines	332
29	Le leadership pour l’entreprise	333
	Le journal des grandes écoles et universités	336
30	Le management au risque de la bienveillance	337

	Manager attitude	339
31	La question de la motivation	340
	Communications	342
	Participer pour quoi faire : option managériale ou impératif socio-économique ? - 4^{ème} Université d'Hiver – Entreprise et Personnel	343
32	Participer : le repas et les convives	344
	Articles de Presse	354
	La Croix	355
33	La participation n'est plus ce qu'elle était	356
34	« Aimer son prochain comme soi-même... »	358
35	Innovation ou tradition	360
36	Foi de collègue	362
37	« Bashing »	364
38	Travailler ailleurs	366
39	<i>Leader</i>	368
40	A l'école des réseaux	370
	www.lesechos.fr	372
41	L'impératif de la performance	373
42	Des DRH pour faire la différence	375

OUVRAGES

LEADERSHIP

Tome 2. Le leadership pour l'apprenti

DU MEME AUTEUR

Audit de la culture d'entreprise – Paris : Les Editions d'organisation, 1986 (Traduit en espagnol et portugais)

Impliquer les personnes dans l'entreprise – Paris : Editions Liaisons, 1992

Culture et Comportements – Paris : Vuibert, 1992 (Avec Jean-Luc Vachette)

Culture d'Entreprise – Paris : PUF, Que-Sais-Je, 1993 (Traduit en russe et arabe)

Le plaisir de Travailler : favoriser l'implication des salariés – Paris : Les Editions d'Organisation, 2000 (Traduit en espagnol)

Gestion des personnes : la parole aux DRH

L'implication au travail – Paris : Editions Vuibert, Institut Vita Roux, 2002. (Avec Jen-Pierre Neveu – ouvrage collectif)

Management, une affaire de proximité. Paris : Les Editions d'Organisation, 2003

Gestion des Personnes : la parole aux DRH – Paris : Editions Liaisons, 2004

Quand les petits chefs deviendront grands. Paris : Les Editions d'Organisation, 2004

Patron et premier manager de mon entreprise – Paris : Gualino Editeur, 2006 (Avec Bernard Touchebeuf)

Les équipes : Le bonheur est dans l'équipe – Paris : Eyrolles, 2008

Le travail : Je veux tout ! – Paris : Eyrolles, 2008

Le management : Pourquoi j'échoue – Paris : Eyrolles, 2008

Le pouvoir : Le management est-il toxique ? – Paris : Eyrolles, 2008

Les relations humaines : Alors, heureux ? – Paris : Eyrolles, 2008

Les talents : Des étoiles brillantes aux étoiles filantes – Paris : Eyrolles, 2008

Manager en temps de crise – Paris : Eyrolles, 2009

Gestion des talents – Paris : Dunod, 2010. (Avec Cécile Dejoux) (Traduit en anglais)

Fonctions RH - Paris : Pearson Education, 2009, 2010, 2012, 2015 (à paraître) (Avec Cécile Dejoux et l'équipe de la Chaire de Gestion des Ressources Humaines du Cnam)

Les fausses évidences des ressources humaines : défis, ruptures, nouvelles pratiques – Paris : Eyrolles, 2011 (Ouvrage collectif avec le Cercle de l'Entreprise)

Le travail, ça s'apprend - Paris : Eyrolles, 2011

Managers en quête d'auteur – Les Belles Lettres, 2012

Le leadership pour l'entreprise – www.amazon.fr, 2013

Les 100 mots du Management – PUF, Que-Sais-Je ?, 2014

TABLE DES MATIERES

	Introduction
1	Savoir
2	Penser
3	Expérimenter
4	Stimuler

Introduction

Le leadership pour l'apprenti ! Le leadership s'apprend. Dans cet ouvrage nous nous intéresserons moins à ceux qui veulent l'enseigner qu'à ceux qui aspirent à l'apprendre.

Dans un premier tome nous avons présenté le leadership pour l'entreprise en montrant en quoi cette mission de leadership ne peut être délogée ou déconnectée de son contexte. Il s'exerce dans une institution donnée, avec sa culture, son organisation et l'originalité des personnes présentes. Nous franchissons un pas supplémentaire en nous intéressant à tous ceux qui cherchent à apprendre comment mieux assumer leur mission.

Nous reproduisons dans ce tome 2 la même progression que dans le premier.

- **Savoir** : ce chapitre donne quelques clés de ce qui pourrait constituer la leçon sur le sujet, en montrant les différents enjeux, thèmes et méthodes nécessaires à l'apprenti.
- **Penser** : ce chapitre rassemble quelques petits textes qui approfondissent le chapitre précédent sur certains aspects. Ils peuvent constituer une matière utile pour la discussion et le débat, la confrontation d'idées après avoir acquis quelques connaissances communes
- **Expérimenter** : ce chapitre apporte une tonalité pédagogique en proposant un parcours, quelques idées d'apprentissage et les jalons les plus pertinents d'acquisition.
- **Stimuler** : ce chapitre risque quelques conseils ou, du moins, quelques idées qui permettent à chacun d'entamer son plan d'action, celui qui devrait normalement commencer dès la lecture de cet ouvrage.

CHAPITRE 1 - SAVOIR

Le leader n'est pas hors-sol, ce n'est pas un Lucky Luke, « pauvre leader solitaire », détaché de son environnement. Il doit être dans l'action et la question se pose aux organisations de former et préparer les leaders à cette fonction ou mission ; elles rejoignent en cela l'aspiration de tous ceux qui veulent conduire, diriger ou inspirer les équipes ou les institutions. Cet ouvrage s'adresse donc aux apprentis, à ceux qui cherchent à devenir de meilleurs leaders, tout comme à ceux qui voudraient les accompagner dans cette voie ou hâter le processus.

Autour des multiples facettes de l'apprentissage se mêlent de nombreux débats. Est-ce que le leadership peut s'apprendre ; si oui, quels sont les contenus et les méthodes. Ce sont autant de questions pour les psychologues, les spécialistes des sciences de l'éducation, voire les philosophes . Nous ne rentrerons pas dans ces débats complexes dans cet ouvrage, le laissant aux spécialistes, mais chercherons simplement à accompagner ou aider ceux qui cherchent à devenir leaders, ceux qui se font une idée de leur mission et souhaiteraient faciliter cette transition vers de meilleures pratiques.

Dans une langue traditionnelle ou familière figurait l'expression de « faire le ...». On disait de quelqu'un qu'il faisait le charpentier ou le gendarme. Cela signifiait simplement qu'il était charpentier ou gendarme mais le verbe « faire » exprimait une distance bienvenue, celle de la personne qui endosse le costume de la profession, comme s'il ne l'était pas encore, comme s'il existait un lent cheminement avant d'habiller totalement la fonction. L'expression « faire le... » a même pu prendre une connotation péjorative en insinuant que l'on faisait semblant, que l'on se prenait pour, que l'on trompait en quelque sorte sur la marchandise.

Dans cet ouvrage figurent les bases indispensables pour « faire le leader », les premiers jalons pour avancer sur ce chemin entre une conception managériale et institutionnelle du

leadership dans le tome 1 et avant une approche plus personnelle de cette fonction dans le tome 3.

Pour être leader, il faut faire et donc apprendre à faire. Tout la question du leadership n'est pas dans l'apprentissage mais elle y demeure inexorablement. Et il faut apprendre à faire. Le leadership ne se confond pas avec des prédispositions, que celles-ci tiennent au physique de la personne, sa personnalité ou ses visions. Le leadership ne se confond pas plus avec une position dans la hiérarchie, un titre ou l'appartenance à une catégorie comme on le trouve aujourd'hui dans de nombreuses entreprises qui distinguent entre leurs différentes catégories de cadres.

La question est donc immédiatement celle des outils, des méthodes, des techniques nécessaires à l'action du leader. Ceux-ci contribuent à ce qui reste la mission de base du leadership, à savoir « faire en sorte qu'un ensemble de personnes produisent du résultat ». C'est la magie de la mission que des personnes qui ne se connaissent pas, ne s'apprécient pas forcément, préférant faire autre chose, ailleurs et pour plus cher, puissent coopérer à un résultat commun. Le corollaire de cette situation originale est pour le leader d'être évalué personnellement sur ce que les autres font, ce sur quoi il n'a jamais une prise totale.

Evidemment, cette situation s'exprime en termes plus choisis quand on parle de coordination, d'animation, de conduite, d'inspiration, de contrôle ou de cohésion mais c'est toujours la même mission qui s'exprime, avec des tonalités différentes selon les époques et les situations. La conduite et le contrôle ont pu être forts tant que les notions de hiérarchie et d'autorité n'avaient pas encore été remises en question ; aujourd'hui, il est plus accepté de parler de coordination, d'animation, de coopération ou de synergie.

Mais concrètement, au-delà d'une figure ésotérique d'un leader visionnaire qui inspire les équipes, le titulaire de la mission doit intervenir au moins à quatre niveaux pour assumer sa fonction dans le cadre du contexte de l'institution. Au plan personnel, le leader a cette mission de base de « staffing » ou, plus simplement, de savoir mettre la bonne personne à la bonne place, définir son travail, l'accompagner et la contrôler. Plus techniquement, il collabore à la mise en œuvre des politiques de ressources humaines, l'évaluation des performances, l'analyse des besoins en formation, la rémunération ou la gestion des carrières. Plus encore, le leader a cette mission discrète d'être le référent, l'interlocuteur premier pour tous les problèmes personnels que la personne peut rencontrer. Il a cette attention à chacun, ce souci de l'autre.

Il intervient ensuite au niveau interpersonnel. D'une part sa posture principale est celle de l'entretien, de la relation interpersonnelle. Elle se retrouve dans la mise en œuvre de la plupart des politiques RH auxquelles il doit participer. D'autre part, il traite de toutes les situations de communication, de collaboration, mais aussi de conflit interpersonnels toujours présentes dans le cadre d'une équipe. Le leader est donc investi personnellement dans ses relations, il doit les accepter, les assumer et les rendre efficaces.

Enfin, le leader intervient au niveau du groupe et de l'équipe. Il est en charge de la constitution de son équipe, du moral et de l'ambiance en son sein, de la gestion des conflits qui ne manquent d'émerger. A l'heure où les structures transversales se développent, où l'on ne parle que de projets et de task-forces, il est le garant d'un bon fonctionnement collectif.

On pourrait aussi ajouter un quatrième niveau, celui de l'interface avec les autres équipes, en dehors de la sienne, avec également le reste de l'organisation. Il est le promoteur de son équipe, le garant de sa position vis-à-vis des autres dans le cadre des buts généraux de l'entreprise. Parmi les interlocuteurs extérieurs à l'équipe dont il a la responsabilité figure évidemment le n+2 et la direction de l'entreprise.

. Le leadership est donc aussi une question d'apprentissage. Comme pour les pilotes d'avion, il y a un jour où ils volent seuls pour la première fois après de longues heures passées sur le simulateur ou avec le moniteur ; le chirurgien opère aussi seul pour une première fois. Le leader va un jour aussi se retrouver en position. A la différence de ces deux comparaisons où tout semblerait – à tort – se résumer à des gestes automatisables, le leader se retrouve dans une situation humaine où l'on pourrait imaginer que l'apprentissage ne va pas de soi.

Dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, toutes les disciplines humaines ne sont pas très prisées : soit elles paraissent évidentes dans leur approche du comportement humain, soit elles paraissent relever tellement de l'art qu'il est vain de vouloir essayer de les apprendre et a fortiori de les enseigner. Certaines entreprises en ont d'ailleurs abandonné l'idée au profit de la communication événementielle où l'on cherche plus à « impressionner », créer de fortes émotions plutôt que de former, d'apprendre, d'accompagner un apprentissage.

Il reste pourtant des domaines où l'apprentissage semble aller de soi : le sport ou les arts. Ils restent des domaines où l'effort d'apprendre semble présent, normal et valorisé.

Pour ceux qui considéreraient que le leadership est aussi un lieu d'apprentissage, ils ont à leur disposition des éléments théoriques bien repris dans l'ouvrage récent de Gauchet et al. où est distingué le souci d'apprendre qui aurait remplacé dans nos écoles celui de transmettre comme s'il était maintenant temps de réconcilier les deux. L'auteur fait aussi état du débat fondamental consistant à mettre en valeur l'apprentissage comme un processus mental de l'enfant alors que d'autres approches mettent l'accent sur le contexte relationnel qui peut le favoriser.

D'autres théories peuvent insister sur le caractère émergent du leadership, produit de l'alchimie de fonctionnement du groupe comme les meneurs surgissent dans tout groupe d'enfants ou d'amis réunis sans formalisme premier. Il s'agirait alors d'observer le fonctionnement des groupes et d'accompagner, ou d'utiliser, ces phénomènes émergents. Cette approche voisine la pensée magique en espérant que ces phénomènes sociaux vont concourir au bon fonctionnement du plus grand groupe.

Enfin l'apprentissage du leadership reste une question de GRH quand les institutions se demandent comment faire en sorte que des leaders efficaces garantissent l'efficacité des équipes et des organisations. Au moins les organisations traditionnelles définissaient clairement le contenu, le périmètre et les attributions des leaders, détenteurs d'une position organisationnelle qui permettaient de maîtriser le cheminement vers ces positions, le contrôle de leur action et le périmètre de leurs responsabilités. Dans des organisations plus complexes, multidimensionnelles ou temporaires, il est moins facile de dégager le potentiel d'un bon leader, plus délicat de l'accompagner dans ces tâches.

Cependant, si l'on reconnaît la question de l'apprentissage, il est aussi possible de l'aborder par un mauvais côté. Il existe au moins trois erreurs à ne pas commettre. La première procède d'une sorte d'ingénierie sociale mâtinée de culture opérationnelle. S'il existe des problèmes, il doit aussi exister des solutions ; si l'organisation a besoin de leadership, il doit bien exister des moyens d'en générer. Dans ce cadre il suffit de sérier les problèmes de leadership et de créer chez les apprentis les réflexes pour s'y confronter.

La deuxième mauvaise idée sera développée dans le prochain tome. Elle consiste à imaginer que le leadership fait partie de ces compétences innées, celles que certains ont le plaisir de posséder parce que cela les rend efficaces ; alors que ceux qui n'en sont pas dotés sont tout aussi heureux d'être exonérés de faire les efforts pour devenir un jour de bons leaders.

La troisième mauvaise idée serait enfin de croire que l'apprentissage se fait tout seul, comme poussent les arbres ou mûrissent les légumes : c'est une réalité mais force est de constater que l'on peut affiner et accélérer. Cette approche spontanéiste conduit à sous-estimer la palette des modes d'apprentissage. On oublie alors qu'apprendre se fait par l'acquisition du savoir, la discipline de la pensée et de la réflexion, et enfin la pratique de l'expérimentation.

Pour ne prendre que le savoir et la réflexion, un mauvais apprentissage consisterait à ne pas prendre en compte toutes les dimensions d'un contexte organisationnel. Exercer le leadership ne consiste pas qu'à exercer une fonction et réaliser un ensemble de tâches prescrites, c'est aussi prendre la mesure des motivations et représentations des personnes qui les conduisent à agir et à ... suivre un leader car il n'en existe que s'il y a des suiveurs. Les leaders ne peuvent manquer d'apprendre également le jeu politique de toute institution, des stratégies individuelles et de la mécanique du pouvoir. Enfin, comme nous l'avons vu dans le premier tome, le leadership s'inscrit dans le contexte d'une culture avec ses valeurs, ses modes de représentations et ses hypothèses sur l'activité, les métiers, les personnes et le futur.

L'apprentissage consiste aussi à distinguer ce qui relève de l'exercice solitaire et de la relation avec des maîtres, des supérieurs, des communautés de mangers en co-

développement, des modèles, des coachs ou mentors pour employer des références plus modernes.

Dans ce chapitre introductif, nous traiterons de trois questions centrales pour l'apprenti leader ou ceux qui s'en occupent. La première renvoie au cœur même de la mission du leader, à savoir les comportements humains. Nous n'entendons pas là ses propres comportements mais surtout son objectif d'influencer les comportements des autres pour créer de la performance. Le leader doit comprendre quelques rudiments sur les comportements mais aussi sur la possibilité d'agir sur eux.

La deuxième question sera plus concrète et touchera au cœur même des préoccupations de l'apprenti, à savoir maîtriser les outils, techniques et pratiques pour mener son rôle à bien. Nous nous interrogerons sur la notion d'outils et sur les principaux pour leur utilité dans l'apprentissage.

La troisième question touchera aux jalons d'un parcours d'apprentissage en insistant sur les aspects les plus importants pour l'apprenti.

1- L'apprenti leader et les comportements

Le leadership n'est pas qu'une position, un titre, une catégorie de cadres à laquelle on accède avant de l'occuper et de bénéficier de ses attributs. C'est avant tout une fonction, une mission, un rôle à tenir qui se justifie par ses effets.

Ceux-ci se mesurent aux comportements des autres. Il n'y a de leader qu'avec des suiveurs, des personnes qui font acte de suivre. Tout le leadership est donc dans le comportement de autres : grande fragilité de cette mission qui ne se mesure qu'à ses effets concrets, jamais totalement maîtrisables. Etre leader c'est tenter d'influencer le comportement des autres, c'est donc une tentative d'influence.

Précisons cette formulation volontairement provocatrice. Cela ne signifie pas que les autres sont des robots, des clones censés faire ce que le leader a imaginé pour eux. Il faut entendre l'influence comme on l'imaginerait pour l'éducation. Les parents éduquent leurs enfants (ou tentent de le faire) pour que ceux-ci sachent utiliser leur autonomie et leur liberté face à des situations qu'ils ne sauraient prévoir. Ils ne les programment pas à des automatismes mais

espèrent qu'ils sauront réagir à des situations imprévues : cela commence dès que l'enfant est autorisé à se rendre seul à l'école par exemple.

Il en va de même pour le leadership : le leader rêve que face à des situations professionnelles imprévues, ses collaborateurs sauront réagir au mieux de l'accomplissement efficace de leur fonction et des objectifs de l'entreprise.

L'influence est différente du pouvoir. On a une influence si l'autre ne se serait pas comporté de la même manière si l'on n'avait été là. Le pouvoir c'est l'action sur l'autre pour obtenir de lui ce que l'on désire.

Dans l'expression « tentative d'influence », le mot important est évidemment celui de tentative. Il n'est jamais facile d'influencer le comportement de l'autre. Il n'y aurait pas de littérature amoureuse depuis l'aube des temps si le mystère du comportement humain avait été percé. Celui-ci est toujours inattendu, imprévisible, surprenant : il n'est qu'à lire les faits divers et regarder autour de soi. Même dans le cadre douillet du couple, de la famille ou de ses proches, on est surpris parfois des réactions des autres, pourtant apparemment bien connus.

En fait, le leader espère les comportements des autres ; c'est vrai du contremaître qui imagine ses ouvriers capables de réagir à une panne de machine, un défaut de qualité ou un accident au travail ; c'est vrai du responsable commercial qui s'interroge sur l'action de ses commerciaux en visite chez les prospects ; c'est vrai du directeur d'école qui espère le respect du projet pédagogique collectif dans la vie quotidienne de ses classes.

L'apprenti doit donc commencer à s'interroger sur les comportements, pas les siens mais ceux de ses collaborateurs ou collègues. Avant de se centrer sur lui, c'est aux autres qu'il doit s'intéresser. Il dispose pour cela des trésors infinis des théories des sciences humaines, particulièrement prolixes ces dernières décennies. Il pourrait aussi interroger les grands textes anciens de l'humanité, depuis les anciens textes sacrés jusqu'aux littérateurs des siècles passés, en n'oubliant pas les philosophes : ils se questionnent tous sur ce mystère de la personne, de l'autre et de ses rapports au monde.

Il serait prétentieux de vouloir en faire un résumé dans le cadre de ce court ouvrage mais on peut au moins donner quelques clés, partielles, insuffisantes mais dont la vertu pédagogique est éprouvée car elles donnent des bases pertinentes pour l'exercice de la mission de leader. Puissent-elles aussi offrir le goût du questionnement jamais achevé sur l'action humaine puisque l'autre s'impose toujours à soi et à son action.

Comprendre et agir

Deux approches au moins doivent être distinguées pour aborder les comportements : comprendre et agir. Les deux préoccupations ne sont évidemment pas exclusives mais elles sont foncièrement différentes. C'est sans doute parce que chacun comprend les comportements des autres que les missions de management, d'exercice du pouvoir politique ou d'éducation paraissent simples à tous les piliers de comptoirs peu avares de leurs conseils. D'ailleurs la différence entre un leader et un journaliste est que le second peut se contenter de comprendre et de faire la leçon aux autres alors que le leader, le manager, la personne en responsabilité, a l'obligation d'agir.

Comme nous l'avons développé dans le premier tome, comprendre les choses humaines est toujours aisé car comment ne pas s'identifier à d'autres êtres humains. On projette ses sentiments, ses peurs, on relie à son expérience, on applique avec détermination ses propres valeurs. Il est plus difficile de faire l'effort d'apprendre. Comment en effet appliquer le principe d'intelligence pour comprendre la rationalité de ce qui nous choque ou surprend ? C'est ce que les approches de la sociologie des organisations nous ont invités à faire à partir du constat que les organisations ne fonctionnent jamais comme il est prescrit. Mais le plus difficile est sans doute de s'interroger sur ce qui ne choque pas, sur ce qui paraît normal pour justement questionner cette normalité.

Comprendre et agir signifie qu'il n'est jamais inutile de s'efforcer de comprendre, même quand l'action s'impose, ou quand les personnalités poussent à l'action. Il faut également toujours agir, en ne se contentant pas de comprendre, quitte à tomber dans le plaisir de toujours pousser plus loin une analyse jamais définitive.

Dans la présentation de ce schéma, nous donnerons donc quelques clés permettant de comprendre et d'agir. Elles n'épuisent pas le sujet mais sont au moins dotées de la vertu pédagogique à propos des comportements.

Comprendre

Une des clés principales pour comprendre les comportements dans les situations managériales est sans doute l'importance des émotions. Nos émotions influent sur nos comportements, il n'est qu'à voir ce que l'on est capable de faire sous le coup de la peur, de la colère ou de l'amour fou...

Il est une fonction dans l'entreprise où l'importance des émotions est reconnue et prise en compte, c'est le commercial et le marketing. Nul besoin de longues analyses de la publicité pour reconnaître qu'elle ne fait pas toujours appel à notre raison. Quant aux démarches commerciales, il n'est qu'à regarder l'impact du bateleur de foire pour être impressionné par sa capacité à émouvoir jusqu'à faire acheter.

En fait, le leader devrait être aussi intelligent qu'un commercial ! Intelligence des comportements car le mauvais commercial est celui qui est persuadé de la qualité de ses produits. Fort de son assurance, il ne fait généralement que communiquer le message vite compris que le prospect est vraiment incompetent et bête pour ne pas vouloir acheter le produit. En revanche, le bon commercial a compris en quoi son produit pouvait répondre aux besoins de son interlocuteur. Pour ce faire, il a su écouter, être sensible à ce que ressent la personne en face, ses besoins, ses visions du monde, ce qui le meut profondément.

Pourquoi la place des émotions doit-elle être rappelée à l'heure où chacun semble avoir compris l'importance de l'intelligence émotionnelle ? Tout simplement parce que les pratiques de management et de leadership au quotidien ont souvent tendance à exagérer l'importance de la raison pour provoquer des comportements.

Qui n'a pas participé à ces longues réunions powerpoint où un présentateur explique doctement une stratégie ou une organisation avec force démonstrations aussi percutantes techniquement les unes que les autres. Fort des conseils souvent répétés de devoir bien expliquer aux équipes, le présentateur s'échine à aller au fond des choses en démontrant, en illustrant, en avançant des objections aussi vite traitées. A la fin de son exposé il sollicite des questions qui ne viennent pas si ce n'est du complice engagé pour l'occasion. Personne n'oserait d'ailleurs prendre le risque d'en poser une mauvaise étant donné l'engagement du présentateur dans la communication de ses démonstrations. Il a expliqué en estimant que les autres devraient normalement comprendre. Leur compréhension ne peut que les amener à accepter et adhérer aux propositions suite auxquelles l'assistance va logiquement appliquer les nouvelles directives.

Nous sommes ici en pleine rationalité : j'explique donc ils comprennent, ils comprennent donc ils adhèrent ; ils adhèrent et logiquement ils appliquent : essayez de faire de même à la maison... Il en va de même avec les outils de management, de définition des compétences, de promotion interne, de rémunération ou, mieux, le summum du summum : l'organisation d'un déménagement... Quels que soient les outils rationnels, tout est toujours qu'émotion et il est curieux que le management, pourtant supposé développer la plus fine intelligence des choses humaines, ait le plus de mal à l'intégrer aussi bien dans ses outils que dans ses formations.

Emotion ne veut pas dire que la raison ne soit pas présente et encore moins nécessaire. Evidemment, émotion et raison sont entremêlées, l'une déguisant l'autre parfois. Comme

dans l'achat d'un produit, la rationalité des arguments, de l'analyse des besoins et des caractéristiques des produits concurrents côtoie le coup de cœur, aide à l'accepter. Mais si nous donnons une telle importance à l'émotion c'est que le leader peut avoir tendance à en négliger l'importance dans le maniement de ses outils ou même dans ses attentes et actions vis-à-vis des autres.

Les émotions ... ça s'apprend !

La formule a besoin d'être expliquée. Il ne s'agit pas de dire que l'on peut apprendre à repérer, contrôler, maîtriser ses émotions. C'est vrai au demeurant mais l'idée est autre. Par l'apprentissage de ses émotions, on entend que l'on fait l'expérience de ses émotions, on en découvre de nouvelles, on les construit progressivement. Chacun a des morceaux de musique qui les remplissent de plaisir ou de tristesse ; la première fois que nous l'avons entendue, cela n'a pas causé d'effet particulier mais maintenant la musique est associée à un événement heureux ou triste de son expérience et les quelques secondes du début du morceau suffisent à provoquer l'émotion. Il y a eu un mécanisme d'apprentissage puisqu'une émotion est maintenant présente alors que ce n'était pas le cas la première fois.

L'être humain a le potentiel de l'émotion, il peut connaître des émotions multiples pour autant qu'il ait l'occasion d'en faire l'apprentissage. Il y a peu de chance que le lecteur fasse jamais l'expérience de l'émotion du gain à l'« euromillion ». On peut certes, accoudé au comptoir, imaginer le changement de son existence après l'arrivée du chèque.

Dans un ouvrage déjà ancien, Edward Hall avait montré que les êtres humains partagent des similarités, quelles que soient les cultures, et en particulier celle de se sentir mal à l'aise quand quelqu'un s'approche trop près, en-deçà d'une certaine distance. Le phénomène est universel mais ce n'est pas la même distance selon les cultures : elle sera plus grande en Finlande qu'à Marseille. Cette distance en-deçà de laquelle on se sent mal à l'aise est donc bien apprise, sans que l'on se souvienne de l'avoir jamais fait. On peut se souvenir de l'apprentissage d'un minimum de politesse par un processus de sanction et récompense mais pas de celui de la bonne distance.

La relation amoureuse est l'illustration même de l'apprentissage des émotions. Dans la durée, elle donne lieu à la découverte d'émotions nouvelles, inimaginables au départ. Que dire donc de tous ceux qui s'arrogent le droit de conseiller ou d'arrêter ce que devraient être les sentiments à certains moments critiques de son existence, tant qu'on ne les a pas vécus ? Face à la maladie, au grand âge ou à la mort, il est un peu prétentieux de planifier des émotions ... tant que l'on n'est pas dans la situation.

On apprend des émotions nouvelles à partir de ses expériences et cette réalité est sans doute la bonne nouvelle essentielle d'un ouvrage sur le leadership. Il n'y aurait pas de leadership possible, envisageable, désirable si les émotions ne pouvaient être apprises. La

grande nouvelle pour le leader est que les membres de son équipe peuvent apprendre des émotions nouvelles en travaillant avec lui, ils peuvent vivre des choses qu'ils n'imaginent pas, qu'aucune enquête d'opinion paresseuse ne pouvait détecter.

A quoi cela sert-il en effet de réaliser toutes ces enquêtes où l'on demande aux répondants leurs attentes, voire leurs opinions, si ce n'est de nourrir l'industrie des instituts de sondages ou autres sociologues primaires : quelles attentes vis-à-vis du travail ou de l'entreprise avant de ne les avoir expérimentés ? Quelle attente vis-à-vis du Bordeaux avant d'avoir appris à les goûter ? C'est bien l'idée qui devrait guider tous les discours actuels sur les jeunes ou les générations lettrées (désignées à l'aide d'une lettre). La seule chose certaine à leur endroit c'est que dans 5 ans, ils seront plus vieux d'autant ! Ce qu'ils seront alors comme équipiers ou leaders dépendra plus de ce qu'ils auront vécu et expérimenté dans l'intervalle plutôt que d'un effet fatal de la « poucette ».

La conséquence en matière de leadership n'est certes pas très concrète mais il y a au moins la compréhension de l'importance de ce qui se vit au travail, expérience essentiellement relationnelle . De la même manière que le bon vendeur est celui qui a compris en quoi ses produits pouvaient répondre aux attentes de son prospect, la première attitude du leader est sans doute de ne pas occulter mais de chercher à comprendre l'expérience émotionnelle faite par les autres.

L'émotion et le besoin

Beaucoup de nos émotions sont liées au niveau de satisfaction ou de frustration de nos besoins. Au terme d'une trop longue réunion, les réactions ne sont jamais ce qu'elles auraient été au début. On raconte de ce dirigeant proche-oriental maintenant disparu, qu'il commençait toujours les réunions importantes vers 21h. Il allait discrètement se coucher vers minuit en laissant à ses collaborateurs directs le soin de maintenir le feu. De retour frais et dispos vers 5h, après un sommeil réparateur, il emportait généralement les décisions devant des participants exténués...

La faim, la soif, la peur, la fuite de la solitude, le besoin de reconnaissance - autant d'émotions liées à des besoins non satisfaits - peuvent entraîner des comportements particuliers. Les publicitaires et les bons vendeurs le savent bien.

Il existe différentes théories des besoins qui ont alimenté les cours de base de toute formation au business ou à l'économie. On connaît Maslow mais peut-être un peu moins le plus récent Driven qui propose, à l'issue d'une approche anthropologique évolutionniste plutôt que psychologique, les quatre besoins de base caractéristiques de l'espèce humaine : l'acquisition, la sécurité, la compréhension et les liens. Mais il suffit de renvoyer le lecteur à un bon cours de base de psychologie.

Je préférerais insister sur un besoin en particulier qui n'est pas le seul mais permet de mettre pédagogiquement l'accent, pour l'apprenti-leader, sur ce qui peut l'aider le mieux à assumer sa mission. Ce besoin si important est le besoin d'ordre. Il ne s'agit pas d'avoir son bureau ou sa cave rangés, il n'est pas non plus lié aux forces du même nom. Le besoin d'ordre est simplement celui d'être dans un univers que l'on peut comprendre, saisir devrait-on dire pour donner une connotation physique à ce qui se produit pour la personne, comme le font les anglais en employant « to grasp » et pas simplement « to understand », ou les allemands avec « begreifen » au-delà de « verstehen ».

Il n'y a rien de plus difficile que d'être dans un univers que l'on ne peut saisir. Les tortionnaires le savent bien : ils cassent les repères du prisonnier, en ne lui permettant plus de s'y retrouver entre le jour et la nuit, le temps et l'espace, les références relationnelles avec leurs geôliers ou tortionnaires. En se réveillant après un kidnapping, la victime cherche en premier lieu à repérer autour d'elle les moindres signes susceptibles de l'aider à mettre de l'ordre dans sa situation, à poser un sens sur son expérience du moment.

Les théologiens diront que le besoin ne concerne pas seulement l'ordre mais la vérité à laquelle l'homme est destiné ; les non-théologiens diront que l'homme peut se contenter de l'ordre, comme pour les générations qui vivaient très bien en imaginant que le soleil tournait autour d'une terre plate.

Une théorie fameuse en psychologie sociale illustre ce besoin, il s'agit de la dissonance cognitive, théorie inspiratrice de très nombreuses études pédagogiquement reprises dans les ouvrages de Joule et Beauvois qui ont connu un grand succès en France. Dans cette théorie, on reconnaît avec de nombreux autres courants de psychologie que la personne se crée une image idéale d'elle-même. Cette image correspond à ce qu'elle devrait faire pour coller à ses valeurs par exemple. La réalité ne correspond pas toujours à cet idéal et la personne ne supporte pas cet écart, cette dissonance. Elle va donc tout faire pour essayer de la supprimer, pour réconcilier l'idéal et le réel. Deux voies s'ouvrent à elle : changer le réel ou changer l'idéal. Le mécanisme de la réduction de dissonance cognitive est totalement personnel, il est mu par le souci de reconstruire l'harmonie entre un réel et un idéal qui ne concernent que soi. C'est en ce sens que la théorie est importante pour un apprenti leader qui s'intéresse aux comportements des autres. Elle lui indique que c'est avant tout une motion intérieure qui génère les comportements de la personne plutôt qu'une réaction réflexe aux stimulus produits par son art consommé du leadership. Le leadership réussi est donc avant tout l'affaire des autres plutôt que de celui du leader.

Illustrons la théorie. La personne s'est fixé l'objectif de ne plus dépenser inconsidérément en cédant à toutes ses envies. Elle ressent une certaine fierté à avoir pris des résolutions qui la confortent dans l'image idéale d'elle-même ; elle vient même de faire l'effort de la décision qui constitue un premier pas sur le chemin de la perfection. C'est la satisfaction d'avoir

décidé un régime à la fin d'un bon repas, de vouloir continuer de faire du sport au retour des vacances, ou d'être aimable avec son collègue tant qu'on ne l'a pas encore rencontré le matin.

Evidemment, les résolutions sont faciles avant la tentation : dès le samedi après-midi, la personne aperçoit un objet en vitrine, le regarde, l'essaye et l'achète. La dissonance cognitive surgit car l'écart est palpable entre les fermes résolutions de la veille et le sac en plastique bien tenu dans la paume. Deux réactions possibles se présentent : la première consiste à changer la réalité en retournant chez le commerçant pour lui expliquer la résolution, la faiblesse coupable et récupérer son chèque. La deuxième possibilité revient à changer l'idéal : on en avait vraiment besoin, ce n'était pas cher, on commence demain, toute règle mérite une exception, etc. En fait la personne se raconte des histoires.

C'est bien là l'intérêt de la théorie : pourquoi se raconter des histoires à soi-même ? On peut imaginer voire comprendre de raconter des histoires à son chef ou à son partenaire, sans que cela ne soit évidemment excusable... Mais se raconter des histoires à soi-même !

L'histoire est anodine, la réduction de la dissonance cognitive est parfois plus sévère quand on en vient à tordre une réalité qui ne correspond pas à la théorie, quand on force légèrement les résultats d'une expérience ou d'un essai pour le faire entrer dans la norme, etc. Mais c'est sans doute dans le domaine des techniques de vente que l'illustration de la dissonance cognitive est la plus éclairante.

Chacun s'est déjà trouvé face à un vendeur persuasif, un camelot ou un démarcheur du charity business, expert dans l'art de vous mettre face à vos contradictions, quand le seul moyen d'y échapper est de souscrire ou d'acheter. Le malaise est profond, la souffrance réelle, même si l'autre personne n'utilise pas de menace physique pour vous faire acheter son produit.

Ces situations triviales devraient nous faire réfléchir à la force de cette dissonance, son inconfort qui entraîne à de réels comportements pour pouvoir en sortir. Elles invitent également à beaucoup d'humilité face à ces situations auxquelles on ne peut échapper sans l'effort du raisonnement et la distance, face aussi à la tendance immédiate à se justifier ou à exagérer encore le comportement pour se prouver qu'on en est le maître : cela consiste à reprendre un autre millefeuille quand on vient d'écorner son régime, à continuer les achats quand on a fait le premier, à terminer le paquet quand on a fumé la première cigarette en rompant son abstinence.

Il y a vingt siècles, St Paul se demandait déjà – et il avait probablement dû l'emprunter à quelqu'un d'autre – pourquoi faisait-il ce qu'il ne voulait pas sans parvenir à agir comme il le voudrait... On se situe probablement dans le registre des ressorts fondamentaux du comportement humain.

Un des moteurs de celui-ci est donc de sortir de cette dissonance, de chercher à en éviter l'occurrence, de réagir en fonction de cette image idéale pas toujours comprise ni maîtrisée, ni acceptée par la personne.

L'intérêt de la théorie pour le leader est donc évident. Il doit tenter d'influencer les comportements des autres, de ceux qui cherchent sans doute à toujours faire coïncider l'idéal et le réel. Le leader n'est rien sans suiveurs mais ces derniers suivent en fonction d'eux-mêmes plutôt que selon le leader. La pédagogie de base du leader est donc bien de s'affranchir d'une approche trop auto-centrée de sa mission dans laquelle ses comportements et son génie propres suffiraient à changer l'autre. Son effort doit consister à mieux les comprendre et à ne jamais oublier qu'ils agiront surtout en fonction d'eux-mêmes. C'est toujours de cette illusion de toute puissance qu'il faut se défaire pour assumer efficacement son rôle et sa mission.

Agir

A la différence du journaliste ou du chercheur, le leader ne peut se satisfaire de comprendre, il doit agir au quotidien même si son rôle ou l'exercice de sa mission ne se résume pas à des actions. Comme le parent le demeure même quand il ne prend pas de décisions ou ne mène pas d'action particulière, le leader, dans l'exercice de sa mission doit agir, faire, prendre des décisions, mener des actions. Nous pouvons l'illustrer à partir de trois éclairages. Le premier évoque la situation particulière du changement puisqu'il s'agit bien en la matière de faire évoluer des comportements. On ne change pas pour mettre en place de nouvelles organisations ou nouvelles procédures mais bien pour que les personnes ne se comportent pas de la même manière après leur instauration. Le deuxième éclairage concerne le problème bien particulier en management du déploiement. Si le changement peut évoquer un moment particulier de l'histoire de l'organisation, une espèce d'événement critique avec un avant et un après, il est un autre problème important qui consiste à faire vivre l'organisation sur le long terme, à savoir croître et se déployer tout en conservant les modes de management, le respect des valeurs, de l'énergie et de la motivation malgré le développement de la taille. Le troisième éclairage est plus pratique, il reprend et systématise quelques conseils assez largement donnés et éprouvés pour exercer une pratique de leadership efficace.

Agir pour le changement

Une enquête nous a conduit à interroger ces grands programmes de changement menés par les organisations qu'elles concernent des restructurations, des mises en œuvre de process ou de concepts . Nous cherchions quelques principes permettant de comprendre les causes de succès ou d'échec de ces actions. Quatre résultats principaux peuvent être présentés.

Premièrement, nous avons constaté que les actions entreprises dans le cadre de ces programmes de transformation pouvaient être classées en trois catégories :

- Actions sur les valeurs. Nous entendons par là les grands traits de la culture de l'entreprise, les missions, visions, grandes lignes stratégiques. Le terme de « valeurs » est important puisqu'il décrit mieux que tout autre l'idée de la référence aux actions, ce qui permet d'agir dans un sens ou l'autre. Les actions sur les valeurs peuvent comprendre le toilettage de valeurs d'entreprises, les grandes rencontres, séminaires et conventions qui rassemblent les salariés autour de réflexions communes, la précision d'une ligne stratégique, etc.
- Actions sur les systèmes, les règles, les procédures, les organisations et les structures. On donnera une importance particulière aux systèmes d'informations et process sur lesquels les institutions ont tellement investi ces deux dernières décennies. Cette action sur les systèmes est menée à l'initiative de l'entreprise mais aussi sous l'incitation ou l'injonction d'un environnement politique, légal et sociétal qui exige plus de normes, de contrôles et de bureaucratie.
- Actions sur le leadership, sa définition, sa mission, ses pratiques. Elles se traduisent évidemment par de la formation, mais aussi par une définition précise des pratiques et missions du leadership ainsi que de la gestion de ces leaders, c'est-à-dire leur recrutement, la gestion de leurs compétences, la gestion de leurs carrières, leur rémunération, etc.

Deuxièmement, nous n'avons pu trouver d'actions, qu'elles ressortissent aux valeurs, systèmes ou leadership, qui étaient un succès ou un échec dans tous les cas de figure. C'est une évidence pour tous les professionnels d'expérience qui ont testé que les actions efficaces dans un contexte ne l'étaient pas dans un autre et réciproquement. Cela conforte une approche trop simpliste à laquelle personne ne souscrit en théorie, même s'il en va différemment en pratique, à savoir qu'il n'existe pas vraiment de recette dans la gouvernance des institutions.

Troisièmement, et sans doute de manière plus intéressante, on s'est aperçu que les échecs s'expliquaient souvent par le souci d'attendre le changement – et donc in fine le

changement des comportements – des actions à l'un seulement des trois nouveaux présentés plus haut.

- Il peut exister la tentation de renouveler les valeurs de l'entreprise, de les communiquer et d'en attendre une sorte de conversion de l'ensemble de l'institution. La tentation est grande, elle a été récurrente dans l'histoire du monde et de toutes ses révolutions culturelles. Il ne s'agit pas là de moquer toute action autour de la culture ou des visions, mais plutôt de pointer un phénomène beaucoup plus important, celui d'une rupture entre ce niveau des valeurs perçues et vécues très concrètement par le niveau supérieur de l'organisation et le reste de celle-ci, souvent plus distant, et qui ne recueille que la seule communication de références souvent abstraites et déconnectées de la vie quotidienne.

- Il existe ensuite des actions de changement totalement circonscrites à la mise en œuvre de systèmes, règles et process. Cette tentation est d'autant plus grande que notre civilisation est bureaucratique : elle rêve que des systèmes et règles suffisent à créer l'efficacité, la performance et, pourquoi pas, le bonheur universel, dans une sorte d'anthropologie de la toute-puissance que l'on ne saurait limiter aux sciences des organisations.

- Il existe enfin des actions limitées au leadership en valorisant sa responsabilité, la nécessité d'un engagement avec lequel les leaders ne peuvent être formellement en désaccord. A succomber à la tentation de mettre sur les épaules héroïques du leader la réussite de l'entreprise, on peut glisser vers ce syndrome de l'arrière quand ceux qui y sont confortablement installés donnent aux soldats du front des conseils sur la bonne manière de recevoir les bombes sur la tête. Beaucoup de leaders et managers de terrain peuvent avoir cette impression.

Quatrièmement, le critère apparent de succès résidait dans deux qualités conjointes des programmes de transformation. La première est d'avoir toujours associé les trois niveaux d'action, les valeurs, les systèmes et le leadership. Aucun changement, aucune transformation n'est donc un problème de valeurs, de systèmes ou de leadership seulement, il relève toujours des trois conjointement. Réussir une fusion, mettre en place un nouveau système de rémunération ou développer le bien-être au travail relève toujours des trois niveaux d'action. Si l'on prend la mise en œuvre d'un système d'évaluation des performances, on pense évidemment à l'importance du guide d'entretien, de la précision de la procédure et des modalités d'agrégation et d'analyse de leurs contenus. Mais ce système interroge évidemment les valeurs et visions de l'entreprise qu'un système d'appréciation des performances est évidemment censé renforcer. Enfin, comment mettre en place un tel système si les leaders ne savent pas, ne peuvent ou ne veulent pas les utiliser et les pratiquer dans leur esprit et pas seulement dans leur lettre.

La seconde qualité concerne la nécessaire cohérence entre ces trois niveaux. Cela signifie que le changement relève moins de ce que l'on fait que de la cohérence des actions entreprises et ceci renforce le message du premier tome selon lequel c'est moins le leadership qui compte que sa bonne pertinence contingente dans le contexte de l'institution.

Cette cohérence s'apprécie entre les valeurs et les systèmes. Les systèmes ne servent qu'à renforcer des valeurs, les rendre visibles et opératoires. Quand deux amis travaillent sur un projet, ils n'ont pas besoin de faire des comptes rendus de réunion parce qu'ils incarnent les valeurs du projet naissant. Dès que la taille et la complexité grandissent, les règles, procédures et organisations deviennent nécessaires pour les faire vivre. Soumis aux pressions de l'esthétique technocratique, c'est parfois un véritable challenge que de réfléchir à cette cohérence alors que la technique s'impose pour elle-même.

C'est ensuite une cohérence entre des systèmes et le leadership dans la mesure où les leaders ne savent, peuvent ou veulent pas les utiliser dans leur lettre et leur esprit. C'est une illusion d'imaginer que la rigueur technocratique suffira à emporter leurs comportements, ou d'occulter les jeux politiques des acteurs qui s'en servent comme d'une ressource ou d'une opportunité. La prise en compte de ce niveau de cohérence oblige parfois à réduire la voilure ou les ambitions en matière de sophistication procédurale pour conserver une robustesse ajustée à l'exercice du leadership tel qu'il se pratique en réalité.

Enfin, il ne faut jamais oublier la nécessaire cohérence entre le leadership et les valeurs. Ici nous voulons souligner la tendance trop fréquente dans les institutions à considérer que les leaders sont forcément en accord et en cohérence avec les valeurs de l'institution comme si les leaders étaient des répliques de grognards napoléoniens, ceux qui râlent mais continuent imperturbablement d'avancer, pour autant que l'empereur vienne régulièrement leur pincer la joue le soir autour des feux de camp sur le champ de bataille.

Le premier message ici est donc que la cohérence des actions compte plus que les actions elles-mêmes et que le leadership ne peut donc être séparé de son contexte. Le leader n'est donc pas un Lucky Luke, le poor lonesome leadboy, intrigant et séduisant, dont les compétences si personnelles suffisent à faire l'efficacité.

Le deuxième message concerne la cohérence. Evidemment celle-ci n'est jamais totalement atteinte, et heureusement. Elle constitue une ligne de fuite, un horizon, une asymptote. Pas plus qu'une personne, une institution n'atteint jamais la cohérence parfaite entre les composantes qui ont été décrites. Mais ce critère de la cohérence demeure la référence permanente, la question sans cesse posée. Plutôt que de consacrer du temps, de l'énergie et de l'argent à peaufiner les décisions ressortissant aux trois catégories, on devrait seulement investir un peu plus d'attention à la vérification de cette cohérence. C'est une précaution, un garde-fou, une discipline utile.

Agir pour déployer

Agir sur les comportements ne concerne pas seulement les situations de changement mais aussi ces moments d'une entreprise où elle doit croître, sortir du mode motivant du projet pour entrer dans la discipline difficile de se déployer tout en maintenant vivaces les causes originelles de leur succès. Les généraux de paix ne sont pas les généraux de guerre et cette question du déploiement se met à beaucoup intéresser les chercheurs.

Dans un ouvrage récent, l'un des professeurs les plus influents dans le monde académique du management actuellement propose cinq clés qui devraient inspirer tous les leaders pour faire fructifier leur business et déployer leur modèle.

La première clé consiste à tenir ensemble de grandes causes et les petits détails du quotidien. Il ne sert à rien de renvoyer en permanence aux grandes valeurs du business model, de la manière dont on travaille ensemble ou dont on traite le client si l'on ne fait attention à ce que les petits détails du quotidien aillent dans le même sens. Evidemment les comportements et l'exemplarité des leaders est cruciale pour véhiculer ce message et ce souci permanent. Il faut agir là où cela se voit, il faut nommer les problèmes, les défauts, les insuffisances : c'est le rôle pédagogique du leader.

La deuxième clé consiste à ne pas se laisser envahir par la surcharge cognitive quand la mauvaise herbe des processus, des règles et des procédures submerge les personnes et les emplois du temps au détriment des tâches réellement importantes. Là encore, c'est au leader à savoir résister à la pollution bureaucratique ; il en va de sa responsabilité de s'assurer que les systèmes d'évaluation et de sanction restent focalisés sur les véritables valeurs de l'entreprise.

La troisième clé concerne le développement permanent d'un engagement de tous, un sentiment d'appartenance qui rend chacun réellement responsable de ce qui se passe dans l'entreprise. C'est moins de talent que de passion dont les entreprises ont besoin et c'est là encore au leader (voir tome 1) de s'assurer que les conditions nécessaires de cet engagement sont toujours réunies.

La quatrième clé concerne le développement de la connexion la plus permanente et universelle. Cette connexion semble aujourd'hui aller de soi parce que les réseaux sociaux ont du succès, le nombre de contacts s'accroît et les personnes s'extraient régulièrement du réel pour s'isoler derrière leur smartphone. Les réseaux efficaces ne sont pas seulement étendus, ils multiplient aussi les liens faibles, ceux qui ont le plus de potentiel. Là encore, la connexion ne procède pas de la génération spontanée et c'est au leader de créer les connexions, de maintenir des rapports et des relations, d'animer contacts, communautés et autres réunions ou confrontations pour que les personnes restent en contact.

La cinquième clé est on ne peut plus comportementale, elle consiste à ne pas tolérer les manquements à ces valeurs fortes en lien direct avec le business-model. Une grande attention doit être maintenue pour que le moindre manquement soit noté et sanctionné. Rao et Sutton évoquent cette règle venue d'on ne sait où, selon laquelle il faudrait cinq occurrences d'un comportement correct pour compenser un seul qui ne le soit pas. Cela montre en tout cas que le déploiement et la croissance dans le cadre d'un modèle établi requiert de l'effort et que c'est évidemment le comportement du leader qui permet à ces cinq principes de fonctionner.

Agir au quotidien : les trois « P » du leader.

En dehors des situations de changement ou de déploiement, le leader peut aussi garder en tête les « P » de son action dans l'entreprise.

Processus

Il peut paraître surprenant de donner une telle place aux processus (procédures, règles, systèmes) étant donné les préventions multiples qui émaillent cet ouvrage. Les processus sont tellement dangereux et nuisibles pour le leadership qu'il doit y porter une attention d'autant plus grande.

Expliquons-nous. Les processus sont nécessaires. On ne peut imaginer gagner en taille et complexité sans mettre en oeuvre les processus qui étayent le dispositif, véhiculent de la clarté, de l'équité et de la fiabilité (sans même parler du respect des obligations juridiques de l'entreprise).

Les processus sont aussi nécessaires parce qu'ils ont une dimension pédagogique, ils se situent dans la ligne d'une culture actuelle de l'entreprise – et plus largement de la vie sociale – qui passe par des règles, des dispositifs réglementaires, des normes et autres habilitations ou accréditations.

A l'aide des processus, on montre qu'on existe dans une institution, on tient la matière d'une présentation en comité de direction ou dans une convention de managers, on témoigne d'une action véritable.

La question des processus est donc centrale pour le leader car il doit savoir comment les utiliser pour qu'ils constituent une aide et un soutien, plutôt qu'un risque d'occultation ou de dilution de son rôle et de sa mission. Il doit choisir ceux sur lesquels investir parce qu'ils le

confortent dans sa mission. Il doit les utiliser pour la pédagogie de la règle et des valeurs importantes qu'ils peuvent diffuser.

Pilote

Nous entendons par pilote toutes ces actions tests, ces essais, ces tentatives qu'il faut régulièrement lancer avec prudence pour faire passer des messages, tester des idées, développer des pratiques nouvelles. Le leader ne doit pas être systématique : ses actions sont prudentes. Il préfère les « quick wins » suivis avec beaucoup d'attention, plutôt que les grands programmes désincarnés dont on ne voit généralement que les défauts.

Le terme de pilote est intéressant puisque dans la conception peut-être ancienne du terme, le pilote est celui qui - une fois l'avion, le bolide ou la machine partie - va devoir faire les ajustements nécessaires en temps réel pour maintenir le cap, en ayant le souci de l'arrivée à bon port des passagers et de la cargaison. Le pilote est celui qui agit, il ne met pas en œuvre mais il agit en temps réel, il opère, il fait fonctionner. Ses valeurs sont donc celles de la réalité du terrain et de l'efficacité plutôt que celle de l'esthétique technocratique du projet conçu en chambre.

Politique

Pour être un bon leader, il ne faut jamais oublier que les institutions – et pas seulement celles où l'on travaille – sont des institutions politiques. Nous entendons par là que les acteurs vont aussi agir en fonction de leurs propres stratégies, en utilisant toutes les ressources et opportunités offertes par les institutions. Leurs stratégies peuvent être diverses (c'est sans doute pour cela que les institutions fonctionnent : elles le feraient moins efficacement si tous concouraient pour les mêmes objectifs). Un mot les rassemble cependant, celui de pouvoir. Il ne s'agit pas d'un souci universel à devenir calife à la place du calife mais plutôt d'influencer suffisamment le comportement des autres pour que cela serve ses intérêts.

Ne pas oublier la politique consiste déjà à avoir clarifié ses propres objectifs personnels ; cela exige aussi de s'interroger sur les stratégies des autres. Celles-ci ne sont pas toujours très claires, elles transparaissent dans des comportements, des actions réelles qu'il faut faire l'effort de repérer au-delà de ce que les amitiés, les complicités professionnelles, les expériences communes passées peuvent empêcher de voir.

Il existe une très belle illustration de cette difficulté dans l'histoire souvent banale que suivent des associations de collègues qui mêlaient amitié, expertise et valeurs professionnelles communes : c'est le cas des associations d'avocats, de médecins ou de consultants. Très souvent ces formes d'association connaissent des difficultés au fil du

temps. En effet les stratégies professionnelles des uns et des autres ont évolué et pas toujours dans la même direction. L'amitié passée et la force des liens affectifs, rendent encore plus difficile la reconnaissance des difficultés et des changements de perspective.

Reconnaître en-deçà des projets, des stratégies d'entreprise, des préoccupations professionnelles et économiques, la force de ce jeu politique est une nécessité pour le leader. Cela ne consiste pas à dire que seul ce jeu politique est ou devrait être son moteur ; c'est plutôt une mise en garde contre une certaine naïveté portée par les discours sur le leadership qui occulteraient cette réalité. Là encore, comme pour les process, la politique est suffisamment importante pour qu'aucun leader ne puisse faire l'économie de s'en préoccuper.

2- Contingence

Le terme « contingence » apparaît comme le titre d'une section entière de ce chapitre, c'est dire son importance pour l'apprentissage du leadership. Ce n'est pas la solution aux problèmes rencontrés par le leader, c'est une étape importante dans l'apprentissage de ce rôle et de cette mission.

Négliger la contingence, c'est considérer qu'il existe des modèles de profils, de comportements, de personnalités adaptés à toutes les situations. Personne ne soutiendrait une telle idée mais la littérature sur le leadership surfe toutefois sur cette vague en proposant les trois règles d'or, les quatre piliers, les onze commandements ou les 13 jalons du leadership efficace, sorte de prêt-à-diriger applicable à toutes les situations. Aux Etats-Unis existe même une collection qui définit « le leadership selon... ». Dans la liste des heureux modèles on retrouve aussi bien Roosevelt que Kennedy, Gengis Khan qu'Alexandre, Jésus que Bouddha. On ne sait pas ce qu'auraient pensé les heureux modèles de l'utilisation de leur personnalité et des circonstances de leur carrière. L'apprentissage du leadership consisterait alors à copier des modèles, mimer les réactions adéquates, revêtir des déguisements plus ou moins ajustés.

Négliger la contingence, c'est imaginer que toutes les situations sont identiques, que les mêmes pratiques ont une valeur universelle, qu'il existerait finalement une formule magique du succès qu'il suffirait de chercher, de trouver et d'appliquer, comme un filon d'or ... mais on sait que dans ce genre de ruée, font surtout fortune ceux qui vendent les pelles...

Négliger la contingence, c'est sacrifier à l'idée séduisante du héros, du talent exceptionnel, du génie solitaire et de cet Hercule qui se joue des adversités pour accomplir ses Travaux. Sans même remonter à la mythologie, l'idée du personnage hors du commun, du sauveur, est souvent présente dans les approches du management où le fonctionnement des institutions est souvent personnalisé dans la figure du décideur, du fondateur et, évidemment, du leader.

Négliger la contingence, c'est faire porter l'effort de l'apprentissage sur le perfectionnement de son maquillage plutôt que sur l'ingrate compréhension des conditions extérieures et des situations.

Négliger la contingence, c'est s'intéresser trop au leader et pas assez aux suiveurs, trop au leadership et pas assez à la culture de l'institution et au sens du business.

Par contingence, on entend que le leadership ne peut s'envisager de la même manière selon les situations. Et l'apprenti leader doit prendre en compte cette contingence, faire porter ses efforts sur l'intelligence des situations, imaginer des modes de réponse appropriés selon leur diversité.

La première illustration évidente de cette contingence concerne le processus même du leadership. Dans le domaine politique ou celui de l'entreprise, on accorde une importance particulière à la période des 100 jours (sans jour toujours la même influence napoléonienne sur les conceptions du leadership) durant laquelle il s'agit pour le leader de s'imposer, prendre ses marques et river les premiers jalons de ce qui constituera sa pratique future du leadership. Se faire reconnaître, maintenir la pression et préparer le futur sont au moins des étapes de la carrière d'un leader qui marquent une première contingence évidente, celle de la relation qui n'est jamais figée dans une seule modalité.

De la même manière toute une littérature met en évidence le leadership en temps de crise, dans le développement d'un projet et son déploiement, dans les situations de changement, etc.

Pour illustrer notre propos, nous emprunterons trois références de la littérature managériale qui proposent une valeur pédagogique certaine. La première, déjà ancienne, a alimenté la plupart des séminaires de formation au management depuis une trentaine d'années sous des vocables divers et invitent le leader à ajuster ses attitudes et comportements selon les personnes. La deuxième concerne les modes de prise de décision qui peuvent s'avérer plus ou moins participatifs là encore selon les caractéristiques de la situation plutôt que les valeurs du décideur. La troisième illustration sera plus récente et concernera les différences de leadership selon les stades de développement d'une startup.

En fonction des personnes.

Les approches de Hersey et Blanchard ont profondément nourri les formations au management. L'idée était simple. Les leaders sont confrontés à des situations et doivent ajuster leur attitude et leurs actions aux caractéristiques de ces situations. Dans ces approches, il faut donc envisager deux éléments :

- Les styles ou manières de diriger
- Les caractéristiques de la situation selon lesquelles choisir ces styles, c'est-à-dire le facteur de contingence

Les pratiques et outils développés sous le vocable de « management situationnel » envisagent cette approche contingente sous différents aspects. Nous essaierons de les représenter sous leur forme la plus simple.

Les styles

Il existe deux dimensions principales du management ou, plus largement, de la fonction consistant à faire en sorte qu'un collectif produise de la performance. Ces deux dimensions sont assez évidentes quand on réfléchit à l'action même de management. Le plus intéressant est de se rendre compte dans toute enquête effectuée sur les pratiques managériales, qu'elles transparaissent toujours comme les deux dimensions premières des analyses factorielles.

La première dimension consiste à produire quelque chose. Le management ne relève pas de l'animation socio-culturelle ; il se justifie par la nécessité pour le groupe ou l'équipe de produire. Cette dimension recouvre donc des objectifs à atteindre et des tâches à accomplir.

La seconde dimension tient au fait que des personnes accomplissent ces tâches et coopèrent pour ce faire. Il existe donc une dimension de relation, de communication et de motivation personnelle dans cette collaboration.

Manager ou conduire (to lead) revient donc à tenir compte de ces deux dimensions c'est-à-dire à mettre plus ou moins l'accent sur l'accomplissement des tâches, ou sur l'attention aux relations et expériences personnelles de chacun.

Dans une approche non contingente, on pourrait imaginer – qui peut le plus peut le moins – un leader totalement investi sur chacune des deux dimensions, centré sur les tâches et sur les personnes. Il représenterait alors le modèle du leader omnipotent, totalement investi sur toutes les dimensions possibles de sa fonction : c'est par exemple ce qui a longtemps été développé à partir des approches très populaires de Blake et Mouton qui avaient le mérite de rendre concrètes les deux attentions possibles de l'acte managérial.

Dans une approche contingente, il peut exister différents styles, selon qu'ils donnent plus ou moins d'importance à l'une ou l'autre des deux dimensions. La manière de diriger peut être plus ou moins centrée sur le contrôle des résultats et sur la manière de les atteindre. A un extrême ce sera un contrôle fréquent, précis, avec de nombreux points d'étape, des directives et missions précises. A l'autre extrême ce sera une large autonomie laissée au collaborateur, avec un contrôle distant, fonctionnant par exception.

La direction sera également plus ou moins centrée sur les personnes. A un extrême, c'est une relation permanente, forte, attentive au collaborateur, pour une bonne prise en compte de sa motivation, avec un travail sur la qualité de la relation et du feedback. A l'autre extrémité sur cette dimension, on aura une absence de contact, ou des relations centrées seulement sur les aspects pratiques et formels de la mission. Ce point fait souvent débat. Par absence de centration sur la personne, il faut comprendre la négation passive et pas active. Absence de relation ne signifie pas de mauvaises relations, des relations discourtoises, impolies ou rugueuses. L'absence de relation peut se faire dans le respect de la personne : c'est seulement que le leader n'investit pas dans l'approfondissement et la personnalisation de la relation.

Il existe évidemment quatre styles possibles pour le leader, ces matrices 4*4 représentant l'optimum de la pédagogie :

- Fort sur les tâches, faible sur les relations. C'est un style où le contrôle du résultat et de son mode d'accomplissement est premier. Le leader n'est pas investi dans la relation, il développe un rapport très contractuel, formel, centré sur la tâche. C'est un style DIRECTIF.
- Fort sur les tâches, fort sur les relations. A l'attention étroite aux tâches du premier style, on y rajoute l'investissement sur la relation, la compréhension de l'autre et de ses motivations, la qualité de la communication, de l'échange et du feedback. C'est le style d'AIDE.
- Faible sur les tâches, fort sur les relations. Ce style consiste à investir sur la relation et la CONFIANCE avec le collaborateur en le laissant très autonome dans la conduite des tâches, sans contrôles plus approfondis que ceux qui sont établis par les démarches d'entretiens annuels ou de définition d'objectifs.

- Faible sur les tâches, faible sur les relations. C'est le style de DELEGATION, c'est-à-dire ce contrat passé entre le leader et la personne, dans le cadre duquel la personne réalise ses tâches sans que le leader n'ait à intervenir. Cela ne signifie pas que les relations sont absentes mais le leader n'investit pas dans cette relation puisque la personne est autonome.

Le facteur de contingence

Il faut maintenant savoir selon quelles caractéristiques de la situation utiliser tel ou tel style. Différentes versions de ce facteur existent dans la littérature mais elles concernent plus la formulation que le fond. Le facteur concerne la personne. Le leader va ajuster son style selon le rapport entre ce que la personne réalise et ce que le leader est en droit d'attendre d'elle au poste occupé. En effet, on attend toujours quelque chose de quelqu'un à un poste donné : on n'attendrait pas le même résultat de la même personne à un autre poste mais on n'attendrait pas non plus la même chose d'une autre personne à ce même poste.

- Si ce rapport est très inférieur à 1, la personne est loin de réaliser, en qualité ou en quantité, en résultat ou en manière de faire, elle est très en-deçà de ce que le leader attend et le style sera DIRECTIF, fort sur les tâches mais peu axé sur les relations. Quand une personne est si loin d'atteindre ce qu'attend le leader, alors que la personne a été recrutée, alors qu'il lui a été confié une tâche correspondant à son profil, c'est qu'il existe un problème. Soit la personne n'est pas compétente et il y a eu erreur de staffing, soit son intégration n'a pas été réussie. Dans les deux cas, il s'agit de remettre la personne sur une dynamique d'apprentissage. Cela se fait par les succès, les petites réussites qui redonnent confiance en soi. C'est avec des objectifs à court terme gagnant progressivement en importance que ce processus peut s'enclencher.

- Si ce rapport approche 1 sans l'atteindre, un style d'AIDE s'impose. La personne n'atteint pas tout-à-fait ce qu'attend le leader mais elle s'en approche. Il s'agit alors de rester concentré sur la tâche et les moyens de l'accomplir tout en encourageant la personne à franchir les derniers mètres. L'attention à la relation, à la communication et au feedback sera alors déterminante pour conforter la personne dans la possibilité de sa réussite.

- Quand le rapport a dépassé 1, c'est que la personne va au-delà des attentes du leader, tant dans la réalisation de l'objectif que dans la manière de maîtriser les tâches et les manières de faire. Il ne s'agit plus de contrôler et vérifier, il faut laisser la personne gagner en autonomie et en appropriation de son rôle et de sa fonction. Cependant, le leader a le souci de maintenir la qualité de la relation pour que la personne trouve un soutien en cas de difficulté. C'est bien de l'entretien et du développement de la CONFIANCE dont il s'agit alors.

- Quand le rapport dépasse largement 1, quand la personne va très au-delà de ce qu'il est normalement possible d'attendre d'elle à son poste, nous nous trouvons dans une situation de DELEGATION. Il ne s'agit pas de plus manager mais la personne a atteint un niveau d'autonomie tel que le leader n'a plus rien à faire. Evidemment, la personne travaille dans le cadre d'un contrat, elle rend régulièrement des comptes sur une tâche et une mission qu'elle s'est totalement appropriées.

Il existe au moins trois caractéristiques principales de cette approche contingente.

Premièrement, son intérêt se situe moins dans les styles que dans le facteur de contingence. Curieusement, on insiste toujours sur les styles parce qu'ils rassurent l'apprenti leader qui y trouve un modèle à imiter, un habit à endosser. Mais ce n'est pas le plus important : fort de la théorie chacun peut assez facilement imaginer les moyens adaptés de se centrer sur les tâches ou la personne, en fonction de son style relationnel, de son intelligence émotionnelle ou de sa personnalité.

Le point important est plutôt le facteur de contingence, c'est-à-dire la personne, l'autre. Comme nous le disions plus haut le leadership est plus une capacité – plus ou moins consciente parfois – à comprendre et prendre en compte les autres, plutôt que la copie d'un modèle. Adopter une approche contingente en ce sens, c'est donc se centrer sur l'autre.

Deuxièmement, la prise en compte de la personne s'effectue sur ce qui cause la relation managériale, c'est-à-dire l'accomplissement d'une tâche (dans le résultat et la manière de l'obtenir). La relation de leadership ne se réduit pas à cet aspect mais c'en est le cœur. Tout salaire mérite travail et quand on aime, il y a d'autres relations pertinentes que le leadership...

Troisièmement, dans une approche contingente, le leader doit changer d'attitude selon les personnes, changer d'attitude vis-à-vis d'une même personne selon le stade de son développement. Cela peut surprendre ceux qui y voient de l'inconsistance, voire un manque d'équité dans les rapports humains. C'est pourtant la réalité des rapports avec nos proches : on n'a pas la même attitude vis-à-vis de son frère, son père ou son partenaire ; l'attitude change aussi selon les circonstances quand il s'agit de soutenir, de donner de l'autonomie, ou de pousser à l'action.

La consistance de la relation à l'autre ne se situe pas dans la constance des attitudes vis-à-vis de lui. Elle a trait plutôt à la permanence des objectifs et des références à la relation, au style relationnel qui a une unité à différentes déclinaisons.

Les limites de cette approche contingente

Premièrement on doit tenir compte de notre tendance naturelle à être plus à l'aise avec un style ou un autre. Celui-ci peut correspondre à notre personnalité ou, plus important, à notre idéologie des rapports managériaux : nous entendons par là l'idéal que nous aimerions les voir emprunter. Certains confondent leurs valeurs de participation et de qualité des relations humaines avec la réalité : puisqu'ils admirent la qualité des relations, ils estiment que c'est la solution aux problèmes, puisqu'ils rêvent d'autonomie, ils la mettent en œuvre sans prise en compte de la réalité. Comme nous l'avons dit plusieurs fois, les rapports humains sont vulnérables à cette confusion entre l'idéal et le réel.

Dans nos séminaires nous avons souvent vérifié que les leaders ont tendance à vouloir adopter naturellement des styles à fort centration sur les personnes alors qu'ils ne sont pas toujours adaptés aux situations.

Deuxièmement, la mise en œuvre de cette approche bute sur la difficulté à savoir exactement ce que l'on attend de la personne à son poste. Les démarches d'entretien annuel et de définition d'objectifs ont popularisé cette manière réductionniste d'aborder la relation managériale. Mais ce que l'on attend d'une personne comprend les éléments de sa définition de fonction et ses objectifs mais ne s'y limite pas. Tant que l'on n'est pas capable d'écrire ce que l'on attend d'une personne dans sa fonction précise, c'est qu'on ne le sait pas vraiment...

Troisièmement, il ne faudrait pas réduire la mission du leader à une attitude appropriée vis-à-vis de chaque personne. Le leadership ne se réduit pas à l'addition d'attitudes vis-à-vis de chaque personne. C'est aussi le développement d'un esprit d'équipe, le renforcement d'une culture de groupe, de perspectives et de références communes, la prise de décision, le traitement des difficultés qui ne sont pas que personnelles.

Les difficultés d'apprentissage de cette approche contingente

L'apprentissage de cette approche contingente consiste à traiter des cas individuels et discuter des attitudes les plus appropriées selon les situations. L'exercice montre toujours que les apprentis perçoivent, dans les cas pratiques, la nécessité de faire varier leurs attitudes. Cependant, plusieurs difficultés apparaissent dans l'apprentissage de cette approche.

La première tient à la notion d'attitude. Quand on demande aux apprentis de définir l'attitude la plus appropriée vis-à-vis d'une personne, ils répondent toujours en termes d'actions. Il s'agit toujours de prendre des décisions, de faire quelque chose : promouvoir, rémunérer, sanctionner, définir, préciser, etc. L'action la plus emblématique consiste toujours à faire un entretien : à croire que la culture du leadership est celle de la maintenance...

Le leadership est une manière d'être et pas seulement de faire. On est leader même quand on ne fait rien. Son attitude, sa manière d'être est aussi importante. Un dirigeant me disait que son rôle était d'être assis dans son bureau vitré au centre de l'entreprise. Ses salariés étaient tous plus compétents que lui dans leur domaine et il s'agissait surtout pour lui, par sa seule présence, d'incarner l'entreprise, son projet et son avenir ; il représentait aussi le soutien possible en cas de difficulté, la garantie de la pérennité de l'entreprise.

La deuxième difficulté est de s'extraire d'une approche uniquement relationnelle du leadership, comme si sa seule déclinaison était une sorte d'approche relationnelle sirupeuse et gentille faite de relation, de communication et d'entretien. Comme si la discussion et la communication était la panacée. Des personnes qui ne réussissent pas ont surtout besoin de succès pour reprendre confiance en eux-mêmes.

La troisième difficulté tient enfin à certains styles apparemment plus difficiles à tenir. Le plus évident semble être l'aide car il requiert de faire beaucoup, dans la tâche et dans la relation. C'est un style exigeant, requérant beaucoup d'investissement et d'action : sans doute renvoie-t-il à une approche très proactive et volontaire dans laquelle les apprentis aiment se reconnaître car elle renforce leur culture du « faire ». Il leur est plus difficile d'être dans la directivité qui renvoie peut-être une image de l'exercice de l'autorité, sans le confort rassurant de la relation. Mais de tous les styles, la délégation est le plus difficile car le leader a l'impression de ne rien faire, de ne plus exercer le contrôle, comme si la seule cause de sa mission était l'emprise sur les autres.

En fonction du collectif

Pour compléter cette approche très individuelle de la contingence du leadership, on pourra utiliser le modèle de Vroom et Yetton sur la prise de décision. Au-delà de ce thème central dans le leadership, il a le mérite pédagogique de mettre l'accent sur l'équipe, au-delà des individus. L'idée de base est que l'efficacité d'une décision ne se mesure pas seulement à son contenu mais aussi à la manière elle a été prise. Si le leader a l'autorité pour prendre une décision, s'il reste responsable de ses effets en toute circonstance, il peut intégrer plus ou moins les membres de l'équipe dans le processus en les y faisant plus ou moins participer.

Vroom et Yetton distinguent cinq modalités à degré de participation variable :

- Le leader décide seul (participation = 0)

- Le leader inclut les autres en allant chercher auprès d'eux une information manquante avant de prendre la décision seul
- Le leader consulte (demande leur avis) à CERTAINES personnes puis prend la décision seul
- Le leader consulte l'ENSEMBLE de l'équipe puis prend la décision seul
- Le leader rassemble le groupe dont il n'est qu'un membre parmi les autres ; c'est l'équipe qui prend la décision qu'il endosse et dont il reste là encore responsable (participation maximale).

Le problème est de savoir quand appliquer l'un ou l'autre des styles pour plus d'efficacité dans la décision. Plusieurs critères entrent en ligne de compte. Premièrement il peut ou non exister des solutions techniquement satisfaisantes pour répondre au problème posé. Deuxièmement, le leader dispose ou non de toute l'information nécessaire pour prendre la décision. Troisièmement, il peut exister des décisions qui exigent l'accord des membres de l'équipe pour être pleinement efficaces parce que ceux-ci conservent toujours la possibilité de l'appliquer ou non. C'est ce que l'on va trouver dans certaines décisions de changement quand l'accord est in fine indispensable à la mise en œuvre de la décision prise.

Si la décision ne requiert pas l'acceptation par les membres de l'équipe pour être efficace, on peut se passer de la participation dévoreuse de temps et d'énergie pour se consacrer plutôt aux situations qui l'exigent vraiment.

Si la décision requiert l'acceptation par les membres de l'équipe, on sera dans les styles plus participatifs de la consultation ou de la participation totale parce que celle-ci permet de découvrir plus de pistes de solution ; elle génère également de l'appropriation et de l'implication qui garantiront son efficacité.

Si la participation totale est la plus efficace en l'occurrence, le problème est de savoir quand on peut se la permettre. Intervient alors la dernière condition : la participation totale est envisageable si les membres de l'équipe partagent les buts visés par la décision à prendre, s'ils adhèrent à ce qui est en jeu dans la décision. Ils pourront alors utiliser l'opportunité de la participation efficacement avec le souci de résoudre le problème en jeu ; s'ils n'adhèrent pas le leader restera dans des styles de consultation en se réservant la possibilité de décider seul ultérieurement.

Ce modèle a l'intérêt de sensibiliser l'apprenti aux conditions du processus de décision en tempérant une approche trop mécaniste où seul le contenu de la décision aurait de l'importance. Sans doute l'intérêt majeur se situe-t-il ailleurs, dans la réflexion sur la

participation, alors que le management participatif a pu apparaître dans notre société comme le seul désirable, celui qui collait le mieux à l'idéologie du moment et ce, avec quelques bonnes raisons.

La participation représente, sur un plan idéologique, l'application au contexte de travail des valeurs de démocratie reconnues dans la société. En supposant l'investissement de tous, elle suggère que de tous peuvent émerger des solutions de plus grande qualité, plus créatives et adaptées que si elles viennent d'un seul. Enfin, la participation laisse imaginer que les membres de l'équipe s'approprient la décision prise et se sentiront plus engagés par la bonne application de ce qu'ils ont contribué à décider. Le management participatif représente donc un idéal qu'il faut effectivement travailler à mettre en œuvre.

Le problème est de savoir s'il existe des conditions pour le faire ou s'il suffit de le mettre en place pour ses vertus intrinsèques. C'est là l'intérêt majeur du modèle de Vroom et Yetton : il met l'accent sur la condition du participatif plutôt que d'en faire un impératif à mettre en œuvre à tout prix. Cette condition s'exprime en termes d'adhésion. Si les membres de l'équipe n'adhèrent pas aux objectifs visés par la décision, à la nécessité de la prendre, on ne peut prendre le risque de la participation.

Ainsi ce modèle met l'accent sur le fait que la participation n'est pas toujours nécessaire : ce n'est le cas que si des solutions ne s'imposent pas techniquement et que si l'acceptation par les membres de l'équipe est indispensable pour être efficace. Il invite le leader à travailler sur le sens commun partagé au sein de son équipe ainsi que l'adhésion de ses membres à des buts, références ou valeurs communs.

En fonction du stade de développement de l'entreprise

Il existe une troisième et dernière illustration de la contingence, plus récente, qui a le mérite de nous interroger sur les exigences du leadership tenant moins aux personnes, comme dans les deux premières illustrations, qu'au stade de développement de l'entreprise. Le modèle de Lidow s'intéresse aux startups et il n'est sans doute pas de meilleur terrain d'observation des leaders, du moins de ceux de ces dernières décennies : modèles d'entrepreneuriat ou de conquête de nouveaux marchés, du moins pour ceux qui percent l'anonymat et servent de modèle à la création et développement économique.

Force est de constater également que toutes les startups ne deviennent pas des grown-ups, du moins pas avec les mêmes équipes. Beaucoup de ces jeunes entreprises vivent très tôt des crises pour des raisons de gestion (parce que la création et la croissance ne requièrent

pas les mêmes réflexes) ou parce que ce ne sont pas les mêmes leaders ou compétences de leadership qui sont adaptés aux différents stades de développement.

A un premier stade d'une startup il s'agit de trouver des clients et de les convaincre d'honorer la promesse qui leur est faite. Le leader est un entraîneur, il incarne un projet et s'occupe peu de contrôler. Il doit motiver sur le projet et il incarne la culture naissante.

Le deuxième stade commence quand le client est prêt à acheter et il faut s'assurer que les processus fonctionnent correctement pour pouvoir satisfaire le client. Le leader est alors totalement impliqué auprès des responsables de projets opérationnels afin de s'assurer de leur efficacité. La motivation des membres de l'équipe commence à changer et elle s'ancre maintenant dans la traduction concrète de leurs efforts. Le rôle du leader est de le leur faire percevoir et de le reconnaître.

Au troisième stade les processus vont devoir être suffisamment efficaces pour ne plus dépendre de ceux qui les font fonctionner. Le rôle du leader est alors d'intégrer de nouvelles personnes ; il devient un peu plus DRH, soucieux des personnes qui n'ont pas participé aux premiers moments de l'entreprise. Il incarne un projet qui n'est plus aussi proche pour les nouveaux venus.

Dans un quatrième stade le leader continue de créer et de se développer sur d'autres créneaux en faisant en sorte que l'entreprise maintenant assise continue de valoriser le souci du projet et de la création.

A lire les quatre stades de Lidow, on peut imaginer qu'il n'est pas facile à un leader de savoir changer aussi radicalement de pratique de leadership selon les stades de son développement. Son approche a le mérite de distinguer des feuilles de route et chacun se demandera s'il est possible à un leader « couteau suisse » d'assumer facilement l'évolution de ses préoccupations, de ses lieux d'investissement et de ses compétences au fil des stades.

Ainsi, au niveau des personnes, de l'équipe dans son ensemble et de l'entreprise selon ses stades de développement, les exigences vis-à-vis de la mission de leadership sont différentes et c'est le souci de la situation et du contexte qui permet au leader d'apprendre son rôle. Fort de cette conviction de la contingence et des quelques repères pour distinguer les trois stades possibles des situations, il lui reste maintenant à savoir comment faire, ce que nous couvrirons en nous interrogeant sur les outils du leader.

3- Les outils

Tout apprentissage passe par le maniement d'outils ; certains mêmes s'arrêtent là en considérant qu'il suffit d'avoir le boîtier complet de ce fabricant de perceuses pour devenir un excellent bricoleur. Il existe des outils du leadership. Nous en avons vu quelques-uns dans la partie précédente avec ces modèles permettant de définir son style le plus approprié, le mode de prise de décision ou les feuilles de route selon le stade de développement de l'entreprise.

On peut en imaginer d'autres qui sont fournis par de nombreux ouvrages pour

- Bien communiquer
- Savoir parler en public et convaincre (très à la mode en ce moment)
- Maîtriser les conflits
- Contrôler ses émotions
- Gérer son temps
- Ecouter
- Etc.

La liste pourrait être encore longue et qui dira n'avoir jamais consulté ces ouvrages ou espéré du titre séduisant d'un article de magazine qu'il l'aide enfin à maîtriser des facettes de son leadership. Là encore, tout leader a une image de lui-même, une idée plus ou moins juste du leader idéal auquel il essaie de coller et, face à l'adversité, toute idée peut toujours être bonne à prendre, même si, raisonnablement, on n'espère pas trop.

Les outils, techniques et pratiques sont généralement issus de l'expérience des leaders et de l'observation des plus efficaces d'entre eux. On peut avoir vis-à-vis d'eux la même attitude que vis-à-vis de la culture ou des valeurs d'entreprise : dans un premier temps, on y croit, dans un second temps, on les rejette systématiquement et dans un troisième on regarde simplement et concrètement ce qu'il en est...

Dans cet ouvrage, nous ne souscrivons pas aux deux naïvetés possibles vis-à-vis des outils, techniques et pratiques de leadership. La première consiste à imaginer que ces outils fonctionnent et que l'on est un leader dès qu'on sait les manier. La seconde naïveté consiste à rejeter des outils d'un revers de main au profit d'une approche inspirée du leadership. Nous considérons au contraire que ces outils sont utiles et nécessaires, non pas pour les appliquer aveuglément mais au moins parce qu'ils permettent de réfléchir sur la pratique et le rôle de leader, et parce qu'ils permettent aussi d'apprendre de nouveaux modes de

réaction ou d'approche de la réalité. Ils contribuent à l'apprentissage, un passage obligé comme l'apprenti artiste apprend les rudiments du dessin et de la peinture en commençant par imiter les autres, parfois sans toujours le comprendre, mais afin de gagner le niveau de pratique qui lui permettra de découvrir son propre style .

Pour aborder efficacement les outils, encore faut-il passer par quatre stades :

- S'interroger sur notre attitude vis-à-vis des outils : pourquoi le recherche-t-on ?
- Reconnaître quelques théorèmes de base permettant de les apporter
- Ouvrir le champ des outils, ouvrir la boîte pour construire ses propres outils
- Ne jamais oublier que si tout ne peut être dans les outils, où faut-il chercher le complément ?

On aime les outils

Cette affirmation peut au moins se justifier ou s'illustrer de quatre manières. Premièrement, le leadership n'a rien de particulier, il fait partie de ces nombreuses situations humaines où on ne cesse d'être à la recherche d'outils. Le grand helléniste Pierre Hadot nous avait récemment rafraîchi la mémoire en rappelant les multiples exercices spirituels auxquels les grecs anciens nous avaient habitué parce que bien vivre pour les anciens n'était pas que le fruit bon marché du confort mais le résultat d'un apprentissage de l'homme à l'aide d'exercice (nous y reviendrons dans le tome 3). Les grands maîtres spirituels, dans toutes les traditions ont structuré ou étayé leur enseignement d'exercices permettant d'accompagner un chemin spirituel et les célèbres Exercices Spirituels pratiqués à la suite d'Ignace de Loyola sont encore très pratiqués cinq siècles après leur publication.

On cherche aussi des outils à des niveaux plus terre-à-terre. Les magazines sont remplis de conseils pour maigrir dans la sérénité, aplanir ses relations avec son partenaire au sein de sa structure affectivo-partenariale polygonale, ou mieux « gérer » ses ados... Dale Carnegie, il y a des dizaines d'années maintenant, faisait un succès mondial de ses meilleures recettes pour se faire des amis et on ne parle même pas du marronnier de l'été qui publie – en vain en ce qui me concerne – les techniques pour être irrésistible sur les plages.

Pour devenir bricoleur, jardinier, conducteur ou sportif, les guides pullulent de conseils sur des exercices, des pratiques, des techniques et autres outils d'apprentissage. Le leadership, assez normalement, ne fait donc pas exception.

Deuxièmement, on aime les outils parce qu'ils nous donnent le sentiment réconfortant de pouvoir faire quelque chose. Nous sommes assez souvent et largement animés par la culture de faire. Faire donne le sentiment d'exister. Face à un problème affectif, nous nous demandons que faire ; en ne visitant pas un ami très malade, on se réfugie souvent derrière l'excuse de ne rien pouvoir faire dans une situation aussi dramatique et dans de multiples situations de l'existence, il paraît nécessaire de tirer un trait si l'on ne peut plus rien faire.

Comme nous le disions plus haut à propos des styles de leadership, ceux-ci sont souvent compris en termes d'actions, comme si conduire et diriger se résumait à des actions à entreprendre. D'ailleurs, les manuels de leadership structurent souvent leurs chapitres avec des verbes d'action : décider, animer, contrôler, motiver comme si l'exercice de la mission s'exprimait par une série d'actions.

Les outils invitent à faire, comme l'achat de matériel de jardinage pousse immédiatement à l'usage, comme l'acquisition de l'extraordinaire épluche-légumes devant le grand magasin invite à faire les premiers essais.

Le meilleur exemple, à propos du leadership, est sans doute celui, déjà cité, des cent premiers jours, qui trace une feuille de route au nouveau leader afin de prendre en charge son poste de la manière la plus efficace possible car il n'est qu'une seule occasion de pouvoir faire une bonne première impression.

Cette culture du « faire » signifie que face à une situation problématique, il existe toujours une solution qui se situe dans l'action. On justifie souvent d'ailleurs la mission de leadership par la série des problèmes qui devraient être réglés grâce à lui, que ce soit l'efficacité globale, la qualité du climat social, le respect de valeurs ou la responsabilité sociale de l'entreprise.

Troisièmement, les outils donnent le sentiment, réconfortant également, de pouvoir maîtriser les choses. Les exemples relevant d'une approche contingente parcourus dans la section précédente ont cet avantage de donner à l'apprenti le sentiment de mesurer la situation, de lui apporter des réponses et, aussi, d'évaluer l'efficacité de son action. La non-maîtrise est généralement l'anxiété première de l'apprenti maintenant en situation, ce qu'expérimente le jeune leader en position pour la première fois, comme le pilote qui prend les commandes de l'avion sans moniteur pour la première fois ou le pratiquant de parapente qui se lance en solitaire.

Maîtriser les situations fait d'ailleurs partie des valeurs premières de la gestion et du commandement quand il s'agit, au fil du processus d'analyse, de décision et de contrôle, de garantir un résultat.

Quatrièmement, les outils s'inscrivent dans notre approche mécaniste du fonctionnement des organisations. Si le taylorisme et la bureaucratie connaissent autant de succès, c'est qu'ils procèdent d'une approche de l'organisation-machine conçue selon une finalité, constituée d'éléments aux interdépendances maîtrisées et, surtout, des machines éternellement efficaces pour autant que l'on pratique sur elles les maintenances et réparations nécessaires.

Il est de bon ton de critiquer ces approches de l'organisation en pointant leurs perversités mais sans doute ne s'interroge-t-on pas suffisamment sur les raisons de leur succès. Celui-ci s'explique surtout par le souci des hommes, dans cette civilisation, de construire le monde à son image, de le dominer et de le maîtriser totalement. Face à un problème, on rêve des lois et procédures qui l'élimineraient, certains rêvent la société idéale et agissent pour la mettre en œuvre. De la même manière les outils du leader flattent sa vision mécaniste des choses, quand il suffirait d'appliquer et d'utiliser les techniques à sa disposition pour atteindre ses fins.

La question n'est donc pas d'approuver ou de rejeter les outils mais de savoir comment les utiliser correctement.

Le mode d'emploi des outils : les théorèmes du marteau

Les trois théorèmes du marteau aident à pratiquer les outils efficacement, au mieux de ce qu'ils peuvent faire et dans la saine prise en compte de ce qu'ils ne peuvent pas faire.

Théorème n°1 : quand on se tape sur les doigts avec un marteau ce n'est jamais de la faute du marteau.

D'ailleurs, il ne faudrait pas exagérer la responsabilité du marteau quand on parvient à bien enfoncer le clou. Cela signifie deux choses. Premièrement, on a besoin du marteau, il est difficile de s'en passer, quelle que soit la force de ses doigts. Mais tout est dans l'utilisation. On peut faire les meilleures et les pires choses avec un outil. Toutes les techniques de communication peuvent être utilisées pour le meilleur et le pire. Les principes du management situationnel constituent une pédagogie remarquable de la compréhension et de la prise en compte de l'autre ; c'est aussi un piège quand l'apprenti leader a l'impression d'avoir tout compris... Le théorème ne devrait jamais être oublié quand on développe des

comités de carrière, des entretiens annuels, des réunions 5 minutes ou dans l'organisation de séminaires et conventions.

Théorème n°2 : quand on a un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou.

Cela signifie que l'on a souvent tendance à utiliser un outil – pour autant qu'il soit pratique ou bien adapté à sa personnalité – à toutes choses pour lesquelles il n'est pas forcément pertinent. L'entretien, la relation interpersonnelle, nous en fournit un excellent exemple. Maintenant que le leader a appris les règles de l'écoute, il peut avoir tendance à considérer qu'il faut organiser des entretiens pour tout, comme si c'était l'outil unique permettant de tout résoudre.

Théorème n°3 : quand on se tape sur la tête avec un marteau, c'est un grand soulagement quand cela s'arrête.

Ce théorème pointe le risque de vouloir utiliser tellement d'outils qu'il devient vite nécessaire de tout jeter par-dessus bord pour avoir voulu trop en faire. Les DRH devraient être sensibles à ce théorème pour ne pas demander aux leaders de faire trop de choses, au risque d'inciter les leaders à se débarrasser de tous leurs outils parce qu'il y en a trop. Sommé de faire attention aux personnes, aux caractéristiques multiples de la situation, de leur style de relation, leur intelligence émotionnelle, leur posture physique et leur art oratoire, les leaders peuvent avoir la tentation de tout abandonner et de revenir à un spontanéisme pas toujours très efficace.

L'entretien annuel offre une belle illustration de ce théorème. Souvent on a tellement voulu lui en faire faire pour apprécier, repérer les besoins de formation, assurer une relation avec le leader, fonder la politique des rémunérations, que la séquence annuelle devient trop chargée, confuse et que le leader, in fine, ne fait plus rien correctement.

Le leader peut aussi s'appliquer ce théorème à lui-même, en n'essayant pas de faire trop de choses ou de trop se contraindre.

Se constituer sa propre boîte à outils

Le musicien apprend des techniques, il fait ses gammes et apprend à maîtriser la grammaire. Il en va de même pour le peintre ou le sportif. Il lui faut beaucoup de pratique des outils avant de pouvoir imaginer s'approprier son art, développer ses propres techniques et outils. Il en va de même pour le leadership. La perspective de l'apprenti, c'est de devenir un maître et c'est bien là la finalité des outils.

La question n'est donc pas d'imaginer à partir de rien, ce n'est pas non plus d'être éternellement le répétiteur, mais de suffisamment pratiquer quelques techniques et outils pour pouvoir les dépasser. C'est ce qui ressort de tous les récits de leaders sur leur manière de pratiquer. Evidemment, leur tendance naturelle est de partir de la fin, de mettre en boîte ce à quoi ils ont abouti à force de pratique. Mais le récit de leur parcours témoigne des phases de leur apprentissage.

Voilà enfin une bonne nouvelle, le leadership est un lieu d'innovation possible. Les expériences intéressantes de certains leaders ou de certaines entreprises montrent que l'exercice du pouvoir, les coopérations dans le monde du travail, le fonctionnement des équipes de travail constituent un champ largement ouvert pour toutes les innovations possibles. D'ailleurs Shirky montre que notre société dans son ensemble, les entreprises ou situations de travail en particulier, disposent de ce qu'il appelle un « surplus cognitif », une capacité à investir du temps, de l'énergie et de l'effort pour créer et imaginer. Le temps consacré par une multitude de personnes à créer et entretenir Wikipedia ne représente rien à côté du temps passé par la population devant les écrans, même simplement devant la publicité télévisée : c'est dire si les réserves sont pratiquement inépuisables.

La permanence et l'universalité de la connexion offre à la fois les moyens techniques mais aussi les opportunités pour imaginer de nouvelles manières de diriger. Il suffit, pour Shirky, que la motivation existe pour que ces outils servent à toiletter nos manières de faire. A chacun donc de se constituer ses outils, sans attendre qu'ils dictent la bonne manière de diriger dans un univers digitalisé, mais en imaginant comment s'approprier efficacement les possibilités offertes.

Le plus frappant dans toutes ces applications et opportunités offertes par les réseaux sociaux, c'est que ce sont les utilisateurs – et non les concepteurs – qui imaginent les utilisations possibles. C'est le phénomène Twitter : à son lancement, beaucoup moquaient cet outil de communication entre ados sous un format de 140 caractères. Puis, dès 2007-2008, Obama se met à utiliser l'outil lors de sa première campagne présidentielle ; quelques années plus tard c'est un des premiers outils des journalistes pour assurer leur veille attentive des domaines qu'ils sont chargés de couvrir.

A l'heure où le numérique ou la digitalisation deviennent un nouvel impératif, les nouveaux outils auxquels il faudrait se soumettre, le leader devrait conserver trois convictions. La première c'est que le leadership va pouvoir être profondément modifié dans son exercice grâce à toutes ces possibilités nouvelles. La seconde c'est que l'histoire n'est pas écrite et

qu'il s'agira d'inventer la vie qui va avec, comme le disait une publicité. La troisième, c'est que ce sont les fondements de la mission, inaltérable, du leadership ainsi que sa propre personnalité qui permettront de faire les meilleurs ajustements et innovations.

Tout n'est pas qu'outil

Le meilleur moyen de donner aux outils de leadership leur véritable place, c'est de ne jamais oublier ce qui est fondamental à cette mission, en dehors de ceux-ci.

Dans un ouvrage récent, Kottler, professeur de « counselling », propose une analyse intéressante de toutes les démarches de changement qu'elles fassent partie des thérapies ou des actions de changement plus banales au sein des organisations ou pour les personnes.

Ses observations se résument à deux constats principaux. Premièrement, il met en évidence la diversité des approches, des outils, des techniques, souvent fondés sur des présupposés très différents, avec des positions théoriques souvent inconciliables. Deuxièmement, ces outils et techniques si divers aboutissent souvent aux mêmes résultats. Et le point commun à toutes ces pratiques réside dans l'importance de la relation. C'est la qualité d'une relation, de l'écoute, de la possibilité d'avoir pu être entendu et compris, qui semble avoir été le point le plus important de leur changement. Tout se situerait donc dans la relation : le leader ne devrait jamais l'oublier. Cela ne remet pas en question l'importance des outils mais cela montre les exigences de contexte pour que ceux-ci soient efficaces.

Conclusion

Comme dans le tome 1, le parcours de l'apprenti va se poursuivre au fil des trois étapes suivantes qui vont consister à Penser, Expérimenter et Stimuler selon la logique SPES qui structure ces ouvrages. Avant d'entamer ces nouvelles étapes et, pour rester dans la forme de cet apprentissage du leadership, il paraît nécessaire de conclure provisoirement par trois points d'intérêt, le genre de cailloux blancs, à garder au fond de la poche sous peine de les avoir dans la chaussure.

Dans un ouvrage récent , le philosophe Marcel Gauchet s'interroge sur l'apprentissage en pointant la nécessité de ne jamais séparer l' « apprendre » du « transmettre ». La critique des auteurs concerne la tendance de l'époque contemporaine à insister trop sur la nécessité d'apprendre en sous-estimant l'importance de transmettre. Au fil du temps, cette seconde préoccupation a eu tendance à disparaître et ce qu'ils proposent comme nouveau projet pour l'avenir est de trouver le bon équilibre entre la double nécessité d'apprendre avec toutes les possibilités offertes par les techniques nouvelles et de transmettre la richesse de la tradition du passé puisque nous n'en sommes jamais que le relais provisoire.

Apprendre le leadership ne devrait pas seulement consister en une accumulation de techniques, d'outils et de pratiques. Cela devrait aussi exiger l'écoute de la tradition, les fondements de l'histoire et des expériences, la modestie vis-à-vis de tout ce qui a été vécu auparavant. Certes l'apprentissage passe par l'horizontalité des connaissances disponibles sur la toile en temps réel, des forums d'échanges sur le « wikileadership » ; il passe aussi par la verticalité de l'anthropologie, de l'histoire et de la culture.

Ainsi, ce leader de l'économie contemporaine, fondateur de plusieurs startups, compagnon depuis de nombreuses années d'un monastère américain décrivait ce qu'il avait appris de ces moines pour mieux diriger ses affaires . Il mettait en évidence trois constantes de leur expérience qui peuvent servir de contrepoint utile pour l'apprenti. Premièrement, il relativisait le talent si apprécié aujourd'hui en indiquant qu'on n'en manque moins dans les organisations actuelles que de passion. Il insistait ensuite sur l'importance de l'objectif et du sens de l'action au-delà des pratiques. Il invitait ensuite le leader à toujours chercher à travailler sur lui-même avant de vouloir agir sur les autres ou les changer. C'est une leçon de vie et c'est justement ces bases anthropologiques que l'apprenti ne devrait jamais sacrifier quand il développe toujours plus finement ses techniques et ses outils.

Enfin, l'apprenti n'est pas seul, il se situe généralement dans une institution où existent des mécanismes de gestion des ressources humaines. Dans la sélection, la formation évidemment, mais aussi la gestion quotidienne de ces leaders ou futurs leaders, on ne devrait jamais oublier que si la personne est responsable du développement de ses propres talents, le contexte des politiques et des pratiques doivent favoriser cet apprentissage. C'est la responsabilité des gestionnaires des RH, c'est aussi le devoir des managers de managers de constituer les mentors, les accompagnateurs, les passeurs qui favorisent cette transmission.

CHAPITRE 2 - PENSER

Dans cette partie six courts articles sont proposés qui permettent d'approfondir quelques points développés dans le chapitre précédent. L'apprenti leader doit savoir aussi s'interroger sur les caractéristiques de l'apprentissage, sur l'ensemble des outils, techniques et pratiques qu'il cherche à maîtriser. Les articles suivants permettent d'orienter la réflexion sur plusieurs sujets :

- Dans « Les flèches plutôt que les boîtes » nous insistons l'important est toujours la cohérence des actions plutôt que les actions elles-mêmes.
- Dans « La solution ou le problème », l'idée est que nous sommes souvent trompés dans l'amélioration de notre de management par le fait de prendre les problèmes pour des solutions : le meilleur moyen de rater la cible.
- Dans « Vive la boîte à outils ! », nous critiquons la critique trop rapide des boîtes à outils en management. Elles sont nécessaires et c'est la manière de les utiliser qui importe.

- Dans « L'évaluation des performances et les théorèmes du marteau » nous développons les règles d'une bonne utilisation des outils de management.
- Dans « La personne au secours de l'équipe », nous montrons que l'équipe peut aussi être considérée comme la solution aux problèmes de management alors que c'est là encore les personnes et leurs actions qui en font l'efficacité ou l'inefficacité.
- Dans « Tous bureaucrates ! », nous montrons que ce sont moins les outils que notre attitude profonde vis-à-vis d'eux, les attentes plus ou moins naïves et obscures, qui doivent être toujours questionnées.

1- Les flèches plutôt que les boîtes

Dans une de nos recherches déjà ancienne () 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 nouveaux systèmes d'informations, le déploiement d'une nouvelle stratégie, etc. Ces changements ont la particularité de concerner beaucoup de personnes et d'entités, de remettre en cause les modes habituels de travail. Finalement, c'est maintenant la routine dans des organisations qui renouvellent régulièrement 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 ce qui faisait le succès ou l'échec de ces programmes de transformation, nous aboutîmes à plusieurs résultats. Premièrement, les actions entreprises dans le cadre de ces changements concernent trois grands domaines. Le premier est celui des valeurs, des références, des stratégies ou des missions. Le deuxième concerne les systèmes, c'est-à-dire les structures, règles, procédures, systèmes d'informations et process. C'est sans doute le domaine le plus apparent du changement, celui sur lequel on travaille apparemment le plus, le plus coûteux également. Le troisième type d'actions est plus discret, c'est celui de la relation managériale. Il concerne le management, non dans ses

actions procédurales - le reporting ou les réunions multiples - mais plutôt dans la relation quotidienne avec les collaborateurs, c'est-à-dire le management dans sa dimension sociale consistant à faire fonctionner un collectif pour qu'il produise du résultat.

Deuxièmement, nous ne pûmes trouver d'actions, ressortissant à l'un quelconque des trois types précédents, qui s'avèrent toujours 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. C'est le cas quand on imagine que la définition de nouvelles valeurs ou stratégies dans l'entreprise vont suffire à faire changer les comportements : le changement par la conversion ne se produit pas. De la même manière des programmes de changement limités à la mise en place de structures, de systèmes d'informations ou de procédures, même les plus techniquement élaborées, 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 donnent des conseils à soldats du front qui reçoivent les obus dans les tranchées.

Quatrièmement, les cas de succès semblaient s'expliquer par deux facteurs indissociablement liés. D'une part ces trois niveaux - valeurs, systèmes et relation managériale - étaient concernés par les actions de changement ; d'autre part il existait une forte cohérence entre ces trois niveaux. Cela signifie que les systèmes mis en place renforçaient les valeurs réelles et pertinentes de l'entreprise et non celles qui étaient 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. Cela exige enfin que les managers soient en phase avec les valeurs réelles et pertinentes de l'organisation. Si l'on respecte 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 des 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.

La clé du changement se trouve dans les flèches plutôt que dans les boîtes. On pourrait en faire une devise en matière de changement voire de gestion d'entreprise.

Frei en donne une confirmation dans un tout autre domaine. Il s'interroge sur les principes qui guident les meilleures entreprises 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 pour 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, etc. 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. En refusant de choisir ce sur quoi l'excellence est indispensable, on risque d'être médiocre sur tous les critères.

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 ailleurs. 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 aussi conduire 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 s'enregistrent sur des bornes automatiques avec, 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 soins qui ont une réelle préoccupation de service, le choix et le management des personnels infirmiers ne peut plus considérer les 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 faire leur ménage avant de quitter l'appareil et 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 d'un lien palpable 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 requiert de la 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.

2- La solution ou le problème

Si le changement a toujours été une préoccupation majeure pour les dirigeants, sa dénomination a évolué et une certaine surenchère sémantique tente de faire droit à chaque époque du sentiment de vivre un moment unique et indépassable de l'histoire. Après le changement et les mutations, voici le temps de la « transformation », l'impératif imposé par la crise aux entreprises. Même si les concepts sont clairs, les enjeux évidents et les risques patents, transformer reste aussi difficile que changer ou muter.

La première difficulté tient paradoxalement à croire que c'est facile. Nécessité ferait loi et une franche explication de l'ampleur des enjeux devrait suffire à emporter le changement. La seconde difficulté réside dans la foi en la capacité des systèmes, des organisations ou des process à transformer les organisations. Il est une troisième difficulté, plus subtile, qui consiste à confondre les problèmes avec les solutions. On propose des solutions qui sont en fait des problèmes.

Pour aborder cette question de la transformation des organisations, Miles développe un argument finalement assez simple : les transformations doivent être rapides mais elles se heurtent à six freins qui en ralentissent la progression. Et de proposer des moyens de desserrer ces freins.

Le premier frein résulte d'une culture managériale trop prudente avec un équilibre des pouvoirs bien établi. Chacun revendique la nécessité du changement profond mais en le faisant de l'extérieur, comme si cela ne le concernait pas, comme si tout devait se passer à organisation et position constantes. L'auteur conseille alors de confronter chacun, aux plus hauts niveaux de l'entreprise, à la réalité de la situation et à la nécessité du changement :

une opération vérité un peu spectaculaire, l'aide d'un diagnostic externe sans complaisance et une invitation à partager sincèrement les vues de chacun devraient y aider.

Solution ou problème ? Dans toutes les entreprises en ces temps de crise, on entend qu'il faut surtout bien expliquer. Ce n'est pas juste, il faut surtout que chacun comprenne, adhère et agisse conformément. Il y a une nuance. Parfois on devrait même conseiller aux dirigeants de ne pas expliquer : il y a tellement de salariés qui s'inquiètent de voir soudainement leurs dirigeants les rejoindre pour expliquer, alors qu'ils ne le faisaient pas auparavant.

Le deuxième frein est celui du quotidien. Toutes les actions liées à la transformation s'engluent rapidement dans la banale routine du quotidien. Cela se produit quand on a essayé d'inscrire de force les actions de transformation dans le management courant. Il est préférable, dit l'auteur de l'article, de lancer le processus de transformation dans un cadre particulier avec une feuille de route spécifique et claire, un nombre restreint de points de passage clairement identifiés avec leurs objectifs et leurs « livrables ». Quelques dirigeants doivent prendre le pilotage de ce nombre réduit d'initiatives. Tout doit être préparé mais pas au détriment de l'action et du mouvement.

Solution ou problème ? La petite équipe, centrée sur peu d'objectifs, qui avance en parallèle avec la routine quotidienne, c'est l'idéal de l'équipe de cheveu-légers qui lancent l'offensive tout en préparant le terrain pour le reste de la troupe. Le risque c'est qu'une locomotive n'avance jamais aussi vite que si elle n'a pas de wagons. La vraie solution c'est de savoir maintenir ce processus exceptionnel en prise permanente avec le reste de l'organisation.

Le troisième frein résiderait dans le risque d'embouteillage d'initiatives. En effet la tentation est grande d'ajouter les initiatives prises dans le cadre de ce programme de transformation aux autres projets déjà en place. Les initiateurs des précédents projets ne veulent pas toujours voir remises en cause leurs précédentes initiatives. Le fonctionnement des organisations est tel que tout responsable n'a de cesse de développer des projets nouveaux pour améliorer en continu, pour exister tout simplement ou pour tenter de maintenir la motivation de ses équipes. On conseille alors au dirigeant de ne pas dépasser les trois ou quatre initiatives simultanées qui concernent l'ensemble de l'entreprise. Chacune devant être associée à des objectifs très clairs et mesurables. L'auteur a une belle formule en disant qu'il ne s'agit pas de faire plus « avec » moins comme on l'entend souvent mais de faire plus « sur » moins.

Solution ou problème ? Le conseil est raisonnable mais n'oublions pas que dans nos cultures très technocratiques, beaucoup considèrent que l'on n'est jamais assez loin dans la précision et la systématisation. Chacun est convaincu de la nécessité de l'« alignement » mais la notion

a été tellement bien comprise qu'il faut lutter ferme pour se concentrer sur quelques initiatives sans approfondir chacune d'elles jusqu'à leur faire perdre toute leur originalité.

Le quatrième frein peut venir des autres dirigeants ou personnages clés de l'entreprise. Au-delà de la sempiternelle résistance au changement, il y a de manière plus fine ceux qui sautent immédiatement dans le train du changement sans en comprendre toute la portée en espérant la bonne affaire pour leur stratégie personnelle ; il y a ceux qui pressentent très tôt ce qu'ils ont à perdre dans l'opération et font en sorte de ralentir le process ; il y a enfin ceux qui observent à la marge en attendant de voir si cela vaut la peine de s'investir. Dans tous les cas, il est conseillé au promoteur de la transformation de repérer très tôt ces personnes, de prendre les décisions qui s'imposent et de rendre ce lancement et ces objectifs suffisamment explicites pour que les décisions en question aillent de soi.

Solution ou problème ? On sait que quelques décisions personnelles très symboliques s'imposent toujours quand il s'agit de transformer les choses : le départ ou la promotion de certaines personnes envoient un signal fort. On remercie le titulaire d'une fonction que l'on ne considère pas à la hauteur des événements et on promeut celui dont l'expérience ou la réputation semblent en ligne avec les nouveaux enjeux. Mais ce n'est pas une solution, le problème demeure : il s'agit d'avoir une équipe qui fonctionne en jouant collectif sur quelques initiatives choisies pertinentes pour entamer le processus de transformation.

Le cinquième frein concerne l'implication des salariés. Beaucoup de programmes de transformation souffrent du manque d'implication quand on a mis trop de temps à déployer. L'auteur insiste sur le temps de descendre aux niveaux inférieurs de l'organisation. Le principal obstacle vient de ce que l'on veut trop bien faire. On met en place des programmes d'ateliers ou de séminaires qui mettent des mois avant de toucher tout le monde et le programme de se terminer alors que les directives de départ sont déjà en train de changer. L'auteur conseille de mettre en œuvre plus rapidement des programmes plus courts. L'objectif premier est la rapidité et la simultanéité de la confrontation aux nouvelles directions, plutôt que leur approfondissement.

Solution ou problème ? Il est vrai que l'on dispose aujourd'hui des moyens techniques de communication et des pratiques de gestion d'événement nécessaires à un rapide déploiement des messages sur l'ensemble d'une organisation mais quand on parle d'engagement et d'implication, on a encore une fois posé un problème plutôt que donné une solution. Les conditions nécessaires de cette implication tiennent à une bonne compréhension de ce qui se passe, une perception de réciprocité dans la manière dont la transformation est conduite et un minimum d'appropriation des décisions prises. C'est justement ce qui est difficile d'obtenir quand on doit transformer rapidement les choses.

Le sixième frein enfin tient au risque de perdre de vue l'objectif durant le processus d'exécution. Quand chaque niveau a travaillé sur les principes et modalités de déploiement de la transformation, le risque est grand de revenir à une vie normale. Il est donc important d'imposer un rythme avec des rendez-vous et objectifs intermédiaires précis. Il est tout aussi indispensable, à moyen terme, après un an par exemple et trois ou quatre points de rencontre, de relancer le processus en le fondant à nouveau plutôt qu'en essayant de le perpétuer.

Solution ou problème ? Ce frein concerne les risques de la durée, de l'érosion dans le temps, de la perte d'élan dans tout processus qui se prolonge, quand les modalités extraordinaires de suivi du processus de transformation se sont fossilisés, banalisés, bureaucratisés. La vie des organisations a besoin de rythme dans la durée, c'est sa différence majeure avec le sport. Dans ce domaine il « suffit » de se préparer à une ou deux olympiades avant que la roue tourne : le temps des entreprises est plus long. Mettre du rythme n'est pas une solution, c'est un problème.

On a vite fait de trouver et préférer des solutions qui sont des problèmes en réalité. Les questions de changement et de transformation sont tellement difficiles que l'on a vite fait d'espérer n'importe quelle idée neuve pour en faciliter la résolution. De cette critique des six solutions apparentes aux freins à la transformation on peut au moins tirer quatre enseignements assez permanents. Ce ne sont pas des solutions, mais c'est déjà une aide de savoir où est le problème !

Premièrement en situation de transformation, on a besoin du minimum d'écoute et de partage dans l'ensemble de l'entreprise. Mieux que cela, si on développé une culture de partage et de discussion avant de se trouver confronté aux transformations, cela aide beaucoup.

Deuxièmement, il est toujours préférable d'avoir de la clarté et de la rigueur dans la définition et l'ordre des actions prioritaires. Les objectifs de chaque personne, de chaque dirigeant, de chaque entité doivent également être clairs. La clarté ne va pas toujours avec la rapidité : cela prend du temps d'être clair, il est difficile d'être simple.

Troisièmement, on devrait se garder de tout systématisme, d'imaginer que tout doit être parfaitement et complètement aligné. Le mythe de la cohérence totale est un des plus fameux de l'histoire, on le retrouve déjà à Babel ! En pleine culture bureaucratique, on a vite fait de céder aux sirènes de systèmes et politiques englobants qui donnent un semblant d'unisson au fonctionnement de l'entreprise.

Quatrièmement, la question essentielle de toute action managériale reste toujours, comme dans le théâtre ou la musique, le temps et le rythme. Il n'est pas très difficile de lancer un processus de transformation, la difficulté est de le faire pour la « n-ième » fois. Il n'est pas difficile de passer efficacement les x étapes d'un processus bien clair, mais que faire pour relancer le processus à l'issue de ces étapes. Sans doute la question du temps exige-t-elle des dirigeants qui s'investissent suffisamment longtemps pour en prendre conscience et pour le gérer efficacement.

3- Vive la boîte à outils !

Il est de bon ton de se moquer des outils de management, ceux que l'on range dans des boîtes, pour être encore plus méprisant. Ce sont tous ces conseils rapides, ces « how-to » ou ces « tu devrais essayer cela »... Ils concernent des attitudes de management, des actions comme s'imposer de passer dans les bureaux, dire bonjour, employer tel « truc » de communication, adopter tel style de comportement ou de décision, etc. Les outils véhiculeraient une image puérile, vieillotte et totalement inefficace du management. Leurs vendeurs ou promoteurs sont alors considérés comme des charlatans qui profitent de la crédulité humaine et de la soif inextinguible de réussite pour faire leur business. Et comme les vrais gagnants de la ruée vers l'or ont toujours été les vendeurs de pelles, les camelots de l'outil managérial ont depuis des décennies devant eux les avenues de larges profits. Si tous les spécialistes sérieux du management - c'est-à-dire la totalité - se moquent des outils, rien ne nous empêche de clarifier leur critique et même de la critiquer...

Quatre reproches au moins sont généralement faits aux outils de la boîte du même nom.

Le premier renvoie à l'idée même qu'il puisse exister des outils. Tout dans le management serait contingent aux personnes, aux situations et au contexte : l'existence des outils et techniques pour faire face aux situations serait donc totalement irréaliste. Il faut alors se

laisser dominer par les caractéristiques de la situation, sans que rien d'universel ne puisse exister, sans qu'aucune préparation ne soit envisageable. Nous serions dans un relativisme total face auquel il serait vain d'imaginer l'utilité d'une quelconque méthode.

Le second reproche, plus fréquent, est celui de l'inefficacité. On a tous essayé les douze règles d'or d'un amaigrissement durable, les sept principes du succès sur la plage, les trois clés enfin révélées de la communication efficace et de la persuasion. Des foules de managers ont suivi les séminaires de conduite de réunion et les stages de communication ; ils ont eu des coachs pour apprendre les bonnes postures ou réflexes managériaux, sans même parler des ouvrages qui ont pitié du lecteur en ne lui donnant pas trop à lire.

Le troisième reproche renvoie à la qualité des destinataires de ces conseils pratiques : ils sont bien trop sérieux et intelligents pour s'entendre donner des conseils basiques. C'est une attitude souvent observée dans des séminaires où les participants demandent sans fin du pratique mais se gaussent des conseils et outils présentés : leur simplicité ne fait pas honneur à leur intelligence et comment peut-on faire descendre le débat managérial du pinacle conceptuel, philosophique et sociologique où devraient demeurer toutes les questions sérieuses.

Le quatrième reproche est plus subtil : il ne peut y avoir de techniques, d'outils ou de conseils pratiques car ce serait le signe que la personne n'a pas été capable de découvrir dans le for intérieur de sa propre expérience et de ses pensées, les solutions aux problèmes auxquels elle est confrontée. Il devrait ainsi en aller du management comme des valeurs : ce serait à chacun de les découvrir, de se les construire. Comment imaginer alors qu'un autre puisse conseiller, proposer, s'imposer en quelque sorte !

Toutes ces critiques sont intéressantes mais elles butent devant un petit problème que l'on ne peut passer sous silence. Pourquoi le domaine du management serait-il un des seuls à ne pas tolérer les conseils, techniques et outils concrets ? En effet les sportifs n'arrêtent pas de pratiquer, ils reçoivent les conseils pratiques de coachs et entraîneurs qui paraissent parfois si éloignés du geste final ou de la pratique du sport mais ces conseils sont considérés comme un moyen d'apprendre et de progresser. Les artistes font la même chose, tout comme les artisans : les plus expérimentés leur donnent des astuces, leur imposent des figures, apparemment monotones et éloignées de la réalité mais ce sont des voies d'apprentissage. On ne parle même pas de toutes les grandes traditions éducatives ou spirituelles de l'humanité qui, de la Grèce aux jésuites, en passant par les spiritualités extrême-orientales, fournissent conseils pratiques, techniques, outils divers et variés pour permettre à la personne d'apprendre et de progresser.

Le management serait-il d'un autre ordre, n'appartiendrait-il pas au monde des arts si l'on entend par là une pratique humaine requérant l'engagement et la valeur ajoutée de la personne. Ce serait le cas si on réduisait le management à un ensemble d'automatismes

dont des robots pourraient se charger. A voir l'illusion avec laquelle on espère que des automates et des process remplaceront la moindre des tâches managériales, on peut effectivement se poser la question. Le management ne serait pas non plus un art exigeant des exercices si l'on considère qu'il ne nécessite aucune interrogation approfondie sur ses finalités et sa contribution à la société. A l'inverse, si le management n'est pas qu'un ensemble d'automatismes hors-sol, il pourrait bien modestement se ranger au rayon des pratiques humaines qui s'apprennent et nécessitent donc les conseils, techniques et outils qui en facilitent l'apprentissage.

Dans un article , deux auteurs de ces livres pleins d'outils et de conseils pratiques pour un management plus efficace, échangent leurs visions sur la performance des managers. Le premier leur propose des actions très concrètes consistant à établir des listes de choses à faire centrées sur les prochaines actions concrètes. Selon lui, une vision claire des prochaines actions concrètes à mener rassure et donne l'envie de les achever et de les barrer de la liste. Ces listes évitent de perdre du temps ou de rester parfois interdit devant des tâches trop importantes pour pouvoir être entamées. Le second auteur propose aux managers des techniques pour mieux mesurer ce qui lui paraît être à la base de la performance, c'est-à-dire la maîtrise de quatre niveaux différents d'énergie : l'énergie physique mieux maîtrisée par un minimum d'exercice physique, une nourriture et un sommeil de qualité ; viennent ensuite l'énergie émotionnelle pour savoir cultiver et communiquer les émotions positives, l'énergie mentale pour améliorer sa concentration et l'énergie spirituelle qui ouvre sur les finalités ultimes de son action. C'est un déséquilibre ou une impossibilité de gérer ces quatre niveaux qui produisent le stress, le sentiment de non-maîtrise et donc de baisse de performance.

Reconnaître la personne comme un être d'énergie avec ses rythmes et ses besoins d'équilibre relève du bon sens, tout comme le fait de pouvoir apprendre progressivement par de petits succès qui rassurent, donnent confiance et permettent d'évoluer. Tout cela n'en est pas moins utile pour autant que l'on sache en faire quelque chose car c'est bien là la caractéristique d'un outil : pouvoir être utilisé.

La boîte à outils est importante mais ce ne sont jamais que des outils et deux risques apparaissent, celui de mépriser ce qui n'est qu'outil à côté de l'ampleur et de la difficulté des tâches à accomplir, mais aussi celui de croire que l'outil se suffit à lui-même et qu'il est tout-puissant. Ce sont deux illusions dont il faut se garder.

Tout d'abord, il faut se rappeler qu'un outil n'existe pas en soi mais seulement en fonction de son utilisateur : quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est pas de la faute du marteau. Cela a deux conséquences : la première c'est que le management s'apprend, il requiert de l'effort, de la pratique, les dix-mille heures de Gladwell nécessaires à la bonne

pratique de tout art. Ces outils et conseils permettent d'aborder la réalité de pratiquer de petites choses, de s'améliorer en apprenant de son expérience. On devrait conséquemment se garder de ne pas donner des responsabilités managériales trop tôt dans une carrière. L'apprentissage représente toujours un effort puisque l'on ne réussit pas du premier coup ; il faut revenir, refaire, remettre sur le métier.

La seconde conséquence, c'est que tout outil requiert de la personnalisation, l'apprentissage progressif d'un tour de main, d'une manière de se l'approprier : on en fait quotidiennement l'expérience avec les outils actuels de communication dont on personnalise progressivement l'utilisation et la maîtrise.

Ensuite les outils ne peuvent être utilisés que si leur utilisateur a une finalité, une perspective. On peut appeler cela vision, conviction ou valeur. A quoi sert un outil si l'on n'a pas le minimum de réflexion sur ce que l'on cherche à obtenir. Définir les outils comme des moyens d'atteindre la performance ne fait que repousser la question : quelle performance, pour quoi faire ? Et si le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace, les outils nécessitent d'avoir un minimum de réflexion sur la personne humaine, sur l'éthique du quotidien et du vivre-ensemble.

On peut alors se demander si la question de la performance du management se situe vraiment au niveau des outils ou plutôt de leur finalité. Takeuchi et Nonaka , bien connus des experts du management, pointent d'ailleurs le fait que les spécialistes du domaine s'intéressent le plus souvent à ce qui pourrait être universellement valide comme connaissance scientifique ou à ce qui donnerait un savoir-faire technique : il existerait selon eux une troisième forme de connaissance qui produit réellement la sagesse du manager, ce qu'ils appellent la sagesse pratique, celle qui permet de prendre suffisamment de distance par rapport à l'immédiat pour revenir au sens des choses. C'est ce que des entreprises japonaises ont su développer et qui les différencie de beaucoup d'autres firmes plus concentrées sur des objectifs à court terme, selon les auteurs. En ce sens, faire de la « boîte à outils » un sujet de raillerie n'est pas tellement pertinent, c'est se tromper de cause.

4- L'évaluation des performances et les théorèmes du marteau

L'évaluation des performances se présente de plus en plus souvent comme un sujet d'actualité quand la presse ou les juges s'émeuvent de pratiques d'évaluation qu'ils considèrent comme contestables quant aux critères utilisés, aux instruments de mesure, ou aux conséquences de l'évaluation. Pour connaître un peu le fonctionnement des organisations, l'observateur est prudent : il sait que seule une petite partie émergée de l'iceberg est montrée ; les circonstances personnelles et historiques lui manquent, comme le contexte conflictuel qui pousse à mettre en exergue telle ou telle pratique. Les systèmes d'évaluation sont un peu comme les écoutes téléphoniques : on peut toujours en mettre en évidence des extraits pour défendre une thèse et son contraire. Pour parler avec un peu de raison de l'évaluation des performances dans les entreprises, il faut au moins convenir de quelques réalités de bon sens.

Premièrement il n'existe pas d'organisation ou d'institution sans évaluation des personnes. C'est une illusion d'imaginer que l'évaluation puisse être absente : avant de savoir si elle est nécessaire – ce qui est une autre question – il faut reconnaître l'impossibilité d'y échapper. On ne connaît pas, au moins dans nos cultures, de milieux, de groupes, de sociétés qui n'aient développé naturellement, leur propre mode d'évaluation. Les cours de récréation sont de ce point de vue de bons terrains d'observation. L'évaluation y est permanente, souvent basée sur des critères d'apparence physique ou d'habillement. Que dire des diverses associations, et même des familles ? Dans toute société, on évalue les personnes, on les classe, on les situe les unes par rapport aux autres. Avant d'être une prérogative de l'autorité, c'est un processus social normal, même s'il est rarement agréable, du moins pour ceux qui sont le moins bien évalué...

Dans les entreprises mêmes, on n'a jamais cessé d'évaluer et de mesure, même si les méthodes ont changé, en cherchant désespérément à donner quelque « objectivité » à une évaluation toujours présente. Quant à ces méthodes parfois dites « américaines », un ouvrage () rappelle que depuis de très nombreuses années, les entreprises en France, comme ailleurs, qu'elles soient françaises ou américaines, ont adopté des systèmes d'évaluation des performances incluant une notation, un entretien, etc. Il y a donc toujours évaluation, même informelle ; quant aux plus formelles, elles ne datent pas d'hier.

Deuxièmement, l'évaluation n'est pas chose facile. Tout le monde sait que des paquets de copies de mathématiques de collège peuvent obtenir des notations très différentes d'un évaluateur à l'autre : alors qu'en est-il de l'évaluation des performances dans une entreprise quand le travail de chacun est socialisé, fortement dépendant des conditions, de l'environnement mais aussi des autres. Dans un article déjà ancien () on trouvait un recensement de toutes les difficultés de cette pratique, depuis celles de la mesure du résultat jusqu'aux biais inhérents à l'entretien.

Cette difficulté est d'autant plus grande que personne n'aime être évalué. Qu'y a-t-il de plus sensible que de se faire évaluer, même si personne ne dédaigne de bonnes évaluations ? Ce processus renvoie d'ailleurs à une histoire personnelle, au stress de l'école ou d'un club de sport quand il s'agissait de toujours prouver ce dont on était capable. Qui n'a pas rêvé à cette époque de devenir enfin l'adulte qui n'aurait plus à subir tout cela ?

Rappelons nous aussi quelques décennies de sciences de l'éducation où on a au moins réussi à générer tous les doutes possibles sur la notion même d'évaluation. Ainsi on se trouve dans la situation bizarre de deux revendications peu compatibles apparemment, le besoin de reconnaissance et le déni d'évaluation.

Troisièmement, l'évaluation est une pratique nécessaire dans une organisation. En effet, qui pourrait imaginer travailler dans une organisation sans recevoir un feed-back sur son action. C'est un besoin de pouvoir se situer, de savoir ce que l'on fait, pourquoi et dans quel but. Si, en plus, on estime que les personnes peuvent se développer dans leur activité professionnelle, comment pourraient-elles le faire sans évaluation ? Les organisations sont d'ailleurs si complexes, floues et évolutives que le besoin de se situer n'en est que renforcé.

Une fois ces points de bon sens admis, il reste à chacun, dans un domaine difficile, à trouver l'outil le moins inefficace possible. Il n'existe d'ailleurs pas de solution miracle comme le croyait ce responsable des ressources humaines qui avait agrégé et combiné tous les outils d'évaluation de ses confrères en imaginant que l'addition du bien serait forcément meilleure et proche de l'outil idéal... La seule aide la plus concrète, c'est d'admettre que tout système d'évaluation n'est qu'un outil auquel s'appliquent les trois théorèmes du marteau.

Premier théorème du marteau : quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est pas la faute du marteau.

Il ne faut pas confondre l'outil et la façon de s'en servir. Avec tout outil on peut faire le meilleur ou le pire mais cela dépend de son utilisateur. Il est évident qu'avec une problématique aussi sensible que l'évaluation, quelque outil que ce soit peut être perverti, mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain.

Dans une entreprise, un responsable pervertissait l'inoffensive technique des points forts et points faibles. Il listait quelques points forts insipides avant de faire pression sur l'évalué pour qu'il avoue lui-même les points faibles qu'il ne manquerait pas de réutiliser le moment venu. Combien de personnes évaluées annuellement n'ont-elles pas eu l'impression que les résultats de la dernière quinzaine comptaient plus que ceux d'il y a onze mois ? Ils s'y étaient d'ailleurs assez bien préparés...

Quant aux fameux quotas, souvent décriés - qui imposent des classements avec par exemple les 10% meilleurs et les 10% moins bons - ils sont sans doute un peu forts mais que se passe-t-il quand ils sont absents ? En général on aboutit à un classement encore plus dur, binaire : les agents ont soit 19/20, soit 20/20. C'est le cas parfois dans le secteur public : avoir 20 signifie que vous êtes bon, et avoir 19 ...

L'entretien lui-même peut donner lieu à toutes les dérives. Elles sont principalement de deux ordres pas exclusifs l'un de l'autre. Tout d'abord c'est la manipulation, le souci de pervertir la procédure, d'utiliser l'évaluation pour d'autres fins que la seule évaluation. La « judiciarisation » croissante des rapports de travail devrait sans doute voir se renforcer cette

tendance. Ensuite, il y a aussi, et surtout, le problème de la compétence. Cela me paraît être la principale difficulté rencontrée par les entreprises : le manque de compétences de leur encadrement pour participer valablement à ces procédures. Ce ne sont pas les formations rapides à quelques trucs de communication qui peuvent former les cadres. L'expérience quotidienne des entreprises me fait dire que l'écoute, le sens de l'autre et la sensibilité aux comportements ne sont pas la caractéristique dominante des cadres et les formations internes ne me paraissent pas non plus leur accorder une très grande attention.

Une autre piste pour mieux choisir ses outils au « bricomarket » du management, c'est de vérifier qu'un système d'évaluation sert bien à renforcer des valeurs qui sont réelles et pas imaginaires. Comment parler d'évaluation sans référence aux valeurs ? Les valeurs à renforcer sont les valeurs existantes qui s'avèrent pertinentes face aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Hier encore une grande entreprise rénovait ses politiques du personnel en appuyant ses nouveaux outils sur des valeurs imaginées par un nouveau président...

S'il est impossible de trouver un outil idéal sur un sujet aussi sensible que l'évaluation, il est au moins nécessaire de toujours se rappeler qu'il n'est aucun outil manipulateur mais seulement des personnes manipulatrices. Certes cela produit moins de littérature de dénonciation sur le management et ses outils mais au moins, cela conduit à s'attaquer aux vrais problèmes, ceux des compétences des personnes à travailler collectivement. Et là, il reste beaucoup de travail à faire !

Deuxième théorème du marteau : quand on a un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou.

C'est une tendance fréquente en management à vouloir faire faire aux outils bien plus qu'ils ne peuvent. Cette tendance rencontre nos besoins éternels de simplification : regardez le management interculturel. Il s'est tellement imposé que tout problème rencontré dans une entreprise internationale semble découler inéluctablement des différences de culture.

L'évaluation des performances n'échappe pas à cette tendance. La démarche se résume souvent à un entretien auquel on veut confier trop d'objectifs : il doit servir à évaluer des performances, détecter des potentiels, suggérer des évolutions, susciter des propositions, préparer des orientations ; bien entendu il faut qu'il soit un moment de communication intense, préparée, délivrant du feed-back, de l'attention, une relation vraie. Comment s'étonner que certains cadres pensent sincèrement avoir terminé leurs tâches de gestion des personnes quand ils ont fini les entretiens annuels et qu'il est temps de revenir au travail normal !

En matière de gestion du personnel, le mieux est l'ennemi du bien. A vouloir confier trop de missions à cette délicate évaluation, on introduit beaucoup de confusion sur le sens et la portée de l'évaluation.

Quant au troisième théorème, il stipule que le plaisir des coups de marteau sur la tête, c'est quand ils s'arrêtent... Cela signifie qu'un outil d'évaluation ne devrait jamais être abordé sans considération pour tous les autres outils qui s'imposent aux managers. On ne peut aborder l'évaluation isolément alors qu'il existe déjà des procédures pour analyser les besoins de formation, les parts variables, la gestion des carrières ou l'examen collégial des possibles risques psychosociaux. Un des problèmes de l'évaluation c'est qu'elle n'est pas la seule démarche à laquelle doivent se soumettre les managers. Le mieux étant l'ennemi du bien, la multiplicité des outils conduit à perdre le sens de l'importance ou des priorités de chacun. A trop en demander aux managers en la matière, il est à craindre qu'ils laissent tout tomber !

5- La personne au secours de l'équipe

Toutes les institutions ont besoin d'équipes efficaces. Le thème de l'équipe revient à l'affiche des conventions managériales avec le thème de la coopération qui serait une composante première de la nature et de l'expérience du travail. Les séances de team-building se généralisent et on n'imagine pas un nouveau projet ou une formation sans cet exercice obligé pour créer et renforcer l'esprit et les comportements d'équipe. Plus récemment encore, c'est à des communautés que l'on conseille aux managers d'appartenir pour assumer plus efficacement leur délicate mission.

Pourquoi cet intérêt sans cesse renouvelé dans les approches managériales pour tout ce qui touche au collectif, au point qu'il ne viendrait à l'idée d'aucun candidat de nier l'importance des relations, du groupe, de l'équipe ? Est-ce par nostalgie du plaisir fusionnel d'un pack de rugby ou d'une meute scout, par croyance magique pour l'énergie de la créativité qui devrait

inexorablement découler d'un travail de groupe ? A moins que ce ne soit pour l'espérance des valeurs de solidarité qui devraient sauver toutes les organisations en situation difficile.

Comme toujours, on ne peut dissocier ce qui se passe dans les organisations des évolutions du contexte de la société en général. L'image la plus couramment utilisée pour le décrire est celle d'une immense interconnexion conviviale grâce au partage d'une même information et au lien permanent sur les réseaux sociaux. La sociabilité s'impose comme une valeur dominante au point que certains ont voulu faire de la lutte contre la solitude une grande cause nationale. Un tel unanimité impressionne – voire culpabilise - les adolescents solitaires ou les collègues de travail qui préfèrent l'introspection et la méditation aux grandes manifestations de convivialité obligée, en un mot ceux qui se retrouvent en Jean-Pierre Bacri sans avoir réussi encore à le faire complètement accepter.

Les unanimités sont toujours suspects et, dans un ouvrage récent, un historien décrit la longue histoire de cette solitude qui a été autant un idéal qu'un malheur jusqu'à ce que l'époque moderne la considère comme un motif de réjouissance pour ceux qui l'ont choisie et de désolation pour ceux auxquels elle est imposée. Curieusement, souligne l'historien en conclusion, notre époque hait la solitude au point d'en faire une cause nationale alors qu'elle admire les héros solitaires ; elle impose des connexions et des modes de communication qui cachent peut-être les formes les plus prégnantes de la solitude. Alors se pose la question de savoir si les valeurs du collectif constituent un idéal ou si elles sont au contraire abandonnées avec mépris aux esprits insuffisamment forts pour pouvoir être solitaires ?

La question n'est pas seulement philosophique ou sociologique, elle intéresse aussi le management qui a fait de l'équipe et du collectif une valeur indiscutable et qui devrait légitimement questionner le postulat de leur efficacité. C'est le sujet d'un ouvrage récent sur les équipes qui cherche à débusquer les mythes de la créativité en groupe. Pour l'auteur la créativité par le groupe n'est jamais une solution mais toujours un problème qu'il s'agit d'aborder correctement.

Elle se plaît tout d'abord à battre en brèche quelques idées reçues et largement partagées comme celle selon laquelle les équipes seraient forcément plus créatives que les individus, alors qu'elles ne sont généralement que plus confortables. Pareillement elle affirme que les règles et procédures sont nécessaires pour la créativité en remettant en cause cette pseudo-liberté spontanéiste qui correspond plus à la détestation première pour des règles imposées qu'à un véritable facteur d'efficacité. Elle suggère de privilégier la quantité plutôt que la qualité des idées pour être vraiment créatif, car à vouloir être trop qualitatifs, on se censure et on restreint ainsi le champ de la pensée. De la même manière elle discute les hypothèses bien ancrées du brainstorming en insistant sur la nécessité pour l'esprit humain d'explorer puis de revenir sur les questions, plutôt que de poursuivre trop loin la construction des idées

: ainsi le travail hybride qui alterne des phases en solitaire et en équipe peut s'avérer plus riche que de longues séances collectives de travail en groupe. Enfin, cerise sur le gâteau, elle suggère, sur la base de quelques recherches, que paradoxalement, ce ne sont pas les personnes les plus sociables et orientées vers la relation et l'équipe qui sont les plus créatives mais souvent des personnes plus « auto-déterminées » avec un intérêt personnel clair. Enfin, elle bat en brèche l'idée selon laquelle la sérénité, la paix et la relaxation constitueraient forcément le contexte le plus favorable à du travail d'équipe créatif.

En effet, pourquoi les équipes seraient-elles moins créatives que les individus ? L'histoire n'est-elle pas jalonnée de grands découvreurs et créateurs solitaires qui ne vivaient pas à l'époque du collectif obligatoire mais ont cependant beaucoup créé ? Pour l'auteur, le fonctionnement en équipe conduit à des attitudes et comportements pas toujours favorables à la créativité : il peut y avoir une tendance au conformisme quand les membres recherchent surtout l'affection et la reconnaissance des autres plutôt que l'efficacité, quand des passagers clandestins délèguent tacitement le travail aux tâcherons sans beaucoup s'investir. Les équipes ont tendance à s'illusionner en se considérant meilleures que les autres et on y observe une fâcheuse inclinaison vers la moyenne. Et que dire des équipes actuelles dans lesquelles l'attention et la concentration sur une tâche, sans même parler de l'écoute des autres, ne peut jamais durer longtemps avant que les doigts et les yeux ne soient irrésistiblement attirés vers le smartphone ou l'écran d'un ordinateur demeuré connecté.

Cette remise en question du tout-collectif à propos de la créativité doit nous amener à remettre un peu de bon sens dans la prise en compte de la dialectique entre l'individu et le groupe au cœur des questions managériales en matière de créativité, de coopération, d'intégration, de diversité, etc. Trois niveaux de réflexion éclairent ce débat, à la lumière de ces travaux sur la créativité en équipe. Le premier est anthropologique et concerne la nature même de l'homme : est-il grégaire ou solitaire puisque le débat philosophique a souvent opposé l'un à l'autre ? Si ces deux derniers siècles ont privilégié la notion d'un sujet coupé des autres dès la sortie du sein maternel, un individu qui développe sa sensibilité propre, en état permanent d'incommunicabilité avec ceux qui l'entourent, d'autres approches pourraient aussi mettre en valeur sa nature grégaire. L'être humain ne peut survivre sans la relation : abandonné à sa naissance, il ne survivrait pas sans que quelqu'un ne joue le rôle de parent ; et de nombreux psychologues n'ont-ils pas mis en valeur les besoins sociaux d'affection, d'affiliation, d'intégration à un groupe ? A une époque où les îles désertes sont rares comme les lieux propices à un érémitisme total, la société ne s'impose-t-elle pas à l'individu, comme le visage de l'autre s'impose à la personne pour Lévinas, en remisant le luxe qu'a été dans les périodes précédentes l'idée d'une solitude choisie pour fuir les contraintes de la meute des autres.

Le deuxième niveau est managérial et dans ces temps où les nécessités de la collaboration et de la coopération s'imposent pour le bon fonctionnement des organisations, il convient de savoir précisément pourquoi le collectif est adapté et nécessaire, sans obligatoirement vouloir transformer le travail en un de ces clubs de vacances où chacun est sommé de se soumettre aux ridicules activités de loisirs collectifs imposés. Le groupe est une aide pour la communication et la construction d'une vision commune. Dans des périodes difficiles, il est un lieu de soutien et de réconfort nécessaire aux personnes et sans doute le meilleur rempart contre les risques psychosociaux. Le groupe facilite l'exécution, mais il n'est peut-être pas le meilleur moyen d'imaginer une stratégie. Il sert sans doute plus à partager qu'à créer. En ce sens, les institutions en crise ont besoin de déviants créatifs qui génèrent des idées nouvelles face aux difficultés, mais aussi de collectifs puissants qui contribuent à l'implication face aux difficultés.

Le troisième niveau est plus personnel. Opposer l'individuel au collectif est vain si cela consiste dans les deux cas à réduire la personne au statut de victime. D'un côté la solitude lui serait imposée par le mode de vie ou, plus subtilement, par des déterminismes indélébiles dont on l'a convaincue qu'elle était condamnée à les subir. D'un autre côté, on pourrait aussi craindre une personne soumise aux pressions d'un collectif auquel elle doit forcément se soumettre quand il ne s'agit pas de l'approuver en y adhérant totalement : ce collectif peut avoir les contours concrets d'un groupe ou d'une institution ; il peut aussi revêtir les formes plus subtiles de la soumission indolore des consommateurs à des modes de vie et de pensée

La question n'est pas de choisir entre l'individu et le groupe mais de faire en sorte d'être soi-même dans cette dialectique d'une personne présente au monde donc aux autres. De la même manière que tout dialogue est vain si l'on n'est rien, que toute rencontre interculturelle n'a pas de sens si l'on n'assume pas sa culture, il est vain de penser le groupe si les personnes n'ont pas cette conscience et cette acceptation de soi. C'est fausse route de considérer que le collectif est un moyen de leur éviter cette prise de conscience, ou que la solitude raisonnée à la Rousseau est un moyen de fuir l'altérité. Les sociologues se demanderont si la société actuelle permet au plus grand nombre ce cheminement. Les spécialistes du management devraient aussi réfléchir à leurs méthodes d'une part, aux manières de vivre et de travailler ensemble dans les institutions d'autre part, pour vérifier s'ils permettent vraiment ce développement.

6- Tous bureaucrates !

« Bureaucrate », insulte suprême. Le terme a une connotation clairement négative. Il évoque le grincheux enfermé dans ses routines, insensible aux autres et à la réalité. Le bureaucrate a comme horizon de faire tourner un système lourd, comme objectif et valeur de respecter la règle. Courteline en a dépeint de belles figures dans ses pièces en les assimilant aux fonctionnaires mais force est de constater qu'ils sont partout, dans le public ou dans le privé, dans les écoles et les universités, dans les associations humanitaires ou les lieux d'art. A votre demande il oppose le règlement et la procédure et se range derrière les exigences des process et des normes dont il serait malheureusement contraint d'être le bras armé. Pour honorer leurs promesses de simplification, les politiques multiplient les règles, procédures et soldats chargés de les contrôler.

Pourtant chacun en redemande. Dès les débuts de la crise financière on réclame plus de régulation. Le moindre fait divers ravive le besoin irréprensible de créer de nouvelles règles, lois et hauts comités pour en garantir l'efficacité. Il y a quelques décennies on avait même fait une loi pour interdire les transports d'enfants au moment des grands chassés-croisés des juilletistes et des aoutiens, à la suite d'un tragique accident d'autocar où de nombreux enfants avaient péri. La France s'était émue et le législateur avait répondu favorablement à son exigence de règles et de normes nouvelles. Il n'est pas une catastrophe qui ne conduise à remettre en cause les règles existantes ou à en réclamer de nouvelles. La bureaucratie est aussi fille de l'émotion.

Les Etats et la politique, pris dans le piège de la bureaucratisation, ont expérimenté plusieurs fois durant ce 20ème siècle les effets malheureux d'une vision bureaucratique de la vie des sociétés humaines. Se rappelle-t-on que les théoriciens de l'apartheid, au milieu du 20ème siècle, se prévalaient du social engineering pour créer ce qu'ils pensaient être une société idéale, basée sur la règle de la séparation. Malheureusement le rêve de la société idéale imaginée par des ingénieurs sociaux n'est probablement pas mort.

Qu'entend-on par bureaucratie ? De manière simpliste c'est une manière d'aborder la vie sociale à partir du principe qu'il existe toujours un ensemble de règles, procédures ou structures (etc.) qui - si elles sont appliquées - permettent à la société d'être efficace. La

description est volontairement générale car la bureaucratie est partout. Pour Robert Jackall la bureaucratisation décrite par Weber n'épargne aucun secteur de nos sociétés. Ses marques distinctives sont « des hiérarchies administratives, des procédures de travail standardisées, des politiques uniformes, une maîtrise du temps, une expertise spécialisée et, surtout, un contrôle centralisé ».

Quels que soient les discours managériaux, les entreprises n'ont pas échappé à ce mouvement de bureaucratisation, elles l'ont même renforcé ces dernières décennies. Des sommes énormes ont été investies dans les systèmes d'informations et autres process sophistiqués. Ils permettent de stocker l'information, de la classer, de la répartir mais aussi de la traiter. Les perspectives ouvertes par les big data ne font que renforcer encore ce courant. La normalisation et la certification se sont généralisées pour décrire, standardiser, formaliser n'importe quelle activité. On ne dira jamais assez l'utilité de ces normalisations mais comment éviter que le moyen ne devienne la fin.

Il y a une fonction où on aurait pu attendre un peu de mesure et de prudence vis-à-vis de la bureaucratisation : la gestion des ressources humaines. Curieusement les investissements les plus démesurés ont été dédiés à des SIRH sophistiqués censés apporter l'information pure et fidèle sur les personnes, les activités et les adéquations entre les premières et les secondes. La GRH est bureaucrate : beaucoup considèrent qu'il n'y a pas de politique sans une formalisation en étapes, indicateurs de mesure des résultats et process de contrôle. Récemment, le DRH d'une entreprise moyenne avait du mal à faire comprendre à des étudiants en GRH qu'il pouvait gérer des talents sans process dédié. Dans un autre groupe, la nouvelle responsable RH de la filiale française d'une entreprise américaine dans les réseaux considérait qu'il n'y avait pas de politique sans gestion des compétences formalisée et entretiens d'évaluation des performances... Nous, enseignants de GRH, devrions faire acte de repentance si nous avons formé des bureaucrates de la fonction qui ne voient de réussite professionnelle que dans la mise en œuvre d'outils et de procédures.

Réaction exagérée ? Il suffit de regarder les évolutions récentes des débats sur la diversité et des risques psychosociaux. Ces sujets importants vont aboutir in fine à la rédaction annuelle de rapports sur les actions entreprises dans le domaine avec des critères mesurables donc peu fiables et valides. Que dire de l'évolution de la jurisprudence en matière d'égalité des rémunérations où il faudra tellement renseigner « objectivement » les compétences et les résultats que toute individualisation deviendra impossible. Dans quelques années, nous en reviendrons dans les entreprises au statut de la fonction publique où tout ce qui concerne la personne sera formalisé, normalisé, procédurisé, avec des stressomètres directement reliés à l'ordinateur central de l'entreprise et ce, avec évidemment les meilleures intentions du monde. La bureaucratie a de beaux jours devant elle !

Cependant la bureaucratie est aussi puissante parce qu'elle répond à des besoins. Il ne sert à rien d'en stigmatiser les conséquences si l'on ne comprend pas les raisons de son succès. Comme le dit Jackall, la quantité et la qualité du travail pèsent peu dans la réussite des personnes à côté de la soumission à la logique bureaucratique. Dans la bureaucratie, comme dans le taylorisme, on considère que la performance découle du système mis en place par les ingénieurs, des règles et systèmes d'information créés par la bureaucratie. L'acteur est préservé de la question de l'efficacité de son travail puisque le système fait pour lui.

Il faut tout d'abord noter et admettre que bureaucratie et taylorisme sont souvent efficaces. Les étudiants vous l'apprennent tous les jours : si vous demandez à un groupe d'entre eux de rédiger un dossier sur les méfaits du taylorisme, l'un fera la recherche sur internet, l'autre les « copier-coller », le troisième l'impression et le quatrième la remise au professeur... On dira que cette performance est à court terme : il est malheureusement très humain de le préférer au moyen ou long terme.

La bureaucratie apporte aussi de la sécurité. Vivre dans un milieu bureaucratifié permet de satisfaire le besoin fondamental d'ordre qui anime chacun d'entre nous. Le management a trop négligé ce besoin, pour s'abandonner aux mirages du risque. La personne veut de la sécurité et le système bien conçu donne le sentiment que tout est prévu, que le travail d'aujourd'hui ressemblera à celui d'hier, qu'aujourd'hui ne sera que la répétition reconfortante d'hier. N'oublions pas qu'une bonne bureaucratie empêchait les figures d'autorité d'exercer leur pouvoir au-delà de ce que les règles avaient prescrit. La bureaucratie protège de l'autre.

La bureaucratie apporte de l'équité. On vit dans un système de règles applicables à tous. Chacun partage avec les autres la soumission à un ensemble de règles édictées, précisées, publiques. C'est la fin de l'arbitraire, de l'incertitude et donc du danger dans les interactions. En donnant une base d'équité, la bureaucratie répond à un besoin fondamental de toute société humaine. Il ne lui reste plus qu'à reconnaître la légitimité de celui qui édicte les règles et le contrat social est viable.

La bureaucratie est aussi une source de pouvoir pour celui qui édicte les règles, s'approprie le contrôle, se cache derrière tous ces impératifs immatériels pour asseoir une domination indiscutable.

Enfin, la bureaucratie donne le sentiment de la maîtrise. On rêve tous de maîtriser une réalité imprévisible, menaçante, incertaine, du moins est-ce en ces termes qu'on la voit dans des périodes de crise. Avec la bureaucratie se perpétue l'espérance que le monde est maîtrisable, pour autant que l'on prenne de bonnes mesures, que l'on mette en place les bonnes organisations.

Le philosophe pourrait sans doute prendre de la hauteur vis-à-vis de cette banale notion psychologique du besoin. Heidegger, il y a longtemps déjà, nous avertissait sur la fascination de la technique dont nous vivons tous les jours les effets. Comment résister à toutes les

possibilités d'un outil, aux innombrables fonctions d'un nouveau téléphone portable dont on n'utilisera pas le dixième ? Comment résister à toutes les fonctionnalités d'un nouveau système intégré de gestion alors que l'on n'a même pas de vision claire des attentes auxquelles il est censé répondre.

La question de la bureaucratie est donc plus sérieuse que l'ironie courtelinesque ne pourrait le laisser penser. On pourrait au moins conserver trois idées simples. Premièrement, on ne peut rejeter d'un revers de main les effets pervers de la bureaucratie comme les scories nécessaires d'une approche globalement positive. On n'a pas encore épuisé l'étude historique sérieuse de toutes les conséquences de cette vision des sociétés. On devrait donc prendre en compte sérieusement les besoins profonds de notre civilisation auxquels répond une vision bureaucratique des sociétés humaines. Les dérives bureaucratiques ne sont pas anecdotiques, elles sont la conséquence normale d'une approche à laquelle nous sommes tous profondément attachés.

Deuxièmement, il est insuffisant d'en appeler à remettre la personne au centre de nos organisations comme on le voit aujourd'hui en temps de crise. Cet appel à un humanisme béat est sympathique mais peu efficace. Les tenants des approches bureaucratiques ont tôt fait d'indiquer que la vertu individuelle ne produit jamais rien de bon et que la régulation est toujours indispensable.

Troisièmement, un constat s'impose. Il en va de la responsabilité de chacun pour que des systèmes soient correctement utilisés, pour que l'on sache ne pas trop attendre de la bureaucratie, pour que la responsabilité individuelle soit toujours première par rapport à l'esthétique technocratique des règles. L'enjeu n'est pas de faire de grandes déclarations en appelant à cette responsabilité. Il suffirait peut-être d'observer les organisations où ce bon équilibre semble approché : c'est souvent le cas dans de petites entreprises, dans des entreprises patrimoniales, dans des associations humanitaires du moins dans les années qui suivent leur fondation, dans des institutions ou des organisations où la dirigeante n'est pas qu'un talent révélé par les procédures d'assessment.

CHAPITRE 3 - EXPERIMENTER

Comment expérimenter ce sens de l'apprentissage, des outils et pratiques de leadership ? Dans ce chapitre nous examinerons différents types ou objectifs d'exercices pour faire l'apprentissage des outils et pratiques de base du leadership. Quatre volets doivent être distingués pour rendre cet apprentissage efficace :

- Prendre en considération la nécessité et les limites des outils et techniques.
- S'habituer aux approches contingentes qui obligent à se décentrer pour prendre en compte les caractéristiques de la situation plutôt que son inclination personnelle.
- Aborder l'entretien, devenu le moment et l'expérience emblématiques du leadership.
- Envisager la possibilité, l'utilité et les limites de la construction de ses propres outils adaptés à sa personnalité et à sa situation.

Le besoin d'outils

Un premier type d'exercices doit se fixer trois objectifs :

- Montrer la nécessité d'outils car tout ne peut être matière d'intuition ou d'improvisation ;
- Mettre en évidence la difficulté de construire ces outils qui peuvent relever de logiques et d'approches aussi différentes que légitimes ;
- Faire prendre conscience des limites de ces outils dont la rationalité et la pertinence technique n'est jamais suffisante pour être efficace.

Probablement l'un des plus parlants et pédagogiquement efficaces de ces exercices concernera la question fréquente de la définition des parts variables, augmentations ou autres modes d'individualisation des rémunérations au sein d'une même équipe.

L'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines se traduit par de nouvelles tâches pour les managers : évaluation, formation, recrutement, gestion des carrières, rémunération. La participation des managers est indispensable car ils sont proches du terrain et connaissent la variété des situations individuelles. Mais les décisions en cause sont importantes puisqu'elles concernent le domaine le plus critique et symbolique de la situation de chacun, à savoir sa rémunération. Les managers jouent donc gros dans ces opérations. Le partage des tâches de gestion des ressources humaines ne peut être considéré comme un ensemble de tâches accessoires à leur mission de manager. Les managers dans ces tâches sont au cœur de leur mission.

La question des rémunérations est sensible parce que les décisions en la matière sont le plus clair indicateur pour les personnes de leur valeur pour l'entreprise (tout travail mérite salaire) mais aussi de leur position vis-à-vis des autres. Les deux questions auxquelles répondre pour évaluer la satisfaction liée à sa rémunération concernent le montant obtenu mais aussi le positionnement de cette rémunération vis-à-vis des autres.

Un exercice peut donc se construire autour de la répartition d'une enveloppe entre les membres d'une équipe. Supposons un échantillon de jeunes diplômés (même niveau de diplôme) recrutés depuis deux ans. Le leader doit répartir une enveloppe de jeunes diplômés. On n'omettra pas de définir une politique générale de l'entreprise en matière de rémunération (comme par exemple l'accent mis sur la performance des salariés) ; enfin, le taux d'inflation pourra être apporté comme donnée supplémentaire.

On peut ensuite donner quelques indications sur chacune des personnes en combinant différents facteurs comme :

- La performance réalisée durant l'année
- Le potentiel avéré pour la personne
- Les conditions de travail
- L'intégration dans l'équipe et la qualité de la socialisation
- Les conditions familiales et situations personnelles
- Etc.

Evidemment nous ne disposerons que de quelques-unes de ces informations sur chaque personne.

Cet exercice pourra être fait individuellement et en groupe de manière à faire apparaître les hypothèses explicites et implicites de chacun pour réaliser l'exercice, pondérer les caractéristiques de la situation, envisager l'équité, etc.

Les principaux constats

Généralement les apprentis ont tendance à mettre en place un système de critères les plus précis possibles de façon à argumenter chaque décision. Les groupes tentent généralement d'être proches des situations particulières au risque de multiplier les critères et de « moyenner » les décisions en éliminant le principe même de l'individualisation qui cherche à distinguer les situations personnelles.

Il est également difficile pour les groupes de s'en tenir à l'objectif assigné à la politique de rémunérations, (le souci de reconnaissance de la performance individuelle par exemple). On tombe souvent dans le piège de vouloir traiter absolument toutes les questions avec cette part variable en en réduisant la clarté.

Des problèmes surgissent quant à la dimension technique de l'outil : il faut définir les critères, évaluer chaque personne sur ces critères avant de les pondérer.

Un des derniers problèmes consiste à faire preuve de créativité pour prendre en compte des facettes de la situation personnelle sans obscurcir l'outil et sa portée.

L'intérêt de l'exercice est quadruple. Premièrement, il montre la nécessité et l'utilité d'un outil pour disposer d'une base de comparaison entre des situations. Il est impossible de faire cet exercice avec la seule intuition et on touche du doigt les critères à prendre en compte et les difficultés concrètes de mise en œuvre de ce qui apparaît à première vue comme un problème assez simple.

Deuxièmement, l'exercice illustre des théories comme celle de l'équité, pertinente pour aborder les pratiques de rémunération ou de socialisation en invitant à s'interroger sur les rapports entre contributions et rétributions.

Troisièmement, l'exercice permet d'illustrer la nécessité de s'interroger sur des questions de fond avant de développer n'importe quel outil. En particulier, il faut prendre en considération la politique de l'entreprise et ses valeurs que le système de rémunération doit illustrer et renforcer. L'exercice oblige aussi à faire le départ entre ces références stratégiques d'une part, et d'autres valeurs sociales, légitimes, mais que le système de rémunération n'est peut-être pas censé aborder et prendre en compte.

Quatrièmement, l'exercice démontre qu'il existe de multiples rationalités individuelles à propos de l'exercice et de la manière d'y répondre. L'importance de la participation et de la

discussion, du travail en commun apparaît alors dans toute sa difficulté (étant donné les valeurs personnelles en jeu) mais aussi dans toute sa nécessité pour que le système de rémunération puisse être accepté et mis en œuvre.

Ainsi cet exercice a l'avantage de permettre une pratique très rationnelle et technique tout en prenant conscience de l'enjeu politique, social et managérial qui détermineront l'efficacité de sa mise en œuvre.

La contingence

La contingence est l'un des apprentissages les plus indispensables pour l'apprenti-leader. Elle lui montre qu'il n'y a pas d'universalité dans les situations de management et que le leader doit tenir compte de l'originalité des situations. Comme nous l'avons dit plus haut, le mauvais vendeur est persuadé de la qualité de ses produits, le bon a compris en quoi son produit pouvait répondre aux besoins et attentes de son client potentiel.

La contingence n'est pas forcément naturelle. On pourrait rêver de solutions universelles, de modes de réponse passe-partout, de moyens irrésistibles de réagir à des problèmes bien définis. Il n'en va pas ainsi pour le leadership car seuls les journalistes et les politiques parlent de l'entreprise, du travail, du salarié ou du patron au singulier alors qu'ils ne sont que pluriels.

Et s'il suffit d'appeler un plombier pour réparer une fuite d'eau, d'aller chez le garagiste pour réparer un véhicule, de visiter le médecin pour traiter les maux d'estomac, le leadership pourrait-il relever de cette même culture opérationnelle, quand le problème suppose la solution.

L'apprentissage de la contingence, c'est celui de la diversité des situations, de la modestie devant celles-ci, de la découverte d'un mode approprié de réponse à une situation qui s'impose au leader avant qu'il ne la définisse ou la maîtrise. L'apprentissage de la contingence, c'est la prise de distance vis-à-vis d'approches trop personnalisées du leadership dans lesquelles les qualités héroïques du leader suffiraient à accomplir les travaux d'Hercule. L'apprentissage de la contingence, c'est, sur un plan plus philosophique, la conception d'un monde qui est d'abord donné, avant d'être maîtrisé ou dominé : modestie suprême que beaucoup d'approches du leadership préfèrent oublier au profit d'un orgueil de l'action humaine dont les apprentis pressés peuvent rêver.

Nous pouvons reprendre ici quelques éléments déjà présentés dans le chapitre 1. L'illustration la plus commune de cet apprentissage de la contingence concerne les styles de leadership ou autres approches du management situationnel, inspirées des travaux d'Hersey et Blanchard . En quelques mots, ces approches sont opportunément assises sur la prise en compte de deux dimensions fondamentales et structurantes du management : l'attention aux personnes et l'attention aux tâches. Si nous parlons de dimensions structurantes, c'est que la plupart des analyses statistiques descriptives des actions ou opinions des managers font apparaître ces dimensions comme les plus explicatives de la variance des réponses, comme si ce sont les dimensions les plus utilisées pour décrire le management et ses pratiques.

Ces deux dimensions relèvent d'ailleurs d'un certain bon sens anthropologique. Le management est bien l'art de faire en sorte que l'action collective soit performante. Il y a donc des personnes ensemble d'une part, une tâche à réaliser d'autre part, qui est la cause, au sens juridique du terme, de la rencontre des personnes.

A partir de ces deux dimensions, on distingue des styles de management qui seraient plus ou moins centrés sur la dimension relationnelle ou productive :

- Un style fortement axé sur la dimension productive qui donne de l'importance à la définition des tâches et des objectifs, à leur contrôle régulier. Il requiert un suivi, le temps de l'explication, de la correction et de la présence ;
- Un style fortement axé sur les relations qui s'efforce de maintenir une qualité de relation, de communication et de confiance avec le collaborateur. L'effort porte sur la qualité de la relation, l'encouragement et la confiance ;
- Un style fortement axé sur la dimension productive ET la dimension relationnelle. Il s'agit de maintenir et développer la qualité de la relation tout en précisant et contrôlant de manière très précise les tâches à réaliser et objectifs à atteindre.
- Un style axé sur aucune de ces deux dimensions. Cela ne signifie pas l'absence de relation entre le leader et le collaborateur mais simplement aucun effort particulier sur l'une ou l'autre des dimensions. On parle alors souvent de délégation, c'est-à-dire d'une relation plus contractuelle entre leader et collaborateur, respectant l'autonomie des deux parties.

Evidemment, l'important dans ces approches contingentes n'est pas tant de définir la diversité des styles ou des modes de réaction managériale, mais surtout de connaître le facteur de contingence, c'est-à-dire les caractéristiques de la situation qui exigent tel ou tel style.

Ce facteur est défini de différentes manières selon les auteurs, en termes de compétence, de motivation, ou de maturité professionnelle.

Pour notre part, nous dirons qu'il correspond au rapport entre ce que la personne fait dans son travail et ce que le leader est en droit d'attendre de lui à son poste.

Cette formulation a plusieurs caractéristiques :

- Elle est centrée sur ce que la personne fait, ses réalisations concrètes et réelles, et pas un vague sentiment de compétence ou de potentiel ;
- Elle requiert d'avoir a priori une idée de ce que la personne devrait faire à son poste : pour ce faire, encore faut-il avoir compris non seulement les exigences et objectifs du poste mais encore ce que la personne a de particulier dans son expérience, sa compétence et son potentiel et qui détermine ce que l'on peut attendre d'elle et que l'on n'attendrait pas de quelqu'un d'autre ;
- Elle est donc exigeante pour le leader, elle lui demande l'effort de la compréhension de la situation, la prise en compte de la réalité managériale et de la personne et pas seulement l'application d'une règle mécanique.

D'autres approches de la contingence peuvent être utilisées. La littérature en donne quelques-unes mais on peut en imaginer et cela constitue même une voie de recherche que devraient explorer les chercheurs plus souvent.

On citera en particulier le modèle de prise de décision de Vroom et Yetton . Ce modèle part du principe que l'efficacité d'une décision dépend souvent moins de son contenu que de la manière dont elle a été prise. Même si le leader est toujours responsable des décisions, celles-ci peuvent être prises de manière plus ou moins participative, en sollicitant plus ou moins les membres de l'équipe. Cette participation correspond moins à un idéal du leadership qu'à une exigence variable selon les caractéristiques de la situation et de la décision à prendre.

A un extrême, la décision peut être prise par le leader seul (qui en a toujours l'autorité et la responsabilité) sans sollicitation aucune d'un ou des collaborateurs ; à l'autre extrême, on peut avoir un mode de prise de décision totalement participatif dans lequel l'ensemble de l'équipe est réuni avec le leader pour prendre la décision ; le leader est un membre de l'équipe parmi les autres, la décision est prise par le groupe, le leader l'endosse et en assume évidemment la responsabilité seul. Différents styles intermédiaires vont de la demande d'information aux membres de l'équipe jusqu'à leur consultation, d'un membre ou de l'ensemble de l'équipe.

Le choix de la participation ne relève pas d'une illumination ou d'un parti-pris idéologique mais simplement de plusieurs caractéristiques de la situation à prendre en compte pour définir le style de prise de décision approprié :

- L'urgence de la décision à prendre
- L'existence de solutions techniquement satisfaisantes qui s'imposent
- La nécessité de l'acceptation de la décision par les membres de l'équipe pour être pleinement efficace
- Le degré d'adhésion des membres de l'équipe à la nécessité de prendre une décision en la matière.

On peut imaginer des approches contingentes à propos d'autres questions comme :

- Le type d'équipes (opérations, innovation, ...)
- Les situations d'équipe (croisière, crise, ...)
- Les situations de conflits et leur mode de résolution
- Les modes de communication
- Les types de personnalité ou de profils psychologiques des collaborateurs
- Les sous-cultures
- ...

Trois remarques peuvent aider l'apprenti leader dans cet apprentissage de la contingence:

- Il doit se rappeler des théorèmes du marteau examinés plus haut. Ces outils relevant d'une approche contingente sont en général tellement intelligents et clairement exposés que l'apprenti a réellement l'impression d'apprendre grâce à eux. De là à considérer qu'ils peuvent s'appliquer sans discernement d'une part, constituer le seul outil qui résume tous les autres d'autre part, il n'y a qu'un pas rapidement franchi. On en a la confirmation en regardant l'offre de tous les cabinets ou chercheurs qui ont développé l'un de ces outils : ils ont tendance à les décliner sur toutes les situations et problèmes managériaux pour en faire le couteau suisse capable de traiter toutes les situations.
- Il ne doit jamais oublier que le véritable intérêt de ces démarches est de se concentrer sur la situation plutôt que sur un outil, sa propre personne ou quelques injonctions idéologiques tenant à la manière de diriger. Ces approches sont des icônes plutôt que des idoles, elles facilitent la prise en compte de la situation plutôt qu'elles ne prescrivent

des actions de leadership. En ce sens elles doivent toujours rester ouvertes, ne jamais cantonner la situation à quelques traits qui en épuiserait le mystère.

- L'apprenti aura certainement perçu que les points clés de ces approches ne sont pas tant dans la matrice carrée, les quatre styles ou la définition subtile des facteurs de contingence mais bien plutôt dans ce qu'il met en œuvre dans sa démarche pour justement comprendre correctement les situations et ce qu'elles exigent. Dans l'illustration des styles de leadership présentée ci-dessus, nous nous sommes aperçu avec les leaders, que la clé était leur capacité à pouvoir écrire, au fin fond de leur disque dur ou sur une feuille de papier écrite en encre sympathique, ce qu'ils étaient vraiment en droit d'attendre de chaque personne au poste qu'elle occupait. Le problème n'est pas d'en avoir une vague idée mais de pouvoir l'écrire... L'écriture exige l'effort de la réflexion, de la traduction en mots et formules cohérentes de ses vagues impressions. C'est justement là que l'apprentissage de la contingence peut commencer de montrer ses fruits.

L'entretien

S'il est un dispositif qui illustre le mieux l'exercice du leadership, c'est bien l'entretien entre le leader et un collaborateur, le temps passé à la relation et à la communication. « Il faut que l'on en parle, il faudrait que je vous voie, ... » Pour une évaluation, un choix de formation ou de carrière, traiter un cas difficile, résoudre un conflit, l'entretien semble être la mise en scène, le dispositif, voire la solution inévitable. Souvent dans les cas ou exercices de management, face à n'importe quelle situation, le premier conseil donné est d'organiser un entretien, comme une panacée, comme si le leadership ou le management relevaient d'une culture de la maintenance...

Pourquoi se serait-il développé une culture de l'entretien ? On peut au moins dégager trois raisons non-exclusives.

La première raison relève du faire. Un entretien donne vraiment l'impression au leader de faire quelque chose ; la mise en scène de l'entretien, sa convocation, sa localisation, la fixation de ses modalités établissent, renforcent et mettent en scène la relation de leader à collaborateur. Souvent, nous l'avons dit plus haut, le leadership est vu par ses apprentis comme un ensemble d'actions : on fait le leader avant de l'être ou plutôt que de l'être. Il

s'agit donc de faire, de prendre des décisions ou des initiatives et l'entretien en donne la possibilité.

La deuxième relève de ce que l'on pourrait appeler la pensée magique de la relation. Ici et là transparaît cette idée selon laquelle les relations humaines, la communication, le face-à-face devrait pouvoir tout résoudre. En cas de problème, il suffirait d'en parler, de se rencontrer pour aplanir les difficultés, communiquer pour installer la paix et la sérénité. Il n'est pas question de le contester mais plutôt de relever ce que ce genre d'idées peuvent avoir de magique. Comme s'il suffisait de parler ou de s'entretenir pour que tout problème disparaisse ! Est-ce une cause ou un effet, on ne le sait, mais les approches plus ou moins directement liées à l'Ecole des Relations Humaines ont eu un impact majeur, non seulement dans nos approches du fonctionnement des organisations mais aussi dans une approche de la société, ce dont les notions actuelles de care, de bienveillance ou d'écoute ne seraient que les illustrations du moment.

Troisièmement, l'entretien s'est aussi traduit en formes, outils, pratiques faciles (apparemment) à apprendre et développer.

Sur la forme, on a développé des moyens d'acquérir ce qui semble être les canons de l'entretien réussi :

- Savoir le préparer, en définir les modalités, les règles et les étapes ;
- Développer ses capacités d'écoute, qu'elle soit active, bienveillante, empathique ;
- Expérimenter la reformulation.

Sur le fond, les entretiens d'évaluation ont connu un grand succès et se sont développés dans tous les secteurs d'activité et dans toutes les organisations. Dans les très grandes entreprises, les entretiens se sont sophistiqués pour envisager l'évaluation des performances et la définition des objectifs, soutenir les politiques de rémunération, de formation ou de gestion de carrière ; chez les experts comptables qui constituent de plus petites structures où, apparemment, les personnes se rencontrent en permanence, mais aussi dans le secteur public ou associatif, l'entretien annuel s'est généralisé. Il est imposé par la loi dans certaines circonstances (licenciement, formation), et chacun s'attend à l'entretien annuel comme à un jalon de sa vie de travail aussi banal que la signature du contrat de travail. Au minimum, il est l'occasion d'une rencontre entre le collaborateur et son patron, le moment de discussion sur les tâches accomplies et la bonne exécution du contrat de travail.

Toutefois, cette généralisation ne devrait pas faire oublier que l'entretien est souvent plus un problème qu'une solution.

Personne ne sait a priori faire un bon entretien, il faut l'apprendre. Ce n'est pas une simple conversation, ce n'est pas qu'une rencontre, ce n'est pas tout ce que cela donne l'impression d'être. Souvent les étudiants chargés de faire une recherche se laissent aller à faire des entretiens en considérant que c'est le summum de la méthode de recherche ; ils ont l'impression qu'il suffit de rencontrer des personnes, de discuter et de mettre en forme le contenu des bavardages. Ce n'est pas le cas. Il faut beaucoup pratiquer l'entretien pour en comprendre la difficulté : plus cela donne l'impression d'être facile, moins les personnes comprennent le besoin d'apprendre.

En guise d'illustration, il faudrait parler des règles d'introduction ou de clôture d'un entretien et évidemment de la difficile reformulations.

Nous prendrons les principes de l'écoute afin d'illustrer la difficulté de l'exercice et le besoin d'apprentissage. Il en existe au moins 4.

Premier principe : écouter c'est ne pas parler. Evidence ? Il suffit d'enregistrer l'un de ses entretiens et de le retranscrire rigoureusement pour s'apercevoir que l'on parle souvent trop. Dans beaucoup d'entretiens professionnels, l'initiateur de l'entretien parle trop et ce, pour différentes raisons. Premièrement parce qu'il n'est pas vraiment intéressé par l'autre et qu'il cherche à terminer l'exercice au plus vite ; deuxièmement parce que ne pas parler pourrait être considéré comme un aveu de faiblesse ; troisièmement parce que le silence lui serait trop inconfortable.

Deuxième principe : écouter, ce n'est pas seulement ne pas parler. Il y a beaucoup de couples où on ne se parle pas, mais on ne s'écoute pas plus... Ne pas parler, c'est souvent chercher dans sa tête la bonne réponse et donc ne pas écouter. Les participants à un entretien ont souvent peur du silence ; ainsi ils meublent ou cherchent leur future réponse dès qu'il y aura un espace pour elle. N'oublions pas la règle du silence dans un entretien : il est toujours encore plus inconfortable pour l'autre, c'est donc lui qui le rompra et vous donnera encore plus d'éléments de compréhension de la situation.

Troisième principe, l'écoute c'est tenter de se mettre à la place de l'autre, de comprendre ce qu'il dit, exprime et ressent. C'est tenter de se mettre à sa place et cela demande de l'effort, de la rigueur et de la discipline. Voilà ce qui ne s'apprend pas parce que l'on s'en convainc intellectuellement, mais seulement par une longue pratique.

Quatrième principe, écouter c'est aussi parler. Le leader n'est pas un psychothérapeute assis derrière son patient en le laissant parler pendant toute la séance. L'entretien dont nous parlons intervient dans un contexte professionnel et chacun a aussi besoin de la parole de l'autre comme un enfant peut avoir besoin de la parole de ses parents. L'écoute n'est jamais un objectif mais un moyen ; l'important n'est pas tant d'écouter que d'avoir la parole appropriée et pertinente et l'écoute en est le seul moyen.

Ces principes sont assez généraux mais ils vont s'appliquer de manière très différente selon les situations d'entretien. Car l'entretien ne peut être évoqué au singulier ; il en existe de différentes sortes pour le leader, que ce soit pour recruter, évaluer, accompagner ou recadrer. Là encore, l'entretien n'est ni une panacée, ni une figure de style, mais un outil à savoir ajuster et utiliser selon les situations.

Il ne faut jamais oublier non plus que l'entretien engage et qu'il met deux personnes en scène, avec leur personnalité, leurs visions, leur rapport à l'autre. L'entretien est impliquant et il engage le leader, plus qu'il ne le croit généralement. C'est sans doute dans l'entretien que l'apprenti prend conscience peut réaliser qu'il ne suffit pas d'avancer seul avec dynamisme et intelligence pour être un leader, encore faut-il savoir être en rapport aux autres et c'est ce que l'entretien permet d'expérimenter.

Mieux encore, cette rencontre est un processus, un jeu d'interactions qui a sa propre dynamique. Avec l'entretien s'ouvre un espace qui pourra devenir celui de la manipulation, du conflit, de la séduction ou de la co-construction : ce ne sont pas tant les intentions ou les compétences qui comptent que la dynamique qui va s'installer. Faire un entretien, ce n'est pas seulement appliquer une méthode, c'est aussi s'ouvrir au possible de la relation. Décidément, l'entretien est moins banal que les livres de management veulent bien le laisser penser.

Enfin, l'apprenti leader n'oubliera pas que l'entretien n'est pas la seule action possible, l'entretien ne peut être appréhendé en dehors des autres situations d'exercice de la mission de leader, à savoir les réunions collectives, mais aussi les comportements et attitudes du leader lui-même. Si la relation inter-personnelle est valorisée et valorisante avec la mode du coaching ou de l'accompagnement sous toutes les formes, ce n'est qu'une modalité de la collaboration : tout n'est pas qu'interpersonnel !

Faire l'apprentissage de l'entretien.

Une première manière de le faire consiste évidemment à créer des jeux de rôles permettant à chacun d'expérimenter la situation de celui qui convoque (ou est convoqué) l'entretien. Plusieurs situations peuvent être envisagées :

- Tenant aux missions de GRH : recrutement, évaluation des performances, suivi de carrière

- Tenant aux missions plus spécifiques du leader : recadrer, motiver, répondre aux demandes d'un collaborateur, accompagner dans le développement.

Dans le mode opératoire, un jeu de rôles est efficace dans la mesure où :

- Les participants peuvent expérimenter les deux rôles, celui de l'interviewer et de l'interviewé ;
- Les participants peuvent non seulement échanger sur leurs impressions et leurs émotions mais aussi faire l'analyse du processus de l'entretien. On fera ainsi attention à filmer l'entretien et à prendre le temps de l'analyse en groupe pour que les parties prenantes ne soient pas seules à contribuer à l'analyse ;
- Les participants peuvent faire l'expérience du feedback et formaliser ce qu'ils ont appris de leurs comportements et de leur perception par les autres.

Les jeux de rôles sont souvent prisés dans les formations. Non seulement ils ont une dimension ludique mais ils peuvent aussi représenter une certaine facilité pour l'animateur. Le problème de ces jeux de rôles est d'exiger du temps et aussi de beaucoup d'attention et de bienveillance de la part de tous les participants (et pas seulement de ceux qui sont sur l'écran). Cela signifie que dans une formation, il faut un vrai esprit de groupe pour que de telles pratiques soient pleinement efficaces et ceci exige du temps, ce dont bénéficient de moins en moins les formations au leadership...

Une deuxième manière de faire cet apprentissage passe par l'étude de cas. Les ingrédients du cas doivent être les suivants :

- La scène se passe dans un contexte professionnel
- Le leader mène un entretien avec son collaborateur mais le cas permet de comprendre la force de l'objectif personnel du leader dans l'organisation de cet entretien
- Le récit du processus de l'entretien lui-même.

Pédagogiquement, le cas permet de mettre en évidence :

- L'entrelacement d'objectifs professionnels et personnels même si ces derniers ne sont pas forcément conscients ou explicités ;
- Les raisons profondes des comportements de chacun et les conséquences de ces comportements sur l'autre afin d'éclairer le processus de la relation, ses possibilités d'évolution sans lien obligatoire avec des intentions, des compétences ou des valeurs ;
- La dimension interpersonnelle dominante du leadership avant que d'être interculturelle ou organisationnelle.

Ses propres outils

On a besoin d'outils, de techniques, de « trucs » pour nous aider à mieux diriger. Il faut se garder du dédain pour toutes les recettes, les « règles d'or », 6 principes, ou « musts » du leadership. Le problème ne se situe pas dans les outils mais dans l'usage que l'on en fait ; certains peuvent aussi les utiliser naïvement mais c'est cette expérience qui constituera leur meilleur chemin d'apprentissage. On pense certes à tous ceux qui se servent brutalement des outils, ou croient que les outils font le travail et non ceux qui les utilisent : ils sont nombreux mais ils ne doivent pas nous conduire à jeter le bébé de l'apprentissage avec le bain de la boîte à outils.

Les outils ne se trouvent pas seulement dans les ouvrages ou les séminaires, on peut aussi se les construire, comme l'artisan se forge des instruments à sa main. En effet, on connaît sa personnalité, on sait ce qui nous aide alors que ce sera inutile aux autres.

Quels outils

Il y a au moins trois domaines dans lesquels l'apprenti peut se chercher des outils ou instruments qui l'aideront.

Le premier est celui de son efficacité personnelle. Les techniques pour une meilleure gestion du temps sont sans doute les plus évidentes. Comment s'assurer de bien repérer et distinguer entre l'urgent et l'important, comment s'assurer d'avoir fait ce que l'on doit, comment repérer, classer, prioriser des tâches ? On peut imaginer aussi des techniques pour se conserver le temps de la présence et de la relation, pour prendre le temps de la réflexion, ou pour trier, dans le surplus d'exigences bureaucratiques, celles que l'on peut abandonner ou ne plus considérer.

Le deuxième domaine est celui des relations interpersonnelles. Comment s'assurer de rencontrer chacun, en dehors des seuls moments obligés par les opérations ou les rites de l'évaluation. Comment s'assurer d'en savoir le minimum de chacun, au-delà des objectifs de l'année. Comment connaître aussi les plus discrets, ceux qui ne sont pas toujours à se mettre au premier plan. Comment s'assurer de toujours avoir présent à l'esprit les qualités et défauts de chacun.

Le troisième domaine est celui du groupe ou de l'équipe dans son ensemble. Comment m'assurer de ne faire que le strict minimum des réunions vraiment obligatoires, comment les rendre vraiment efficaces. Quels sont les autres moments collectifs à organiser, avec une dimension festive ou du moins, sur un autre mode que le seul registre des opérations ou des crises. Comment adapter à la situation particulière de l'équipe le principe des « réunions 5 minutes » qui sont le meilleur moyen de partager le minimum de visions communes au sein d'une équipe ou d'un groupe.

Mode opératoire

Comment se constituer ses propres outils. La démarche comporte plusieurs étapes.

La première consiste à faire le point de ce que l'on sait bien ou pas bien faire : il est important de prendre en compte les deux catégories, pour ne pas tomber dans le double risque si souvent présent de la mégalomanie ou de l'auto-flagellation. On distinguera aussi entre le plus facile et le plus difficile dans l'exercice du leadership, tout comme le plus et moins satisfaisant. On peut éventuellement compléter, si les conditions le permettent, avec les conseils ou réactions de collègues, patrons et collaborateurs, qui donnent une bonne idée des domaines à renforcer dans sa pratique du leadership : un 360° sérieusement pratiqué est utile à cet égard.

Ce premier constat ne doit pas seulement être fondé sur des impressions ; il peut être étayé par des données plus objectives. Tenir le journal de bord (le log) de son activité de leader est très utile. Cela consiste à recenser toutes ses actions de leader, les personnes rencontrées, les actes, mais aussi les satisfactions et insatisfactions ressenties en les effectuant. Ceci pratiqué sur un certain temps permet de prendre réellement conscience des points sur lesquels il est nécessaire de trouver des outils mais surtout quels types d'outils peuvent s'ajuster à votre personnalité et votre mode de travail.

La deuxième étape consiste à observer les autres et à les imiter. Ce sont souvent les expériences dans d'autres contextes qui donnent des idées. L'imitation est toujours un bon moyen d'apprentissage comme le montrent les psychologues du développement. L'imitation est vertueuse parce qu'elle permet de pratiquer autre chose et donc de découvrir grâce à cet apprentissage.

La troisième étape est la continuation de la précédente, c'est la personnalisation. C'est en pratiquant ce que l'on a observé et imité que l'on peut s'ajuster ces modes opératoires en fonction de sa personnalité et de sa situation. Ainsi il est utile au leader d'échanger, de comparer et d'imiter. Les dirigeants ont de multiples lieux pour le faire au sein des différents

réseaux locaux qui leur sont offerts ; au sein des organisations, le développement récent des communautés de managers ou des groupes de co-développement, traduit ce souci d'échanger sur des pratiques pour, en particulier, donner à chacun la possibilité d'imiter des manières de faire avant de se les approprier en les personnalisant.

La quatrième étape de la construction de sa propre boîte à outils consiste à simplement faire le premier pas. Il n'y a pas de changement envisageable si l'on ne peut franchir immédiatement le premier pas qui y conduit. « Même la Longue Marche a besoin d'un premier pas », disait Mao-Tse-Toung (et apparemment Confucius avant lui) et tout apprenti leader, en lisant un ouvrage, lors d'un séminaire ou en contemplation devant son MOOC, ne devrait arrêter la séquence sans avoir défini le premier pas à effectuer dans la direction de son apprentissage.

CHAPITRE 4 - STIMULER

Conseils pour l'apprenti

La notion de “conseil” sert de produit d'appel, de teasing. En effet, les conseils ne servent généralement à rien. Tout le monde en veut mais personne ne les suit. Le conseiller, celui qui s'enorgueillerait suffisamment pour en donner, peut avoir deux motivations. La première consiste à croire sincèrement à l'utilité des conseils et sa grande générosité l'empêche de conserver ces morceaux de sagesse pour lui tout seul. Il devient donneur de leçons, plus ou moins pressant, et il s'attriste de ne pas les voir suivis. La deuxième motivation relève de la faiblesse à ne pouvoir résister à toutes les demandes qui lui sont faites : dans de nombreux moments de l'existence on quémande des conseils, comme s'ils étaient la solution possible de problèmes fortement ressentis.

Dans cette section, nous ne voulons tomber dans aucun de ces deux pièges. Il ne s'agit ni de donner des leçons, ni de répondre aux attentes exprimées par les apprentis-leaders. Il s'agit simplement de mettre sous une autre forme les éléments de réflexion contenus dans cet ouvrage. Nous sommes dans une rubrique intitulée « stimuler » parce que nous considérons que ces formes d'action peuvent stimuler le muscle du leadership, créer une première étincelle, permettre à l'apprenti de voir concrètement en quoi consistent quelques-unes des idées parcourues jusqu'ici.

Le vrai titre de cette section devrait donc être « le leadership au-delà du tutoriel ! ». Les conseils ne servent pas à être suivis ; d'ailleurs tellement peu de personnes le font, ou alors dans des situations très particulières. Le conseil est seulement un moyen de se voir renvoyer à soi-même, à ses propres décisions d'apprentissage, d'action et de changement personnel.

Pour rester dans la logique de l'ouvrage nous distinguerons ces conseils selon les trois niveaux de préoccupation possibles pour l'apprenti :

- Sa propre pratique et la conception de son rôle
- Sa relation interpersonnelle avec les membres de son équipe
- Sa position vis-à-vis de l'ensemble de l'équipe.

Conseil n°1 : Faites de la politique !

Faire de la politique, c'est reconnaître que les personnes – tout comme soi-même – ont des objectifs et qu'elles dépendent des autres pour les atteindre. Cela consiste à développer des modes d'action particuliers avec les autres, mais aussi à interpréter le fonctionnement de l'organisation en ces termes.

Faire de la politique c'est abandonner d'autres visions de l'organisation. On peut en donner deux en illustration : une première vision consisterait à imaginer que les individus se comportent selon ce qui leur est prescrit, en prenant les objectifs, les règles ou les définitions de fonction comme une représentation fidèle de la réalité organisationnelle. Une autre fausse vision considère que les autres sont par nature gentils OU méchants...

Pour bien comprendre ce conseil, encore faut-il avoir réfléchi à ce que « faire de la politique » veut dire pour soi. Pour certains, cela représente une sorte de mal absolu, pour d'autres la contrainte d'un jeu dans lequel on s'estime trop fort pour pouvoir rentrer. Faire de la politique n'a rien de bon ou de mauvais en soi, c'est une lecture du fonctionnement de la société qui met en évidence le caractère premier des objectifs individuels (pas forcément opposés ou antinomiques avec ceux des autres ou de l'organisation). Faire de la politique consiste à s'interroger sur les autres et à ne pas en rester à ce que l'on voudrait ou à ce que l'on craint qu'ils soient.

En quoi cela consiste-t-il de faire de la politique ? Il n'y a pas vraiment de réponse à cette question : les personnes font ce qu'elles peuvent mais, en politique, à partir d'une certaine lecture de la réalité, des réponses, pour soi-même ET les autres, à ces quelques questions :

1. Quelle est la stratégie des autres et la mienne, telle qu'elles transparaissent dans les comportements effectifs de chacun ? Quelle est la rationalité sous-jacente à ces comportements ?
2. De quelles ressources disposent les personnes (position, compétence, zone d'incertitude, réseau, etc.). Ces ressources leur permettent de développer les modes d'action pour accomplir leur stratégie ;

3. Quelles sont les opportunités offertes (ou qui pourraient l'être) aux différents acteurs pour accomplir leur stratégie ;
4. De quels amis et ennemis dispose chacun, quelles sont les alliances possibles ?

Faire de la politique, c'est prendre en compte cette vision du fonctionnement de l'organisation, si ce n'est pour soi, du moins pour mieux comprendre les autres autour de soi. Par « les autres acteurs » il faut évidemment entendre ses collaborateurs qui ont leur propre stratégie, pas forcément parallèle à celle du leader (ce qui est parfois difficile à admettre par ce dernier), ses collègues leaders dans les autres équipes souvent en compétition tacite avec le leader, et bien évidemment son (ou ses) propres patrons.

Conseil n°2 : Tondez la bureaucratie !

Nos organisations sont très bureaucratiques parce que la société l'exige en imposant de multiples contrôles ou de nouveaux objectifs de performance qui n'ont plus qu'un lointain rapport avec la seule création de valeur ajoutée économique. Les managers ont eux-mêmes besoin d'un pilotage de plus en plus fin qui exige de nourrir sans cesse la bête informationnelle. Pour les individus, la bureaucratie consiste en l'art de bien faire facilement son travail, en ayant « exculturé » le sens pour s'en limiter au respect des règles.

Il faut tondre la bureaucratie car elle pousse sans cesse en coûtant du temps et en obscurcissant le paysage. La bureaucratie ne cesse de repousser : on crée de nouvelles fonctions mais il faut du temps de contrôle, de coordination et de suivi... Les systèmes d'informations ne sont jamais assez complets ni performants.

Il faut donc prendre l'initiative de travailler sans cesse sur la bureaucratie. Ce n'est pas achevé une fois pour toutes, c'est sans cesse à recommencer. Il y a au moins quatre manières complémentaires de le faire .

1. Le nettoyage de printemps. Régulièrement, il est important de visiter toutes les règles, processus ou réunions pour vérifier leur pertinence et leur nécessité, sans hésiter à supprimer.
2. Ne jamais mettre en place des contrôles, réunions ou procédures supplémentaires sans en enlever autant.

3. Ne pas hésiter à prendre des mesures un peu brutales, peu subtiles, mais qui sont parfois le seul moyen de faire prendre conscience de certains problèmes. C'est l'interdiction des smartphones en réunion, des mails à certains moments, voire des journées sans mails. Un manager interdisait à ses collaborateurs de lui envoyer des mails : soit ils étaient inutiles et il fallait les supprimer, soit ils étaient importants et rien ne valait une rencontre en face-à-face.

4. Faire régulièrement une analyse de ses tâches et des temps consacrés sur un mois et réévaluer l'utilisation de son propre temps. Pour ce faire, il ne faut plus prendre les vieilles grilles d'analyse de temps utilisées aux premiers temps des formations à la gestion du temps dans les années 80. Il faut absolument prendre en compte la source de la plus grande perte de temps efficace, à savoir les interruptions pour coup de téléphone, lecture de mail ou réponse servile aux vibrations de son smartphone...

Ce deuxième conseil s'adresse donc à l'apprenti leader aussi bien pour le management de son équipe que pour la gestion de sa propre hygiène de travail.

Conseil n°3 : Ecrire ce que l'on attend de chacun.

La première tâche de tout leader est de savoir précisément ce qu'il attend de chacun au poste qu'il ou elle occupe. Le seul moyen de le savoir vraiment est de l'écrire, non pour l'opposer aux tiers à un moment ou à un autre mais tout simplement parce que l'écriture force la pensée, oblige à caractériser en des termes concrets ce que le leader attend de chacun de ses collaborateurs.

Ces attentes ne sont pas seulement définies par la définition de fonction ou le compte-rendu de l'entretien annuel de fixation des objectifs. Elles intègrent ce que seul le leader peut apporter, à savoir une connaissance très personnelle de chacun et des tâches et des métiers.

Ce conseil est important parce qu'il n'est généralement pas naturel au leader de s'interroger d'abord sur ses collaborateurs : il a plutôt tendance à penser à ses actions, à décider, à faire lui-même. Ce conseil a donc pour première valeur de déplacer son regard sur ses « suiveurs » puisqu'il ne peut y avoir de leader sans eux.

Ces attentes ne sont pas définitives et le leader doit régulièrement effectuer l'exercice. Le faux leader s'enorgueillit d'avoir emmené les autres vers un but et de les avoir dirigés : ce n'est généralement pas très difficile. La vraie difficulté est de pouvoir faire suivre longtemps, sur des chemins divers, dans le long terme : cela requiert de savoir en permanence réévaluer les attentes parce que les situations changent, parce que les personnes évoluent.

Quelques questions aident à mettre en œuvre le conseil n°3 :

1. Quand et comment vais-je pratiquer cet exercice ? Dans quel tiroir ou fichier déposer le texte ?
2. Qu'est-ce que je peux attendre d'un collaborateur : performance exprimée de manière quantitative, qualitative, des comportements et attitudes spécifiques, un mode d'interaction avec les autres dans l'équipe, l'expression d'une personnalité ou d'une compétence spécifique dont dispose la personne ?
3. Qui sont mes collaborateurs ? Qu'est-ce que je sais d'eux, qu'est-ce que j'attends de chacun à son poste ? Comment vérifier que je l'ai atteint ?
4. Quand reviendrai-je sur ce document pour m'interroger sur les résultats, pour actualiser les attentes ?

Ce conseil doit être complété par une interrogation sur l'équipe dans son ensemble. L'équipe ou le groupe de personnes à diriger ne constituent pas seulement une addition d'individualités mais représente un collectif. Il est donc nécessaire de faire le même exercice pour l'équipe dans son ensemble. Mais cette formulation d'une attitude et d'un résultat d'équipe risque souvent d'être exprimée en des termes trop vagues et creux : pour cette raison, le passage par la prise en compte des individualités doit donner de l'équipe une vision plus réaliste.

Conseil n°4 : Entretenez la relation managériale !

Le théorème de Homans nous indique qu'une relation ne perdure si elle n'est mutuellement bénéficiaire. Cela s'applique à la relation managériale. « Bénéficiaire » ne renvoie pas seulement au pouvoir et à l'argent. Dans une relation il s'échange bien au-delà de ces deux composantes de la vie organisationnelle : on peut procurer ou recevoir de la sécurité, de l'affection, de la curiosité intellectuelle, des stimulations diverses et de la reconnaissance.

Une relation ne peut se maintenir et grandir en profondeur et en efficacité que si les termes de l'échange sont positifs. Cela ne signifie pas que chacun connaisse précisément ses attentes : celles-ci peuvent se découvrir au fil de la relation ; cela ne signifie pas non plus qu'il s'agit pour le leader de faire systématiquement et à tout moment ce que les autres attendent ; cela ne signifie pas, enfin, que ces attentes sont toujours connues de chacun, ni qu'elles sont figées dans le temps.

Dans une relation managériale, le plus facile pour le leader (voir conseil précédent) est de savoir ce qu'il attend de ses collaborateurs ; c'est généralement presque aussi facile pour le collaborateur de connaître en partie ce qu'il attend de son leader. En revanche, il est plus difficile pour le collaborateur et pour le leader d'admettre que l'autre attend quelque chose de l'autre...

1. Quelles sont les attentes de chacun de ses collaborateurs ?
2. Quelles attentes peut-il découvrir, qu'il ne soupçonne pas encore ? Quelles sont celles que le leader aimerait leur faire découvrir ?
3. Comment vérifier la satisfaction de ces différentes attentes réciproques ?
4. Comment ces attentes évoluent-elles ?

Ce conseil prend en compte ce sur quoi nous sommes revenus plusieurs fois dans cet ouvrage, à savoir la question de fond des raisons pour les suiveurs de ... suivre un leader qui a toujours tendance à exagérer le fait que ses compétences, son génie et ses actions personnels devraient suffire.

Conseil n°5 : Repérez la diversité des personnes et des rôles dans vos équipes

Plusieurs outils (comme les rôles de Belbin par exemple) se sont répandus dans les formations managériales ces vingt dernières années. Leur idée est claire et importante : tout le monde ne joue pas le même rôle dans une équipe et c'est de la combinaison d'un ensemble de rôles que dépend la performance d'une équipe.

On distingue par exemple les apporteurs d'idées et les spécialistes impliqués dans le contenu du travail plutôt que dans le processus comme les gardiens des règles et des temps ou les facilitateurs.

Ces différences de rôles joués peuvent être liées à des différences de personnalité ou d'expérience. Il revient au leader de repérer cette diversité, de faire en sorte que les différents rôles soient joués et surtout de s'assurer que les différentes personnalités et styles de comportements se tolèrent et collaborent efficacement.

1. Quel rôle chacun a-t-il tendance à jouer naturellement, ou à éviter ?
2. Quels sont les apports spécifiques de chacun dans l'équipe ?

3. Quelles sont les principales frictions occasionnées par chacun de ces rôles ?
4. Qui devrais-je aider pour qu'il joue mieux son rôle, quels rôles devraient-ils être atténués ?

Il existe de nombreuses typologies de ces personnalités et de ces rôles. Pour le leader, faire l'exercice de la différenciation l'oblige à prendre de la distance par rapport à des rôles ou des personnalités qui peuvent plus ou moins lui convenir ou lui être agréables en fonction de sa propre personnalité. Cela peut l'aider également à contextualiser autrement les conflits inhérents à chaque équipe. Cela peut enfin le conduire à conforter les personnes dans ce qu'elles font bien de manière à les faire gagner en confiance en soi. In fine, c'est un exercice qui permet au leader de lutter contre cette tendance universelle de rêver une équipe de clones, de personnes identiques qui reproduiraient son propre modèle.

Conseil n°6 : Et toujours le BOS en premier !

Par BOS nous entendons évidemment le But d'Ordre Supérieur. Il correspond à ces grands objectifs, ces valeurs, ces permanences d'attitudes et de comportements qui seront encore vrais dans deux ans, quels que soient le budget, la nouvelle stratégie ou le patron du moment. Ces BOS sont sans cesse à rappeler, à renforcer, quand ils risquent d'être oubliés ; ils constituent la référence en matière de recrutement, d'évaluation mais tout simplement dans le management quotidien des équipes.

1. Quels sont les BOS liés au métier, à la technique, à la manière de faire ?
2. Quels sont les BOS liés à la vision de l'avenir, à la stratégie, au futur de l'entreprise ou du travail ?
3. Quels sont les BOS liés au « vivre et travailler ensemble » ?
4. Quels sont les moments où le leader peut les rappeler et les renforcer, dans des situations qui lui sont imposées, lors d'initiatives qu'il peut lui-même prendre ?

Il existe des illustrations d'initiatives managériales qui maintiennent et renforcent les BOS, en dehors des conventions, séminaires et rencontres régulières à grand renfort d'organisation et de techniques de communication événementielle. Dans l'industrie le plus souvent, certains ont développé la pratique de la réunion « 5 minutes ». A 9 heures chaque jour, le directeur convoque ses collaborateurs directs pour une réunion de 5 minutes, debout, pour se dire bonjour, se dire quelques événements importants de la veille ou à venir. En 5 minutes, on n'analyse pas une situation, on ne prend pas une décision, on ne fait

que se raconter d'apparentes banalités en faisant ce travail indispensable de maintenance au sein d'un groupe quand on se rencontre, on se parle, on évoque des sujets sur lesquels on a des références communes (ces fameux BOS), on renforce tout simplement ce qui nous lie pour faire grandir la capacité à continuer de collaborer. Les n-1 retournent alors dans leurs propres équipes pour faire de même et ainsi de suite tout au long de la ligne hiérarchique.

Ce mode de réunion est évidemment bien adapté au contexte industriel où on collabore en un lieu, avec un temps commun à tous ; cela s'adapte moins à beaucoup de situations de collaboration à distance et désynchronisées. A chacun d'imaginer son propre mode de réunion 5 minutes.

Au stade de vie que constitue la jeunesse, les relations sont la dimension la plus importante : à chaque époque, en fonction des outils de communication disponibles, les plus jeunes ont innové pour rester en contact, maintenir ce qu'ils avaient en commun dans leurs groupes, bandes, gangs ou autres formes de clans... Aux plus âgés de les imiter plutôt que de geindre sur les générations nouvelles.

Conseil hors-catégorie : l'apprenti leader ne devrait jamais oublier qu'il est et restera un apprenti, qu'il aura toujours à suivre les six conseils précédents sans jamais atteindre le moment où il peut considérer les avoir accomplis définitivement.

Mais c'est le thème du tome 3 « Le leadership pour le leader » !

L'AUTEUR

Maurice Thévenet est professeur au Cnam, titulaire de la Chaire de Gestion des Ressources Humaines. Il est également professeur à Essec Business School. Ancien Président de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), il apporte son expertise à de nombreuses institutions. Il est l'auteur de très nombreux articles et ouvrages.

Les 100 Mots du Management

PUF – Que-Sais-Je ? – 2014

OUVRAGES de Maurice Thévenet

1. Audit de la culture d'entreprise – Paris : Les Editions d'organisation, 1986 (Traduit en espagnol et portugais)
2. Impliquer les personnes dans l'entreprise – Paris : Editions Liaisons, 1992
3. Culture et Comportements – Paris : Vuibert, 1992 (Avec Jean-Luc Vachette)
4. Culture d'Entreprise – Paris : PUF, Que-Sais-Je, 1993 (Traduit en russe et arabe)
5. Le plaisir de Travailler : favoriser l'implication des salariés – Paris : Les Editions d'Organisation, 2000 (Traduit en espagnol)
6. Gestion des personnes : la parole aux DRH
7. L'implication au travail – Paris : Editions Vuibert, Institut Vita Roux, 2002. (Avec Jen-Pierre Neveu – ouvrage collectif)
8. Management, une affaire de proximité. Paris : Les Editions d'Organisation, 2003
9. Gestion des Personnes : la parole aux DRH – Paris : Editions Liaisons, 2004
10. Quand les petits chefs deviendront grands. Paris : Les Editions d'Organisation, 2004
11. Patron et premier manager de mon entreprise – Paris : Gualino Editeur, 2006 (Avec Bernard Touchebeuf)
12. Les équipes : Le bonheur est dans l'équipe – Paris : Eyrolles, 2008
13. Le travail : Je veux tout ! – Paris : Eyrolles, 2008
14. Le management : Pourquoi j'échoue – Paris : Eyrolles, 2008
15. Le pouvoir : Le management est-il toxique ? – Paris : Eyrolles, 2008
16. Les relations humaines : Alors, heureux ? – Paris : Eyrolles, 2008
17. Les talents : Des étoiles brillantes aux étoiles filantes – Paris : Eyrolles, 2008
18. Manager en temps de crise – Paris : Eyrolles, 2009
19. Gestion des talents – Paris : Dunod, 2010. (Avec Cécile Dejoux) (Traduit en anglais)

20. Fonctions RH - Paris : Pearson Education, 2009, 2010, 2012 (Avec Cécile Dejoux et l'équipe de la Chaire de Gestion des Ressources Humaines du Cnam)
21. Les fausses évidences des ressources humaines : défis, ruptures, nouvelles pratiques – Paris : Eyrolles, 2011 (Ouvrage collectif avec le Cercle de l'Entreprise)
22. Le travail, ça s'apprend - Paris : Eyrolles, 2011
23. Managers en quête d'auteur – Les Belles Lettres, 2012
24. Le Leadership pour l'Entreprise – www.amazon.fr – 2013

Maurice Thévenet est professeur au Cnam et à Essec Business School.

MISSION

1. AUTORITE

Sujet classique de devoir de philosophie, l'autorité est caractéristique de toute société humaine où se posent les questions du commandement et de l'obéissance. L'autorité est conférée et le management apparaît aussi comme un système d'autorité que des personnes doivent exercer pour accomplir une action collective.

Les questions d'autorité concernent le plus souvent sa source et son mode d'exercice. Parmi les sources on peut noter la structure et le système, la tradition, ou même l'ineffable autorité naturelle. C'est à l'exercice de l'autorité qu'il est le plus souvent fait référence puisqu'elle est parfois confondue avec son abus, l'autoritarisme. Peut-être est-ce la raison pour laquelle le terme est aujourd'hui péjoratif : il suffit d'inclure « autorité » dans une enquête auprès de managers ou de subordonnés pour que les opinions se figent dans la répulsion.

Un détour par l'étymologie n'est pas inutile. Le latin *auctor* fait référence à l'auteur. Celui à qui est conférée l'autorité est « auteur », ou plutôt, dans les institutions, son dépositaire. Ce n'est pas l'allure sympathique qui fait s'arrêter au signe du gendarme mais parce qu'il incarne un auteur respecté (le pouvoir politique).

Le manager est aussi représentant d'un auteur. Il n'est pas la source de son pouvoir, la cause personnelle de l'obéissance des autres. Par sa compétence, la légitimité de sa nomination, ses caractéristiques personnelles, il n'est jamais qu'un dépositaire, même s'il habitera son rôle et sa fonction avec ses talents propres.

Une telle approche évite l'autoritarisme ou fonde la sanction de toute velléité. Une telle approche peut renouveler les modes de désignation et d'évolution de managers qui peuvent toujours s'abandonner au sentiment de toute-puissance.

2. CHANGEMENT

Le changement est inhérent à la vie des organisations. Le management en est donc un acteur important. Pour ce faire, on dispose de démarches outillées de conduite et d'accompagnement du changement. C'est une affaire de rôle des managers et de politique de management.

D'une part les managers ils doivent être les interprètes et traducteurs de ce changement. Sans se contenter d'expliquer ou d'informer, ils ont à assumer ce travail de longue haleine pour que le sens et les modalités du changement soient compris et intégrés. Les managers doivent être des bricoleurs car aucun changement ne peut prendre en compte toutes les particularités et complexités du niveau local. Il est donc nécessaire que les managers prennent l'initiative de s'adapter pour mettre en œuvre un changement pertinent à leur niveau. Enfin les managers doivent prendre en compte la dimension émotionnelle car tout changement est toujours un traumatisme, avec son lot d'incertitude. L'investissement personnel du manager dans ces trois rôles et sa prise d'initiative sont une clé du changement.

D'autre part, le changement n'est pas seulement une affaire du management. Pour être efficace, encore faut-il que les managers sachent, puissent et veuillent mettre en œuvre les outils, structures et nouveaux comportements qui en sont la traduction concrète. Pour qu'un changement réussisse, il est tout aussi important que le mode de management soit en ligne avec les valeurs et références profondes de l'entreprise, sa vision de l'avenir et les traits pertinents de sa culture. Cette cohérence globale entre valeurs, systèmes et management n'est jamais atteinte et ne peut l'être ; elle constitue une direction, une ligne de conduite, une référence pour les actions de changement.

3. COACH

Le coaching est présent dans les entreprises comme dans d'autres compartiments de la société. Cette notion empruntée au sport met l'accent sur l'accompagnement de la personne et l'aide à son développement. Plutôt qu'un guide, le coach est un tuteur et un miroir.

Associer le management au coaching permet d'insister sur la reconnaissance de l'autonomie des personnes, sur le constat qu'elles seules peuvent se développer et gérer leur propre carrière. Le manager n'est qu'une aide dans ce processus, il est à l'écoute, il stimule, reconforte, oriente, soutient, facilite. Tout le contraire de la figure hiérarchique et autoritaire. Le manager coach est à côté plutôt qu'au-dessus. Il peut être coach auprès des personnes mais aussi des équipes en prêtant attention à leur constitution, à la gestion des conflits et au maintien de leur mode de fonctionnement harmonieux.

Le manager doit être coach mais il ne peut être que cela. La vocation du manager n'est pas seulement de développer des personnes mais d'atteindre un objectif collectif. Evidemment il doit être psychologue et aidant, parce que la bienveillance et l'écoute sont les caractéristiques premières d'une relation humaine. Cependant, le coaching ne doit pas être une excuse pour abandonner ses responsabilités qui sont aussi de trancher, de décider, voire de sanctionner. L'accompagnement ne doit pas apparaître comme une fuite de responsabilité, un moyen finalement de ne pas manager, ce qui peut être un rêve toujours présent.

La question du manager coach n'est donc pas celle du « comment » car toutes les formations existent. C'est plutôt la question du « quand » adopter cette attitude à bon escient car tout le monde, dans son travail, n'en a pas forcément besoin. Il reste aussi à savoir être coach tout en n'étant pas que cela.

4. COMMANDEMENT

Le terme de commandement vient du monde militaire qui a une longue expérience de ce que l'on appelle aujourd'hui management. C'est l'action de donner des ordres et d'exercer l'autorité. Cependant, une abondante et millénaire littérature militaire sur le commandement montre la profondeur de la réflexion à laquelle le très jeune management n'est pas toujours habitué.

Un général de l'armée de terre, ancien enseignant à l'École de Guerre propose trois composantes au commandement. On y trouve d'abord la discipline nécessaire au combat : elle s'acquiert par le lent et fastidieux apprentissage du pas cadencé dans la cour de la caserne. Vient ensuite la zone d'autorité qu'il faut savoir maîtriser et respecter en se privant de s'immiscer dans celle de ses subordonnés. Enfin, le gradé doit être présent auprès de ses hommes autour d'un feu ou d'un verre, connaître leur vie privée, leurs soucis du moment. Le commandement s'opère avec ces trois piliers : se limiter à un seul est toujours un dévoiement.

Une autre illustration de la subtilité du commandement nous est donnée par une analyse récente du commandement lors de la 1^{ère} guerre mondiale¹. L'auteur distingue des lieux où le commandement s'exerce de manière différente. Au combat, on a besoin d'un chef qu'on puisse suivre aveuglément ; loin domine le besoin de discipline et de sécurité. Près du combat, quand le grand moment approche, il faut un commandement qui donne de la perspective et calme l'anxiété. L'auteur décrit aussi l'évolution des principes du commandement au fil des quatre ans de guerre.

Le management peut donc être un monde de grande subtilité.

¹ Saint-Fuscien, E. A vos ordres ? La relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre. Editions EHESS, 2011.

5. COMMUNICATION

La communication, c'est comme la psychanalyse, l'état de santé n'existe pas. Elle est donc logiquement un sujet permanent de préoccupation pour le management qui ne peut seulement être abordé en termes d'outils, d'événements, de qualité de messages ou de réflexes comportementaux. Comprendre son sens et ses missions est tout aussi indispensable car la communication est un problème plutôt qu'une solution. Quatre idées permettent de l'aborder.

Il faut communiquer quand il n'est pas nécessaire de communiquer, c'est-à-dire quand des références communes sont partagées. C'est là qu'elles devraient être répétées et réaffirmées. Redire des références communes quand tout va bien est le seul moyen de les rendre crédibles quand tout va un peu moins bien. C'est ce que toutes les civilisations ont inventé depuis des millénaires avec les rites, la politesse ou l'art de la conversation.

Le manager doit être un interprète. Il ne doit pas transmettre l'information comme on le fait pour un courriel, mais passer le message comme le traducteur d'un roman en littérature interprète l'auteur pour approcher son intention dans la langue de destination. Communiquer ce n'est pas expliquer, c'est faire en sorte que les messages soient entendus et compris, voire intégrés : il y a une grande nuance.

Le manager ne doit pas rassurer car il n'y a rien de moins rassurant que celui qui veut vous rassurer. La communication ne doit pas rassurer, elle doit contribuer à partager une vision de la situation de l'entreprise et des buts communs.

L'efficacité de la communication ne vient jamais du message mais de la confiance en celui ou celle qui le porte. Cette dernière idée pourrait être la seule feuille de route pour des managers qui veulent améliorer leur communication.

6. COMPORTEMENT

Le management est une tentative d'influence. Les politiques et les dispositifs managériaux comme les actions du manager visent à influencer les comportements des personnes, des équipes ou de l'entreprise dans son ensemble. L'efficacité dépend de ces comportements : le client espère que l'ouvrier a bien vissé les roues, le malade que le pharmacien de l'hôpital lui donne les bons médicaments et l'utilisateur que le fonctionnaire traite son dossier. La notion de comportement met donc l'accent sur l'action de l'opérateur.

Le mot important est « tentative » car il est toujours difficile d'influencer le comportement des autres dans l'entreprise comme dans le commerce, dans les relations amoureuses ou sociales.

Evidemment, on ne peut anticiper tous les comportements pertinents. Dans l'éducation non plus il ne s'agit pas de préparer tous les comportements possibles mais de donner les moyens à l'enfant de savoir réagir correctement devant des situations toujours imprévisibles. Cela ne signifie pas non plus que l'on ait trouvé les moyens automatiques de garantir telle ou telle réaction : les comportements au travail ne sont pas de l'ordre du réflexe même si on en rêve parfois, en matière de sécurité par exemple.

Manager est aussi une affaire de comportement. Les compétences, les valeurs, les intentions des politiques managériales ou des managers eux-mêmes n'ont d'importance que s'ils s'incarnent dans des comportements. L'artisan ou l'artiste travaille ses gestes en les répétant avant de pouvoir les dépasser et leur donner de l'inspiration : il en va de même pour les comportements managériaux qui exigent de la pratique et de la répétition avant que les bons managers sachent dépasser le prescrit pour affirmer un style plus personnel.

7. CONFLIT

Toute société humaine est un lieu de conflit où s'expriment et se confrontent des intérêts divergents. C'est une illusion managériale d'imaginer des institutions où ces intérêts convergent forcément et se taisent au profit d'un intérêt supérieur. Les conflits peuvent être destructeurs ou constituer un passage vers une situation meilleure : dans les deux cas, ils constituent un problème de management.

Les conflits ne se limitent pas aux confrontations entre direction d'entreprise et représentants des salariés. Il existe des conflits intra-personnels quand le dirigeant, ou quiconque dans l'entreprise, est tiraillé entre des préoccupations contradictoires. Beaucoup de conflits sont interpersonnels : stratégies incompatibles, envies, jalousies, compétitions diverses. Dans les organisations surgissent de plus en plus de conflits inter-groupes quand des *business-units*, des équipes ou des groupes de projet se combattent au détriment du bien commun de l'institution. Les conflits éclosent inévitablement entre des entreprises soumises à un jeu concurrentiel souvent violent et les salariés se retrouvent impliqués dans une confrontation dont ils sont aussi les acteurs.

Gérer les conflits est une mission du management, dans les conflits sociaux par exemple ; c'est également le souci des managers dans leur pratique. Plusieurs approches sont alors possibles. La première consiste à éviter le conflit et attendre qu'il se résolve tout seul. La deuxième consiste à affirmer et faire prévaloir sa position. La troisième revient à céder et accéder aux exigences des autres. La quatrième approche consiste à négocier et découvrir les compromis et terrains d'entente alors que la cinquième consiste à collaborer, à inventer ensemble une nouvelle réalité qui dépasse les intérêts divergents.

8. CONTROLE

Le contrôle est la troisième phase du processus de gestion après l'analyse et la décision. Il s'agit de faire un retour sur le travail collectif produit. Le contrôle s'étend aux résultats mais aussi à la manière de les obtenir, les règles et méthodes utilisées, le respect des valeurs définies. Dans une conception plus anglo-saxonne, le contrôle évoque la maîtrise et le pilotage (comme on peut parler du contrôle de soi par exemple). Dans cette conception le contrôle exige une bonne compréhension, maîtrise et anticipation de ce qui se fait et se produit dans l'organisation.

Contrôler est une tâche difficile car il n'est pas toujours aisé de repérer le vrai résultat, détecter la malfaçon derrière une belle apparence, traquer la mauvaise qualité de service au-delà du seul respect des règles et des procédures. D'ailleurs, les personnes n'apprécient pas toujours d'être contrôlées ; elles peuvent y voir une perte de temps, si ce n'est une remise en cause personnelle. Enfin, pour beaucoup de managers le projet et la création, tournés vers l'avenir, sont souvent plus valorisants qu'un contrôle rétrospectif.

Pourtant l'activité de contrôle peut s'avérer cruciale. Dans des activités à risque (aviation, armée, centrales nucléaires), chacun apprend et admet la permanence d'un double contrôle qui est la norme et non l'exception. En tout cas, elle est banale : dans toutes les traditions éducatives, on apprend à relire son expérience, non pour se contenter d'évaluer ou de se comparer mais pour en tirer des enseignements et des voies d'amélioration. Si le contrôle n'est pas le problème, la difficulté du management réside dans la manière de l'effectuer, les précautions, les compléments et l'ambiance qui l'entourent et lui donnent son sens et sa valeur.

9. COOPERATION

Il n'est pas aisé de distinguer coopération de collaboration traitée ailleurs dans cet ouvrage. La seconde renverrait au labeur, dur et rigoureux - sans même parler de ses connotations historiques - alors que la seconde évoque l'image plus valorisante d'œuvre commune.

La coopération est souvent opposée à la compétition dont elle serait le contraire vertueux. Les structures multi-divisionnelles (*business-units* par exemple) cherchent le juste équilibre entre une coopération indispensable et une compétition nécessaire. La compétition interne peut détourner les énergies des vrais combats contre les concurrents ou pour le développement de l'entreprise ; mais elle est aussi un stimulant pour améliorer des projets, obtenir des résultats et accomplir de grandes choses. La coopération est censée maintenir la compétition dans le cadre d'un bien commun qui protège des dévoiements possibles.

Après le temps des systèmes et des *process*, l'intérêt actuel pour la coopération indique qu'elle en est le complément indispensable.

Pour les acteurs, deux facteurs semblent favoriser cette coopération. Le premier est la vision commune d'un objectif à atteindre ou d'une manière de travailler ensemble, le second résiderait dans la motivation de chacun à coopérer et donc à se contraindre à une interdépendance efficace avec les autres.

Les managers peuvent avoir tendance à oublier que leur pratique sera déterminante pour remplir les deux conditions nécessaires. C'est à eux que revient l'effort de toujours maintenir et actualiser des références communes qui ne s'imposent pas d'elles-mêmes, ou seulement avec les *kits* de communication appropriés. De même c'est leur travail de développer et maintenir une motivation pour la coopération qui ne peut exister si les personnes n'en ont pas goûté les bienfaits.

10. DECISION

Le manager est souvent appelé décideur. C'est une de ses tâches et le management pourrait être compris comme l'art de prendre les bonnes décisions. L'efficacité de la décision ne tient pas seulement à son contenu, ce dernier ne préjugant pas d'une mise en œuvre efficace. Le processus de prise de décision importe donc et diverses techniques sensibilisent les managers aux modes de prise de décision efficaces selon les situations, leur degré d'incertitude, l'existence de solutions acceptables, le niveau d'adhésion des personnes à l'objectif visé.

Mais le management n'est pas que de la décision. Exécuter, mettre en œuvre est tout aussi important et prend parfois plus de temps. D'où peut-être cette tendance à opposer un management exécutant, le management d'en bas, à un management décisionnaire en haut. La décision se verrait alors privilégiée par rapport à son exécution, l'idéal par rapport au réel, la carte par rapport au territoire. A considérer que le management d'en bas ne fait qu'exécuter et contrôler, on sous-estimerait la part de décision du management au quotidien.

En effet les décisions de management ne concernent pas seulement les enjeux stratégiques et économiques. Les managers, à tout niveau, prennent des décisions d'allocation de ressources, d'ajustements locaux, de traitement de situations individuelles. Ces décisions ne sont pas spectaculaires mais elles sont le lot de la mission de management et de la crédibilité du manager. Elles requièrent de la réactivité, de l'intelligence des situations et du sens des responsabilités. Les théories du management ont tendance à négliger ces micro-décisions qui font le cœur de l'expérience de travail, pour les managers et leurs collaborateurs.

11. DELEGATION

La délégation apparaît dans le domaine du management comme un idéal. Elle est toujours présente dans les organisations d'une certaine taille puisque la direction ou le propriétaire est obligé de laisser décider en son nom. Les managers, voire les opérateurs, agissent au nom de l'institution. Par ailleurs, une délégation généralisée se traduirait par la reconnaissance de l'autonomie de chacun contribuant à une œuvre commune, sans qu'il ne soit plus besoin de management.

La délégation vue comme un style de management idéal dans des approches contingentes : elle y apparaît possible et salutaire quand le délégataire accomplit au-delà de ce qu'il est légitime d'attendre de lui à son poste. Par ailleurs, la délégation exerce une séduction idéologique en induisant un mode de fonctionnement où les acteurs dégagés d'un carcan hiérarchique, agissent dans une logique contractuelle avec les autres.

Au-delà de ces idéaux la question de la délégation est d'abord celle de ses conditions. La délégation est possible quand il existe de la confiance entre délégateur et délégataire, quand le délégataire est performant et impliqué.

La question de la délégation est ensuite celle de ses règles. En fonctionnant comme un contrat, il s'agit concrètement d'en définir le périmètre, les objectifs, les conditions de révision régulière, et évidemment les modalités de contrôle.

C'est enfin la question des comportements du délégateur vis-à-vis du délégataire. Le premier est aussi tenu par le contrat qui lui impose de la retenue dans ses interventions alors qu'il conserve toujours la responsabilité finale de ce qu'il a délégué.

Le véritable enjeu managérial de la délégation est donc d'en remplir et maintenir les conditions.

12. EXECUTION

Tout est dans l'exécution, même si les discours et les études de cas semblent consacrer plus de place aux politiques, aux stratégies et aux décisions. Dans la pratique, le management se préoccupe surtout d'exécution en s'assurant du respect du contrat de travail. Celui-ci fixe un lien de subordination qui permet de faire exécuter. Mais le manager dispose aussi des définitions de fonction et des objectifs qui l'aident dans la même mission.

Plus fondamentalement le management est l'art de l'exécution des stratégies et des politiques. Pour ce faire il a besoin d'initiative, de prise de responsabilité et de sens de l'adaptation : paradoxalement, l'exécution exige beaucoup plus que de l'obéissance et de la discipline. Le diable est dans les détails et les plus belles politiques se heurtent aux complexités et imprévus du terrain : la bonne exécution a besoin de les dépasser.

Ainsi la menace et l'ordre hiérarchique ne suffisent pas à assurer une bonne exécution. Celle-ci requiert une capacité d'anticipation, un sens de l'objectif et un objectif commun au-delà de la discipline. C'est la combinaison des deux qu'il est difficile d'atteindre, même si le sport et l'armée nous montrent que c'est possible. L'exécution est donc plus exigeante que ne le laisse croire l'illusion bureaucratique selon laquelle la qualité technique et la robustesse des systèmes de règles serait suffisante.

Enfin, l'importance de l'exécution n'est pas la seule forme de participation dans l'entreprise, comme le terme d' « exécutant » pourrait le laisser croire. L'art du management est moins de faire exécuter que de savoir combiner l'exécution avec des phases de décision, d'analyse des situations et ... de convivialité.

13. IMPLICATION

L'implication (souvent appelée engagement aujourd'hui) traduit le fort investissement de la personne dans le travail, la carrière et/ou l'entreprise. Elle constitue une ressource indispensable pour surmonter une crise, faire fonctionner les organisations complexes ou simplement faire correctement un travail quand le résultat ne découle pas seulement de la bonne application des règles.

Les dispositifs du management ou les actions du manager, peuvent contribuer à remplir les conditions nécessaires de l'implication. La première est la cohérence. Personne ne peut s'impliquer s'il ne comprend rien, si les comportements des managers sont déconnectés de leurs discours, si ces derniers changent trop souvent.

La deuxième condition est la réciprocité. Il ne peut y avoir implication sans perception d'un équitable échange avec son institution. A la source de la réciprocité se trouvent évidemment les politiques de rémunération et de GRH en général. Cependant, l'expérience de travail est relationnelle et la réciprocité se joue aussi dans la qualité perçue des relations humaines au travail. Le manager est dans une position clé pour garantir une qualité d'ambiance et de relation au sein des entités de travail.

La troisième condition est l'appropriation. Comment s'impliquer sans s'approprier un tant soit peu son travail. L'appropriation peut être juridique (participation, actionnariat) mais aussi affective quand on évoque son équipe, son client ou son projet. Des formes d'organisation privilégiant l'autonomie permettent de remplir cette condition mais aussi l'action managériale de base consistant à connaître suffisamment ses collaborateurs pour leur permettre d'apprendre, de grandir et de s'approprier progressivement leur travail.

14. INNOVATION

L'innovation est nécessaire ; c'est encore vrai en cas de crise. Si l'innovation est évidemment le produit de la créativité, de l'inventivité et du souci de la mise en œuvre, la question se pose au management de la favoriser. La qualité de l'ambiance et de l'environnement de travail, l'autonomie peuvent être considérées comme des facteurs favorables et le management en est en partie responsable. Dans les organisations par projet, il s'agit aussi de faire travailler ensemble des personnes aux compétences différentes et complémentaires. A un niveau plus subtil, favoriser l'innovation relève pour le management d'une capacité à gérer des carrières, positionner des personnes dans des situations ou face à des expériences qui leur seront utiles. Enfin, la veille et le repérage des signaux faibles sont une compétence managériale fine qui permet de susciter, renforcer et accompagner l'innovation. Taleb² suggère que c'est une certaine dose de pression, de chaos et d'incertitude qui donne de l'« antifragilité » aux systèmes en leur permettant des ajustements

L'innovation se situe aussi dans le domaine managérial. Le management est un lieu d'innovation même si le formalisme exagéré de la gouvernance, des structures et des systèmes d'information ne semblent pas laisser de place à la nouveauté. On peut innover sur les modes de choix des managers, sur le déroulement de leurs carrières, l'ampleur des zones d'autonomie et de responsabilité, les modes d'évaluation, le pouvoir, la hiérarchie et la prise de décision. L'histoire nous donne de nombreux exemples de cette possibilité d'innovation et même cette entreprise américaine contemporaine, spécialiste de la transformation de la tomate, dans laquelle on a supprimé ... les managers.

² Taleb, NN : Antifragile. Les bienfaits du désordre. Les Belles Lettres, 2013.

15. OBJECTIF

Le management traite des objectifs : il les fixe, les suit, les révisé ou les contrôle. Autour de ce terme se cristallisent un ensemble de pratiques généralisées dans les institutions, autrefois regroupées sous le terme de « direction participative par objectif », puis, plus sobrement, « management par objectif ». Ces approches fondent la relation managériale sur des objectifs à atteindre. Le management contribue à les fixer, s'assure les moyens de leur réalisation et en contrôle le résultat. La première formulation insistait sur le mode de fixation participatif, indiquant par là qu'un objectif pourrait d'autant mieux être tenu que les parties prenantes avaient participé à leur élaboration.

Un objectif est un but à atteindre. Sa formulation est donc importante et on insiste sur la nécessité de fixer des objectifs simples, mesurables, contrôlables. Ils doivent pourtant représenter fidèlement la contribution de la personne même si les dimensions plus qualitatives du résultat sont forcément sous-estimées. La gestion par objectifs s'avère donc plus aisée et pertinente pour certaines fonctions aux composantes et résultats plus ... objectivables. Quand la personne a peu d'influence personnelle possible sur le résultat, les objectifs touchent alors des aspects connexes de l'activité et perdent alors de la représentativité de la performance de la personne.

Mais l'objectif évoque aussi ce qui n'est pas subjectif : paradoxe pour décrire une mission, le management, qui ne peut être que subjective. Les outils et méthodes ne se privent pas d'exiger le factuel et l'objectivable. C'est une bonne pratique pour celui qui ne succombe pas à la tentation de réduire la réalité à ce qui est objectif.

16. RESPONSABILITE

Les managers doivent répondre d'eux-mêmes et des autres : c'est une caractéristique de leur rôle. Il doit rendre des comptes et il n'est pas coupable (ou louable) uniquement pour ce qu'il a fait personnellement. Le périmètre et les modalités de cette responsabilité sont normalement définis et précisés.

Les objectifs, définitions de fonction, structures et procédures fixent le périmètre de cette responsabilité qui se traduit concrètement par des délégations de signature, des obligations d'information et de visa. Dans le cadre de cette approche bureaucratique de la responsabilité, il existe une bijection supposée parfaite entre les événements possibles et l'affectation managériale de la responsabilité.

A l'intérieur de ce cadre structurel, on peut définir des zones d'autorité pour affiner ce que les structures ne peuvent totalement arrêter. Au sein de ces zones, l'autorité est conférée alors que la responsabilité demeure pour celui qui l'a allouée. Une responsabilité nouvelle oblige alors l'allocataire à la prise d'initiative.

Le troisième niveau de responsabilité renvoie évidemment à la dimension éthique du comportement du manager. Quelles que soient les situations, il agit et se réfère donc, *volens nolens*, à ses valeurs personnelles pour faire face à la situation. Le manager ne peut l'éviter même s'il est tenté de se protéger derrière le système bureaucratique pour fuir cette responsabilité inhérente à sa mission.

Enfin on parle de management responsable quand il est censé contribuer aux objectifs de responsabilité sociétale de l'entreprise. Les décisions, les pratiques managériales, l'action des managers, leur manière de piloter et de diriger peuvent alors passer au crible du test de responsabilité.

17. SERVICE

« Gouverner, c'est servir »³, c'est le titre d'un ouvrage où l'historien étudie des formes originales de management des abbayes au Moyen-Age : de quoi faire pâlir d'envie les gourous promoteurs de nouvelles pratiques managériales.

Le management est un service qui doit être rendu pour qu'une organisation fonctionne. Un psychologue américain évoque ces groupes de projet ou transversaux où des compétences complémentaires sont réunies autour d'une tâche commune. Le manager ne peut simplement s'imposer par sa compétence, sa position hiérarchique ou un charisme aléatoire. Conseil lui est donné d'être dans une position de service vis-à-vis de son groupe : lubrifier les relations entre les personnes, promouvoir l'équipe, supporter l'ambiguïté et le chaos propres à ce genre de situation. Le service, c'est faire en sorte que les personnes puissent faire correctement leur travail. Mais le « ministre » n'est-il pas en charge du *ministerium*, service en latin ?

Si le management est un service et pas seulement une position ou une boîte à outils, il devient une source d'innovation. Daran dans son ouvrage évoque l'abbaye de Fontevraud dont le « manager » était une femme non consacrée : il est vrai que c'était au Moyen-Age. Ces innovations peuvent concerner le mode de désignation des managers, leur évaluation, la répartition des pouvoirs, le degré d'autonomie. A figer le management dans des contraintes bureaucratiques, on empêche cette innovation.

La notion de service pose aussi la question de la motivation : autant on peut comprendre le goût du pouvoir et de la rémunération pour inciter des vocations managériales, autant le ressort du service est plus difficile à actionner. Sans doute cela renvoie-t-il à la motivation intrinsèque des psychologues.

³ Dalarun, J. Gouverner, c'est servir. Essai de démocratie médiévale. Alma Editeur, 2012.

ECOSYSTEME

18. BUREAUCRATIE

La bureaucratie est une vision de l'organisation (ou de toute société humaine) selon laquelle il suffirait d'appliquer et de suivre les bonnes règles, procédures ou structures pour garantir l'efficacité. Nos sociétés sont profondément bureaucratiques. Elles s'évertuent à parfaire le système juridique et réglementaire qui garantirait l'idéal de vie commune. Nos organisations sont bureaucratiques puisque demeure l'espoir que les règles, structures, *process* et autres systèmes d'informations devraient générer de la performance et répondre à tous les problèmes rencontrés. Les budgets investis ces dernières décennies (et l'effectif d'une entreprise chargé de l'administration et du contrôle) sont le signe patent de cette évolution.

Dans une vision bureaucratique de l'institution, la question du management ne se pose pas : les définitions de fonction sont claires et il suffit à chacun, managers compris, de suivre les règles pour que tout aille bien. Le manager n'est plus qu'un contrôleur du respect des règles, de la bonne exécution des tâches telle qu'elles sont prescrites.

En opposant le management au leadership, on veut marquer cette différence entre un management chargé de faire tourner la machine bureaucratique et un leadership censé inspirer et entraîner les personnes au-delà de la seule application des règles.

Les institutions peuvent avoir cette conception du management et des managers. Mais ces derniers aussi peuvent privilégier dans leur mission managériale une approche désincarnée et peu engagée qui ressortit à la bureaucratie. Si cette approche bureaucratique est aussi prégnante, c'est aussi parce qu'elle répond à des besoins de sécurité et de toute puissance pas toujours bien admis.

19. CONSEIL

Le conseil en management est un secteur d'activité important, une prestation largement diffusée et prisée par les institutions. Dans la vie courante, le conseil est souvent paradoxal : il se donne (se vend) sans être le plus souvent suivi d'effet. Les conseils sont souvent inutiles car le conseiller n'a jamais les mêmes informations que son client et il ne peut ressentir et vivre la situation comme lui. C'est souvent l'urgence d'une situation ou son caractère dramatique qui conduit à s'abandonner aux conseils prodigués.

Le conseil en management peut avoir trois fonctions, non exclusives l'une des autres. Premièrement, c'est l'offre d'une expertise technique ou méthodologique nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise. C'est ce qu'avaient bien réussi, au milieu du vingtième siècle, les pionniers rentrés des Etats-Unis après y avoir appris les principes d'organisation scientifique du travail.

Le conseil en management peut ensuite avoir un rôle politique dans le jeu des pouvoirs de l'entreprise. Le fait d'être extérieur lui permet de pénétrer ce jeu d'acteur, de servir de ressource aux uns et aux autres, de révéler les règles tacites du jeu politique, d'aider à des prises de conscience, de faire passer des messages et de rebattre les cartes. L'approche politique de la sociologie française des organisations donne un bel exemple des effets révélateurs possibles par l'intervenant extérieur.

Enfin le conseil peut accompagner et soutenir les acteurs dans leur démarche comme l'illustre le développement du coaching. Il peut être un facilitateur entre les personnes, un médiateur, un accoucheur, un miroir, celui ou celle qui permet à l'action de se dérouler plutôt qu'il ne l'initie.

20. CULTURE

Depuis les années 80, la culture de l'entreprise est au centre des réflexions managériales. Par culture on entend l'ensemble des références partagées dans l'organisation qui se sont développées au fil de l'histoire en réponse aux situations et problèmes rencontrés. La culture transparait dans la manière d'aborder les problèmes, de prendre des décisions et de réagir aux situations courantes et exceptionnelles de la vie d'une organisation. Elle se voit dans les comportements concrets qui font la vie de l'organisation. Toute organisation a une culture même si elle n'est pas explicitée. Il existe parfois un écart entre cette culture opérante et celle qui est officiellement affirmée.

Un trait majeur de la culture concerne la manière d'appréhender la personne et donc de la manière de manager. Il touche aux droits et devoirs réciproques de l'entreprise vis-à-vis des personnes et de celles-ci vis-à-vis de l'institution. On peut imaginer des approches plus ou moins individualistes qui donnent de l'importance à l'individu, sa compétence et sa performance ou, au contraire, aux groupes ou aux équipes. On peut plus ou moins valoriser le développement des individus, gérer les situations sur le court ou le long terme. Ces traits de culture ont évidemment une importance sur les systèmes de rémunération, de recrutement ou d'évaluation, qu'ils soient formalisés dans des procédures ou implicites dans les décisions qui se prennent au fil du temps.

La culture est une ressource pour le management plutôt qu'une réalité à essayer de changer. Le management c'est l'utilisation des points forts de cette culture pour affronter les problèmes traditionnels d'ajustement à l'environnement et de développement de la cohésion interne.

21. ECOLE

Le management a ses écoles. Le système français avait abandonné le qualificatif de commerce pour désigner ses écoles de préparation au travail en entreprise : le terme n'était pas assez valorisant. La quête de notabilité aidant, elles deviennent écoles de gestion avant de prendre le terme de « management ».

Qu'est-ce que le management a de plus que la gestion pour justifier ce changement de dénomination. Le terme a plus de visibilité internationale. Il est plus valorisant qu'une « gestion » méprisée pour ses connotations trop matérielles ou financières. Le terme de management évoque une dimension humaine, qui était pourtant, historiquement, au centre de la notion de commerce.

Il existe donc un réseau d'institutions d'enseignement supérieur qui forment des personnes à contribuer aux missions de management dans les institutions : entreprises, associations, administrations. Elles ont pris beaucoup d'importance comme en témoigne le parcours de nombreux dirigeants ou hommes politiques.

Les entreprises ou les administrations (fonction publique territoriale par exemple) ont aussi créé leurs propres écoles internes. Elles offrent des parcours intégrés de formation, dans le cadre d'universités d'entreprises, étroitement associés à la gestion des carrières et des talents de l'entreprise. Ces écoles internes combinent trois préoccupations : la diffusion de connaissances et techniques managériales, l'accélération de la communication entre managers et dirigeants autour des stratégies et visions de l'institution, la constitution de réseaux internes plus efficaces.

Quelques grandes entreprises (General Electric, IBM, L'Oréal, Michelin,...) font même école puisque le marché du travail reconnaît les compétences managériales acquises par ceux qui y ont travaillé.

22. ENTREPRISE

L'entreprise ou l'organisation est l'institution pour laquelle se sont élaborées les théories du management. Elle évoque un monde aux frontières bien définies dans lequel le management contribue à atteindre les objectifs de ceux qui ont légitimité à la gouverner.

L'entreprise ne peut être détachée de sa raison d'être, ce pourquoi elle existe, à savoir, simplement dit, la fourniture de biens ou de services à un extérieur pour qui ils sont acceptables. On ne crée pas une entreprise à la suite d'un coup de foudre mais pour réaliser quelque chose qui requiert la mise en commun d'activités individuelles. Revenir à cette raison d'être est toujours utile pour le management qui n'existe pas pour lui-même, pour les personnes ou pour passer un bon moment ensemble, mais bien pour produire.

L'entreprise est le lieu d'entrepreneurs, notion souvent distinguée de celle de manager. Comme si l'un créait et l'autre mettait en oeuvre. S'il est vrai que les entrepreneurs n'ont pas toujours les qualités requises pour bien manager, il serait utile que les managers témoignent d'un minimum de goût pour l'initiative entrepreneuriale afin d'innover et de développer dans leur propre zone de responsabilité.

Enfin l'entreprise n'est plus ou ne sera plus l'unique lieu où il est possible de collaborer. On peut produire dans le cadre d'un réseau sans personnalité morale unificatrice. Quand des indépendants se mettent ensemble pour réaliser une tâche, il n'y a pas d'entreprise mais les contraintes de décision, de contrôle, d'animation, d'ajustement et de coordination se posent encore. Un des grands enjeux pour la recherche en management sera de comprendre comment ce pilotage peut s'effectuer efficacement dans des contextes plus flous que celui de l'entreprise, qui reste une institution très récente dans l'histoire et pas forcément pérenne.

23. ETYMOLOGIE

Par un décret paru au Journal Officiel du 18 janvier 1973, l'Académie Française autorise l'utilisation du terme « management » pour autant qu'il soit prononcé à la française. Voilà une juste décision qui aura évité à George Bush une nouvelle bévue après avoir moqué la détestation des français pour l'entreprise puisqu'ils n'avaient même pas de mot pour *entrepreneur* (en américain dans le texte).

En effet *management* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler, manier, avoir en main), issu lui-même du latin *manus* (main) qui avait parallèlement donné le français « manège » (faire tourner un cheval tenu par les rênes dans un manège).

Ce lien avec la main est intéressant car il insiste sur l'activité tout spécialement et profondément humaine que représente le management. Sennett⁴ a mis en évidence dans le travail des artisans, le savoir personnel et unique de la main, forgé au fil du temps et de l'expérience. La main évoque aussi la dimension émotionnelle, charnelle et pas seulement cérébrale de la fonction de management. Avec la main on se salue, on accompagne, on tient, on tente d'agir sur ce qui nous entoure, on accueille avec la paume, on rejette d'un revers.

La référence à la main se prête, selon les personnes et les époques, à toutes les interprétations, comme finalement n'importe quel mystère. Pour certains, la main évoque la manipulation, pour d'autres le souci de faire et de relier.

Il est dommage que cette richesse sémantique disparaisse quand on veut faire du management une technique qui enferme plutôt qu'un art qui ouvre. A la fin du 18^{ème} siècle, bien avant Taylor, le manager en France était un maître de cérémonies, surtout pas la puissance invitante ou la jeune première.

⁴ Sennett, R. Ce que sait la main : la culture de l'artisanat. Editions Albin Michel, 2010.

24. GENERATION

La question des générations touche le management. Avons-nous dans les organisations actuelles de nouvelles générations de managers ? Le management est-il nouveau aujourd'hui, postmoderne, durable, « socialement » responsable ? Les générations de collaborateurs à manager sont-elles différentes ?

La difficulté de la question tient à ce qu'à chaque époque, les contemporains ont orgueilleusement voulu se considérer dans ou avec des générations totalement nouvelles. Et si la société et l'économie évoluent, il est parfois difficile d'en détecter les signes réels et surtout le rythme qui n'est pas forcément synchrone avec la trajectoire de l'observateur. Dans le management en particulier il est difficile de distinguer entre des évolutions tenant à l'entreprise et à l'économie, ou simplement aux mouvements profonds de la société dont elle n'est qu'une partie.

Le seul moyen de parler des problèmes de génération du management, des managers et des collaborateurs est sans doute de mettre en évidence ce qui ne change pas avec les générations.

Ne change pas l'éternelle question de la source de la performance. Le management y contribue en comptant plus ou moins sur deux niveaux d'action : la personne avec ses compétences et son engagement, ou les systèmes avec les structures et les règles. Le management restera toujours la recherche de la combinaison optimale entre ces deux facteurs.

Ne change pas non plus le fait que le management a trait au travail qui reste une contrainte imposée à la liberté de chacun pour produire une œuvre collective.

Ne change pas enfin le fait que le travail est une expérience essentiellement relationnelle qu'il revient au management de rendre positive et efficace.

25. GROUPE/EQUIPE

Les organisations donnent de l'importance aux groupes, task-forces, projets, d'autant plus fréquents que les structures deviennent transversales, matricielles, multidivisionnelles. L'enjeu du management n'est pas qu'une addition de performances individuelles mais une capacité des personnes à interagir efficacement au sein de différents types de groupes.

Ces groupes sont souvent appelés « équipes » : la notion est connotée positivement, elle évoque la solidarité et le sens de l'objectif commun. On peut avoir une approche plus mesurée des bienfaits de l'équipe, surtout performante quand il s'agit d'exécuter plutôt que de créer : une collection d'individus séparés est souvent plus créative qu'une équipe. En tout cas, l'équipe n'a rien de naturel et elle requiert une vraie démarche, bien outillée aujourd'hui, de construction (team-building), de maintien entre les personnes de bonnes relations ou de résolution de conflit.

Quoi qu'il en soit une équipe reste un groupe avec les phénomènes qui lui sont inhérents. C'est par exemple celui du leader ou du meneur : dans tout groupe des personnes se détachent quand le plus grand nombre ont intérêt à entrer en interaction avec elles. Ce meneur/leader peut être une chance ou une menace pour le management. Le second, plus souvent oublié, est celui du bouc émissaire, figure universelle des phénomènes de groupe depuis la cour d'école : c'est celui, dans des temps difficiles, dont tout le monde considère que ses signes victimaires apparents le désignent comme le responsable évident de tout ce qui va mal. Les managers jouent parfois ce rôle ; ils doivent contenir les risques de ces phénomènes de groupe d'autant plus mortifères qu'ils sont unanimes.

26. HISTOIRE

Il est paradoxal d'inscrire l'histoire dans les premiers mots du management puisque la discipline est marquée au sceau de la modernité et de l'actualité. Dans les écoles, un cas de plus de dix ans n'est plus crédible pour les étudiants, les modes se succèdent en remisant au musée des approches anciennes forcément inutiles et dépassées.

Pourtant, régulièrement des historiens se risquent à montrer que le management des temps anciens n'était pas si inapproprié : certains ont montré que les plantations du sud des Etats-Unis au XIXème siècle présentaient des subtilités de management inconnues des usines tayloriennes du Nord. L'histoire peut être une source d'inspiration sur les manières de faire du commerce en reprenant les grandes traditions du commerce intercontinental des routes de la soie ou du sel, en interrogeant ces institutions qui ont le mérite, à la différence des entreprises, de la durée dans les siècles (l'armée et l'Eglise). Il est possible aussi d'interroger les grands textes des philosophes, historiens et moralistes, même s'ils ne sont pas reconnus comme gourous du management.

Le management est lui-même lieu d'histoire et la plupart des enseignements en repèrent les jalons et dates-clés. Comme tous les domaines historiques, il exige de prendre parti, de savoir sans le recul du temps, repérer ce qui est important ou pas. En effet la vertu de l'histoire est de forcer l'humilité, d'obliger la modestie devant les séductions du contemporain, de relativiser les supposées tendances, évolutions et révolutions qui expriment moins une réalité que les fantasmes de leurs promoteurs. Cela peut même redonner de la valeur à la tradition, c'est-à-dire cette longue construction sociale dont nous ne sommes que les relais provisoires.

27. HYPOTHESES

Le management est une évidence dans toutes les institutions. On raisonne comme si ces lieux de travail ensemble étaient une norme universelle et intemporelle, on néglige que notre approche de ces pratiques est fondée sur une tradition d'acquis anthropologiques, on oublie que cette forme de collaboration est mortelle. Pour toutes ces raisons il faut s'interroger sur les hypothèses implicites qui fondent les raisonnements sur le management. Nous en proposons quatre.

1- Le management suppose une certaine idée de la performance liée à la raison d'être de l'institution. Celle-ci existe pour rendre un service, produire à destination des autres. Le sens de la performance revient à considérer qu'une institution n'a de sens que vis-à-vis de l'extérieur (clients, usagers, société, etc.) et non pour l'intérieur.

2- Le management suppose un sens du collectif, de l'interdépendance, de la coopération. Ce collectif n'est pas choisi mais le plus souvent imposé. On ne travaille pas, n travaille avec d'autres.

3- Une troisième hypothèse fait du management un monde à part. Le travail serait séparé, les personnes évolueraient dans l'entreprise comme détachées de leur vie personnelle ou de la vie de la société, en fonction seulement des prescriptions organisationnelles et de l'expérience vécue au travail.

4- Les managers enfin seraient des grognards, cette garde rapprochée de Napoléon qui râlaient mais avançaient, comme si leur fidélité et leur bonne volonté allaient de soi, quelles que soient les campagnes.

On peut alors se demander si ces hypothèses tiennent toujours aujourd'hui dans la diversité des organisations actuelle. Un des enjeux du management est de se les rappeler, de veiller à leurs évolutions et de s'ajuster aux conséquences possibles de leur évolution.

28. MODE

Le management est un domaine de mode. Les idées, concepts, gourous apparaissent et disparaissent. Les vérités du jour paraissent ridicules le lendemain, les modèles du moment vieillissent rapidement. Le management partage avec la mode quelques caractéristiques : la généralisation d'une part, l'impermanence d'autre part. Pour remonter dans le temps le contrôle de gestion, le management participatif, la qualité, la responsabilité sociale peuvent être considérés comme des modes. Elles ont leurs promoteurs, leurs exemples emblématiques, leurs textes fondateurs, leurs zéloteurs, et tout le *business* associé.

Le terme de mode appliqué au management est généralement - mais à tort - péjoratif. Il semble enlever du sérieux à des préoccupations qui en requièrent. La vérité d'un jour est provisoire, alors que l'on continue de chercher le Graal de la bonne idée managériale que les modes donnent l'illusion vite déçue de l'avoir enfin trouvée.

La mode a pourtant l'intérêt de pointer le projecteur sur des aspects importants du management. Tenter d'influencer des comportements pour produire quelque chose est difficile et la solution ne sera jamais définitivement trouvée : les modes apportent des angles d'attaque, elles mettent en valeur des dimensions nouvelles. D'ailleurs, on ne parle souvent plus des modes d'hier parce qu'elles se sont intégrées au quotidien du management comme pour la qualité ou les organisations matricielles.

Mieux encore, les modes éclairent la manière de pensée d'une époque ou d'une génération. La mode de la culture a imposé la notion du temps dans la réflexion managériale, la responsabilité sociale ou les risques psychosociaux ont ouvert le management aux préoccupations plus globales de la société dont l'entreprise ne peut s'extraire.

29. PAPES

Gourous, esprits, papes : il semble en exister dans le monde du management alors que ce n'est pas le cas dans tous les domaines de l'action ou de la connaissance, que ce soit le sport ou la mécanique automobile. Régulièrement apparaissent des personnages qui marquent leur temps, inspirent les dirigeants, servent de référence aux consultants. On pense à Peter Drucker, pape hors-catégorie, à Peters et Waterman, G. Hamel. Il en existe aussi dans le monde francophone comme Mintzberg, Crozier, Serieyx, Dupuy et Thiétart évidemment⁵. Certains sont plus discrets, écrivent peu mais inspirent les entreprises dans le secret des comités de direction ou des séminaires internes.

La métaphore du pape n'est pas anodine. Ce dernier est rarement là parce qu'il l'a voulu mais plutôt parce que l'institution en a besoin et l'a appelé selon un processus qui n'a cessé d'évoluer au fil des siècles pour toujours mieux garantir l'authenticité de l'appel. Le pape doit donner de l'unité dans la diversité et c'est ce besoin qui justifie sa présence dans l'écosystème du management.

Rares sont les papes du management qui le sont volontairement devenus : ou plutôt, il en est tellement qui n'ont jamais réussi à l'être. Ce sont les acteurs du management qui les reconnaissent comme tels grâce à la qualité de leur inspiration à un moment donné.

Le monde du management est divers car les organisations sont diverses avec des problèmes tellement différents selon la taille, secteur, situation économique etc. Cependant on cherche l'unité car les impératifs d'efficacité sont les mêmes.

Il faut parler des papes au pluriel car le besoin d'inspiration est sans cesse renouvelé. Il faut donc respecter les papes, ils témoignent des sujets importants du management d'une époque.

⁵ Thietart, RA, l'auteur du *best-seller* « Management » dans la collection Que-Sais-Je ?

30. PERSONNE

La présence de « personne » dans les 100 mots devrait paraître évidente. Le management est l'art de coordonner, contrôler, animer l'activité de personnes. On ne parlerait pas de management pour piloter un atelier de robots. Mais le management n'est pas qu'une attention aux personnes ou une action sur celles-ci. Le manager n'est pas l'animateur socio-culturel ou le psychologue. Son enjeu est donc bien un rapport aux personnes dans le cadre d'une organisation (avec ses structures, outils) et dans la perspective d'un résultat à atteindre.

De manière plus intéressante, la question de la personne revient à poser la question des sources de l'efficacité. Une bonne grille de lecture consiste à opposer personnes à systèmes. D'un côté on considère que la performance dépend de la qualité des organisations, des structures, des outils et systèmes mis en place. D'un autre côté c'est la personne avec sa passion, sa motivation et sa liberté qui sera le moteur de la réussite.

Evidemment les deux sont importants et l'on ne peut opposer l'un à l'autre : dans un monde idéal le management revient à savoir jouer des deux leviers, les systèmes et les personnes. Cependant, on peut constater que chaque manager, chaque personne en responsabilité a tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces deux causes et ce, quel que soit le vocabulaire utilisé.

Considérer la personne comme facteur de performance ne revient pas seulement à formaliser des compétences, à broser des tableaux de correspondance entre une caractéristique de la personne et une tâche à accomplir. C'est aussi s'interroger sur des représentations, des passions, un engagement personnel et la totalité des dimensions de la personne, physique, psychologique, spirituelle.

31. RECHERCHE

Le management est terrain de recherche, il a besoin de recherche. Il n'est pas qu'un tissu d'évidences soumis au seul principe du bon sens. Si les institutions n'en sont pas convaincues, les chercheurs risquent de phosphorer en chambre ou de se rabattre sur des terrains volontaires, pas toujours représentatifs de la réalité managériale.

Cette recherche est difficile comme dans toutes les sciences humaines où demeure la tentation de s'identifier aux objets de recherche ou de mélanger l'observation de la réalité et la projection de ses opinions ou idéologies. Chercher dans le domaine du management, c'est se forcer à multiplier les regards, remettre en cause les évidences, s'interroger toujours devant le mystère de l'humain.

La recherche en management peut avoir deux objets. Le premier consiste à observer des pratiques pour repérer des régularités ou des contingences. On repérera les structures organisationnelles selon la diversité des contextes, les comportements apparemment efficaces, les modes de résolution des conflits. On exercera aussi son intelligence en décryptant le fonctionnement d'organisations originales dans leurs missions, éloignées dans le temps ou l'espace.

Le deuxième objet touche à l'amont des situations managériales en utilisant les autres disciplines. La philosophie et l'histoire, l'anthropologie et la science politique, la psychologie et l'économie, la sociologie et la théologie offrent des mines d'intuitions pour aborder les situations managériales.

Le champ de la recherche est aujourd'hui ouvert. Une société plus diverse, un autre équilibre démographique, l'utilisation de modes de communication différents, un autre rapport à la connaissance ou à l'autorité sont autant d'évolutions qui vont bousculer la recherche en management.

32. RESSOURCES HUMAINES

Management et gestion des ressources humaines sont parfois confondus au point que les programmes de formation au business éliminent cette dernière de leurs programmes au profit du premier. Certains ont affirmé que les managers étaient des DRH au point de supprimer *in fine* cette fonction de l'entreprise. Plus raisonnablement GRH et management ont en commun l'intérêt pour les personnes et le souci d'une action collective efficace. Ils ont surtout une grande complémentarité.

D'une part, les RH doivent accompagner les managers pour les aider à anticiper les compétences ou les problèmes personnels, pour les prévenir des risques juridiques encourus dans l'exercice de la fonction humaine. A l'heure où les managers sont placés au cœur de la question des risques psychosociaux, les RH sont clairement dans la position de devoir aider les managers à assumer une mission de plus en plus difficile.

D'autre part, les managers et le management sont nécessaires pour mettre en œuvre la mise en œuvre pratique des politiques de GRH comme la gestion des compétences, les rémunérations, l'évaluation des performances ou le recrutement. Les politiques de GRH les plus sophistiquées et pertinentes peuvent échouer sans la participation du management à leur conception et à leur mise en œuvre.

Enfin, toute pratique managériale est insuffisante et inefficace si elle ne témoigne d'une forte cohérence avec les systèmes et politiques de GRH d'une part, les valeurs et les visions d'autre part.

Cette triple complémentarité devrait inciter aussi bien les entreprises que les formations au business à ne jamais négliger le cadre des politiques de ressources humaines qui ne peuvent être pensées et pratiquées sans la prise en compte du management, et réciproquement.

33. SAVOIR-VIVRE

Le management facilite le « travail ensemble », qui est aussi « vivre ensemble ».

Cette question est difficile pour trois raisons. Certains peuvent considérer que le travail est désincarné, la seule combinaison de tâches prescrites, la confrontation de définitions de fonction, l'addition d'objectifs individuels. Les organisations tayloriennes ou la bureaucratie des référentiels de compétences et des audits nourrissent cette vision. On pourrait aussi imaginer que les collègues partagent suffisamment de valeurs, références et visions communes - comme dans les sociétés humaines les plus homogènes - pour que la question du savoir-vivre ne se pose pas. Enfin, on pourrait penser que l'attention portée au droit, aux règles, à toutes les protections réglementaires suffirait à assurer une vie ensemble respectueuse de chacun.

La diversité croissante des personnes au travail, le développement de nouveaux modes et outils de communication, l'individualisme ou le singularisme triomphant contribuent à remettre en cause des règles traditionnelles d'un savoir vivre ensemble qui devient un sujet de management à deux titres.

Premièrement, les managers doivent l'apprendre pour eux-mêmes afin de se garder de toutes les formes de toxicité qui menacent toujours les détenteurs de pouvoir. Quand la pression des objectifs et de la survie est forte, il est parfois difficile de garder le minimum de politesse et de respect des autres. Deuxièmement, les managers et les principes de management doivent faire respecter un certain savoir vivre au travail même quand les sujets en question ne sont pas réglementés ou à la mode ; ils doivent même assurer l'apprentissage de ce savoir vivre pour des personnes qui découvrent la vie au travail.

34. SPORT

Le management s'inspire traditionnellement de domaines étrangers pour questionner ses pratiques ou en trouver de nouvelles. Le sport en est un. On ne compte plus les sportifs ou entraîneurs venus présenter leur expérience aux managers pour les aider à réfléchir leurs pratiques. Un succès dans une compétition d'envergure ouvre la voie à cette forme de conseil. L'intervention de ces sportifs de renom a l'avantage d'intéresser les managers repus de toutes les techniques managériales et de donner subrepticement une image positive de la performance en associant le résultat économique aux prouesses sportives fortement valorisées dans la société.

Il existe des ressemblances pédagogiquement intéressantes entre le sport et la vie de l'entreprise. Le manager comme l'entraîneur doit s'imposer auprès de ses athlètes : ses performances passées ou sa personnalité ne sont jamais suffisantes. Le bon entraîneur ou le bon capitaine montrera qu'il n'existe dans leur pratique aucune technique universelle mais plutôt un art qu'ils ont progressivement trouvé et travaillé. Le public de ces séminaires ou conférences retiendra aussi que l'art du management ne peut jamais pallier l'effort et la volonté du sportif.

Cela ne devrait pas masquer les différences fondamentales entre le monde du sport et celui des organisations. Dans le travail les objectifs sont rarement aussi clairs que dans le sport où il s'agit de viser un championnat, une coupe, des olympiades. Mieux encore, le temps de l'entreprise n'est pas celui de la carrière d'un sportif, de plus en plus courte dans tous les sports. Le monde du travail, c'est le temps long avec la motivation et l'effort qui doivent perdurer alors que la personnalité et les visions du monde évoluent au fil des stades de l'existence.

35. SUBORDONNE

Pour qu'il y ait management il faut des « managés », ceux que les précautions oratoires de l'époque ont du mal à désigner, hésitant entre collaborateur, employé, agent, ou subordonné. Ce dernier terme a au moins l'intérêt de renvoyer au lien de subordination, fondement du contrat de travail dont un exécuteur est le manager. Ces subordonnés sont souvent oubliés des manuels ou réduits aux « sujets » expérimentaux des modèles et techniques de management.

L'idéal bureaucratique esquisse un subordonné compétent, respectueux des règles tout en adhérant aux valeurs et missions de son institution. Dans la réalité, le subordonné a différentes manières d'investir son rôle et la diversité actuelle des représentations liées au travail empêche de faire l'impasse sur leur manière d'aborder leur rôle.

Le subordonné peut accepter l'institution, ses buts et valeurs et s'engager personnellement dans sa mission en acceptant ses inconvénients. Il peut aussi contester les règles, les obligations, le cadre de son travail, les objectifs de l'institution ou le management : les managers ont souvent horreur des « râleurs » même s'ils témoignent parfois d'un fort attachement à l'institution. Il peut également faire mine de remplir sa mission, en se limitant à la lettre sans en respecter l'esprit, en contournant les règles et en s'en tenant au minimum exigible ; il suit alors sa propre stratégie en utilisant son travail comme une ressource. Il peut enfin quitter l'institution.

L'efficacité du management dépend de l'action de tous. Il faudrait sans doute apprendre à être subordonné : cela requiert le sens de la performance, du collectif et de la durée. Les entreprises considèrent à tort que ces compétences de base sont toujours acquises au moment du recrutement.

36. THEORIE

Le management est une affaire de théorie, peut-être plus que de pratique. Théorie vient du grec *tèorein* qui signifie contempler, regarder avec intensité, observer. Comment ce sens a-t-il dérivé en une vingtaine de siècles vers la théorie que nous connaissons aujourd'hui ? Tout simplement parce qu'apprendre la théorie c'est apprendre à regarder car selon la manière dont on regarde, on ne voit pas la même chose.

Le management concerne les comportements humains, leur manière de travailler ensemble. En ce sens, il relève du mystère que les théories nous aident à aborder sans jamais pouvoir en découvrir et maîtriser toutes les ficelles.

Le management est affaire de théories et au fil des décennies, on a mis l'accent sur des facettes différentes de sa réalité : les théories des organisations ont alimenté notre approche des structures, les théories psychologiques nous ont montré différents aspects des motivations humaines et de l'explication de ses comportements ; quant aux théories du vivant, elles nous ont invités à voir l'organisme qu'était l'institution avant de la réduire à un réseau ouvert. Le management a cherché l'organisation et les systèmes idéaux, les conditions de la motivation ; il a mis en valeur les équipes, puis les a remises en question, il a ressuscité les valeurs et la culture avant de l'oublier pour mieux la retrouver. On a considéré que la délégation et la participation concouraient à l'efficacité, on est aujourd'hui plus sensibles à remplir les conditions pour que celles-ci soient possibles.

Les théories changent parce que l'on n'a jamais fini de percer le mystère. Améliorer son management, c'est s'ouvrir à de nouvelles théories, changer de perspectives, ce n'est surtout pas se réfugier dans la pratique.

FORMES

37. BABEL

Peintres, écrivains et philosophes ne cessent depuis des millénaires de s'interroger sur l'histoire de Babel. Nous pouvons également y trouver une figure de l'idéal managérial. C'est l'histoire d'un groupe humain qui rêve de s'établir, de découvrir enfin la stabilité en arrêtant le cours du temps ; ils collaborent efficacement en partageant un langage commun, et ils construisent le projet ambitieux d'atteindre le ciel et tout dominer. Quelle belle image du projet d'entreprise !

Le projet a échoué, ruinant apparemment toute idée de belle et grande œuvre humaine. N'y a-t-il plus d'espoir managérial ? Certes non mais encore faut-il ne pas avoir de faux objectifs. En matière de management, tout est toujours à recommencer, à expliquer encore et encore ; la communication parfaite n'est qu'en leurre et la stabilité n'existe pas. L'entreprise n'est pas seule au monde et les aléas peuvent venir à bout des plus beaux projets : ils s'appellent le marché, l'environnement, les pouvoirs politiques ou même les évolutions de la société. Quant aux objectifs, le management de toute organisation ne devrait jamais oublier qu'il ne peut tout prendre en compte, tout englober, répondre à toutes les questions, satisfaire toutes les attentes.

Manager ne correspond jamais qu'à viser un peu d'ordre provisoire et instable dans un univers chaotique où la compréhension entre les personnes n'est jamais assurée et avec des buts toujours modestes, relatifs, diversement compris et toujours seconds par rapport aux grandes questions de l'existence.

Le management, comme d'autres actions humaines, a besoin de cette leçon de modestie donnée par Babel, mais il n'est pas certain qu'elle soit aujourd'hui plus audible que dans le passé.

38. COUPLE

Le management est personnifié dans des figures emblématiques de dirigeant, de manager ou de leader. Il rejoint nos approches traditionnelles du pouvoir et de l'autorité dans d'autres domaines de la vie sociale. Cette personnification a l'avantage de positionner le lieu de décision et de responsabilité, ce qui facilite la gouvernance de l'institution.

Cependant, l'observation du fonctionnement des organisations fait souvent apparaître qu'un couple dirige plutôt qu'une personne seule et ce, pas uniquement au niveau le plus élevé de l'institution comme MM. Dubrulé et Pélisson fondateurs et longtemps dirigeants du groupe Accor.

Le plus souvent, les couples ne sont pas apparents formellement. C'est l'analyse des prises de décision et du fonctionnement de l'organisation qui font apparaître le leader officiel et le bon second (ou chef de cabinet) qui oriente fortement les pratiques. Les deux membres du couple interviennent différemment, l'un est plus introverti l'autre plus extraverti, l'un s'occupe de la gestion et l'autre de l'innovation et de la stratégie, l'un est tourné vers l'externe et l'autre vers l'interne, l'un joue de la carotte et l'autre du bâton.

La réalité de ces couples ne sert pas seulement à mieux comprendre le fonctionnement quotidien, c'est aussi une manière de penser le management en imaginant des duos, en cherchant son compère, appelé collègue, second, mentor, « siffleur d'alerte », voire concurrent. Aborder son rôle en ces termes est aussi un moyen de soulager la pression d'une surcharge d'individualisation qui s'avère difficile si le manager prend sur ses seules épaules tout le poids du travail managérial en plus de la responsabilité dont il ne peut s'exonérer.

39. CRISE

Toutes les institutions vivent des crises, quand il serait fatal de continuer de fonctionner de la même manière, quand il devient impératif de bouleverser les routines en place. Le management sort alors de son rythme de croisière et devrait mettre l'accent sur trois dimensions.

La crise exige l'innovation au niveau des produits et services mais aussi dans les modes de fonctionnement, dans la répartition des activités, dans le mode de management. Cette innovation n'est pas que le produit de salariés créatifs, elle s'inscrit aussi dans des pratiques de travail où l'autonomie, l'ouverture et le sens de l'objectif sont des vecteurs utiles.

La crise exige l'implication des personnes, c'est-à-dire leur fort engagement personnel dans l'entreprise, ses buts et ses valeurs. Seul cet engagement leur permet de prendre de la distance par rapport aux anciens modes de fonctionnement et de la force pour imaginer d'autres comportements.

La crise exige beaucoup de management symbolique. Le symbole est étymologiquement ce qui rassemble, le sens commun qu'attribuent les membres d'une même société. Dans la période de désordre que constitue une crise, il est fondamental de faire vivre ce qui est commun que ce soit lié à l'institution, à son métier, à un avenir.

En période de crise, le management doit innover, savoir justement remettre en cause des façons de faire. Cette innovation managériale peut se nourrir de quelques ingrédients : la vision qui apporte cohérence et perspectives, la vitesse qui témoigne des nécessités de la situation, la discipline qu'exige l'impératif de l'action et enfin la proximité du management (de tous les managers) avec leurs équipes.

Si la communication de crise est importante, le management en ces périodes difficiles ne peut s'y réduire.

40. DISTANCE

L'image d'Epinal du management présente la proximité de personnes réunies autour d'une tâche commune. Il existe pourtant beaucoup de distance dans les organisations : géographique, physique, culturelle, fonctionnelle, etc. En parlant de management à distance on évoque surtout le fait que le manager est éloigné géographiquement des personnes qu'il doit manager.

La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et le développement des structures matricielles d'une part, la disponibilité d'outils de collaboration à distance efficaces expliquent le développement du management à distance qui rompt avec l'image traditionnelle d'équipes réunies autour d'un manager clairement identifié.

Pour le manager la distance donne l'illusion de la maîtrise. Ce n'est pas comme la proximité où chacun peut lui imposer ses problèmes au moment où il n'est pas forcément disponible. Pour le managé à distance cette situation a l'avantage d'éloigner le responsable, même si le collaborateur a l'impression n'est jamais là quand il en a besoin.

Tous les spécialistes s'accordent à donner le même conseil : plus on est à distance, plus il faut développer de la proximité. Voilà la grande question du management à distance. Alors que la proximité permet de régler beaucoup de problèmes par le simple côtoiement, la distance oblige les managers à imaginer des situations de proximité, à devenir des organisateurs d'événements et de rencontres plus ou moins artificielles qui permettent le partage d'expériences, le renforcement de références communes et la détection de tous les signaux faibles qui alertent sur l'état de ses équipes. La distance contraint le manager à la finesse de distinction des situations qui exigent de la proximité ou tolèrent la distance.

41. DIVA

Beaucoup de managers ont l'impression d'avoir des « divas » dans leurs équipes. Sur le modèle de la célèbre *Castafiore*, la diva évoque ces individus égocentrés et susceptibles qui se font difficilement aux obligations de toute collaboration. Les divas se voient au centre de l'univers, voire même, elles sont l'univers, sans rien autour. Ce sont les artistes, les médecins dans un hôpital, les journalistes dans un organe de presse, les professeurs dans une école ou une université ; ce sont aussi certains experts et spécialistes. On peut se demander d'ailleurs si la notion ne caractérise pas mieux les générations nouvelles (au pluriel) que cet ectoplasme de génération « Y ».

La diva a trois caractéristiques. Elle a sa propre vision du travail et un sens du collectif très ... personnel ; elle est la cause unique de sa réussite (et parfois aussi de son échec). La diva fonctionne selon des valeurs professionnelles (dans le cas du médecin ou du professeur) ou personnelles (que la diva des générations nouvelles s'est construites). Enfin, ces valeurs professionnelles ou personnelles sont pour la diva d'un ordre supérieur aux valeurs de l'institution et de sa raison d'être.

Le management des divas demande de grandes capacités. Premièrement, il faut les accepter même si cela contrevient à ses propres valeurs. Deuxièmement, il faut avoir une capacité à les écouter, les soutenir, les accompagner, voire les intimider parfois. Troisièmement, il faut toujours, avec force et délicatesse, leur rappeler règles de base et valeurs fondamentales de l'entreprise : certaines personnes sont en effet des divas « de naissance » mais beaucoup aujourd'hui sont divas par manque d'expérience d'une vie collective et de relations qu'elles n'auraient pas choisies, comme c'est le cas dans le travail.

42. DIVERSITE

La question de la diversité revêt aujourd'hui une importance sociétale. Par là il faut entendre la reconnaissance, le développement et la mise en commun des différences. Le champ de la diversité est large : âge, origine géographique, sexe, formation, handicap, caractéristiques physiques, potentiel, orientations sexuelles, religion, etc. Le législateur et les relais d'opinion incitent à la développer, en particulier dans le monde du travail. Pratiquement, cela invite le management à faire collaborer des personnes aux caractéristiques personnelles, valeurs, systèmes de représentations et attentes différents.

Mais l'enjeu pour le management ne se réduit pas au respect de normes sociétales imposées. D'une part, l'extension du domaine d'activité des entreprises ces dernières décennies induit ce besoin de populations très diverses. Notons deux illustrations : premièrement l'internationalisation des firmes et des activités qui requiert d'avoir dans l'effectif des personnes aux cultures et référentiels différents, deuxièmement la multiplication des activités connexes à l'activité centrale de production en administration et support qui s'ouvrent naturellement à d'autres domaines de compétence et d'autres profils sociologiques.

D'autre part, la diversité serait une opportunité managériale, une source de créativité et d'ouverture aux effets bénéfiques sur le travail. Il s'agit alors pour le manager de faire collaborer des personnes différentes alors que les tendances les plus naturelles poussent plutôt à se retrouver entre clones. L'enjeu de valeurs, règles et buts clairs et communs prend alors une grande importance puisqu'ils permettent de reconnaître mais de dépasser la seule adjonction de personnes différentes.

43. DURABLE

La préoccupation de durabilité s'impose aux entreprises et impacte le management et pas seulement parce que de nouveaux marchés s'ouvrent. Le durable étend le champ des préoccupations traditionnelles de l'entreprise au-delà de sa raison d'être initiale. Le management doit alors intégrer des préoccupations environnementales et sociétales qui lui étaient étrangères. Comme une préoccupation de développement durable ne peut être cantonnée à un expert, il se pose alors la question de la coordination et du pilotage de cette politique.

On pourrait alors parler d'un management durable. Celui-ci promouvrait, contrôlerait, et sanctionnerait selon le critère de durabilité. Le management durable s'intéresserait aux personnes dans la durée, en honorant une vision de la personne qui croît et se développe dans la durée, en ne la réduisant pas à des critères démographiques figés. Cela redonnerait de l'importance à la psychologie du développement.

Le management durable s'intéresserait aux entreprises dans la même durée, sans se laisser abuser par une vision à court terme, avec le souci de la survie et du développement de l'institution, au-delà du temps des contemporains. Savoir ne pas s'abandonner à la satisfaction de besoins sociaux immédiats quand ils peuvent remettre en cause l'avenir bouleverserait les politiques de ressources humaines et les pratiques managériales. Le management durable serait un management de projet et d'espérance pour l'avenir. Un management durable respecterait également le passé et la culture, non pour la figer dans un musée ou une vision simpliste d'un âge d'or mais en y cherchant les dynamiques de la tradition qui n'est que transformation permanente respectueuse du passé pour mieux honorer l'avenir.

44. FRONTIERE

Le management suppose la frontière entre l'entité managée et l'extérieur qu'il soit dans ou hors de l'organisation. Traditionnellement on sait à qui s'applique un mode de management, qui est le manager de qui. Toutes les frontières ont leurs inconvénients quand elles coupent de l'extérieur et enferment les personnes sur elles-mêmes. Elles ont aussi l'avantage de favoriser une forte identité et un sens de l'appartenance qui facilitent la collaboration.

Dans les organisations actuelles les frontières ne sont pas toujours nettes. Les personnes peuvent appartenir à une entité permanente, un service ou une direction, tout en étant membre d'un projet ou d'une structure transversale. La frontière de compétence ou de statut entre le manager et ses collaborateurs peut elle-même s'estomper quand il est difficile au manager d'attester une différence de compétence avec des experts qu'il doit diriger et coordonner. Enfin il pouvait exister une homogénéité culturelle au sein d'entités de travail qui les distinguaient de l'extérieur ; cette même frontière garantissant une forte identité peut disparaître avec une plus grande diversité de représentations liées au travail.

Il est cependant une frontière qui demeure dans de nombreux secteurs quand elle ne se renforce pas du fait de la taille, de la globalisation des entreprises et de leur actionnariat : elle sépare imperceptiblement de l'extérieur les managers d'en haut et ceux d'en bas. Ceux du haut décident et « stratégisent », ceux d'en bas doivent exécuter et assurer les opérations. Cette frontière-là est souvent un handicap pour mobiliser en cas de changement ou en situation de crise. Elle est difficile à faire disparaître car elle est culturelle et pas seulement structurelle.

45. INTERCULTUREL

Le management interculturel évoque des situations où se confrontent des cultures différentes. De nombreuses études insistent sur la diversité des cultures nationales, alimentées par l'internationalisation de l'économie et des firmes. Mais la même problématique s'avère pertinente pour prendre en compte la diversité dans les équipes et les organisations.

Le management interculturel cherche à mettre en évidence les différences de culture nationale et de repérer leurs effets sur la manière de concevoir les structures, les rapports hiérarchiques, les relations sociales, le risque, l'importance relative de l'individu et du groupe ou encore le poids accordé au matériel ou au relationnel, à l'harmonie ou à la compétition, pour reprendre une typologie célèbre⁶.

L'intérêt de ces questions est de mettre en évidence nos systèmes de représentation liés au fonctionnement en repérant leur contingence au contexte culturel. Il apporte donc une pédagogie du questionnement sur ces représentations qui peuvent aussi varier entre les hommes et les femmes, les personnes de génération différente, de formation initiale ou de secteur d'activité différents.

La limite du management interculturel est de donner trop d'importance aux différences de culture nationale, les plus apparentes, en oubliant qu'une personne ne se réduit pas à sa culture nationale dont elle n'est d'ailleurs jamais le stéréotype parfait. Il laisse en suspens la question la plus importante : que faire après avoir repéré les différences ?

⁶ Travaux de Hofstede, G. qui ont la particularité d'avoir décelé des différences de culture à partir d'un très large échantillon de personnes travaillant pour la même entreprise de par le monde.

46. MAGIE

Le management procède de la pensée magique quand certains rêvent que tout se passe sans avoir à intervenir, par la seule action de sa pensée et de son désir. C'est une forme de pensée généralement attribuée à l'enfant qui modèle le monde à son image et à ses rêves.

Dans le rêve de ne pas avoir à manager, les collaborateurs seraient compétents, sauraient ce qu'ils ont à faire et seraient en ligne avec les objectifs fixés. Il régnerait une attitude positive vis-à-vis de nouveaux outils ou pratiques. Procède également de la magie, l'attente messianique de leaders inspireurs, charismatiques et visionnaires aux compétences de plus en plus ésotériques.

Or le management n'est pas magique, il demande de l'effort pour ajuster des pratiques, développer les comportements adéquats. Le manager peut se changer et s'améliorer, il n'y a rien là de magique, seulement de l'effort et du travail : pour être plus attentif aux situations personnelles, plus en compréhension de la réalité politique de l'entreprise, plus à l'écoute du milieu culturel de l'entreprise dans laquelle il agit. Il existe des pratiques plus ou moins adaptées mais c'est toujours l'effort de l'ajustement, le sentiment que rien n'est jamais acquis et la persévérance qui font une politique managériale efficace.

Cependant, de la méthode Coué jusqu'aux 7 lois de la pensée magique⁷, les bienfaits de la pensée magique sont régulièrement repris. Sans s'opposer à la nécessité d'un discours de raison sur ce domaine, cela devrait au moins nous laisser ouverts à la diversité des pensées et nous éviter les pièges d'une pensée uniquement rationnelle, tout aussi dangereux que ceux d'une pensée totalement magique.

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

47. MODELE

Un modèle, en management, donne l'idée d'une cohérence globale dans les pratiques d'une institution. Un modèle exige une conception de la mission du management : simple contrainte de fonctionnement d'un groupe, ressource de développement ou projet humain. Un modèle a trait à une situation conjoncturelle de crise, de croissance, d'expansion géographique, etc. Enfin un modèle managérial renvoie à une conception - ancrée dans la culture de l'entreprise - des droits et devoirs de l'institution vis-à-vis des personnes et réciproquement.

Dans une enquête, des chercheurs⁸ distinguent un modèle *low-cost* dans lequel tout ce qui touche au travail et aux personnes doit être au coût minimum. Le management consiste alors à faire tourner la machine, dont la performance est peu dépendante des personnes et de leur engagement. Un deuxième modèle managérial est plus individualiste, il conçoit la performance comme le résultat de la combinaison de nombreuses compétences et actions individuelles. Le dernier modèle est fondé sur l'implication des personnes qui est partie intégrante du *business model* de l'entreprise.

L'idée même du modèle fait du management un lieu de décision, de choix, de prise de position de la part d'une direction générale. Le management ne va pas de soi et il est difficile d'imaginer que des entreprises industrielles définissent leur « système de production » sans définir conjointement ce qu'elles attendent du management, la référence de chacun dans sa mission de manager et les décisions afférentes.

Certes un modèle peut être un enfermement qui fige des pratiques, il peut aussi être un moment pédagogique, une incitation à se poser des questions qui pourraient facilement être laissées de côté.

⁸ O'Toole, J, Lawler, E. *America at work : choices and challenges*. Palgrave, Macmillan, 2007.

48. PROMESSE

La notion très théologique de promesse n'est pas sans pertinence pour le management. Tout d'abord dans l'importance accordée aux marques qui sont une promesse faite au consommateur, mais aussi dans le management puisque toute relation dans une société ne peut exister en l'absence de promesses tenues par chacun.

Le travail est un lieu de promesses puisque le mythe bureaucratique ne fonctionne que si chacun honore les promesses liées à son emploi, ses règles, ses définitions de mission. Mieux encore, il n'y a pas de collaboration possible sans des promesses honorées au-delà des définitions de fonction, des listes de tâches jamais exhaustives, des objectifs jamais assez précis, des scénarios envisagés qui ne tiennent jamais compte de tous les possibles. La notion de conscience professionnelle traduit l'importance de ces notions de promesses quand le travailleur fait au-delà ou différemment de ce qui est prescrit pour servir un but plus grand.

La légitimité du management (dans l'ensemble de ses principes et de sa pratique concrète) vient aussi du respect de ces promesses. Le manager doit faire ce qu'il dit, ne rien promettre qu'il ne puisse tenir, mais plus profondément, il doit honorer la compétence technique implicitement promise par sa fonction de manager, l'attention aux personnes, la proposition permanente d'une vision cohérente permettant à chacun de se situer.

Le management efficace est celui où les promesses sont tenues de part et d'autre, là où le terrain n'est pas abandonné à trop de contrôles ou à la tentation de tout réglementer et légiférer. Si le terme de promesse a une telle importance théologique c'est sans doute qu'elle exprime une facette fondamentale des relations humaines.

49. PROXIMITE

Le management de proximité concerne les pratiques managériales développées en lien direct entre un manager et des personnes « managées ». C'est de proximité physique ou de faible distance hiérarchique qu'il s'agit. Dans certaines organisations, on entend par là le premier niveau de management en bas de l'échelle hiérarchique alors que le management de proximité doit se pratiquer à tous les étages.

L'intérêt actuel pour le management de proximité s'explique par le besoin d'une forte présence d'un manager auprès de ses collaborateurs, même si on a considéré à tort que de bonnes règles, procédures et structures pouvaient remplacer la présence d'un manager, relégué alors dans des tâches d'administration du personnel. Pourquoi ne pas penser aussi que l'intérêt porté au management de proximité traduit une difficulté plus grande pour les managers à assumer les exigences de la proximité : cela expliquerait la difficulté rencontrée par certaines institutions trouver des candidats pour être managers de proximité.

Exercer une fonction managériale présente en effet plusieurs difficultés. Premièrement il faut de la présence et le management à distance, la complexité des organisations, le manque de niveaux hiérarchiques et les occupations de *reporting* et d'administration confiées aux managers peuvent les éloigner de leurs collaborateurs. Deuxièmement, il faut de la relation et celle-ci peut être difficile, ingrate et peu reconnue. Ce n'est d'ailleurs pas sur cette compétence que les managers ont le plus souvent été promus. Enfin il faut un sens du collectif et de la collaboration et il n'a pas forcément été appris avant de commencer à travailler, c'est le cas pour les collaborateurs comme pour les managers d'ailleurs.

50. STYLE

Par style il faut entendre une tonalité commune à un ensemble de pratiques. Un style de management suggère une cohérence sous-jacente à la manière dont on manage. Cette notion est devenue importante avec les approches contingentes du management, quand on imagine un management variable selon les caractéristiques d'une situation. On pourra parler d'un style autoritaire pour des personnes au niveau de performance en-deçà des attentes. Ce style mettra l'accent sur la définition d'objectifs, le suivi étroit de la personne pour la maintenir sur un chemin d'apprentissage.

Cette notion de style a l'intérêt de ne pas réduire la pratique du management à un ensemble de comportements ou actions prescrits. Le style, dans la mode ou pour une personne, suggère un supplément d'âme, une cohérence impalpable qui donne de l'unité et du sens. Ainsi le style du manager va au-delà de comportements managériaux cohérents, il inclut aussi un mode de relation, de maîtrise de ses émotions.

La notion de style indique alors que le manager doit habiter son rôle : le problème n'est pas un choix entre son autonomie et le prescrit, mais plutôt la manière d'habiter sa définition de fonction et ses objectifs qui sont au manager ce que le texte et la mise en scène sont à l'acteur de théâtre.

Le style de management n'est pas seulement personnel, il témoigne aussi de la culture de l'entreprise dont il est un signe fort : par exemple une certaine conception partagée de l'autonomie, de la proximité entre les niveaux hiérarchiques, des relations entre les personnes. Le style de management est révélateur de ce trait de culture fondamental qui dessine la géographie des droits et devoirs de l'institution vis-à-vis des personnes et réciproquement.

51. TABOU

En dehors des discours critiques sur l'entreprise, le système économique et le management qui en est le bras armé, les ouvrages de management sont plutôt positifs à son endroit. A une époque de libération de tous les tabous il est politiquement correct de s'interroger sur ceux qui touchent le management. Ils se situent à deux niveaux.

Sur la fonction de management, lever les tabous consisterait à ne plus en parler comme d'un phénomène uniforme : la taille, le secteur, le contexte et des multitudes d'autres facteurs font du management un lieu de diversité et d'hétérogénéité. Lever les tabous reviendrait aussi à ne jamais considérer que tout en matière de management peut toujours être pensé et mis en œuvre uniformément. Cela inviterait enfin à reconnaître qu'il est malheureusement différent au niveau des instances dirigeantes et sur le terrain. Le plus grand tabou reste d'admettre que le management est une science humaine qui pourrait même s'enrichir de toutes les autres sciences humaines et pas seulement de celles qui sont à la mode.

Sur les managers eux-mêmes, lever les tabous invite à s'interroger sur la tendance croissante à ne plus vouloir être manager étant donné les difficultés de la fonction. C'est comprendre aussi que beaucoup de managers rêvent de ne pas avoir à manager, comme si tout pouvait fonctionner tout seul. C'est admettre aussi que les managers sont des personnes avec leurs émotions et leur droit au respect : leurs patrons et leurs collaborateurs l'oublient parfois. Enfin, la compréhension des managers pourrait aussi s'enrichir d'intégrer le mensonge, la jalousie, mais aussi la générosité et le sens du service, toujours présents dans toute situation sociale, même celles du travail et de la vie managériale.

PRATIQUES

52. BOITE A OUTILS

La notion d'outils est plutôt péjorative en matière de management ; les rassembler dans une boîte est encore plus dépréciatif. Dans la ruée vers l'or ce sont les vendeurs de pelles qui font fortune ; il en irait de même en matière d'outils de management car beaucoup en ont essayé sans grand succès. Ils ont pu en retirer l'idée que le management est avant tout une inspiration personnelle. A moins d'admettre, pire encore, que l'on n'est pas capable de trouver ses propres manières de faire, marquées au sceau de son expérience et de son initiative créatrice.

Mépriser les outils est même assez orgueilleux si on lève le nez du guidon du management pour observer les autres activités humaines. Dans tous les arts, au sens classique du terme, de la peinture à la mécanique, les professionnels disposent d'outils et ne se fient pas seulement à leur inspiration. Les apprentis commencent à savoir utiliser les outils. Tous les talentueux ont beaucoup travaillé leurs outils avant de devenir ultra-performants, c'est une évidence pour ceux qui éloignent du management la pensée magique.

La boîte à outils est fondamentale pour le management mais encore faut-il savoir qu'en faire. Les outils ont besoin d'être appris, pratiqués. Ils requièrent ensuite la personnalisation, quand le professionnel utilise ses outils en fonction de la situation et de son rôle personnel. La personnalisation est la condition nécessaire pour être finalement dépassée, tout comme l'artiste ou l'artisan s'affranchit progressivement des règles qui lui ont permis de progresser.

A trop vouloir ériger le management en science, on a sans doute évité le terme d'art, au sens classique, qui lui était plus approprié. La boîte à outils est nécessaire, le problème est d'en rester là.

53. CELEBRATION

Les célébrations font partie de toute vie collective. Célébrer un succès, une réussite, un départ, une arrivée, des anniversaires, des fêtes religieuses, etc. Ces événements semblent relever de l'anecdote alors qu'ils constituent un moment managérial important.

Toutes les sociétés humaines ont développé des fêtes et des rites qui rythment la vie ensemble. La fête est l'événement exceptionnel qui rompt avec le quotidien, le rite répète régulièrement un sens commun et partagé. Si les spécialistes du management adoptent une posture modeste qui ne leur est pas coutumière, ils devraient s'interroger sur l'universalité des célébrations et se demander comment les intégrer à leur démarche.

Les célébrations remplissent une fonction. Elles renforcent les liens, honorent des valeurs ou des références communes en mettant en scène leur partage. Elles rompent avec le cours normal du travail, permettent de récupérer, mais aussi de se parler différemment. De nombreuses institutions essaient de formaliser ces épisodes en multipliant les distinctions, les remises de trophées ou de prix mais aussi les départs ou les succès.

Le problème des célébrations est leur authenticité. Les fêtes auxquelles personne n'a envie de venir sont pires que leur absence. Certains moquent ce genre d'événements, souvent pour ne pas avoir observé l'émotion qui y prévaut parfois quand la profondeur et la sincérité sont au rendez-vous. L'authenticité transparaît dans les attitudes et comportements de chacun, si la célébration n'est pas plaquée artificiellement. Il est donc nécessaire de ne développer cette pratique de la célébration que si elle représente vraiment quelque chose d'important, quand le manager sait qu'il va effectivement pouvoir honorer le rôle qui y est le sien.

54. COHERENCE

La plupart des manuels de management soulignent l'importance de la cohérence ou de l'alignement des pratiques managériales. On peut y voir le rêve d'un monde ordonné à l'harmonie parfaite, ce que les hommes de Babel avaient finalement réussi à construire avant la destruction. Cette cohérence peut s'appréhender de deux manières.

Il existe tout d'abord la cohérence nécessaire du management avec deux autres niveaux dans l'institution, celui des références (valeurs, stratégies, visions, missions) et celui des systèmes (organisations, structures, *process*, systèmes d'informations). Le management et les pratiques des managers doivent être ancrées sur les références fortes de l'entreprise. Pareillement des pratiques managériales ont besoin d'être cohérentes avec les systèmes ou, plutôt, les systèmes mis en œuvre ne peuvent faire l'économie de la capacité et de la volonté des managers à les utiliser convenablement.

Il existe un second niveau de cohérence, plus personnelle, concernant le manager lui-même. Être manager ne consiste pas uniquement à revêtir les habits ou l'armure du rôle, de la définition de fonction et des objectifs. Le manager est une personne avec ses différentes dimensions physique, psychologique, spirituelle. Tout travail d'amélioration de son rôle de manager ne peut faire l'économie de l'une ou l'autre de ces dimensions et de leur nécessaire cohérence.

Evidemment, et heureusement, la cohérence n'est jamais atteinte, le chemin est plus important que la destination. La cohérence et l'alignement constituent donc un principe d'action plutôt qu'un état ou un objectif : dans toute action managériale ou dans tout changement, ce principe de cohérence est une source d'intuition et d'action.

55. COLLABORATION

Le travail tel qu'on le connaît aujourd'hui est collaboration, c'est-à-dire un travail collectif quand chacun est en interdépendance avec d'autres qu'il n'a pas choisis. Le rôle du management est de rendre possible et efficace cette collaboration.

Travailler ensemble n'est pas naturel et requiert un effort managérial, même si les postes, les objectifs et leurs frontières sont bien définis. En effet, il s'agit de maintenir la présence d'un objectif collectif, une contrainte qui détermine les interactions. Il s'agit aussi de rendre possibles et efficaces les relations entre des personnes qui ont deux caractéristiques essentielles : d'une part elles ne se sont pas choisies selon des critères affinitaire, d'autre part, elles témoignent d'une grande diversité de compétences, de valeurs et de personnalité. La collaboration est encore plus difficile quand les outils de travail collaboratifs permettent de se jouer des distances. La question managériale ne revient pas à mettre en œuvre la collaboration, toujours présente, mais plutôt de ne jamais la considérer comme acquise et d'en améliorer les résultats en permanence.

La question se pose aussi de la collaboration particulière entre manager et subordonnés, avec leur différence de statut et de position. Celle-ci doit-elle se limiter aux activités statutaires de distribution, pilotage et contrôle du travail, à l'accompagnement et à l'aide des personnes, ou encore à la « lubrification » des rapports humains ? Les managers devraient-ils faire la même activité que leurs subordonnés, demeurer instrumentiste ou seulement chef d'orchestre ? Les managers devraient-ils conserver une distance et intervenir seulement en cas de besoin dans le plus grand respect de l'autonomie des autres ?

56. CONFIANCE

La confiance est la foi en l'autre. Plus simplement, c'est ne pas craindre une mauvaise action de sa part. Ainsi la confiance est souvent présentée comme une vertu nécessaire du management ou une solution. On pourrait imaginer aussi qu'elle est naturelle au sein d'une communauté de personnes réunies pour un travail commun. Se poser la question de la confiance, c'est affirmer que les relations au travail ne vont pas de soi, comme en témoignent les relations sociales ou les séances de prétoires. L'employeur ou le manager peuvent commettre des abus dans leur pratique de la subordination et l'employé peut circonvenir aux règles et se livrer aux diverses formes de ce que les sociologues ont appelé le sabotage au travail.

Faire, oser, instaurer la confiance sont autant d'injonctions proférées aussi bien aux managers qu'aux principes de management. Faire confiance aux autres s'ajouterait aux nécessaires bienveillance, respect, tolérance et ouverture très à la mode aujourd'hui. La confiance se traduirait concrètement par le droit à l'erreur, la diminution des contrôles et le développement de l'autonomie.

Au-delà des bons sentiments, deux clés permettent de lier management et confiance.

Premièrement, la confiance est le produit d'une relation. Entre deux personnes, il peut exister un crédit de départ mais c'est l'expérience de la relation qui permet à la confiance de s'établir, de se renforcer mais aussi de disparaître.

Deuxièmement, c'est à chacun de faire en sorte que les autres puissent avoir confiance en lui. La confiance commence par un travail sur soi et ses propres comportements, par l'application concrète de règles et de principes. Il ne s'agit pas de faire et donner confiance mais d'assurer une pratique managériale exemplaire.

57. CONTINGENCE

La contingence revient à définir les structures pertinentes pour telle taille, activité ou contexte stratégique de l'entreprise, les modes de management adaptés aux caractéristiques d'une situation, que ce soit pour définir les pratiques de changement appropriés, pour brosser des styles de management appropriés, des modes de prise de décision, des styles d'animation d'une équipe..

L'intérêt de l'approche contingente est de prendre en compte le contexte ou la situation pour définir le management approprié. Cela réfute l'idée d'un seul mode d'action managérial efficace universellement. L'idée de l'universalité est toujours tentante quand on considère que seules les structures par projet ou autonomes seraient efficaces, seul le management participatif serait approprié, seul la fermeté de l'autorité serait possible.

Les avantages et le réalisme d'une approche contingente ne devraient pas occulter ses difficultés. D'une part il s'agit de trouver le bon facteur de contingence, en fonction duquel tel ou tel mode de management devrait être institué. Le style du manager devrait dépendre de la performance du collaborateur par rapport à ce que le manager est en droit d'attendre de lui à ce poste, au-delà bien entendu des seules prescriptions de la définition de fonction ou des objectifs négociés. Combien de managers sont-ils capables d'écrire ce qu'ils attendent de chacun de leurs collaborateurs.

La deuxième difficulté tient à l'exigence faite aux institutions et managers de faire varier leurs pratiques et leurs styles. La troisième difficulté tient à la nécessité de laisser ouvert le champ possible des facteurs de contingence comme aujourd'hui par exemple pour prendre en compte le contexte sociétal de l'entreprise ou les situations de crise.

58. CURLING

Le management est une science coucou du nom de ces oiseaux qui nichent dans le nid des autres. Il a emprunté à l'armée ou à l'Eglise, des institutions qui ont le mérite de l'histoire et de la durée. Le management emprunte également au sport, une des valeurs du moment comme le montrent les ventes d'écrans plats en période de Coupe du Monde.

Parmi les nombreuses disciplines sportives, c'est au curling que fait penser le management aujourd'hui. Ce sport inventé en Ecosse se pratique sur la glace. Des cercles concentriques y sont dessinés et le joueur doit lancer une pierre (*stone*) de dix à douze kilos aussi près possible du centre des cercles. Le manager ressemble aux autres joueurs de l'équipe, ceux qui frottent la glace avec un balai. Ils n'agissent pas sur la pierre mais leur balai fait fondre la surface de la glace pour faciliter la glisse et influencer ainsi la trajectoire de la pierre.

Le balayeur ne touche pas la pierre, il n'agit pas sur les personnes mais il fait en sorte qu'elles réussissent, ils y consacrent d'ailleurs beaucoup d'efforts, en évaluant la situation et en ajustant en permanence leur action au mieux de ce qu'ils observent. C'est le cas dans le management de projets ou d'équipes transversales quand il s'agit de coordonner les actions de chacun en huilant les rouages, en anticipant des conflits, en allouant les tâches de manière réfléchie en sachant encourager, tempérer, motiver, réprimander positive, c'est-à-dire au mieux de la performance collective et du développement de chacun.

Evidemment, on peut aisément comprendre la motivation du manager leader, porte-drapeau au premier rang du régiment ou le chef sous les feux des projecteurs de la renommée et de la reconnaissance. Mais où trouver la motivation pour tenir le balai ?

59. DIGITAL

La numérisation ou la digitalisation de la vie quotidienne continue de transformer le management à trois niveaux.

Le premier concerne le rapport à la connaissance. Dans un temps court, la connaissance, au plan pratique, devait être imprimée puis classée ; ensuite elle a été classée dans les dossiers d'un disque dur ; avec la généralisation d'internet et des réseaux, la connaissance est considérée comme disponible toujours et partout, il ne s'agit donc plus de l'acquérir. Le deuxième touche aux pratiques managériales : grâce aux outils et réseaux, les relations deviennent permanentes, nombreuses et choisies. Une connaissance nouvelle sur les personnes est disponible qui transforme les processus de décision les concernant (recrutement, carrière, etc.). Le troisième a trait aux frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, entre l'entreprise et l'extérieur puisque dans des registres différents, *multitasking*, télétravail et nomadisme deviennent pratique vourante.

Le digital impose donc des choix managériaux. Faut-il accéder au BYOD (*Bring Your Own Device*) ? Faut-il créer ses réseaux sociaux internes ou utiliser ceux qui existent ? Comment garantir la confidentialité, s'assurer que des recherches d'informations sur la toile ne divulguent aux concurrents des informations importantes ? Comment les managers doivent-ils modifier leur mode de relation aux personnes dans le cadre de modes de collaboration nouveaux ?

La tactique du boa permettra aux organisations de digérer ces nouveautés comme elles l'ont fait dans le passé. Cela se fera par essai/erreur. Il est certain que plus de proximité dans les relations managériales et une orientation constante sur les objectifs et valeurs permanents de l'entreprise serviront de garde-fou à ces appropriations.

60. DIMENSIONS

Les outils, méthodes et discours managériaux mettent en valeur deux dimensions pour décrire le management. Ces deux dimensions apparaissent d'ailleurs comme les deux premiers facteurs émergeant d'une analyse statistique à partir de questionnaires auprès de managers.

Les deux dimensions concernent la tâche et les personnes. La première tient à la mission même du management de produire quelque chose, d'assurer une production par l'accomplissement de tâches et l'atteinte d'objectifs. Elle concerne l'efficacité et met l'accent sur les organisations, dispositifs et processus qui construisent le résultat.

La seconde dimension touche aux personnes qui collaborent pour réaliser ces tâches. Elle aborde la prise en compte des motivations, les relations, la dynamique des groupes ou la culture organisationnelle.

La combinaison de ces deux dimensions caractérise le management par rapport à d'autres activités humaines. Aucune réflexion managériale ne peut faire l'économie de l'une ou l'autre. Cela conduirait à assimiler le management à l'animation socio-culturelle dans un cas de figure, à un rassemblement de robots dans l'autre.

La prégnance de ces deux dimensions va permettre de définir des politiques ou des styles personnels plus ou moins centrés sur l'une ou les deux dimensions. Les objectifs du management, ses tâches, missions, critères d'évaluation peuvent être ordonnés selon ces deux dimensions.

D'expérience, chacun est souvent plus enclin à donner de l'importance à l'une ou l'autre des deux dimensions et ce, quels que soient les valeurs ou les mots utilisés. Même un discours au vocabulaire très humaniste peut cacher une approche très mécaniste qui relève de l'« ingénierie sociale » de la première dimension.

61. ECOUTE

Le management est relation donc une situation d'écoute. L'écoute n'est pas une fin, le but à atteindre ou l'idéal du bon manager. Elle n'est qu'un moyen pour établir une relation fructueuse. L'écoute pour un manager - pas pour un thérapeute ou un confesseur - doit respecter quatre règles.

Règle 1. Ecouter, c'est ne pas parler. Les managers peuvent avoir tendance à trop parler car le silence pourrait être avoué de faiblesse, parce qu'ils doivent forcément avoir compris et anticipé. Ils peuvent aimer enseigner et faire la leçon.

Règle 2. Ecouter ce n'est pas seulement ne pas parler. Dans le travail comme ailleurs, beaucoup ne parlent pas mais n'écoutent pas plus. Les managers peuvent aussi être des « taiseux » pour ne pas s'exposer, ne rien dire qui se retourne contre eux ; il leur semble que cela va sans dire, à moins que la relation ne les intéresse pas vraiment.

Règle 3. Ecouter, c'est tenter de se mettre dans la logique de l'autre. Cela demande un effort ; la première compréhension n'est pas toujours la bonne, l'autre exprime en plus des mots, des gestes ou des silences, parfois différents des mots, toujours très expressifs. La reformulation est évidemment le moyen de vérifier que l'on a bien écouté et compris.

Règle 4. Ecouter, c'est aussi parler. Le manager doit parler, les équipes ont besoin de sa parole qui constitue une référence nécessaire. Mais pour avoir une parole pertinente, encore faut-il avoir écouté.

L'écoute n'est pas seulement une exigence pour le manager mais pour toute personne en collaboration (en travail-avec). Dans toute équipe, on doit en faire l'apprentissage ; dans toute équipe le manager est aussi le garant de l'écoute mutuelle puisqu'il est en charge des relations de travail.

62. ENTRETIEN

L'entretien est le moment-culte de la pratique managériale. Dans des temps plus anciens c'eût été le rassemblement de l'équipe autour du contremaître à côté de la machine. Dans les formations au management, l'entretien est l'artefact de mise en scène incontournable de l'évaluation, du recrutement, du traitement des conflits ou de la résolution de problèmes personnels.

La plus belle illustration est évidemment l'entretien annuel dont les objectifs peuvent être multiples : évaluation de la performance de la période passée, définition des objectifs pour le futur, repérage des besoins de formation et gestion de la carrière. Ces entretiens sont au centre de toute démarche de gestion des compétences et il est devenu un moment clé de la relation de travail dont les résultats pourront être produits, en cas de décision de GRH évidemment mais aussi en cas de litige entre employeur et employé.

L'entretien est un art difficile, ce n'est pas qu'une conversation, encore moins une discussion ou un bavardage. Il doit être préparé, mené et suivi d'effets, c'est ce qui s'apprend dans toute formation aux entretiens d'évaluation. Un entretien requiert aussi de l'écoute et de l'effort, un apprentissage quand on s'est débarrassé de la pensée magique qui fait de la communication ou de la rencontre une panacée.

L'entretien n'est donc qu'une séquence de la pratique managériale. Pour important qu'il soit le risque est souvent d'en faire une pratique unique en oubliant deux éléments importants. Premièrement, le management a une dimension collective, il concerne une équipe ou un groupe : le management n'est pas que l'accumulation de situations interpersonnelles bien entretenues. Deuxièmement, le manager continue de manager, même en dehors de tout entretien.

63. GAFFE

La perfection n'est pas de ce monde. Les entreprises et les managers la cherchent pourtant en espérant le style, la pratique ou les outils d'un management parfait. En réalité, quels que soient les entraînements, l'expérience ou les compétences, la gaffe est toujours possible, elle arrive toujours : dans la manière de dire ce qu'il ne faut pas, au mauvais moment, de contrôler, de donner du feedback, d'apprécier une situation ou une personne. Il n'y a guère que pour les experts *a posteriori* que le management est facile, pour les donneurs de leçons du lendemain.

Le problème du management n'est pas tant de viser la perfection inaccessible que de savoir repérer rapidement les gaffes. Trois vertus sont alors nécessaires. La première est la lucidité pour écouter et comprendre les situations et les comportements des autres mais surtout les siens. La deuxième vertu est la modestie pour reconnaître ce que l'on a fait, même s'il est tellement difficile de reconnaître une mauvaise analyse ou une attitude inappropriée. Il y a deux mille ans déjà Saint-Paul se demandait pourquoi il ne faisait jamais ce qu'il devait, mais le plus souvent ce qu'il n'aurait pas dû. La troisième vertu est celle de la spontanéité pour reconnaître ses gaffes le plus tôt possible sans attendre que trop de temps ou de justifications inaudibles ne propagent l'infection.

C'est à cette troisième vertu qu'il faut prêter attention : les relations humaines deviennent tellement complexes que d'aucuns n'osent plus réagir avant d'avoir consulté l'avocat, le médecin du travail, le coach ou la cellule psychologique : un peu de spontanéité vaut souvent mieux qu'une réponse fine et intelligente venue trop tard ou à contre-temps.

64. MARTEAU

Le management a besoin d'outils. On aime généralement les outils car ils donnent l'impression de pouvoir faire beaucoup et de tout maîtriser. C'est d'ailleurs l'argument de leurs vendeurs : on ne résiste pas aux douze programmes de la machine à laver alors que l'on n'en utilise que deux. Les trois théorèmes du marteau servent de mode d'emploi pour les outils de management, qu'ils concernent les structures, les entretiens d'évaluation ou les référentiels de compétences.

Premier théorème : quand on se tape sur les doigts ce n'est jamais de la faute du marteau. Le problème des outils de management repose dans leur mode d'utilisation. Il est trop facile d'accuser une forme de structure, les *process* ou les démarches managériales quand leurs effets sont négatifs ; c'est aux utilisateurs qu'il faut prêter attention.

Deuxième théorème : quand on a un marteau, tout problème a tendance à devenir un clou. C'est une dérive fréquente que de vouloir viser trop d'objectifs ou de fonctions avec le même outil. Ainsi un entretien annuel deviendrait le moment de faire le point, d'évaluer le passé, de prévoir l'avenir, de définir une formation, une rémunération, quand ce n'est pas de traiter les risques psychosociaux.

Troisième théorème : quand on se tape sur la tête avec un marteau, c'est un énorme soulagement quand cela s'arrête. A trop vouloir mettre en place d'outils, on en dénature l'utilité et arrive le moment où on les abandonne tous au profit du bricolage et d'une inspiration retrouvée, pas toujours malvenus d'ailleurs. Il s'agit donc en matière d'outils de garder la mesure, de préférer des outils robustes même partiels sans viser à la perfection d'une maîtrise totale qui bride une autonomie toujours nécessaire.

65. PATRON (manager son)

Deux remarques reviennent sans cesse lors des séminaires de management : pourquoi nos patrons ne suivent pas la formation ? Comment manager son patron ? La question revient à s'interroger sur la relation entre managé et manager. Si le management consiste à tenter d'influencer ses collaborateurs pour atteindre un résultat, il n'en reste pas moins vrai que chacun a toujours une plus grande capacité d'influence de son patron qu'il ne l'imagine. Les buts visés par le management de son patron peuvent relever de l'intérêt personnel, de celui de l'équipe ou de l'entreprise.

Pour perdurer efficacement, une relation managériale doit être mutuellement bénéficiaire. Dans une logique comptable, le solde des échanges doit être positif pour chacun. Un manager sait ce qu'il attend de son collaborateur, parfois moins ce qu'il leur doit. Le collaborateur sait aussi ce qu'il attend de son patron sans admettre toujours qu'il lui doit aussi quelque chose. Manager son patron c'est prendre en compte ces termes de l'échange et faire en sorte que ce dernier bénéficie au collaborateur. Il faut donc toujours comprendre les attentes du patron pour que cette relation puisse continuer d'être positive.

Manager son patron, c'est aussi considérer qu'il est aussi une personne et pas seulement l'incarnation de la direction, des stratégies ou des structures. Comme dans toute relation, commerciale ou amoureuse, il faut comprendre la personnalité de l'autre pour établir une relation et la rendre efficace. Pratiquement, on ne gère jamais mieux son patron que quand on garde de la distance, quand on fait l'effort de la communication, quand on apporte des solutions plutôt que des problèmes.

66. POUVOIR

Le pouvoir est un sujet inépuisable de questionnement psychosociologique. Nous le définirons ici comme une influence des autres dans un sens désiré par celui qui l'exerce. Manager c'est tenter d'exercer ce pouvoir auprès d'autres personnes pour atteindre un but collectif.

Plusieurs thèmes s'imposent. L'un concerne les sources du pouvoir qui peut (de manière non exhaustive) résider dans la compétence professionnelle ou technique, le droit de récompenser et sanctionner, les règles et procédures définies par l'organisation, voire encore le charisme de celui qui l'exerce. Un autre concerne les moyens de le gagner ou de le perdre : la sociologie des organisations a fortement influencé les pratiques de management en proposant un pouvoir situé dans la relation. Cette approche éclaire les situations de transversalité ou de projet, là où les soutiens structurels à l'exercice du pouvoir sont souvent faibles. Un autre enfin s'interroge sur le pouvoir comme source de motivation au même titre que l'argent, la qualité des relations ou le souci de réussir. Le pouvoir est alors le souci d'influencer le cours des choses.

Dans une courte note sur le pouvoir on ne peut ignorer le thème de l'attitude vis-à-vis du pouvoir, qui reste souvent une notion peu valorisée. Ses détenteurs peuvent en abuser en fonction de leurs intérêts personnels ou au mépris du respect de ceux sur lesquels ils l'exercent : le succès des ouvrages sur la toxicité du pouvoir en est une illustration. Mais d'autres peuvent aussi rêver de ne pas avoir à l'exercer et les effets sont tout aussi problématiques : fuir les positions de pouvoir est aussi un problème de management dans des organisations qui ne trouvent plus de managers pour l'exercer.

67. RELATION

Dans une institution, le travail est collaboratif, on travaille toujours avec quelqu'un, on est toujours dépendant des autres et inversement. La plupart des tâches managériales donnent lieu à une relation en donnant des ordres, en évaluant, en réglant des problèmes personnels. Cette relation ne se substitue pas à l'utilisation d'outils, elle leur permet d'être efficaces, les complète et leur donne le sens de leur utilité. Enfin, l'expérience de travail de chacun est aussi relationnelle : elle n'est pas que cela mais elle l'est aussi, même si certaines organisations du travail imaginent le négliger.

Au-delà de l'image gentille des relations humaines, la relation managériale a trois caractéristiques facilement oubliables. Premièrement, une relation est un échange. Le manager n'est ni un psychanalyste ni un animateur socio-culturel, il participe à une relation managériale qui doit être mutuellement bénéficiaire pour perdurer : ce bénéfice ne s'exprime pas seulement en termes d'argent et de pouvoir, mais aussi en confiance, en sécurité, en affection, en intérêt intellectuel.

Deuxièmement, la relation managériale n'est pas forcément choisie, c'est la grande différence avec les relations développées dans les premiers âges de la vie et sur les réseaux sociaux. Dans les enquêtes assez peu de répondants déclarent avoir des amis au travail. Il s'agit donc d'interagir même sans affinités et, en plus, avec une obligation de résultat.

Troisièmement, une relation managériale s'inscrit dans le temps. Elle ne se résume pas à quelques épisodes d'une série et la durée lui impose la retenue, le respect et la préservation de l'avenir.

Pour ces raisons sans doute la dimension relationnelle ne peut être omise quand il s'agit de recruter, promouvoir ou former des managers.

68. RELIGION

La religion a rarement eu l'heur d'un chapitre dans un livre de management. Aujourd'hui des managers sont confrontés aux revendications de pratique religieuse au travail. Il existe en fait de nombreuses intersections entre management et religion. C'est l'intérêt pour une finance islamique ou les thèses de *Laborem Exercens*⁹ que pourraient difficilement contester beaucoup d'ouvrages de GRH. Mieux encore certaines entreprises sont marquées par les convictions religieuses des fondateurs. De nouvelles théories insistent sur toutes les dimensions de la personne du leader en incluant la dimension spirituelle. Quant à la pensée qui interroge la science humaine du management, avec l'ouverture d'esprit qui caractérise ses auteurs, comment pourrait-elle par principe exclure les millénaires de théologie ?

Il existe donc au moins trois lieux de rencontre entre religion et management. Le premier tient à la gestion des tensions entre ces deux registres. Des entreprises opèrent dans des sociétés où les questions de religion et les lois afférentes s'imposent à tous, y compris à l'entreprise ; dans d'autres sociétés des personnes n'acceptent pas de voir exclue de leur expérience de travail cette dimension de leur identité.

Le deuxième tient à un débat entre chercheurs sur le moyen d'intégrer dans leur anthropologie une dimension spirituelle qu'ils prennent soin de distinguer d'une connotation religieuse moins valorisante.

Le troisième lieu de rencontre concerne les ressources anthropologiques ouvertes par des millénaires de réflexion et d'intelligence sur la théologie et la religion qui peuvent aussi donner des clés pour avancer dans le mystère des comportements humains.

⁹ Encyclique Jean-Paul II sur le travail (1981).

69. REUNION

La réunion est une des scènes managériales les plus jouées. Elle a vocation à informer de manière identique, à accroître le sentiment d'appartenance à un même collectif, à utiliser les compétences de chacun pour une meilleure analyse d'un problème, une meilleure solution, une plus efficace décision, à impliquer chacun dans la mise en œuvre.

C'est pour cela que les réunions se multiplient au risque de dépasser la bonne mesure comme le montrent quelques signaux : on perd trop de temps à trouver des dates, le *multitasking* s'installe avec des participants physiquement plus que mentalement présents, le manque d'efficacité (résultat) et d'efficience (coût d'obtention d'un tel résultat) s'accroît.

Les réunions constituent un vrai sujet de management. Certes de multiples formations permettent d'apprendre à les conduire en fonction de leur objet. On se forme à passer la parole, s'assurer de la participation de chacun, écouter, revenir à l'objet, attester des résultats. Une des plus grandes difficultés est sans doute de savoir quand une réunion est indispensable, quelle durée lui attribuer en fonction de la tâche et non des disponibilités de chacun, comment la préparer et s'assurer de la mise en œuvre de ses conclusions. En matière d'apprentissage les animateurs de réunions ne sont pas les seuls concernés. Il faudrait aussi apprendre à participer à une réunion : préparer, savoir écouter l'autre, se maîtriser, savoir présenter ses avis et opinions.

Les réunions sont maintenant confrontées à de nouveaux enjeux : l'intégration de nouvelles technologies - audio, visio ou web conference – qui ont fait d'immenses progrès. Elles vont cependant requérir encore plus de préparation et de discipline de chacun.

LE MANAGER

70. AUTHENTICITE

L'authenticité est aujourd'hui mise en avant dans le management. Cette notion qui évoque la pureté et la vérité peut être dans ce contexte prise de trois manières. D'une part, les managers ne doivent pas coller à des modèles et des rôles désincarnés ; d'autre part ils doivent être exemplaires en veillant à ce que la cohérence entre discours et actes renforce la vérité de leur action. On les invite enfin à habiter personnellement leur rôle, leur fonction et leurs objectifs plutôt que de s'abriter derrière.

Pour habiter pleinement son rôle, comme un acteur habiterait le texte de l'auteur et les décisions du metteur en scène, le manager dispose de plusieurs ressources. Au premier rang se trouve son style relationnel, et sa manière d'entrer en rapport avec les autres (plus ou moins introverti ou extraverti, dans l'aide ou dans la prise en main, dans l'adaptation ou la normalisation). Il a son intelligence émotionnelle, sa capacité à repérer, communiquer, contrôler, utiliser ses émotions. Son apparence physique n'est pas à négliger : la taille, la voix et l'allure ne sont pas toujours facilement acceptés par la personne tout comme leurs conséquences et leurs effets ne sont généralement pas bien perçus. Enfin, l'authenticité renvoie à la morale de chacun, les valeurs qui le guident dans son existence et ses relations. Etre authentique c'est inviter des composantes personnelles qu'une approche mécaniste du management sous-estime.

Prétendre à l'authenticité exige de se connaître (ne jamais cesser d'essayer de le faire), de s'accepter voire de s'aimer. Prétendre à l'authenticité, c'est garder la pureté des relations aux autres donc ne pas céder à la naïveté de la transparence ou de l'exhibitionnisme.

71. BOS (But d'Ordre Supérieur)

Il existe un point commun aux trois situations suivantes : un conflit entre équipes ou groupes de projet, une crise de l'institution quand le changement s'avère indispensable, le management de fortes individualités. Certes les trois situations exigent des compétences managériales longuement décrites dans les référentiels appropriés. Mais le véritable point commun est d'exiger pour être traitées de lever le nez du guidon pour mettre en perspective le problème avec des buts d'ordre supérieur, comme on apprend à l'apprenti cycliste à ne plus regarder la roue mais l'horizon de la route.

Les BOS concernent des grandes lignes d'un projet, une vision de l'avenir, du métier, ou du sens même de l'activité de l'entreprise. Les BOS ne sont pas revus à chaque *reporting*, ce seront encore les mêmes dans quelques années (c'est un bon moyen de tester que ce sont de vrais BOS). Ils ne se limitent pas à l'activité de l'entreprise : certaines réussissent en changeant fondamentalement leur portefeuille d'activités parce que le sens de l'institution se trouve ailleurs.

La politique de management avec ses critères d'évaluation comme les pratiques des managers dans leur gestion du quotidien restent les porteurs de ces BOS. En les présentant, les répétant et les sollicitant, ils ne répondent pas à un besoin exprimé mais renforcent le minimum de confiance et d'exemplarité nécessaires pour qu'une institution demeure. Enfin les BOS permettent de prendre le relais des règles et des procédures, voire ils en font office. Les BOS ne se limitent pas à un élément de communication ou de langage mais ils fondent l'exemplarité de tous les managers et la cohérence de la politique managériale.

72. CHANCE

Le management pourrait-il être une question de chance alors qu'il s'efforce d'émerger comme un ensemble de pratiques rationnelles voire une science. Faire du management une question de chance frôle l'affront fait au génie des managers. Wiseman¹⁰ affirme pourtant que les personnes – y compris donc les managers - savent se définir comme chanceux ou malchanceux et semblent adopter des comportements différents selon la catégorie.

Les chanceux auto-proclamés présenteraient une plus grande ouverture au monde extérieur, aux réseaux et aux relations divers. Ils auraient tendance à adopter une attitude plus détendue vis-à-vis de l'existence tout en étant plus à l'écoute de leurs intuitions. Ils témoigneraient de plus de persévérance et se décourageraient moins devant l'adversité dont ils essaieraient de tirer le meilleur parti et les meilleurs côtés.

Quelle que soit l'importance accordée à ces travaux ils nous invitent cependant à ne pas négliger dans les activités managériales la variable-clé de la vision du monde des managers. Celle-ci pourrait influencer sur leurs pratiques tout autant que les outils et les politiques. En considérant que le pire n'est jamais certain, il n'est pas prouvé que leur attitude positive vis-à-vis des difficultés et challenges de l'activité managériale soit forcément négative pour ceux qu'ils dirigent et pour leur propre efficacité.

Les managers peuvent aussi en retenir que les difficultés rencontrées, pour réelles qu'elles soient, ne peuvent constituer l'unique vision possible de la réalité managériale : voilà au moins de la matière pour réfléchir, pour relativiser et trouver la distance qui ne leur sera jamais inutile.

¹⁰ Wiseman, R. The luck factor. London : Century, 2003

73. CHARISMATIQUE

Le management charismatique inspire les personnes, il donne du sens à leur travail, les élève, voire répond aux besoins les plus profonds qu'ils ne sauraient eux-mêmes exprimer. Le manager charismatique est celui dont la seule présence transcende une équipe et la porte vers l'accomplissement de ses buts. Les organisations en rêvent car c'est une cause de réussite dans la meilleure ambiance pour tous ; les managers en rêvent aussi car le charisme devrait satisfaire leur besoin de pouvoir, d'accomplissement voire même de relation (pour reprendre les motivations de McClelland). Quant aux collaborateurs, ils n'attendent peut-être pas de manager charismatique mais c'est souvent d'eux qu'ils se souviennent le mieux.

De telles définitions peuvent aussi ouvrir la voie à toutes les supercheries quand ce n'est pas les dérives néfastes de mise sous influence et sous dépendance. Trois idées permettent de positionner la notion de manière plus pertinente.

Premièrement, si le charisme est étymologiquement une grâce elle peut prendre diverses formes au-delà de l'inspiration éthérée et un peu ésotérique. Manager, c'est repérer ses charismes qui peuvent être divers : l'écoute et le sens de la relation, l'analyse des problèmes, le dynamisme, la force de conviction, etc. Il n'en existe donc pas une seule forme et manager c'est reconnaître et utiliser ses caractéristiques personnelles.

Deuxièmement, la notion de charisme invite le manager à mieux se connaître avant de vouloir coller à des modèles ou se perdre dans des boîtes à outils.

Troisièmement, la reconnaissance d'un charisme personnel devrait jamais conduire à délaisser la nécessaire prise en compte des autres, de l'entreprise en général, comme si le management n'était qu'une affaire d'inspiration personnelle.

74. COMPETENCE

L'émergence de la notion de compétence date du début des années 90. Elle invite à prendre en compte les savoirs, savoir-faire et savoir-être des personnes en cherchant à s'extraire de ce qu'elles font pour privilégier ce qu'elles peuvent faire.

Les pratiques ressortissant à la gestion des compétences exigent une refonte des pratiques managériales (recrutement, évaluation, gestion de carrière, organisation du travail) mais aussi un engagement des managers dans la définition, l'évaluation et le développement des compétences.

Se pose également la question des compétences managériales. Les managers ont besoin de savoirs techniques, leur savoir-faire est nécessaire en matière de communication, de conduite de réunion ou de résolution de conflits. Ils ont besoin de savoir-être avec de l'empathie, de la générosité et tout simplement le minimum d'intérêt ou de curiosité pour les personnes.

Dans certaines institutions existent des référentiels de compétences managériales pour mieux recruter, gérer au quotidien, évaluer, former et rémunérer les managers. La littérature sur la gestion des compétences donne toutes les clés pour mener à bien ces pratiques.

Toutefois la question de la compétence se pose de manière particulière pour le management. Celui-ci s'apprend dans la pratique, dans les circonstances qui permettent ou non à ces compétences de se révéler, avec la maturité personnelle qui s'affirme au fil du temps comme le montrent les psychologues du développement. Il est donc difficile de savoir détecter un potentiel tout en prenant le risque nécessaire pour laisser émerger des compétences que l'on ne soupçonne pas. Une attitude de veille attentive de la part de la DRH et des dirigeants doit demeurer même si les référentiels et autres outils sont en place.

75. EMOTION

Le management évoque le rationnel plutôt que l'émotionnel. L'émotion a pu même être considérée comme un facteur perturbateur de l'analyse, de la décision ou de l'exercice de l'autorité. Les spécialistes du marketing ont pourtant compris l'importance de l'émotion pour le comportement et comme spécialiste de ce dernier, le manager ne peut ignorer la dimension émotionnelle.

Prendre en compte l'émotion ne conduit pas à négliger le rationnel et le factuel. Cela invite simplement à ne jamais croire que la rationalité des outils et systèmes sera suffisante. Ce qui concerne les personnes est toujours personnel même si les grilles d'évaluation, les objectifs et les principes de rémunération, technicisés et négociés, sont censés s'imposer et expulser toute dimension émotionnelle, comme si l'on pouvait mettre les émotions de côté. Il ne s'agit pas de bannir les outils de management et de ne plus s'imposer la rigueur des faits, mais seulement de se rappeler qu'ils n'empêcheront pas les réactions émotionnelles des personnes.

Les managers ne peuvent ignorer les émotions. Le problème est moins de les gérer que de les entendre et de les prendre en compte, de tenter de les réguler en tentant d'éviter leurs effets négatifs. Très concrètement, un manager est souvent un punching-ball contre lequel on se défoule, le bouchon de la cocote minute qui permet à la pression de baisser dans l'ustensile : ce n'est pas agréable mais quand on le sait...

C'est la raison pour laquelle l'intelligence émotionnelle prend aujourd'hui de l'importance dans les programmes de formation ; elle permet aux managers de repérer les émotions et de comprendre ce qu'elles révèlent : ce sont les deux étapes préalables indispensables à la prise de distance nécessaire à l'exercice des responsabilités.

76. ETHIQUE

Ethique vient du mot grec signifiant « comportement ». Elle est donc capitale pour le management et les managers. En effet seuls leurs comportements comptent. Leurs compétences, valeurs, intentions ou inspirations si souvent mises en avant dans les discours managériaux, n'ont de sens que s'ils s'incarnent dans des comportements concrets. Le management comme ensemble de pratiques et décisions n'est qu'un long moment éthique. Et ce, même si les institutions cherchent à normaliser et « routiniser » les réactions appropriées ou les décisions acceptables vis-à-vis des personnes, des biens ou des contrats.

Les références éthiques tiennent aux lois et évidemment aux traits fondamentaux de la culture de l'institution même si ceux-ci ne correspondent pas toujours à ce qui est exprimé dans les codes et les chartes. Il reste toujours à chacun une marge d'incertitude, un champ non couvert par ces codes qui exige une décision et une initiative personnelles.

Le choix éthique en matière de management est guidé par le contexte légal mais aussi par la raison d'être de l'institution, ses missions, ses objectifs et son impératif d'assurer la performance quelle que soit la manière dont on la mesure. Il dépend aussi d'une conception de la personne et de son respect. Il ne peut être détaché enfin du sens de la responsabilité du manager, de la manière dont il envisage et comprend ce dont il doit répondre personnellement.

Il reste à la démarche éthique le pan de décision personnelle, en fonction de ses propres valeurs. La culture bureaucratique vise à s'exonérer de cette part en la cachant derrière des chartes et des comités ; elle espère ainsi éviter la lourde charge de permettre aux apprentis managers à développer leurs propres choix avec l'engagement personnel qu'ils requièrent.

77. ETRE

On devient manager, on est nommé, désigné, appelé, selon les formules. C'est une mission confiée pour un temps donné, c'est un statut, une récompense, un mode de reconnaissance. Pour chaque manager, c'est aussi une série de choses à faire, de décisions à prendre, d'actions à entreprendre.

Manager, ce n'est pas seulement faire, c'est être dans une position, être un manager. On ne manage pas seulement quand on fait quelque chose. En donnant tellement d'importance aux actions et décisions, certains managers oublient que même sans rien faire ils managent : leur attitude, leur posture, leur absence d'action est aussi du management. Ils incarnent une organisation à leur corps défendant et ont donc intérêt à le comprendre et à l'accepter.

Le manager ne se réduit pas à sa définition de fonction, il habite littéralement son rôle. Dans ses relations avec les autres et dans toutes les situations, le manager le reste, même s'il voudrait de temps en temps faire une pause dans l'exercice de sa mission. C'est sans doute la principale contrainte.

Si la mission est lourde, certains ont tendance à vouloir tracer des frontières qui protégerait le manager, lui réserverait un quant-à-soi. Sans doute une approche plus raisonnable consiste-t-elle à limiter dans le temps les périodes de management, à distinguer la mission d'une récompense, à affirmer plus nettement son caractère de service, à donner à plus de personnes le devoir de l'exercer.

Remettre en évidence le management comme une question d'être permet aussi de réintégrer des facettes exclues par une vision trop bureaucratique du rôle : le management est aussi une affaire d'éthique ou de morale, une mission exigeante pour la totalité de la personne dans ses différentes dimensions.

78. EXEMPLARITE

L'exemplarité est une vertu managériale première, unanimement reconnue mais difficile à pratiquer. Elle consiste à témoigner d'une cohérence, à mettre en accord au minimum ses paroles et ses actes.

Au niveau de l'entreprise elle consiste à mettre en phase des décisions avec les valeurs et les stratégies affirmées. Comme l'entreprise est un corps social, elle consiste ensuite à mettre en cohérence ces valeurs avec la manière dont les personnes sont traitées en matière de gestion des ressources humaines. Elle repose enfin dans le comportement concret de tous les managers qui mettent en accord leurs paroles et leurs actes, qui appliquent à eux-mêmes ce qu'ils exigent des autres. Un cas particulier doit être abordé concernant les comportements concrets des managers : ils sont généralement très observés et tous leurs comportements sont interprétés et sur-interprétés.

Etre exemplaire n'est pas qu'une vertu, c'est aussi un mode de management. Les anthropologues ont montré l'importance du désir mimétique : être exemplaire c'est aussi un moyen d'influencer des comportements en confirmant l'importance des valeurs affirmées et en donnant l'envie, plus ou moins consciemment, de se coller aux comportements exemplaires.

La seule bonne volonté ne suffit pas à être exemplaire. Encore faut-il avoir pris la dimension de son rôle et de ses responsabilités ; encore faut-il être conscient de ses comportements et de ce qu'ils communiquent. Etre exemplaire c'est donc avoir une attention à l'autre plutôt qu'à soi-même. Etre exemplaire requiert enfin d'aborder un aspect trop peu discuté, celui du management symbolique, quand on prête avec authenticité une grande attention aux actions et comportements managériaux pour qu'ils témoignent d'un sens.

79. LEADER

Y a-t-il une différence entre management et leadership, manager et leader ? Beaucoup le pensent qui attribuent au premier le souci de faire fonctionner l'organisation et ses systèmes alors que le second inspire les personnes et leur ouvre des perspectives. D'autres peuvent trouver dangereux de cantonner le management dans une approche mécaniste de l'organisation alors que le leadership se réserverait la partie humaine, ou d'opposer une dimension d'exécution (management) à celle d'inspiration et de vision (le leadership) ; ils se demandent alors comment imaginer l'un sans l'autre, ils craignent la distinction de deux dimensions qui conduit toujours à les classer en distinguant une approche plus valorisante que l'autre.

La notion de leadership est valorisante et comme un leader ne peut exister sans suiveurs, différents courants de recherche ont tenté d'en percer le mystère. Certains ont voulu repérer les traits communs aux leaders, dans les qualités, la personnalité ou les comportements. Ensuite sont venues les approches contingentes définissant des styles de leadership adaptés aux situations. Dans une approche plus interactionniste et processuelle, on décrira le leadership comme un long processus de relations et d'échanges qui conduit les suiveurs à faire émerger un leader pourvoyeur de satisfactions pas toujours conscientes. Enfin, la tendance semble être aujourd'hui à une approche plus totalisante du leader qui intègre les différentes composantes de la personne, physique, intellectuelle, émotionnelle, mais aussi spirituelle.

En considérant qu'un manager doit aussi être leader, on met l'accent sur la nécessaire intégration des deux dimensions que la sémantique veut distinguer.

80. MARMITE

Chacun connaît l'heureuse mésaventure d'Obélix tombé petit dans la marmite de potion magique : le voilà doté à jamais d'une force surhumaine sans avoir plus jamais besoin ni de reprendre de la potion, ni de faire de l'exercice.

C'est ce même syndrome qui touche beaucoup de managers convaincus qu'il existe intrinsèquement de bons et mauvais managers, dotés ou non par la nature. Les bons sont heureux d'être doués et les autres tout aussi satisfaits de ne rien avoir à faire puisqu'ils n'ont pas reçu le don. Comme si la capacité managériale était une grâce qui empêchait ou rendait inutile tout effort.

En enjoignant les managers à être visionnaires, on les met dans une situation difficile. Que faire si je ne suis pas visionnaire, si je n'ai pas de vision, si je ne peux voir ce que les autres ne voient pas ? Il en va de même du charisme qui permet aux heureux managers qui en sont pourvus d'avoir une grande influence sur les autres. Que faire si les autres ne sont pas inspirés par mes paroles, si mes actions ou mes discours ne les transportent pas ? Si un leader est celui qui a des suiveurs, que faire si, désespérément, personne ne me suit ? Voilà des notions très répandues dans les discours managériaux qui relèvent insidieusement du syndrome de la marmite et culpabilisent les managers plutôt qu'elles ne les aident.

Pourtant le management s'apprend comme le reste. C'est toujours la même règle des 2-96-2 qui s'applique : il y a 2% de doués, 2% qui n'y arriveront jamais quel que soit l'acharnement pédagogique et les 96% restant apprennent. Ils peuvent toujours être meilleurs le lendemain que la veille même s'ils n'apprennent pas au même rythme et n'atteindront pas le même niveau.

81. MOTIVATION

Pourquoi manager ? Les théories de la motivation se sont banalisées et chacun peut faire référence aux théories connues de la motivation, qu'elles soient fondées sur les besoins à satisfaire ou sur les processus cognitifs, pour imaginer les motivations à manager. Mais ces théories n'honorent jamais totalement le moteur profond de l'action. Les motivations sont toujours personnelles et résultent de ce que la personne a vécu dans son enfance, de ce qu'elle s'efforce à tout prix d'éviter, de ce qu'elle recherche toujours dans ses actions.

En prenant une approche plus fondée sur l'expérience et l'observation, cinq motivations peuvent être mises en évidence.

Des managers le sont devenus parce qu'ils n'avaient pas le choix, ils y ont été poussés et c'était parfois pour eux le seul moyen de fuir une situation professionnelle qui ne les satisfaisait pas.

Des managers cherchent le pouvoir. Ils veulent accroître leur capacité d'influencer les personnes ou le business, en cherchant le moyen d'accomplir plus ou mieux.

D'autres veulent le statut attaché à la position, que ce soit un positionnement social, une sécurité ou un surcroît de rémunération.

Certains visent la reconnaissance et dans les organisations, l'accès à une fonction managériale est souvent le signe le plus tangible d'une reconnaissance de sa valeur professionnelle.

Ces motivations sont les plus courantes mais il en est une qui devrait être première, c'est l'intérêt pour les personnes. Nous entendons là la curiosité ou le souci d'entrer en relation, de créer et gérer du collectif. A l'heure où les organisations sont moins hiérarchiques, le management repose plus sur les relations et l'intérêt pour les personnes devient crucial pour manager correctement.

82. PLAISIR

Animer et coordonner les autres est difficile et la question du plaisir possible à manager se pose car l'expression sonne comme un oxymore à beaucoup. Quel plaisir peut-il y avoir à manager ?

Certaines personnalités sont marquées par le souci du succès ou par l'entraînement des autres dans des actions collectives. Le management leur donne des possibilités d'épanouir ces caractéristiques personnelles : le plaisir reste lié à une histoire personnelle.

Cependant, les récits de managers rapportent toujours la même source de satisfaction durable même si elle est discrète. Le plaisir du manager est de constater son influence sur le développement ou la carrière de quelqu'un. Il s'aperçoit qu'il a permis à un collaborateur de grandir et de faire un beau parcours. Ce plaisir est discret, car la personne en question n'a pas forcément perçu l'aide reçue, ou elle n'en a jamais fait mention. Mais c'est un vrai plaisir durable, ceux dont on se souvient après des années, quand il ne reste plus grand-chose des satisfactions passagères de tel ou tel bon résultat financier ou commercial, quand les difficultés ou les épreuves ont été oubliées.

Le plaisir est redoublé quand, dans la discrétion la plus absolue, le manager a reçu un « merci » de la part de ses équipes, ou une marque de reconnaissance quelconque. Tous les discours sur le management négligent les moments discrets, inutiles apparemment, où s'est établie une relation avec un collaborateur qui pose discrètement les problèmes personnels qui lui tiennent le plus à cœur. Cette dimension très incarnée et réaliste de la relation managériale n'est pas qu'un à-côté superfétatoire, elle en constitue aussi une part importante, source de grande satisfaction pour le manager.

83. SOUFFRANCE

L'ordre alphabétique rapproche plaisir et souffrance, ce mot actuellement indissociable de celui de travail. Le management et les managers n'y échappent pas. Dans la Bible déjà, Moïse prend la tête des Hébreux pour les faire sortir d'Égypte. Bien vite il se lamente sur son sort : ses troupes ne cessent de regimber, de contester la nourriture, de remettre en cause le projet, de résister au changement...

Le manager souffre du fait de la pression sur les résultats à obtenir car l'organisation met parfois plus de pression sur les managers, moins protégés et moins revendicatifs.

Le manager souffre car il n'est pas le seul responsable de sa réussite ; celle-ci dépend des autres sur lesquels il est toujours difficile d'agir.

Le manager souffre parce qu'il est dans une position inconfortable, entre le marteau et l'enclume, entre une direction qui le prend pour un exécutant docile et la base qui le considère comme la direction : c'est la personne du milieu, celui qui n'est nulle part.

Le manager souffre parce que les subordonnés ne sont pas toujours sympathiques, travailleurs, francs, honnêtes, aimables comme les images d'Épinal médiatiques les représentent toujours.

Le manager souffre parce qu'il ne comprend pas toujours pourquoi il est unanimement considéré comme la cause des maux du travail.

Le manager souffre de devoir pallier discrètement les insuffisances de beaucoup d'autres pour accomplir sa mission.

Le manager souffre parce qu'il est souvent obligé de taire vis-à-vis de ses supérieurs les critiques qu'il reçoit lui-même de ses collaborateurs.

Le manager souffre car sa mission difficile n'est pas vraiment reconnue dans des organisations où leur animation discrète et efficace ne reçoit pas les louanges portées aux chasseurs de mammoths.

84. TALENT

La notion de talent est très populaire dans les RH dès le début des années 2000. La notion pallie les limites de la compétence en donnant plus d'importance à l'originalité personnelle car on compare les compétences de deux individus mais pas leur talent. Certains talents peuvent être importants pour une entreprise qui ne peut accomplir sa mission sans eux. On parle aussi de talent-pivot¹¹ pour évoquer ceux qui peuvent faire la différence pour l'entreprise selon la manière dont ils accomplissent leur travail.

En ce sens on peut dire que les managers sont souvent des talents-pivots et devraient être considérés et gérés comme tels. Selon la manière dont ils assument ou non leur mission, ils peuvent faire la différence. C'est par exemple le cas pour des managers de centres d'appel : dans ce travail très difficile, leur écoute, leur présence, leur capacité à maintenir un climat au sein de l'équipe des téléopérateurs seront déterminantes pour la qualité du travail et l'intérêt qu'y trouveront les agents. Le talent du manager y est aussi important que la sophistication des logiciels et il faut porter une grande attention aux managers pour qu'ils soient capables et désireux de faire cette différence.

Enfin les talents sont un enjeu pour le management. Gérer des talents, c'est prendre en compte cette individualité, être attentif aux questions de détection, d'accompagnement, d'évaluation, de développement et surtout de gestion au quotidien afin que leurs compétences uniques bénéficient à l'entreprise. Gérer des talents c'est enfin et surtout faire en sorte qu'ils puissent efficacement collaborer avec les non-talents : le manager n'a pas les talents comme souci premier, mais la collaboration au sein des équipes.

¹¹ Boudreau, JW, Ramstad, PM. Beyond HR: the new science of human capital. Harvard Business Review Press, 2007.

85. TOXIQUE

Robert Sutton a produit un best-seller mondial en stigmatisant les managers toxiques¹² : des milliers de personnes ont trouvé dans l'ouvrage un écho de leur propre expérience de managers qui abusaient de leur pouvoir et ne considéraient pas leurs collègues de statut inférieur.

Ceci ressortit à un syndrome plus général, observable dès la cour d'école quand l'enfant plus fort que les autres abuse de sa force pour tout obtenir des plus faibles. Il est tellement tentant de profiter de ses qualités et de ses forces. Les managers, détenteurs de pouvoir, ont le risque d'en abuser comme les syndicats du secteur des transports – partout dans le monde – sont tentés d'abuser de leur capacité de nuisance. La civilisation, c'est finalement savoir se garder de trop utiliser sa force et son pouvoir en respectant l'autre.

Il y a au moins trois niveaux pour lutter contre le risque de management toxique. Le premier concerne l'entreprise, attentive aux pratiques managériales sur le terrain, prête à intervenir dans ses décisions d'évaluation et de rémunération, pour sanctionner ces comportements. Lutter contre cette toxicité ne devrait d'ailleurs pas être limité aux managers.

Le deuxième niveau est celui des managers : la dimension personnelle devrait être plus importante dans leur formation, pour les aider à prendre conscience de leurs attitudes et de leurs comportements.

Le troisième niveau est celui des collaborateurs eux-mêmes : il leur est souvent difficile voire dangereux de mettre en évidence des formes toxiques de management, d'autant plus que la toxicité des managers a parfois aussi des avantages pour les autres. Une action conjointe à ces trois niveaux peut faciliter les choses.

¹² Sutton, R. The no-asshole rule: building a civilized workplace and surviving one that isn't. Piatkus Books, 2010.

MANAGER LE MANAGEMENT

86. COMMUNAUTE

Les entreprises développent des communautés de managers, de partage ou de co-développement qui rassemblent des managers en dehors des traditionnels groupes de formation.

Quatre raisons expliquent l'intérêt nouveau pour ces communautés.

Premièrement, les managers sont souvent éloignés de leurs propres responsables, décideurs lointains géographiquement, culturellement et « organisationnellement ». Leurs pairs constituent alors un groupe de référence possible qui pallie en quelque sorte d'autres formes qui ont disparu. Deuxièmement, les managers ont besoin d'une relation transversale renforcée pour mieux travailler dans le cadre d'organisations moins hiérarchiques. Troisièmement, les managers ont besoin de lieux d'échange et de partage car ils vivent des moments difficiles, sous la pression de leurs patrons ou de leurs collaborateurs dont ils sont souvent considérés comme les premiers responsables de leurs difficultés. Ces groupes constituent des lieux de partage et de récupération. Quatrièmement, l'appartenance à une communauté de managers permet au manager de ne pas se laisser phagocyter par son équipe au risque de développer pour elle une loyauté plus forte que pour l'entreprise. Ces communautés constituent alors un contrepoids.

Les communautés prennent différentes formes : appartenance à des groupes de managers formalisés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, création de communautés physiques ou virtuelles grâce aux réseaux sociaux, groupes de partage ou d'expression, communautés aux missions, modes de fonctionnement ou feuilles de route plus ou moins formalisés. Elles sont assez cohérentes avec les modes de communication et de réseautage qui deviennent une norme dans la vie professionnelle.

87. DEVELOPPEMENT

Le développement managérial correspond à deux réalités. La première consiste, pour un comité de direction, à faire évoluer les politiques managériales, les modes de prise de décision, de participation, de communication, de coopération. On peut développer plus d'autonomie, de collégialité, de responsabilité, etc. La seconde réalité, plus courante, concerne le développement des compétences managériales des managers afin de les rendre toujours mieux à même d'honorer les défis de leur mission.

Le développement des managers ne se limite pas à la formation. Il concerne aussi la gestion des ressources humaines des managers en leur proposant des parcours ou des profils de carrière où ils acquerront des expériences plus riches et diverses, dans des contextes plus ou moins encadrés, en passant de l'exécution vers un rôle de plus en plus stratégique et politique.

Le développement des managers passe par la participation aux communautés de managers, à la prise de décision, à la gestion de projet afin d'élargir des compétences ; il conduit à donner de plus en plus d'autonomie, à faire varier les missions et les défis pour parfaire la palette de compétences. Tout ce qui contribue à faciliter le développement personnel des managers (coaching, mentoring) fait aussi partie de la palette du développement managérial.

Enfin le développement managérial passe par l'extension du champ d'intervention des managers vers des problématiques non liées à l'atteinte des objectifs immédiats, comme la responsabilité sociale de l'entreprise, la gestion de la diversité ou la prospective.

Des fonctions apparaissent - dans les DRH ou les universités d'entreprises - qui prennent en charge le développement managérial. En aucun cas les titulaires en sont les seuls responsables.

88. EVALUATION

Si le management contribue à produire de la performance, il lui faut évaluer en permanence les actions menées. Dans des organisations où se multiplient les *process* et systèmes de gestion intégrés, le management pourrait apparaître comme une fonction d'évaluation permanente en vue d'ajuster et corriger l'exécution. Au-delà de ce qu'apportent les outils de contrôle, le management est chargé de compléter l'évaluation des situations non prises en compte par ces outils.

L'évaluation est aussi celle du management et des managers. Evaluer est toujours difficile. Le plus simple est d'en rester à l'atteinte des résultats : les managers ont alors la particularité d'être évalués sur la performance des autres. Au-delà, différentes méthodes pourront être utilisées. La première est le simple entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique. Les entreprises développent également des référentiels de compétences managériales (avec par exemple le sens de la communication, de la décision, l'autonomie, la capacité d'innovation, etc.) : ces référentiels servent de guide pour une évaluation par l'entreprise des managers. Se sont aussi développés les outils « 360° » qui permettent aux collègues, aux collaborateurs et aux supérieurs de donner leur appréciation du manager. Il reste enfin l'auto-évaluation par les managers pour autant que des lieux ou des occasions leur en soient donnés.

L'évaluation ne sert pas seulement à récompenser ou sanctionner, mais aussi à ajuster et améliorer l'action managériale. Le premier objectif indispensable conduit à des litiges de plus en plus nombreux car il est difficile d'avoir des outils fiables et valides pour évaluer. Quant à l'objectif d'amélioration, c'est l'enjeu pour les managers de managers.

89. FORMATION

La formation au management est courante, tout au long de la vie, dans les entreprises (intra), en inter-entreprises ou dans le système éducatif traditionnel. Elles ont pour but d'améliorer les compétences des managers et de donner des références communes à une institution pour l'exercice de la mission managériale. Les formes en sont diverses et les spécialistes de la formation en management sont attentifs à utiliser toutes les techniques pédagogiques possibles du cours jusqu'à la mise en situation en passant par la résolution de cas, le partage d'expériences, MOOCs, *serious games* et simulations diverses.

De manière plus intéressante il faut distinguer les trois stades d'apprentissage que devrait suivre une formation au management, les outils n'étant qu'un moyen pour les parcourir. Ces trois stades sont aisés à exprimer et à comprendre, difficiles à mettre en œuvre, jamais définitivement maîtrisés. La formation de manager, comme celle de parent ou de conjoint, est toujours à reprendre, c'est la différence avec le vélo dont l'apprentissage est généralement définitif.

Premièrement, il faut aider l'apprenti à comprendre et intégrer que toutes les actions de management et situations organisationnelles sont humaines, faites par et pour des personnes qui se les approprient toujours.

Deuxièmement, il faut maîtriser des outils et techniques, comme l'écoute, l'animation de réunion, la prise de décision ou le fonctionnement en réseau.

Troisièmement, il faut intégrer que le manager s'engage personnellement dans son rôle : ce n'est pas un choix mais une réalité. Il doit donc toujours apprendre à mieux se connaître, mieux s'accepter, et apprendre enfin à connaître et accepter l'autre.

90. GOUVERNANCE

Le terme de gouvernance vient de l'ancien français « gouvernement ». Evidemment le terme a fait un détour par l'anglais. Il ressortit plus aux sciences politiques que managériales en évoquant un art de gouverner où se pose la question des acteurs et des lieux de décision pertinents. Ainsi toute décision politique aujourd'hui ne se prend sans l'intervention des associations, représentants et comités divers influencent et complètent l'action des représentants élus pour ce faire.

Appliquée à l'entreprise la notion de gouvernance concerne surtout les rapports entre les actionnaires et la direction en charge de son management. Or le nombre des parties prenantes s'accroît dans une conception étendue de la responsabilité de la firme : l'Etat, les clients, l'environnement et les salariés. La gouvernance concerne alors les organes, règles de décision, d'information et de contrôle qui permettent aux parties prenantes de voir leurs intérêts pris en compte. La gouvernance invite à une approche moins auto-dentree du management.

La gouvernance a trait aux droits et obligations de chacun et elle s'inscrit dans un mouvement de démocratisation des institutions. Elle pose quelques questions de fond. Jusqu'où aller dans la transposition de la démocratie (concept de science politique utilisé pour les Etats) à l'entreprise qui reste une société humaine d'un autre type ? Comment s'assurer, comme disait Montesquieu, qu'un minimum de vertu partagée par les parties prenantes permette à l'institution de survivre et de se développer ? Comment choisir les parties prenantes puisque dans ce vent de l'agir communicationnel - pour reprendre Habermas - le choix des parties est aussi important que leur discussion ?

91. HIERARCHIE

La hiérarchie décrit l'organisation d'une société humaine qui définit des positions, des subordinations, des séparations, un ordre qui positionne chacun vis-à-vis des. Elle évoque la verticalité traditionnelle dans les structures organisationnelles : la structure dite hiérarchique se caractérise d'ailleurs par la verticalité et la clarté.

La hiérarchie est inhérente aux organisations, qu'elle soit ou non formalisée sur un organigramme ou implicite dans le mode de fonctionnement des acteurs. Les groupes humains, de la bande d'enfants jouant dans une cour d'école à l'association de défense des cueilleurs de champignons, établissent toujours cette hiérarchie.

Cependant, le terme n'est pas très populaire. Un manager que j'interrogeais sur le fonctionnement hiérarchique de son entreprise me répondit offusqué qu'il n'était pas autoritaire. C'est dire qu'un univers de représentations se crée autour de tels termes. Les nouvelles organisations tendent à éliminer la notion en insistant sur le transversal, le matriciel, le fonctionnel qui doit compenser la hiérarchie, comme s'il s'agissait toujours d'en contrer des effets négatifs.

Les hiérarchies ont pourtant leur utilité. Elles proposent un ordre et une clarté qui aident chacun à se situer. Même si on comprend les abus possibles d'une position hiérarchique, il n'est pas évident que l'absence de clarté ne renforce pas plus les risques de perversité : c'est bien ce que confessent les victimes d'un flou organisationnel qui laisse le champ libre aux stratégies personnelles.

La question de management n'est donc pas de supprimer les hiérarchies mais de les faire fonctionner correctement, en anticipant leurs effets malheureux mais en reconnaissant leurs vertus.

92. MANAGEMENT DE MANAGERS

Le management des managers est une préoccupation importante dans les entreprises. Il consiste à considérer les managers comme une population particulière requérant un management spécifique. Trois raisons peuvent l'expliquer.

Premièrement, les managers sont les principaux agents de la bonne exécution des stratégies, leur mission devient donc critique pour l'entreprise. Deuxièmement, l'exercice de la mission managériale est difficile du fait des exigences de performance et de la diversité des attitudes, représentations et systèmes de valeurs des personnes à manager. Troisièmement, la préoccupation naît dans les entreprises où s'établit progressivement une frontière entre les managers décideurs et responsables de la stratégie d'un côté, les responsables de l'exécution de l'autre.

Développer le management des managers consiste tout d'abord à faire prendre conscience de l'existence du problème, à cesser de considérer que les managers ne sont que des grognards (ils râlent mais ils avancent). Plus concrètement cela consiste à détecter les capacités managériales, développer des parcours permettant de faire l'apprentissage du management, accompagner, rémunérer et gérer les carrières spécifiques des managers.

Manager les managers, c'est surtout valoriser la fonction et le seul moyen de le faire pour les dirigeants est de témoigner de l'importance qu'ils lui accordent. Pour ce faire les managers de managers devraient aborder avec eux la question du management de façon aussi spontanée et permanente qu'ils évoquent les questions de business. Ils manageront d'autant mieux les managers qu'ils assumeront eux-mêmes leur responsabilité managériale avec un minimum de sérieux et de plaisir.

93. PARTICIPATION

Le mot est presque devenu synonyme de management. C'est une valeur, un idéal et promouvoir la participation fait partie des intentions que personne n'oserait remettre en question.

Pourquoi est-ce si emblématique ? Premièrement cela témoigne d'une vision idéale des organisations où chacun voudrait, saurait, aurait intérêt à participer. Deuxièmement, la participation serait une source d'innovation mais aussi d'appropriation et d'implication des personnes. Enfin, la participation fait partie de ces mots valorisés dans la société actuelle, bien placés dans la panoplie du politiquement correct.

Si un management faisant place à la participation est souhaitable, la principale erreur est de vouloir la mettre en œuvre. En effet, la vraie question managériale consiste surtout à remplir les conditions de la participation. On peut en lister quelques-unes qui correspondent à de vrais enjeux de management.

La participation est efficace si un minimum de buts, de visions et valeurs sont partagés : certes la participation facilite ce partage mais c'est une question de poule et d'œuf et il serait dangereux de considérer que chacun veut forcément participer.

La participation est d'autant plus facile et efficace qu'il existe une culture de la participation dans l'entreprise, développée et valorisée au fil du temps à tous les échelons.

La participation est d'autant plus efficace que l'on sait s'y plier quand elle est vraiment nécessaire ; dans les autres cas elle peut être consommatrice de trop de temps et d'énergie.

La participation n'est possible que si des managers ont la compétence pour la mettre en place, l'organiser et la rendre productive : les intentions ne suffisent pas dans le domaine.

94. PERFORMANCE

Le management contribue à la performance de l'entreprise en s'assurant de celle des équipes et entités de travail. C'est même son objectif. Par là on entend l'atteinte du résultat, surtout dans une conception française où la performance renvoie au vocabulaire sportif. La performance pose des problèmes d'évaluation : elle peut être simple atteinte des objectifs fixés ou réalisation, non prévue, qui va dans le sens du résultat de l'entreprise.

Dans un sens plus anglo-saxon, la performance - terme utilisé dans le domaine de l'art et du théâtre - ne renvoie pas qu'au résultat mais aussi à l'activité totale, à la manière de faire. Dans cette acception, le management ne s'occupe pas que du résultat mais de la manière dont il est obtenu. La performance visée par le management concerne alors le respect des règles et des procédures, l'ambiance et les conditions de travail, le respect des valeurs et l'adéquation à ce qui est considéré comme la responsabilité de l'entreprise au sens le plus large.

Mais la performance concerne aussi le manager lui-même. Elle réside dans les résultats accomplis par l'équipe mais aussi dans sa propre action managériale dont la discrétion ne permet pas toujours une évaluation aisée. Les modes de management les plus performants sont souvent ceux qui ne se voient pas. C'est ce qui explique sans doute les difficultés d'attester, de reconnaître et rémunérer l'exercice de la mission managériale. La performance du management est d'autant plus imperceptible que ses fruits apparaissent bien plus tard : ce n'est pas la satisfaction immédiate des collaborateurs et de l'entreprise qui caractérisent un management performants, mais les fruits venus avec le temps, le développement des personnes en premier lieu.

95. RECONNAISSANCE

Le besoin de reconnaissance est l'un des plus fréquemment exprimé dans toute enquête sociale interne à l'entreprise. Le management par ses pratiques et ses comportements devrait prodiguer cette reconnaissance. Dans le monde professionnel, elle est considérée comme une source de motivation pour agir, mais aussi un facteur de satisfaction. Plus largement, la reconnaissance n'est qu'une des facettes du savoir-vivre ensemble voire de la politesse.

Elle consiste prioritairement à accepter les personnes (prendre conscience tout simplement de leur existence et de leur présence) et attester de leur contribution. La récompense n'est qu'un des modes de reconnaissance : on peut reconnaître sans récompenser et récompenser sans reconnaître.

Dans les situations professionnelles, la reconnaissance concerne les aspects concrets et objectifs de la contribution de la personne mais elle doit aussi inclure l'expérience vécue qui ne se réduit pas à cette contribution.

La grande difficulté de la reconnaissance consiste à savoir ce que va permettre à quelqu'un de se sentir reconnu. Les pratiques de management se leurrent souvent en imaginant des modes de reconnaissance qui n'atteignent pas leur objectif et nombreux sont ceux qui revendiquent de la reconnaissance sans savoir concrètement ce qui leur permettrait de voir cette attente satisfaite.

Une mention particulière doit être faite pour la reconnaissance des managers, d'autant plus difficile que leur action efficace est le plus souvent discrète et inscrite dans le temps long. Plus encore ce sont leurs supérieurs qui sont le mieux à même de les reconnaître en leur témoignant de l'intérêt pour leur action, en étant présents auprès d'eux, en leur permettant de partager leurs difficultés.

96. REMUNERATION

Dans le cadre du partage des tâches de gestion des ressources humaines, la participation du management à la politique de rémunération est devenue courante. Les managers sont chargés d'alimenter la base de données permettant de définir et distinguer des rémunérations pour les collaborateurs. Ils doivent assurer l'équité de ces décisions pour leurs équipes, discerner les bons critères, annoncer et justifier les décisions et, surtout, en assumer les conséquences car il faut continuer de travailler ensemble après ces moments forcément critiques. Qu'y a-t-il en effet de plus symbolique et chargé de sens que la rémunération au sein d'un agent économique où l'argent est l'unité de mesure principal et le salaire un élément central du contrat de travail.

La question de la rémunération des managers est également difficile. Dans certains cas, la responsabilité managériale est un moyen de justifier la progression de carrière et donc de rétribution. La rémunération tiendra compte de l'atteinte des objectifs par les managers, elle pourra aussi rétribuer des compétences attestées. On se heurtera alors à la prise en compte des résultats de l'activité managériale proprement dite, forcément discrète et relevant d'une temporalité qui ne correspond pas au rythme des évaluations annuelles et des révisions de salaire ou de primes.

Certaines entreprises cherchent à rémunérer la performance managériale dans ses aspects humains, pour inciter les managers à investir dans ce domaine et à changer leurs comportements. C'est une préoccupation intéressante car la rémunération est incitative mais il reste à faire vivre ces systèmes en contenant les effets pervers qui ne manquent pas d'apparaître quand les comportements, plutôt que leur efficacité, deviennent une fin en soi.

97. RPS (Risques Psychosociaux)

Les RPS ont une grande place dans le débat sociétal sur le travail et le stress, la souffrance et le suicide sont devenus des fléaux à combattre. C'est un problème pour l'entreprise, ses valeurs, son efficacité, sa responsabilité. C'est une question pour la GRH qui doit mettre en œuvre les instruments de diagnostic, de mesure et d'action. C'est enfin et surtout un problème pour le management souvent considéré par les experts comme la cause de ces risques sans que l'on fasse toujours le départ entre un vague système et les comportements concrets des managers.

Certains proposent de développer des outils et systèmes de management qui ne favorisent pas les RPS. D'autres considèrent que les outils de management ne sont que des outils dont les effets dépendent surtout de la manière dont ils sont utilisés et c'est à cela que les managers doivent être formés. D'autres enfin considèrent que ces RPS ne touchent pas qu'au travail et à l'organisation mais aux écarts entre des exigences organisationnelles et la manière dont la personne vit son travail : le management est alors sollicité pour une compréhension toujours meilleure de ce que la personne vit dans son travail afin non seulement de prévenir des risques mais de développer l'opportunité de modes de travail enrichissants et épanouissants.

Deux questions incidentes doivent être mentionnées. La première concerne les RPS spécifiques aux managers, pris entre le marteau et l'enclume. La seconde a trait aux effets induits par l'attention portée aux RPS et à la stigmatisation du management : d'une part les managers en ont beaucoup souffert, d'autre part on ne mesurera jamais le coût d'opportunité du temps, de l'argent et de l'énergie qu'ils ont consacrés à ce sujet quelle que soit son importance.

98. SEMINAIRE

Le séminaire est au management ce que le salon est à l'automobile, une figure obligée de l'activité managériale d'une institution. Le mot vient de *semen*, la graine. Il est depuis longtemps utilisé dans le cadre religieux pour désigner les lieux où se formaient les futurs consacrés. Comment expliquer que le terme ait été utilisé pour décrire des rassemblements de managers autour d'une réflexion, d'un enseignement, d'un apprentissage d'un meilleur exercice de leur mission ?

Sans doute les managers ont-ils besoin de se ressourcer, de puiser de nouvelles intuitions, de se référer à des enjeux et espérances communs, d'apprendre d'un enseignement. Sans doute aussi profitent-ils de se rassembler en dehors du quotidien, dans une sorte de pause réparatrice et re-créative, comme toutes les traditions spirituelles l'ont prescrite à leurs disciples ou néophytes.

Les objectifs des séminaires sont variés : formation, rassemblement, constitution d'équipe, travail en commun, rencontre avec les dirigeants, information. Il en existe aussi une grande diversité de formes et les institutions rivalisent de créativité pour renforcer l'impact de l'événement. Aux séminaires traditionnels voisins d'un simple enseignement ont succédé aujourd'hui des événements où la partie didactique laisse une place grandissante à d'autres facettes. Premièrement, la dimension festive et émotionnelle est présente pour créer l'événement, faciliter les relations et valoriser les participants. Deuxièmement, les séminaires se ritualisent et deviennent réguliers en reproduisant un certain cérémonial. Enfin, prennent de plus en plus de place la sophistication et l'originalité des modes de communication de manière à ne pas déconnecter cette expérience de ce que l'on appelait la société du spectacle.

99. STRUCTURE

La structure est l'agencement de fonctions et mécanismes permettant d'accomplir des tâches et atteindre des objectifs. Elle est généralement représentée par un organigramme qui définit des fonctions et des relations dans lesquelles s'insèrent des personnes. Définir la structure appropriée, la faire fonctionner et l'ajuster est le propre du management, c'est aussi le contexte de son intervention.

Les structures doivent surmonter trois paradoxes qui constituent le cadre et la feuille de route du management. Le premier est celui de la spécialisation et de la coordination. D'une part on a besoin d'entités spécialisées et expertes dans des domaines nécessaires à l'accomplissement de la mission ; mais celles-ci ont besoin d'être coordonnées pour produire leurs effets. Or plus on se spécialise, plus il est difficile de se coordonner et inversement.

Le deuxième paradoxe est celui de la compétition et de la coopération. La compétition entre des entités est un facteur de motivation et de performance. Mais l'accomplissement de la mission dépend aussi de la bonne coopération entre ces entités en concurrence : le bon management parvient à définir les terrains de l'une et de l'autre et à maintenir une adhésion au but commun.

Le troisième paradoxe est celui de la stabilité et du changement. Une structure sert à stabiliser, à fixer des modes de collaboration qui permettent d'anticiper les comportements de l'autre et de cadrer les siens. Un cadre stable permet de se concentrer sur l'essentiel. Mais les structures ont besoin de s'ajuster en permanence à de nouvelles réalités et au jeu des acteurs. Comment trouver le bon équilibre pour ne pas changer trop souvent ou pour ne pas prendre le risque de se fossiliser ?

100. SUBSIDIARITE

La subsidiarité est une notion de science politique. Elle consiste à laisser faire les choses, prendre les décisions et les responsabilités au niveau le plus bas capable de résoudre le problème. La subsidiarité a des connexions avec l'autonomie et le contrôle. Elle doit permettre à chaque niveau de se concentrer sur ce qui est réellement de son ressort, avec comme effets l'appropriation et l'engagement.

La subsidiarité intervient ainsi comme un principe d'efficacité du management visant à faire traiter les problèmes au niveau le plus approprié ; elle pousse à faire l'économie des contrôles, des structures lourdes qui coûtent du temps, de l'énergie et de l'argent avec les risques de prolifération bureaucratique qui s'accroissent avec le nombre d'acteurs.

Il existe des conditions à la subsidiarité. Il faut une claire définition des périmètres des fonctions et des responsabilités. Il faut ensuite une commune compréhension des enjeux et un partage minimum de valeurs. Dans le cadre de la subsidiarité les autorités supérieures doivent s'interdire d'intervenir dans le champ qui n'est plus strictement le leur, même si elles en conservent la responsabilité ultime. Enfin, le principe de subsidiarité reconnaît le droit à l'erreur.

Présenter les conditions revient à nommer les difficultés de la subsidiarité. Elles ne peuvent être surmontées qu'avec la vertu : celle des autorités supérieures qui garantissent les conditions sans profiter de la subsidiarité pour ne pas manager, celle de tout acteur qui prend une vraie responsabilité.

Il n'est pas certain que l'extension du champ de la responsabilité des institutions dans des domaines de plus en plus nombreux favorise la subsidiarité. La culture bureaucratique de la société transpire plutôt au sein des institutions.

CHAPITRES D'OUVRAGES

Ressources humaines et responsabilités sociétales
de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du
professeur Jen-Marie Peretti

Frimousse, S, Igalens, J, Orsoni, J, Thévenet, M. Editeurs

EMS, 2014

Le professeur et la responsabilité sociale

La question de la responsabilité sociale ou sociétale (quelles que soient les nuances entre les deux formulations) s'est imposée dans le monde académique aussi bien dans l'enseignement que la recherche en gestion des ressources humaines. C'est à une de ses facettes oubliées que cet article est consacré, celui du rôle du professeur dans l'écosystème de la responsabilité sociale autour des entreprises.

Le thème de la responsabilité sociale est un des rares thèmes où se retrouvent stratèges, sociologues de l'entreprise, spécialistes de la finance, du droit ou du contrôle de gestion. Les chercheurs en gestion des ressources humaines n'ont pas été en reste¹³ et Jean-Marie Peretti, avec son influence dans les milieux universitaires et professionnels a apporté une pierre importante à l'édifice. La question demeure cependant de savoir pourquoi des spécialistes des ressources humaines ont autant investi la question dans le cadre de leur activité professorale. La question ne va évidemment pas de soi puisque la GRH est avant tout concernée par les tâches courantes de juste adéquation dans le temps entre des personnes et une activité collective à réaliser : c'est un objet de connaissance, de pratique et d'enseignement qui se suffit largement à lui-même.

Plusieurs raisons expliquent l'intérêt des RH pour la responsabilité sociale. La première raison évidente touche à la sensibilité ancienne des spécialistes des ressources humaines à l'idée que l'entreprise ne se réduit ni aux droits de propriété de ses actionnaires, ni à ses objectifs et contraintes financiers : ils rejoignent en cela les promoteurs de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Les personnes sont considérées comme une des sources de la performance et du succès du business ; le facteur mérite autant d'attention que celui du travail et ce, dans toutes les dimensions qui le concernent. Assez logiquement, les RH ne peuvent faire l'économie d'un questionnement sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de cette ressource, qu'elle se situe en son sein ou à l'extérieur, dans la société en général, le marché du travail ou les territoires environnants. On pourrait aussi se demander si des professionnels des RH, pour honorer le caractère majeur de leur fonction, ne sont pas obligatoirement des « experts en humanité » pour paraphraser Paul VI lors de son discours au 20^{ème} anniversaire des Nations-Unies à New-York en 1965. En ce sens, la responsabilité sociale est de leur ressort.

¹³ Igalens, J (ed). La responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques. Eyrolles, 2012.

La question se pose tout autant de savoir pourquoi un professeur devrait aujourd'hui s'intéresser à la responsabilité sociale. N'est-ce que pour raconter ce qui se passe dans la société comme un conteur des temps modernes ? N'est-ce que pour emboîter le pas aux discours du moment et en sacrifiant aux exigences de la confortable bien-pensance du moment ? Il pourrait y avoir une autre raison, peu mise en évidence et tenant à la place même du professeur dans l'écosystème de la responsabilité sociale. C'est cette question qui nous intéresse dans ce chapitre.

En effet, il est possible de voir la responsabilité sociale comme un ensemble d'obligations faites à l'entreprise de mieux prendre en compte les intérêts des parties prenantes. Parmi ces parties prenantes figure le personnel vis-à-vis duquel les obligations de l'entreprise dépassent les seuls termes du droit du travail, du contrat et des conventions collectives. Il n'est pas inutile par exemple de souligner l'importance des opportunités d'intégration et de relation offertes par le travail et l'entreprise dans une société où le lien social se délitérait en réduisant ainsi les chances d'un épanouissement personnel. La responsabilité sociale de l'entreprise concerne aussi les personnes extérieures à l'entreprise, celles qui sont aux périphéries du travail, les familles et les structures affectivo-partenariales touchées par les conditions d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. On pourrait aussi rappeler l'importance prise aujourd'hui par la nécessaire insertion de l'entreprise dans des territoires ou des bassins d'emploi.

Cependant cette responsabilité sociale ne peut seulement être abordée comme une obligation faite à l'entreprise. Celle-ci se situe dans un écosystème et l'exercice de sa responsabilité ne peut être déconnecté des comportements d'autres acteurs. Pour n'en citer que quelques-uns, pensons à l'Etat qui crée les infrastructures de toute activité économique et le contexte fiscal, les médias censés informer sur la vie économique, les citoyens avec leurs comportements de consommateur et de producteurs, sans oublier le système éducatif. Les jeux de responsabilité sont multidirectionnels et il ne s'agit pas seulement de la responsabilité de l'unique acteur entreprise mais aussi des différents intervenants de l'écosystème. Ne peut-on pas considérer que les professeurs ont aussi une responsabilité au sein de cet écosystème et vis-à-vis des entreprises comme de ceux qui y travaillent ? Cette responsabilité n'est-elle pas accrue quand on enseigne la gestion des ressources humaines ? Les travaux de Jean-Marie et son approche pédagogique ne constituent-ils pas l'incarnation de cette responsabilité du professeur ?

Dans un premier temps nous développerons les raisons pour lesquelles la question du sens et de la responsabilité de la formation en gestion des ressources humaines est pertinente aujourd'hui. Dans un deuxième temps nous montrerons en quoi une manière de concevoir ce métier de professeur, incarnée dans la carrière du Professeur Peretti, répond justement aux exigences de la responsabilité sociale.

1. La question de l'enseignement

La gestion des ressources humaines comme discipline s'est imposée non seulement parmi les sciences de gestion, grâce à la création par le Professeur Igalens de l'Association francophone de GRH en 1989, mais aussi dans le monde professionnel. Le master de GRH devient un standard de formation pour les étudiants de maîtrise qui se dirigent vers la fonction et la communauté académique travaille, au sein de Référence RH, à assurer, dans la diversité des approches des

différents établissements, un contenu et une qualité homogènes de formation assez originale dans l'offre globale de formations à la gestion. Il est donc devenu naturel pour les entreprises de recruter pour cette fonction des diplômés de cette formation et cette évolution s'est rapidement effectuée.

Plus globalement les formations à la gestion ont entamé le terrain traditionnellement tenu par les diplômés de sciences politiques, de droit ou de sciences de l'ingénieur. Non seulement le Président de la République actuel est diplômé en gestion (pas uniquement d'ailleurs) mais plusieurs ministres le sont également. Il ne faut même plus compter, dans le secteur des ONG, des collectivités territoriales ou des institutions culturelles le nombre de « gestionnaires ».

L'évolution de l'enseignement dispensé dans les établissements de formation à la gestion s'est aussi régulièrement et profondément transformé. Enseignement très technique et centré sur la comptabilité et le commerce, les curriculums ont rapidement intégré, à partir des années 70, les théories du management venues d'outre-Atlantique. Les sciences humaines ont été introduites, avec beaucoup de volontarisme, dans certaines écoles (Essec) dès le début des années 70 ; elles ont sensibilisé les étudiants au contexte social, politique, économique et culturel de l'entreprise. Aujourd'hui, la GRH semble moins en vogue¹⁴, mais on ne compte plus les psychologues et sociologues ou autres spécialistes du « business and society » au sein des départements de management des écoles et des universités. Plus encore des professeurs de gestion¹⁵, comme Madame Chiapello avec son ouvrage sur le capitalisme, exercent une réelle influence, en inscrivant ce regard sur la société et la place de l'entreprise, sur la formation des futurs cadres et responsables de l'économie. Le substrat d'une formation à la responsabilité sociale est donc présent dans ces disciplines dont les diplômés sont les premiers recrutés dans les entreprises. Le problème semble donc résolu et il l'a été avec une rapidité assez remarquable dans ce monde académique souvent lent à intégrer les innovations et ce, en contradiction avec ce que certains éditorialistes affirment sans doute un peu rapidement¹⁶.

Les questions actuelles d'enseignement de formation se situent donc moins dans les contenus que dans l'activité même d'enseignement soumis aujourd'hui à de profondes remises en question. Nous pouvons présenter au moins trois niveaux dont deux sont généraux alors que le troisième touche plus directement à l'enseignement de la GRH.

En premier lieu vient la révolution des outils. L'enseignement est évidemment lié au statut de la connaissance dont l'accès change profondément¹⁷. La connaissance était traditionnellement située et classée, elle est maintenant disponible. Il s'agit moins de la localiser et de l'apprendre que d'y accéder en temps réel dès que besoin. L'enseignement à distance et le maniement avec raison et esprit critique des informations accessibles sur la toile, constituent des modes d'apprentissage nouveaux auxquels élèves et maîtres se familiarisent. L'existence des MOOCs illustre les deux phénomènes qui ne se sont pas encore totalement rencontrés : le premier est la disponibilité

¹⁴ Besseyre des Horts, CH. Quand les business-schools abandonnent les ressources humaines. Faut-il se réjouir ou s'indigner ? Personnel, mai 2012

¹⁵ Boltanski, L, Chiapello, E. Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard, 1999.

Pesqueux, Y. Gouvernance et privatization. PUF, 2007.

¹⁶ Noiville, F. J'ai fait HEC et je m'en excuse. Stock, 2009

¹⁷ Hoving, E. The end of change. McGraw-Hill, 2000

d'enseignements de qualité, le second est le rôle de l'enseignant qui doit trouver une place nouvelle dans le dispositif¹⁸. Entre l'image naïve d'un apprentissage « sans peine » au gré des besoins de l'apprenant et le souci de maintenir la relation séculaire entre maître et élève, la juste mesure se cherche encore.

A un deuxième niveau on peut se demander si ces changements ne remettent pas totalement en cause les *business models* traditionnels du monde de l'éducation, comme tendrait à le prouver l'émergence d'acteurs totalement nouveaux à la forte audience ; Salman Khan, le professeur aux 6 millions d'élèves en serait un beau représentant. Ne va-t-on pas assister dans le monde de l'enseignement au phénomène déjà connu dans d'autres secteurs d'activité où les acteurs anciens ne savent ni ne peuvent profiter de tendances trop nouvelles et rapides pour que les acteurs anciens puissent se transformer. C'est ce qui est arrivé dans l'e-commerce où les véricistes ont curieusement laissé le champ libre à des acteurs plus véloes et moins retenus dans le développement de nouvelles approches du business.

Pour autant que l'on imagine un futur aux institutions actuelles d'enseignement, c'est donc à un changement de modèle qu'elles devraient se préparer. Boudreau et Ramstad¹⁹ développent le concept de talent pivot peut-être utile en la matière. Selon eux, les institutions disposeraient de talents importants, ceux sans lesquels elles ne peuvent faire leur métier. Les professeurs appartiennent traditionnellement à cette catégorie puisqu'il n'a pas encore été possible de les supprimer, ne serait-ce que pour honorer les critères d'accréditation. Cependant, il n'y a guère de différence de résultat entre le meilleur et le pire talent important. Quand l'enseignement consiste à diffuser de la connaissance, les enseignants sont des talents importants : entre le professeur qui lit son manuel en cours ou se transforme en projectionniste de diapositives sophistiquées et celui qui captive son auditoire pour lui faire découvrir les merveilles du monde de la connaissance, il n'y a guère de différence d'impact visible au moment de la diplomation.

Le talent pivot est d'un autre ordre parce que selon sa manière de procéder, il peut faire une réelle différence dans le résultat obtenu. On peut se demander si les professeurs ne vont pas devenir des talents pivots, ceux qui permettront de faire la différence pour l'institution par rapport aux autres modes d'enseignement à distance ou par des MOOCs. Le talent pivot ne brillerait plus alors par ses seules publications étoilées mais aussi par l'impact sur le développement et la croissance de ses élèves. Mais la question se poserait alors de la pédagogie et de l'apprentissage plutôt que de l'enseignement.

A un troisième niveau, l'enseignement, plus spécifiquement en GRH, est actuellement remis en cause. On peut se féliciter de la constitution d'une profession de gestion des ressources humaines à laquelle les enseignants-chercheurs ont largement contribué ces dernières décennies mais cette professionnalisation ne s'est-elle pas construite avec quelques effets pervers. Le développement récent des rôles de responsables des ressources humaines (RRH) ou de RH de proximité exprime le besoin de redonner de l'importance à la dimension relationnelle de la fonction, ou de son rôle de « champion des salariés » comme dirait Ulrich. Comme ce rôle s'apprend plutôt par l'expérience et la maturité, l'enseignement de GRH peut facilement se concentrer sur les aspects plus techniques et

¹⁸ Dejoux, C. Communication au XXIV^{ème} congrès de l'AGRH, novembre 2013.

¹⁹ Boudreau, JW, Ramstad, PM. Beyond HR: The new science of human capital. Harvard Business School Press, 2007.

désincarnés de la fonction ; les professionnels formés sont alors plus disposés à se consacrer aux aspects les plus bureaucratiques et administratifs de la fonction. Alors que les budgets RH ont été largement consacrés aux *process* et systèmes d'information durant les deux dernières décennies, les jeunes professionnels de la fonction ont pu donner trop d'importance aux SIRH qu'aux autres aspects de la fonction.

Face à ces trois niveaux de remise en question de la fonction de professeur, c'est donc bien à une révision de la responsabilité du professeur qu'il faut s'intéresser.

2. La question du professeur

Le professeur joue un rôle dans l'écosystème de la responsabilité sociale pour autant que l'on se mette d'accord sur ce rôle et sans doute la carrière de Jean-Marie Peretti est un bel exemple des fondements de la posture professorale qui honore sa responsabilité sociale.

Tout le monde connaît le proverbe célèbre consistant à ne jamais regarder la paille dans l'œil de l'autre sans remarquer la poutre dans le sien. L'image est tirée d'une parabole de l'Évangile²⁰ qui commence comme suit « un aveugle peut-il guider un autre aveugle ? Ne tomberont-ils pas tous les deux dans un trou ? Le disciple n'est pas au-dessus du maître ; tout disciple accompli sera comme son maître. Qu'as-tu à regarder la paille dans l'œil de ton frère ?... ». Ce court extrait nous dit quelques facettes importantes du rôle du professeur.

Premièrement le disciple n'est pas le maître. Ils sont différents mais unis sur un même chemin que l'un est chargé de faire parcourir à l'autre. Le rôle du professeur se justifie par cette différence. Cette différence est féconde comme toutes les théories de la diversité nous l'ont rappelé. Mais cette fécondité requiert la reconnaissance de la différence, de la dualité des positions, aussi bien par le disciple que par le maître. Cette différence n'est aussi qu'une étape puisque reconnaître le maître permet de le devenir aussi. Le vrai professeur est celui qui fait émerger ses *alter ego*.

Deuxièmement, le disciple a besoin d'être guidé et le professeur l'y aide. Il ne peut y parvenir seul car nous sommes dans un monde social et la relation à l'autre différent fait partie de nous-même. Mieux encore, le parcours inhérent à toute situation d'apprentissage a besoin d'un guide. Ce dernier ne parcourra pas le chemin à la place du disciple, il n'en a souvent pas les jambes, même s'il en a les yeux. Le rôle du professeur est fondé sur cette dualité pour autant qu'elle existe et soit reconnue.

Troisièmement, le maître devrait aider le disciple à voir ce qu'il a dans l'œil. Le disciple est tenté de voir les pailles dans les yeux qui l'entourent, d'exercer son esprit critique sur les autres. Dans le domaine des ressources humaines tout spécialement, chacun a le sentiment de tout comprendre et le risque est grand d'analyser les choses de manière trop partielle et partielle. On a vite fait de se laisser aller aux modes médiatiques, aux idées courtes du moment pour donner des leçons et juger sans appel. Le rôle du professeur n'est-il pas de lever les lièvres, de remettre en cause les aperçus trop rapides, de débusquer les oeillères qui empêchent de voir ou concentrent le regard sur une seule portion de l'horizon ?

²⁰ Luc 6, 39-42.

La reconnaissance de la dualité n'est pas suffisante pour fonder la responsabilité du professeur, encore faut-il que l'enseignement permette concrètement cette fécondité. Trois aspects sont alors nécessaires que tous les élèves de Jean-Marie Peretti ont reconnu dans son enseignement.

Le professeur a le sens du collectif, de la classe, du groupe qui n'empêche jamais le colloque singulier. Comme le guide de l'aveugle ou le pédagogue de la Grèce antique, il a besoin de la relation directe avec l'élève et son groupe. Dans la communication, la confrontation, la communication riche qu'offre seul le face-à-face il permet l'apprentissage de la relation. Par le moment émotionnel de la rencontre il donne à l'autre de se découvrir, de se confronter, de s'opposer, de se situer, ce qui constitue le processus de construction de soi qu'ont décrit depuis longtemps les psychologues du développement.

Le professeur n'enseigne pas mais permet d'apprendre. Il part de la situation de l'autre pour le faire avancer en se gardant des trous de la parabole. Les tutoriels permettent à chacun de s'évaluer pour mieux progresser et c'est une grande aide : si le professeur ne sait faire mieux que de repérer le gap de connaissance pour aider à le combler, passons-nous des professeurs. Si le professeur saisit en-deçà des connaissances la posture cognitive, les modes de pensée et la vision du monde de l'élève, il sera plus efficace pour l'apprentissage.

Enfin, la rencontre du professeur permet à l'apprenti de se situer par rapport à des modèles. Que serait un professeur s'il ne constituait le modèle (ou l'anti-modèle) qui seul permet d'avancer ? On se souvient de ses maîtres pour les imiter dans un premier temps, pour découvrir sa propre voie dans un deuxième temps. Le mauvais professeur devient gourou de secte, le bon permet l'autonomie, l'auto-détermination et le développement de sa propre voie.

Conclusion

En développant le sens du collectif, l'apprentissage et la découverte de sa propre voie, le professeur assume sa responsabilité sociale. Il le fait pour ses élèves qui grandissent et avancent ; il le fait pour les entreprises qui ont besoin de personnes et pas de clones, de robots ou de zélotes ; il le fait pour l'ensemble de la société pour autant qu'une démocratie soit un rassemblement de citoyens acteurs et vertueux.

Certes l'enseignant-chercheur garnit les rayons d'une bibliothèque et laisse une trace sur la toile pour le futur historien. Surtout il marque ses élèves et c'est en jouant à merveille ce rôle que Jean-Marie Peretti incarne la responsabilité sociale encore plus qu'il ne l'a enseignée. C'est un rôle discret qu'il a assumé même si certains ne verront, comme dans le proverbe que le doigt et pas la lune. Le doigt c'est de ne voir en lui qu'un enseignant corse de gestion des ressources humaines. Jean-Marie n'est pas enseignant, il permet aux autres d'apprendre et d'avancer. Il ne fait pas de la gestion des ressources humaines, il a une vision humaine de l'entreprise, en y voyant, comme dans tous les compartiments de la vie sociale un lieu de croissance de la personne plus qu'un ensemble de techniques ou l'illusion d'une possible ingénierie sociale. Il n'est pas corse mais universel en ayant bien compris ce sens théologique d'une tradition qui ne fige pas mais fait avancer, d'un lieu d'ancrage qui peut seul donner une chance d'atteindre l'universel.

In

Dictionnaire des Risques Psychosociaux

Zawieja,P, Guarnieri, F, Editeurs

Seuil, 2014

Gestion des Ressources Humaines

Human Resource Management

Trois réactions de professionnels montrent que la présence d'un article sur la Gestion des Ressources Humaines dans ce dictionnaire est nécessaire même si elle ne semble pas toujours aller de soi. Le premier est médecin psychiatre spécialiste du travail et des risques psychosociaux. Il crée une formation sur ces risques, leur mode d'analyse et les moyens de les prévenir et guérir mais celle-ci s'adresse aux médecins mais curieusement pas aux professionnels des ressources humaines dans les entreprises, les administrations ou les associations. Le deuxième est l'organisateur d'un colloque sur le travail : sont conviés les psychologues, ergonomes, sociologues, juristes mais aucun spécialiste de la GRH. Le troisième est un DRH, il souligne combien le thème des risques psychosociaux a envahi son agenda au détriment d'actions sur les compétences, le développement professionnel ou même l'organisation du travail.

Cependant la présence de ces risques, leur analyse, leur prévention et leur traitement concernent au premier chef la fonction d'entreprise chargée du contrat entre l'employé et l'employeur. Alors que le champ de la responsabilité de l'entreprise est en permanence étendu par le juge, il est clair que les RPS sont un sujet majeur de préoccupation et de politique pour les RH dans une entreprise. En faisant des RPS un sujet politique, amplement relayé par les medias, les responsables de la GRH ne peuvent l'ignorer ni le sous-estimer. Toutefois, pour bien comprendre en quoi les RPS constituent un problème de GRH et comment la fonction Ressources Humaines des institutions doit l'aborder, il est nécessaire de se poser successivement deux questions :

- Celle des missions premières de la gestion des ressources humaines et de leurs évolutions actuelles dans un contexte économique et sociétal difficile ;
- Celle des modes d'approche possibles de la question des RPS.

1- Les missions de la gestion des ressources humaines

Le terme de « gestion » accolé aux ressources humaines signifie d'une part que le domaine du social dans les organisations relève de la gestion : on analyse des situations, on prend des décisions avant de contrôler leur efficacité. Ces décisions sont diverses, elles concernent le recrutement, l'attribution et le contrôle des tâches, le maintien d'un vivre-ensemble au travail, la rémunération, la cessation du contrat de travail, la mise en conformité de l'institution avec les règles que lui fixe la société. Décider, c'est choisir et les outils de gestion doivent aider ces choix. D'autre part, les institutions ont pour raison d'être de rendre un service : elles n'existent pas pour elles-mêmes mais pour l'utilité qu'elles sont censées avoir. Il existe donc un critère premier pour l'exercice de la fonction, à savoir l'efficacité. Le terme de « gestion » dès sa banalisation dans la deuxième partie du siècle dernier signifie que les décisions tenant aux ressources humaines doivent contribuer à cette efficacité.

Il existe donc deux erreurs à ne pas commettre à propos de la fonction de GRH. La première consiste à oublier cette raison d'être et à considérer par exemple qu'une institution existe prioritairement pour ses membres, comme si l'extérieur n'existait pas, comme si son existence était garantie par des ressources venant du ciel. La seconde relève d'un point de raisonnement : si le principe de la gestion des ressources humaines est l'efficacité de l'institution, cela ne signifie pas qu'il n'existe rien d'autre, que les actions de GRH ne relèvent que du renforcement de l'efficacité et de la performance. Toute action est éthique et relève de la référence à un système de valeurs plus ou moins consciemment accepté et tout ce qui touche aux personnes et au vivre-ensemble est encore plus exigeant en matière éthique.

Une mission

La mission de la GRH consiste à assurer dans le temps une bonne adéquation entre des personnes et une activité à accomplir. Il existe donc trois sphères reliées entre elles. La première concerne les actions liées aux personnes comme le recrutement, la rémunération, la gestion du contrat de travail, l'attribution et le contrôle du travail. La seconde tient à l'activité et à son organisation avec l'organisation du travail et la troisième tient à la dimension temporelle, c'est-à-dire à une approche diachronique des préoccupations et des actions : c'est sans doute la plus grande difficulté car anticiper cette adéquation c'est mettre parfois au second plan des exigences du court terme pour préserver le long terme et l'on sait, depuis même avant La Fontaine que ce n'est pas le plus simple.

Un contexte

Mais pour bien comprendre le sens de cette fonction et l'importance pour elle des RPS, encore faut-il clarifier le contexte dans lequel elle s'exerce. La notion de RPS n'existait pas il

Il y a une quinzaine d'années et il a fallu les ouvrages du docteur Hirigoyen pour que le droit du travail, en un temps record étant donné les rythmes d'évolution du droit, intègre cette notion ; quant à la jurisprudence, elle a enclenché à très grande vitesse sur les risques psychosociaux, la souffrance, le stress et la reconnaissance des causes professionnelles de certains suicides. Il est donc utile de s'interroger sur cette vitesse : cela signifiait-il que les phénomènes n'existaient pas auparavant ? Cela signifie-t-il que les évolutions du travail viennent de les créer, de les révéler, ou plutôt que la tolérance de la société à leur endroit a disparu ? Les historiens sauront, plus tard, nous aider à décoder ces évolutions que l'actualité de notre regard ne peut nous permettre d'aborder sérieusement. Trois éléments de contexte méritent donc d'être proposés pour établir le lien entre GRH et RPS.

Le premier élément de contexte est celui de la performance économique. Sans doute la question la plus importante pour les RH aujourd'hui, dans un pays comme la France, est-elle celle de la performance. La situation macroéconomique d'une part, le développement des besoins sociaux dans notre société vieillissante d'autre part, exigent de plus en plus de ressources. Celles-ci proviennent du travail et de l'activité économique. Après une augmentation régulière de la productivité ces dernières décennies, le mouvement semble se gripper. Productivité, temps de travail, marge des entreprises, efficacité du temps de travail sont autant de questions sociétales que ne peuvent manquer de se poser une société endettée aux besoins sociaux croissants. Certains disent que la pression au travail s'est accrue. L'observation du terrain et de la diversité des situations de travail appellent plus de nuances : certains secteurs et salariés connaissent une pression croissante, il en existe d'autres aussi où il est difficile de soutenir que le temps et la pression du travail ont augmenté ces vingt dernières années. Le travail n'a pas changé durant les dernières décennies, il a éclaté en des formes diverses, paradoxales, contraires et il n'est que les médias ou les politiques pour parler encore du travail, de l'entreprise ou du salarié au singulier.

Les contraintes de performance ne sont pas uniquement imputables à l'impératif de la création de valeur, elle tient aussi aux exigences de la société. La traçabilité, la capacité de renseigner toutes les facettes de l'activité, les principes de sécurité et de précaution qui s'imposent aux agents économiques expliquent aussi la pression : il suffit d'interroger les banquiers de détail pour le vérifier, sans même parler des marchands de viande... Cela nous conduit à insister sur un élément de contexte très important pour la fonction RH, à savoir l'importance grandissante du droit, de la jurisprudence et plus globalement de la responsabilité exigée de l'entreprise vis-à-vis de la société.

Comme illustration, on peut citer la multiplication des décisions de jurisprudence concernant les modes d'évaluation des performances dans les entreprises. On sait que l'évaluation est capitale dans le fonctionnement de toute organisation pour fonder par exemple des décisions de promotion ou de rémunération, on sait aussi les difficultés de validation des évaluations : les études des sciences de l'éducation le montrent en ce qui concerne les

évaluations d'élèves du secondaire et ce n'est pas plus simple pour l'évaluation de la performance du travail. On pourrait dire la même chose avec l'intrusion du législateur dans les actions de gestion des compétences. L'émergence du thème des risques psychosociaux doit donc s'aborder dans ce cadre d'un niveau d'exigences croissant de la société vis-à-vis des entreprises ainsi que de la judiciarisation des rapports humains, que ce soit dans le commerce, l'habitat collectif ou le fonctionnement des structures affectivo-partenariales.

Le troisième élément de contexte concerne les évolutions de la société dans son ensemble. Gérer les ressources humaines ne peut conduire à aborder les personnes au travail comme si elles étaient déconnectées de la société et de ses évolutions. C'est une vraie difficulté pour la gestion des ressources humaines au quotidien de tenir compte de ces évolutions de la société et de savoir comment les traiter. Donnons quelques exemples de cette tension entre la mission de la GRH et ces évolutions de la société. Le premier concerne la notion de collectif : le travail dans une institution est, par nature, collaboratif, étymologiquement « travailler avec ». Le collectif évoqué n'a rien d'affectif et d'électif. Tous ceux qui travaillent le savent, on ne choisit pas ses collègues et on ne passerait pas forcément un week-end avec ses voisins de bureau. Ce sens du collectif, de l'interdépendance de ses actions, de la responsabilité que l'on est obligé d'avoir vis-à-vis des autres, n'est pas un don, il a besoin d'être appris. Et l'on pourrait légitimement se demander si ce sens du collectif s'apprend dans la société. Il n'est qu'à regarder les modes de consommation des activités sportives ou culturelles des plus jeunes, les relations choisies et très affectives sur les réseaux sociaux, l'apprentissage de l'institution qui se joue dans des familles aux contours variés, pour se rendre compte que le sens du collectif supposé par les modes de management ne va pas de soi.

Le deuxième exemple concerne le temps de travail qui a fortement évolué durant les cinquante dernières années, quantitativement et qualitativement. Quantitativement, il est inutile de rappeler l'augmentation de la durée des congés payés et la réduction du temps de travail. De manière plus subtile, la flexibilité du temps de travail, introduite timidement dans les années 70 avec l'instauration de plages fixes et de courtes plages variables, relayée par le choix des dates de congés lié à la cinquième semaine et la RTT, renverse le rapport traditionnel au travail. Ce dernier subordonnait l'organisation de la vie personnelle alors qu'aujourd'hui, dans des cas très fréquents, c'est le temps de travail qui découle des arrangements de sa vie personnelle. Cela modifie profondément le rapport au travail.

Le troisième exemple ne sera pas développé mais devrait faire appel à la philosophie en faisant référence à l'importance du sujet, à la nécessaire prise en compte de l'identité personnelle et de la singularité. L'importance prise par une approche individuelle et psychologique des phénomènes sociaux a mis au centre des débats, banalisé, voire imposé une approche forcément très individualiste des questions sociales dans laquelle les désirs individuels, le développement personnel et la dimension émotionnelle prévalent.

C'est donc dans ce contexte que le thème des risques psychosociaux surgit et s'impose à la mission de la gestion des ressources humaines dont il faut maintenant aborder les aspects principaux.

2- Les modes d'approche possibles de la question des risques psychosociaux

Cinq approches au moins peuvent être mises en évidence, qui ne sont évidemment pas exclusives les unes des autres.

Le risque juridique

Aux risques psychosociaux pour les personnes répond aussi le risque juridique pour l'entreprise. Harcèlement, suicide ou affections liées au stress et à la souffrance au travail peuvent être reconnus comme des risques professionnels où le juge reconnaît la responsabilité de l'entreprise. Il est donc indispensable pour l'entreprise de prendre en compte ce risque, de l'anticiper, de tenter de le gérer. Ceci ressortit à la juridisation de la fonction sociale qui conduit parfois à se demander si les professionnels des ressources humaines seront de moins en moins des gestionnaires contribuant à la performance collective mais de plus en plus des juristes, oublieux de la personne au profit du respect de la règle. On assiste à ce phénomène dans tous les compartiments de la vie économique et sociale et donc, logiquement, dans la gestion des ressources humaines.

On peut donner quelques exemples d'actions repérées ici ou là de prévention de ces risques pour l'entreprise : interdire aux managers d'écrire dans un mail des remarques, même anodines, qui pourraient être mal interprétées en cas de litige avec un salarié, former des milliers de personnes d'une administration à quelques heures de sensibilisation aux RPS de manière à bien montrer que toute précaution aura été prise par la direction de cette grande administration, utiliser tous les canaux d'information possibles pour avertir, prévenir, informer, inciter, etc.

La méthodologie

Même si les psychologues et les médecins nous fournissent de solides et indispensables références méthodologiques pour aborder les RPS, chacun conviendra qu'en matière épistémologique et méthodologique, nous ne sommes pas encore à la fin de l'histoire en matière de risques psychosociaux. Il faudra bien trouver des instruments de mesure pertinents, savoir distinguer dans la souffrance et le stress des personnes ce qui dépend du travail et d'autres facteurs. Cette question est d'autant plus importante que la responsabilité juridique est en jeu.

Ces aspects sont assez largement cités par tous les auteurs mais il en est un qui l'est moins et qui concerne la pertinence des modes d'enquête mis en œuvre. Est-ce que les baromètres sociaux tels qu'ils sont pratiqués fournissent suffisamment d'information, est-ce que les procédures d'entretien annuel ou de management au quotidien permettent de repérer les risques, est-ce que l'information obtenue et produite par les médecins du travail en consultation est suffisante pour prendre en compte la réalité des RPS ? Autant de questions sur lesquelles les professionnels des ressources humaines ont aussi leur mot à dire.

Les relations sociales

Un responsable syndical disait lors d'une conférence qu'il était temps que les syndicalistes et les professionnels des RH se réapproprient la question du travail trop souvent abandonnée aux psychologues, sociologues et médecins. D'ores-et-déjà, dans de nombreuses entreprises, les RPS sont devenus un thème de discussion entre directions d'entreprise et représentants du personnel. La création de la Commission du Grand Dialogue à La Poste en 2012 à suite de plusieurs suicides de postiers est très significative.

Sur une question comme celle-ci, un travail conjoint des directions des RH et des représentants du personnel peut résoudre la question épistémologique et méthodologique évoquée plus haut. Plutôt que de traquer les indicateurs et mesures universellement acceptés, c'est un accord des parties prenantes sur la question du travail qui apportera les bases d'études et de travaux pertinents et efficaces.

L'organisation de la fonction RH

La question des RPS est aussi une incitation à interroger l'organisation même de la fonction RH et de ses pratiques. Beaucoup de grandes entreprises ont tenté d'améliorer l'efficacité de la fonction en centralisant certaines activités (recrutement, formation, gestion des compétences). A l'aide de systèmes d'information sophistiqués, le but de ces réorganisations était de rassembler les compétences en un lieu pour plus de professionnalisme dans les actions. Un des effets collatéraux a été d'éloigner parfois la fonction RH des salariés et on voit aujourd'hui, ici et là, le souci de reconstruire une fonction RH de proximité en rapprochant les professionnels RH des salariés pour répondre à leurs questions et traiter leurs cas individuels. Les professionnels des RH se sont aperçu que les personnes concernées par les RPS n'étaient pas toujours celles qui revendiquaient, consultaient le médecin du travail, ou même, avaient été repérées par leurs collègues : il est donc important de pouvoir suivre chacun et c'est le rôle premier de cette évolution de la fonction de pouvoir assurer ou rétablir une proximité d'écoute et de prévention.

Un deuxième aspect important de l'organisation de la fonction RH concerne le partage des rôles entre les RH et les managers. Ces derniers sont les premiers responsables de l'expérience vécue par chacun au travail. Ils sont aussi responsables de l'expérience collective vécue par chacun alors que les RPS, très centrés sur le vécu individuel, a tendance à négliger la qualité de ce qui se vit collectivement dans une situation professionnelle. Le rôle de la fonction RH est d'autant plus important que l'exercice de la fonction managériale est de plus en plus complexe et que de moins en moins de personnes veulent en prendre en charge la responsabilité.

La culture du travail

Il est une dernière facette à ne pas oublier, celle de l'expérience qu'il est possible de vivre au travail. Dans une conception de celui-ci non rétrécie au ressenti individuel, le travail peut aussi être un lieu de sens, d'accomplissement, d'épanouissement personnel, de développement. Alertés par le phénomène des risques psychosociaux, les professionnels des RH peuvent aussi avoir comme mission de travailler au développement d'un environnement et d'une expérience de travail plus valorisante pour tous. C'est ce que certaines entreprises tentent de faire en développant, de manière parfois réactive, la notion du « bien-être » qui est récemment venue relayer l'amélioration des conditions de travail, l'amélioration de la qualité de la vie au travail et le plus récent équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Mais la gestion des ressources humaines pourrait être plus ambitieuse en s'assurant de la réalité d'un projet, de la qualité des relations vécues au travail et du sérieux et de l'équité des méthodes de gestion qui contribuent aussi beaucoup à la qualité du vécu au travail.

Conclusion

Si la GRH ne peut ignorer l'importance des RPS, elle devrait cependant se garder de trois risques d'un ordre différent.

Le premier risque serait de donner tellement d'importance à cette réalité que l'on en oublie les autres sujets. En matière de relations sociales par exemple, il est parfois dommage que les autres sujets aient disparu des ordres du jour et que l'on ne parle plus de l'avenir de l'entreprise, de l'ajustement des organisations du travail et du développement professionnel et personnel des salariés.

Le deuxième risque serait de se laisser aller à encore plus de bureaucratisation de la gestion des personnes. Toujours plus de règles, de précautions, de rapports d'audit et d'indicateurs peut aussi conduire à ne plus chercher qu'à satisfaire aux normes bureaucratiques en négligeant la dimension humaine et relationnelle qui doit rester à la base de l'expérience de

travail. Nous sommes tous tellement séduits par les *process* et les règles qu'il est aisé de tomber dans ce piège.

Le troisième risque serait pour les entreprises d'être tellement attentives aux risques (PS) qu'elles n'en prendraient plus aucun pour accueillir et intégrer des personnes avec des difficultés personnelles. Ce genre de réactions ne seront jamais consignées dans des statistiques mais il est à craindre que gérer les RPS conduise aussi à une sorte d'eugénisme social qui permettra encore moins aux personnes en difficulté de s'intégrer dans un milieu de travail qui peut pourtant leur être tellement bénéfique.

Le Manager (The Manager)

Le management est un sujet indissociablement lié à celui des risques psychosociaux. Combien de fois les médecins spécialistes du sujet, interrogés non sur les symptômes mais sur les causes des RPS, ont accusé le management des organisations actuelles de générer du stress et de la souffrance quand il ne conduit pas au suicide. Le management ne constitue pas qu'une réalité fumeuse et désincarnée, c'est donc bien les managers qui sont clairement mis en cause dans l'expérience concrète des risques psychosociaux au travail.

La mission du manager est de faire en sorte qu'une action collective soit performante. Comme toute organisation est toujours un système de contrainte où chacun limite sa liberté pour contribuer à une tâche collective, le manager est partie prenante de ce système de contrainte, il pourrait même en être considéré comme un bras armé. Il tient la délicate position de la personne du milieu puisqu'il a des collaborateurs dont il doit coordonner et contrôler l'activité et des supérieurs qui le commandent : entre le marteau et l'enclume il doit s'affirmer et trouver sa place pour assumer son rôle sans être seulement le relais de l'un vers l'autre.

Cette position de manager est naturellement toujours difficile à tenir. Gardien du résultat à atteindre, et relais de l'exécution des tâches, le manager se confronte à une des tâches les plus complexes auxquelles s'est toujours intéressée la sociologie du travail à ses débuts, à savoir les moyens de se confronter aux tendances des comportements humains qui ne vont pas toujours inexorablement vers la performance et l'accomplissement des tâches. Déjà dans les textes les plus anciens, on trouve la trace de la plainte des managers : Moïse, il y a des millénaires, avant même l'invention des RPS, disait à son Dieu qu'il préférerait mourir plutôt que de manager ces Hébreux râleurs et toujours insatisfaits. Effectivement, les fonctions de manager sont rétribuées sous forme de rémunération, de statut, de pouvoir (une capacité à avoir plus d'influence sur le cours des choses), de la reconnaissance aussi de sa valeur professionnelle. Mais la rétribution la plus importante, à écouter les managers, est

surtout intrinsèque, le sentiment très personnel et peu reconnu d'avoir eu une utilité pour l'entreprise, l'équipe ou certaines personnes.

Les managers sont donc au centre du sujet des RPS, et ce de trois manières différentes. Ils peuvent être source de RPS pour les autres, ils peuvent aussi en être victimes. Dans une approche plus opérationnelle, ils doivent aussi s'y confronter.

1- Le manager source de risques psychosociaux

De par sa position le manager est source possible de stress, de souffrance ou de mal-être au travail pour au moins trois raisons.

La première relève de sa mission première de faire en sorte qu'une action collective produise du résultat. Dans beaucoup de situations de travail aujourd'hui (pas dans toutes), l'impératif de performance est fort. Notre économie est sollicitée pour honorer la dette et les besoins sociaux grandissants de notre société. Cette richesse à produire provient du travail et les exigences de performance à son endroit vont en croissant même si cette pression est loin d'être identique pour chacun. Il faut reconnaître également que l'intensité perçue de ces RPS ne semble pas toujours aller de pair avec les plus fortes exigences de performance, les menaces avérées de survie économique pour l'entreprise ou les exigences de transformation profonde.

La deuxième concerne la position hiérarchique occupée. L'autorité est souvent mal ressentie et le mode de management constitue souvent la facette la plus importante de l'expérience de vie au travail : on reste dans une entreprise ou on la quitte en fonction de son manager qui demeure la figure emblématique de la contrainte, de l'obligation d'aliénation de sa liberté liée au travail en commun.

Une position ou un statut peuvent toujours être exagérément utilisés pour exercer le pouvoir, exiger des personnes ce qui est au-delà de la définition de fonction : dès la cour d'école, les plus costauds font un usage exagéré de leur force pour dominer les plus petits ; ce syndrome est présent dans toute la société et également dans les institutions grâce à la position offerte à certains. C'est bien à ces abus de position de dominante que Robert Sutton a consacré son ouvrage et beaucoup se sont retrouvés dans les situations où des managers « toxiques » font régler la terreur et le mal-être dans leurs équipes sans la moindre vergogne.

On peut d'ailleurs se demander si ces sources de risques psychosociaux ne sont pas renforcées dans des contextes organisationnels où les positions hiérarchiques sont floues comme dans des structures matricielles, des organisations transversales ou par projet où l'autorité n'est pas clairement définie par une position mais doit s'exercer par des moyens plus subtils tenant à la négociation, la discussion, l'intimidation parfois. Le symptôme le plus

fréquent de ces formes organisationnelles est celui d'un sentiment d'une multiplicité de patrons sans savoir exactement qui a prise sur quoi. Le manque de clarté et l'absence des règles formelles qu'apportaient les organisations traditionnelles ne fait que renforcer le mal-être.

La troisième raison est liée à la nature même de l'activité de direction. Un manager a une possibilité de forte influence sur l'ambiance de travail et, plus largement, l'expérience relationnelle et émotionnelle du collaborateur au travail. Certains managers s'en aperçoivent parfois avec surprise quand leurs collaborateurs évoquent le climat qu'ils font régner et dont ils n'ont pas toujours conscience. Parler de son travail, c'est souvent parler de son chef et les expériences les plus satisfaisantes ou douloureuses lui sont aussi liées.

2- Le manager victime des RPS

Il n'est pas rare de rencontrer la souffrance et le stress de managers dans leur fonction. L'un d'eux me racontait les effets somatiques immédiats qu'occasionnaient à son dos les rencontres avec des représentants du personnel parfois à la limite de la violence à son endroit. Ces images ne correspondent pas à l'imagerie naïve d'un leader en maîtrise totale de ses sentiments, de ses objectifs et de ses actions mais elle existe aussi, ce qui expliquerait pourquoi de moins en moins de personnes veulent assumer ces responsabilités managériales. Trois causes de stress ou de souffrance peuvent être présentées à titre d'illustration.

La première est inhérente à l'exercice même des fonctions de commandement ou d'autorité. Comme du temps de Moïse, le manager ou le supérieur est la première personne sur laquelle on fait peser le poids de ses insatisfactions, une sorte de bouc émissaire prédestiné. On a des attentes vis-à-vis de son manager, sa présence rassure, mais il incarne aussi la responsabilité des difficultés et des craintes, une image du pouvoir dont on ne peut jamais totalement se persuader qu'il sera bienveillant et favorable. Même si tout cela est compréhensible et banal, cette situation n'est pas toujours facile à supporter par tous les managers surtout quand deux phénomènes viennent aggraver la situation. Premièrement, les managers n'ont pas forcément fait l'expérience de l'autorité avant de rentrer dans le monde du travail et ils doivent ajuster en direct les illusions qu'ils avaient peut-être nourries sur l'exercice de cette mission. Deuxièmement, la même inexpérience de formes d'autorité de la part des collaborateurs peut conduire ces derniers à des comportements et attitudes difficilement acceptés par les managers.

Les managers ont aussi à subir la pression de leurs propres managers qui sont souvent lointains dans des organisations aplaties où la distance géographique mais aussi culturelle entre le niveau des n+1 et n+2, tend à s'accroître. Cette pression sur les managers est d'autant plus forte que plus on monte dans la hiérarchie, moins les managers considèrent qu'ils ont à manager ; ils se vivent comme des décideurs et stratèges plutôt que comme des

managers de managers : l'intérêt récent pour ce dernier thème montre que la prise de conscience est en train de se faire.

La troisième cause tient à l'évolution des formes d'exercice de la mission managériale. Le manager est de moins en moins protégé par sa position hiérarchique, son statut ou sa définition de fonction. Dans la gestion de projet, le management à distance, l'accompagnement de talents ou de personnalités fortes, les managers doivent être personnellement et émotionnellement engagés. Une posture contractuelle dans le cadre de négociations d'objectifs ou de respect de procédures n'est plus suffisante. Même dans les situations de changement ou d'implication de leurs collaborateurs, c'est leur implication personnelle qui peut être la source de leur réussite. Sans la protection des règles et l'armure des structures formelles et respectées, les managers se retrouvent souvent seuls avec leurs propres compétences relationnelles pour assumer une mission.

3- Le manager confronté aux RPS

Pris entre le marteau et l'enclume, les managers sont concernés au premier chef par les RPS et beaucoup d'institutions s'interrogent sur les moyens de les aider. Les premières idées ressortissent au catalogue habituel des actions et politiques RH. Le coaching ou tout autre forme d'accompagnement se sont développés ces dernières années et peuvent être d'une grande utilité mais tout n'est pas qu'accompagnement. On ne peut manquer de s'interroger sur les pratiques de recrutement ou de gestion de carrière qui doivent permettre de développer les personnes dans leur compétence managériale mais aussi parfois les en écarter. A ce titre il est difficile de déconnecter dans les organisations la nécessité de reconnaissance avec l'attribution de responsabilités managériales. Evaluer la capacité d'apprentissage dans le domaine relève de l'art que possèdent les bons patrons ou les bons DRH. Il existe cependant deux autres niveaux d'action, complexes, qui doivent aider les managers à se confronter à la question des RPS.

Le premier niveau est celui de la nécessaire maturité psychologique et émotionnelle pour assumer les missions de management. Cette maturité est indispensable pour assumer les contradictions et les tensions inhérentes à la mission de management définies plus haut. Elle ne relève pas uniquement des politiques et actions traditionnelles de la GRH. Et même si cette maturité s'acquiert normalement avec l'âge et l'expérience, les conditions de vie dans notre société ne sont pas toujours favorables pour en faire l'apprentissage. En matière de recrutement, de formation, mais surtout de management des managers au quotidien, il est indispensable de trouver les moyens pour que chaque manager puisse développer sa maturité sans oublier qu' *in fine*, cela relève aussi – et surtout – de sa propre volonté et initiative.

Le deuxième niveau de réflexion concerne l'entreprise dans son ensemble. Certes il faut aborder la question des RPS mais ceux-ci ne surviennent pas hors-sol, mais dans un contexte

donné. Le développement d'une culture centrée sur le travail à accomplir, la clarté dans les buts et les valeurs opérantes, la légitimité d'un management fondée sur des compétences reconnues, l'exemplarité des comportements et des attitudes de chacun, tout cela contribue aussi, sinon à éliminer les RPS, du moins à permettre à chacun de vivre et travailler dans un univers cohérent et compréhensible qui en élimine de nombreuses causes.

A ce titre la revalorisation des missions de manager contribuerait sans doute à redonner de l'importance à cette mission auprès des managers eux-mêmes et de leurs collaborateurs : il est à parier que cela éviterait de nombreux risques pour les uns et pour les autres.

In

Livre Blanc ADP sur la Formation Professionnelle

Comment ajuster les compétences aux nouveaux enjeux des entreprises ?

Chapeau : Le service est aujourd'hui au cœur de l'activité de la majorité des entreprises en croissance. La compétition et l'innovation se jouent sur le terrain d'une adéquation optimisée entre les compétences en présence dans l'entreprise et les défis économiques et technologiques à relever. Pour gérer les compétences, concevoir, diffuser et utiliser des référentiels ne saurait suffire. La formation doit être pensée et organisée pour permettre de combler en permanence le delta entre les compétences d'hier et d'aujourd'hui, et celles de demain et d'après-demain.

Disposer d'un tableau listant la liste des aptitudes attendues pour une mission ne garantit pas l'adéquation entre la personne et le poste. Prenons l'exemple des responsables ressources humaines. Il n'est pas difficile d'établir le profil idéal d'un(e) expert(e) RH associant la formation souhaitée et les capacités requises. L'exercice de la fonction RH requiert un regard humain allié à une compréhension des enjeux business et financiers de l'entreprise... Il est difficile, en revanche, de faire entrer dans un référentiel conçu à la manière d'une ingénierie ce qui fait la différence entre un professionnel appliquant de manière robotisée des processus et des techniques apprises en formation et celui qui apporte une valeur ajoutée, un supplément d'âme au management du capital humain. Est-ce le/la candidat(e) qui a sur le papier les bons diplômes et les bonnes références qui saura « faire le job », ou bien celui qui a réalisé une validation des acquis de son expérience ? Si les référentiels ne sont pas à jeter à la corbeille, ils ne sont que l'une des briques de l'écosystème de gestion des compétences. Et c'est bien vers la formation que les managers se tournent pour faire acquérir à leurs équipes le delta entre les compétences exercées aujourd'hui et celles nécessaires demain.

Comment compléter le système éducatif ?

Cette injonction d'adapter les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas nouvelle. Les entreprises ont toujours dû évoluer au rythme des découvertes scientifiques et des transformations des sociétés. Et ce, notamment, grâce à la formation qui complète en permanence les acquis du système éducatif initial. Dans la

première moitié du XX^e siècle, ce sont des formations en droit que les entreprises ont dû concevoir et proposer pour leurs collaborateurs. Dans la seconde moitié, la formation des ingénieurs pour répondre aux défis technologiques a mobilisé les services ressources humaines des entreprises... jusqu'à ce que le système éducatif intègre et adapte ces parcours. La question de la formation continue comme complément de ce que l'on a appris à l'école et/ou à l'université s'est toujours posée, et se posera encore. Au premier rang des enjeux actuels figurent les questions suivantes : les diplômes et certifications professionnelles garantissent-ils vraiment un niveau de compétences adaptées à l'entreprise ? Les systèmes d'évaluation de l'école et de l'université permettent-ils, outre la prise en compte de l'acquisition de connaissances, celle des compétences opérationnelles ? Les modes de consommation des nouvelles générations, connectées en permanence, transforment-ils leur appétence à apprendre ? Quel peut être le rôle des "digital natives" dans des entreprises en pleine révolution digitale ?

Les entreprises ont le besoin d'ajuster les profils professionnels des personnes qu'elles intègrent dans l'organisation en place. Organisations de travail et nouvelles recrues doivent s'adapter les unes aux autres. Pour compléter les apports du système éducatif afin de développer l'efficacité des équipes, de nombreuses pistes sont explorées. Entre les tenants de la reproduction du cadre scolaire (salle de cours coupée du monde réel) et les partisans de la formation 100% informelle, le modèle se cherche encore. L'enjeu reste identique : trouver les moyens d'adapter et d'ajuster en permanence ce que les collaborateurs savent, peuvent et veulent faire au service de l'entreprise.

Disparition... ou renaissance de la formation ?

L'évaluation des compétences était hier encore un domaine dans lequel l'entreprise, à quelques exceptions près, pouvait s'organiser comme elle le souhaitait. Avec la réforme à l'œuvre, elle devient, comme la gestion des compétences, un dossier réglementé et contraignant sur le plan juridique. Les managers n'ont pas attendus la loi pour évaluer les compétences et les performances de leurs équipes, ni les ressources humaines pour accompagner les managers dans ce rôle afin de gagner en efficacité collective. Le risque aujourd'hui serait de placer ces actions liées à la gestion du capital humain (formation, évaluation...) sous la seule tutelle du droit. C'est avant tout de choix stratégiques d'entreprise dont il est question. Si l'entreprise n'a pas d'idée ou de projet pour la formation de ses collaborateurs, la loi lui en propose un. L'intelligence des organisations se manifeste aujourd'hui par l'inversement de cette démarche. C'est à la stratégie de l'entreprise de poser le cadre d'un développement et d'un management de compétences au service de ses

chantiers à venir. Le respect de la loi est un passage obligé à respecter... dans une longue liste d'autres objectifs liés aux défis économiques et financiers de l'entreprise.

Les responsables formation sont, dans la majorité, de supers techniciens qui savent tout des financements et des modalités de mise en œuvre des règles juridiques. Ils ont conçu, développé ou intégré des outils pointus pour répondre aux attentes d'un cadre réglementaire complexe et en changement permanent. Le maillage technique et financier de la formation est actuellement tellement compliqué que seuls les experts ont les compétences requises pour créer des dispositifs associant financements et partenaires adéquats... Si bien que le secteur de la formation est sous l'emprise d'une bureaucratisation excessive et pesante. A force de créer des outils pour faciliter les dispositifs, l'imbrication génère des freins et empêche toute approche réellement collaborative et transparente entre managers, collaborateurs, direction générale, partenaires sociaux et ressources humaines.

Ne pas se laisser éblouir par les outils

La formation n'a pas manqué d'innover ces vingt dernières années avec l'arrivée chaque année de nouvelles modalités pour se former (e-learning, classes virtuelles, mooc, ...). Mais se laisser éblouir par les outils, sans questionner la pertinence du choix pédagogique au regard de l'objectif à atteindre en matière de développement de formation, est un risque. Les outils bouleversent l'économie générale de la formation, tant sa gestion que son management. De nouveaux modèles économiques apparaissent... La seule urgence pour les porteurs de la fonction ressources humaines dans l'entreprise est de questionner le sens des actions de formation programmées et financées et d'évaluer leurs impacts sur les objectifs visés.

Encadré

Le regard de Maurice Thévenet

« Le législateur s'est accaparé régulièrement des questions liées aux ressources humaines de l'entreprise qui relèvent dans d'autres pays du seul pouvoir du dirigeant. La vraie question à se poser face à cette réforme est de savoir si l'entreprise se laisse dicter une gestion de ses ressources humaines technique et juridique, ou bien si elle choisit de s'intéresser au

développement des compétences car c'est un enjeu stratégique pour ses projets business. C'est en se saisissant de la réforme non comme une contrainte supplémentaire mais comme un appel à innover au service du développement du capital humain, que les acteurs en charge des ressources humaines feront preuve de leurs compétences et de leur valeur ajoutée. »

Contact :



Maurice Thévenet

Professeur au Cnam et à ESSEC Business School

Membre du Cercle de l'Entreprise

In

Livre Blanc de l'ANDRH sur la fonction RH en 2020

Pour une GRH traditionnelle

En 2020, la fonction RH sera traditionnelle ou ne sera pas. C'est ma prévision et il est un âge où il est d'autant plus facile de faire des prédictions qu'on ne sera plus là pour subir les conséquences en cas d'erreur. La fonction pourrait-elle disparaître ? C'est une hyperbole évidemment mais il ne pourrait demeurer qu'un service juridique composé d'experts pointus du principe de précaution sociale avec quelques robots chargés du bon fonctionnement des systèmes experts digitalisés. Pour demeurer, la fonction devra être traditionnelle : formule qui frise l'oxymore.

En s'interrogeant sur la fonction RH en 2020 les éditeurs de l'ouvrage font le pari de son existence ; ils imaginent donc qu'existeront encore des institutions, entreprises, administrations ou associations où des personnes collaborent, travaillent ensemble. Ils ont sans doute raison mais cette forme de travail socialisé au sein d'institutions sera peut-être moins la norme qu'aujourd'hui. Les perspectives d'une économie collaborative dans le cadre d'une troisième révolution industrielle²¹ laissent envisager que beaucoup travailleront en dehors d'un contexte organisationnel, dans des réseaux où le droit commercial aura remplacé le droit social, où les services sociaux et fiscaux de l'Etat réguleront la coopération.

Pour perdurer, les institutions devront être traditionnelles : elles auront des traditions et les rechercheront puisque - comme le disait cette publicité pour berlines germaniques - « quand les temps sont durs on en revient aux valeurs sûres ». Ces traditions leur apporteront des références dans l'action, une aide au vivre et travailler ensemble, une identité réconfortante et dynamisante. Dans un monde du travail aux contextes plus compétitifs, ces traditions pourraient même constituer un facteur distinctif, un élément de marque, un critère d'attraction et de rétention. Quoi qu'il en soit ces traditions seront présentes, même dans les entreprises les plus post-modernes : l'histoire nous enseigne que les régimes les plus révolutionnaires, férus de révolution culturelle et d'avant-garde, ont très vite créé des traditions avec lesquelles les polices politiques locales ne badinaient pas.

Les entreprises encore vivantes en 2020 seront traditionnelles parce que la tradition, c'est le changement, à la différence de ce qu'une inculture tenace veut laisser entendre. Le terme de tradition ne renvoie pas uniquement à l'offre muséographique fossilisée des offices de tourisme de province, c'est aussi un terme théologique et il existe dans chaque grande religion une tradition, c'est-à-dire à la fois un contenu de foi mais surtout – c'est particulièrement vrai pour le christianisme²² – un changement permanent et réel au fil des siècles. Ce changement permanent

²¹ Rifkin, J. *The Zero Marginal Cost Society*. Palgrave Macmillan, 2014

²² Latourelle, R (dir). *Dictionnaire de théologie fondamentale*. Bellarmin/Cerf, 1992.

n'est pas de la volatilité, c'est la reconnaissance d'un passé et l'espérance d'un futur ce sont des évolutions profondes mais pas n'importe lesquelles, une espèce de relativisation permanente de l'immédiateté. Cette notion n'est pas si étonnante dans l'observation du réel : il suffit de regarder une personne, un visage ou une personnalité au fil du temps. Les changements sont indéniables mais on peut reconstruire les structures de base, la viscosité de cette évolution, le sens finalement de transformations qui peuvent être profondes.

La fonction RH sera traditionnelle car il n'y a sans doute pas aujourd'hui de formulation plus iconoclaste, aussi hétérodoxe par rapport aux canons de pensée de l'époque. Rien n'est plus contraire aux tentations permanentes de la fonction RH à imaginer ses révolutions et réinventions, depuis l'émergence des « ressources humaines » il y a quarante ans à la digitalisation d'aujourd'hui. On pourrait même se demander si cette fonction n'a pas l'originalité de toujours s'interroger sur elle-même, de se faire peur ou de se mobiliser pour anticiper des changements que chacun craint de ne pas avoir vu arriver assez tôt. Peut-être plus que les autres la fonction RH est sensible aux modes, à la pensée dominante de l'immédiateté et de la consommation, à la prétention d'un présent qui ignore le passé et n'imagine pas l'avenir. Puisque la fonction RH est concernée par les personnes, elle a donc, plus que les autres, besoin de regards provocants, sous peine de se voir imposer les questions et les sujets par la société, les sociologues ou les journalistes : on en a vu des exemples fâcheux ces dix dernières années.

Décrire une fonction RH traditionnelle revient donc à décliner les deux thèmes de toute tradition, le contenu et la transmission, le permanent et l'évolutif. Nous le ferons en distinguant trois parties. Dans un premier temps nous aborderons ce contenu initial et pérenne ; dans un second temps nous nous interrogerons sur les formes de la transmission et de la transformation, un questionnement en quelque sorte sur l'idée même de changement de la fonction ; dans un dernier temps nous nous risquerons à distinguer les formes et directions de ces évolutions possibles, non les révolutions mais les horizons de transformation d'une fonction qui, vraisemblablement, se cherchera toujours en 2020.

1- Contenu

En 2020 - sauf catastrophe majeure - on s'interrogera certainement sur les RH en 2030. En effet cette fonction a le goût de l'introspection et parfois celui de l'autodénigrement que certains appellent naïvement une capacité de remise en cause permanente. C'est une fonction prête à s'auto-flageller sans autre forme de procès dès que des critiques la touchent ou que certaines de ses pratiques sont épinglées. Quant aux cénacles académiques, on y trouve une propension certaine à toutes les approches critiques de leur domaine. Un livre noir sur les pratiques RH, les 100 maux de la fonction ou les cinquante nuances de risques psychosociaux rencontrent un succès garanti auprès des medias bien entendu, mais plus inattendu auprès des praticiens eux-mêmes, souvent outrageusement accusés.

La fonction continuera de s'interroger sur le sens de son action, elle aura éventuellement sa dénomination en abandonnant ces ressources humaines valorisantes à leur origine mais symboles d'exploitation aujourd'hui. Les rassemblements de praticiens des RH, salons, prix et colloques

continueront de fleurir en 2020, répondant toujours à leur besoin de trouver à l'extérieur la chaleur et la reconnaissance qu'ils n'ont pas à l'intérieur de l'entreprise.

Plus sérieusement, la tradition, c'est la référence à un contenu, un corps de références apparemment inaliénables, pérennes pour autant que la fonction existe encore comme nous le rappelions en introduction. Il y a au moins trois piliers inamovibles de la gestion des ressources humaines qui resteront les points d'ancrage de la fonction : les personnes, la performance et la durée.

Les RH s'occupent des personnes, c'est sans doute la raison pour laquelle la fonction est la plus sollicitée – voire remise en cause - la société et ses évolutions ou sursauts. Les praticiens des RH ne peuvent et ne pourront aborder les personnes comme ils les rêvent ou les craignent ; ils doivent prendre en compte les évolutions parfois désarmantes et décalées d'une société alors que des approches gestionnaires trop étroites leur avaient donné l'illusion de pouvoir s'en exonérer. Plutôt que de succomber aux illusions de ce que seront alors les générations Z ou AA, ils devront avoir repéré les caractéristiques des personnes, de leur mode de vie, de leurs aspirations, avoir repéré les transformations profondes au-delà des réactions superficielles des DRH de 2020 - Y d'aujourd'hui - qui trouveront que les Z ou AA sont vraiment impossibles... Comme à toutes les époques, les RH seront en 2020 préoccupés du rapport au travail, ils tenteront d'accompagner le développement de leurs salariés, tenteront de les contrôler, chercheront toujours la formule magique du succès, le virus de la performance et du bien-être, la clé de l'ajustement parfait entre des tâches et des personnes.

Les RH s'occuperont toujours de la collaboration entre ces personnes, du mystère jamais percé par lequel des personnes, qui ne se connaissent et ne s'aiment pas toujours, parviennent néanmoins à coordonner leur action pour produire une performance commune. Au-delà de formes d'organisation nouvelles, de systèmes sophistiqués d'analyse des situations et de prise de décision, ils seront toujours en quête de la bonne coopération.

Les RH s'occupent aussi de la performance. Elles sont une fonction d'entreprise censée contribuer à un résultat collectif. Les RH seront toujours en 2020 accrochés au principe selon lequel tout salaire mérite travail. Ulrich en 2020 aura encore parfait sa grille de rôles maintenant imprimée en 3D mais au-delà de cette catégorisation plus sophistiquée, l'impératif de la performance demeurera, que l'économie soit bienheureusement répartie, ou qu'elle se soit installée dans la crise et le déclin.

Le troisième pilier inamovible de la fonction RH, après les personnes et la performance, est la durée, le temps, la pérennité, le futur ou l'avenir, en un mot ce que l'immédiateté des débats et de notre expérience nous conduisent à occulter. Comme fonction d'entreprise, les RH contribuent au développement et à la pérennité de l'institution et la question est d'autant plus importante quand on s'occupe de l'humain qui a sa propre temporalité différente de celle des marchés ou des résultats annuels. Plus encore, la temporalité du développement des compétences et des organisations n'est pas celle des entretiens annuels ou des enquêtes de satisfaction.

Le sens de la tradition, c'est reconnaître la permanence de ces piliers tout en les réinventant et en les ajustant aux conditions de l'époque et à la contingence des situations. Quel nouveau sens de la coopération va se développer avec l'expérience accumulée en 2020 en matière de réseaux sociaux,

quelle vision du collectif et de l'institution collective développeront ceux qui ont expérimenté la diversité des structures affectivo-partenariales polygonales, la multiplicité des expériences ludiques, sportives ou culturelles, ceux qui ont privilégié l'actualité au détriment de l'histoire et de l'espérance de l'avenir ? Les professeurs savent essentiellement prévoir a posteriori et nul ne sait comment le travail, la coopération, le lien à l'institution sera perçu en 2020 mais les RH les manières appropriées de parer les piliers, comme elles l'ont toujours fait dans le passé.

De la même manière la performance restera centrale mais ses critères évolueront. L'entreprise sera-t-elle le bras armé d'une société de plus en plus bureaucratisée, normalisée, « juridicisée », ou de nouvelles formes de coopération se mettront-elles en place si la crise et les exigences de performance ont réouvert les voies d'innovation et de déviance organisationnelle ? Quant au sens de la durée et de l'avenir, s'il n'est plus ancré dans les réflexes anthropologiques partagés, il s'agira bien pour les RH d'en trouver des modes d'apprentissage si elles veulent contribuer à la pérennité de l'institution.

Quoi qu'il en soit, en 2020 comme aujourd'hui, la fonction RH devra relever le défi de maintenir la tension entre ces trois piliers, la personne, la performance et la pérennité. Demain comme aujourd'hui, la société, les salariés, les actionnaires ou les clients exigeront de la fonction qu'elle privilégie un pilier par rapport aux deux autres. La tentation du bien-être se joue des contraintes de performance et du souci de la pérennité, les objectifs de performance n'ont que faire du développement des personnes et de la capacité à se développer sur le long terme ; quant aux prophètes du lendemain, ils sous-estiment les attentes du moment ou les obligations de l'intendance. Les praticiens des RH, dans un autre contexte, risquent de continuer d'espérer enraciner les piliers plutôt que de continuer leur art de jongleur d'assiettes. Ils auront besoin alors de savoir comment changer pour que rien ne change, comment jongler pour affermir les piliers.

2- le sens de la transmission

Depuis toujours les hommes ont le goût d'interroger l'avenir : ils ont façonné le passé mais touchent du doigt leur impuissance face à l'avenir. Il ne s'agit pas seulement de le deviner mais aussi de savoir comment l'aborder. Imaginer la fonction en 2020 requiert d'interroger nos manières d'aborder l'évolution, le changement ou le processus apparemment simple de la transformation. Or il existe au moins deux erreurs possibles à essayer d'envisager le changement de la fonction RH : croire premièrement qu'elle existe, imaginer ensuite qu'elle change...

Il n'existe pas une fonction RH, pas plus qu'il existerait un salarié, une entreprise, le travail, un patron ou une DRH. C'est une facilité de politique ou de journaliste que de nommer ces notions au singulier alors que la diversité, la contingence et la variété des situations imposent le pluriel. Certes il est facile de se plaindre de « sa » DRH, tout comme de nombreux dirigeants ou opérationnels souhaiteraient une DRH plus solide, aidante, professionnelle et efficace : c'est une facilité de langage bien compréhensible. Mais aujourd'hui plus qu'hier, demain sans doute plus qu'aujourd'hui, il n'y a rien qui ressemble moins à une fonction RH qu'une autre fonction RH. Evidemment, on connaît les

facteurs de contingence habituels de taille, de secteur et de stratégie d'entreprise, mais il en existe d'autres plus discrets qui peuvent remettre en question des tendances d'évolution trop globales pour être réellement utiles pratiquement.

Lors de la première séance d'un cours d'introduction à la GRH tout professeur se doit de n'aborder qu'une seule question : comment traiter les problèmes de gestion des ressources humaines quand les coûts de personnel atteignent 10% ou 60% du total des charges ? Dans le premier cas, il est facile de philosopher et de tracer de grandes stratégies arrogantes sur les valeurs humaines et les nécessaires innovations de la fonction ; dans le second cas, quand le moindre dérapage de la masse salariale absorbe les marges de l'entreprise, le DRH est contraint à un peu plus de prudence.

La GRH ne peut être identique dans une PME ou un grand groupe international : dans la première, le contexte législatif et réglementaire risque d'impacter la fonction dans les années qui viennent alors que c'est la stratégie globale du groupe qui déterminera profondément la seconde. Quel est le poids d'une DRH dans une grande entreprise cotée en bourse avec la pression d'actionnaires gourmands de profits à court terme, ou dans une entreprise familiale accrochée au long terme plutôt qu'à la satisfaction à court terme et, surtout, à son rôle dans le mode de vivre-ensemble au sein de l'entreprise, qu'elle ne souhaite pas partager avec des professionnels de la fonction ? Dans les deux cas le rôle de la DRH sera bien limité mais pas de la même manière.

Par ailleurs comment imaginer la fonction RH sans considération de la société environnante. Quelle sera la situation économique et politique dans quelques années ? Selon le degré de crise ou de redémarrage, le niveau de tension sociale ou de conflit, la configuration de la fonction RH sera différente : selon que la crise aura émoussé les énergies et créé un sursaut ou qu'elle aura un peu plus endormi les passions de lutter contre la fatalité, selon que le tsunami bureaucratique aura ou non submergé toute tentation de simplification, selon que l'innovation se déclinera ici ou dans d'autres régions du monde, les RH n'auront pas le même rôle. Evidemment elles ont leur responsabilité dans son mouvement mais elles sont aussi soumises aux évolutions d'une société dont elles ne sont qu'un des acteurs.

S'interroger sur l'avenir, c'est adopter ce regard fréquent en sociologie où l'on agrège les données, où l'on traque des tendances en adoptant le regard de loin pour mieux voir les tendances de fond. L'image formée est utile pour satisfaire la curiosité intellectuelle et contempler l'avenir du monde mais permet-il de mieux gérer les ressources humaines, de prendre les bonnes décisions locales en fonction des circonstances particulières souvent fort éloignées de cette vision globale ? Ce point est important car il pose la question des réactions des gestionnaires face aux « tendances » des observateurs et futurologues ; il pose aussi la question d'ailleurs des velléités de ces spécialistes de la vision générale qui pourraient être tentés de trop généraliser des tendances locales. Prenons deux exemples pour l'illustrer.

Les générations plus avancées se sont toujours interrogé, souvent scandalisé ou étonné, des pratiques des plus jeunes. Prenons le succès indéniable du concept de génération Y, même si tout le monde n'est pas d'accord pour les situer et en décrire les éventuelles caractéristiques distinctives. Supposons que les constats soient sérieux et que des tendances de fond caractérisent ces plus jeunes : cela signifie-t-il que les jeunes de telle ou telle entreprise collent forcément à cette image trop lointaine pour révéler les détails du prochain ? Pour travailler avec la même catégorie

d'étudiants depuis des décennies, c'est moins les nouveautés qui me frappent que la même diversité de profils qui se répète à chaque nouvelle promotion ou génération.

Dans une autre direction, ne faut-il pas se méfier des généralisations trop hâtives à partir de certains événements ou problèmes. Personne ne niera l'existence des risques psychosociaux et le drame de la souffrance, au travail (ou ailleurs). Est-ce que cela justifie de faire des RPS la grille quasi unique de lecture du travail et des initiatives nécessaires pour une fonction RH ? Mesurera-t-on jamais le coût d'opportunité de tout ce qui a été investi en temps, en énergie et en argent sur ces problèmes ? Comment aurait-on pu faire progresser les organisations de travail et le développement des personnes avec ces mêmes investissements. Ne doit-on pas se garder de cette tendance fâcheuse de la fonction à considérer que quand elle dispose d'un marteau tout problème a tendance à devenir un clou ?

Souvent le changement est abordé comme une translation, le passage d'un état à un autre, d'une homogénéité à une autre. Cela traduit-il fidèlement la seule réalité des évolutions possibles ? Dans le droit fil d'une fonction plurielle plutôt que singulière, ne peut-on pas voir le changement comme un éclatement plutôt qu'une translation ? Dans les pratiques sociales des entreprises, c'est moins d'une évolution uniforme et mono-directionnelle dont il s'agit que d'un éclatement en différentes directions. C'est ce que je développais dans un ouvrage récent²³ pour contester ces approches trop sommaires d'une évolution du travail (au singulier) ces dernières décennies : en effet il a moins changé qu'il n'a éclaté en différentes directions au point que travailler ne veut plus dire la même chose selon les situations.

Il en irait de même selon certains auteurs quant à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines. En nous basant sur les travaux de Lawler et O'Toole²⁴, on peut observer des pratiques de GRH qui évoluent dans des directions différentes selon les contextes de business et/ou la stratégie développée par l'entreprise²⁵. Les auteurs proposent un éclatement en trois grands modèles de pratiques RH. On pourrait certainement moduler et en trouver d'autres mais l'important est d'illustrer la différence des approches et des anthropologies sous-jacentes.

Ils imaginent un modèle low-cost où tout ce qui touche aux personnes et au travail doit être à coût minimum tant en termes de coût direct que de coût du risque. Un autre modèle serait celui de l'individualisation où le contrat collectif implicite caractéristique de l'institution-entreprise se déliterait progressivement au profit d'une multitude de contrats individuels, comme si l'entreprise pouvait devenir une collection de contrats individuels additionnés, dans le plus grand respect des identités et des talents de chacun. Le troisième modèle enfin est celui de la forte implication, un engagement des personnes rendu nécessaire par les exigences du business.

A creuser ces trois modèles on n'est pas seulement surpris par la diversité des approches et par leur pertinence. Demeure tout aussi frappante le double impératif de la prise en compte des conjonctures et des contextes d'une part, de la nécessité pour une institution de décider du modèle qu'elle souhaite d'autre part. Ce n'est pas l'une ou l'autre comme si la marge de décision de l'entreprise

²³ Thévenet, M. Le travail, ça s'apprend. Paris : Eyrolles, 2011.

²⁴ O'Toole, J, Lawler, E (ed). America at Work: choices and challenges. Palgrave Macmillan, 2007.

²⁵ Thévenet, M. Le leadership pour l'entreprise. www.amazon.fr, 2013.

était totale dans un sens, nulle dans l'autre. Cette mise en tension traduit bien la difficulté de la fonction, ses exigences qui demeureront probablement en 2020. C'est donc seulement en n'oubliant, ni ne sous-estimant l'importance d'une fonction devenue plurielle et soumise à des pressions dans différentes directions que nous pouvons aborder enfin le sens de la tradition, des perspectives d'évolution et de transmission.

3- La fonction en 2020

Il y a mille et une manières de décrire le futur de la fonction, en imaginant les professionnels de demain, les problèmes de 2020, les outils digitaux ou les robots de l'avenir. Nous aborderons plutôt deux autres questions qui permettent aussi de dessiner demain. La première part du principe qu'une fonction RH non-traditionnelle renie le passé : il existe donc des thèmes dont on pensera dans quelles années qu'ils procédaient d'un obscur moyen-âge de la fonction. La seconde manière de voir consiste à regarder les périphéries, ces évolutions à la marge, peu représentatives de l'ensemble de la fonction, mais qui en ouvrent des perspectives nouvelles, éventuellement porteuses de transformations.

Renier le passé

Sensible aux modes, les spécialistes de la fonction RH ont toujours régulièrement brûlé ce qu'ils avaient adoré. Il est vraisemblable qu'il en aille de même en 2020 quand on considérera avec la naïveté de la découverte que les professionnels d'aujourd'hui étaient vraiment peu recommandables. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le débat sans cesse renouvelé sur les dénominations. « Ressources Humaines » est un terme qui appelle les précautions oratoires et les circonvolutions rhétoriques pour se prémunir de toutes les mauvaises interprétations possibles. Or, dans les années 70, au moment de la généralisation de la notion, elles constituaient un terme valorisant : non seulement on fait attention à ses ressources mais, mieux encore, les problèmes de personnel rejoignent les autres préoccupations sérieuses de l'entreprise alors qu'elles restaient jusqu'alors aux confins des questions stratégiques de l'entreprise.

En 2020, une nouvelle dénomination aura peut-être émergé, permettant à ses hérauts de moquer les approches passées. La nouvelle fonction se sera emparée de nouveaux thèmes, elle en aura surtout abandonné certains. Déjà les sujets comme la gestion des compétences ont été intégrés dans le corpus législatif en en faisant un thème de relations sociales ou de précaution juridique. Il pourrait en aller de même de l'évaluation des performances si le contentieux au sujet de cette démarche se renforce. Certains autres thèmes auront peut-être disparu, de la diversité aux risques psychosociaux en passant par la responsabilité sociale de l'entreprise, parce qu'ils se seront totalement bureaucratisés : à coup de rapports d'audit obligatoires, de concertations programmées et de taxes réparatrices, ces sujets seront devenus des sujets de bonne administration, éloignés des préoccupations d'une fonction réellement concernée par la stratégie et l'avenir de l'institution ou du business.

La réflexion sur ce qui paraîtra « vintage » dans quelques années est sans doute la plus intéressante de l'exercice de prospective proposé. Elle nous conduit à remettre en cause des façons traditionnelles de regarder les choses, à distinguer entre l'essentiel et l'accessoire, l'important du dérisoire. Les réponses de chacun peuvent varier, l'intérêt de l'exercice demeure pour ne pas se laisser éblouir par les feux de la mode ou des débats imposés sans toujours une réelle pertinence pour la réalité de la fonction.

Aller aux périphéries

Cette fonction aux missions et pratiques diverses dans des contextes qui ne le sont pas moins, ne connaîtra sans doute pas d'évolution uniforme, à moins de l'observer de très ou trop loin. C'est sans doute aux périphéries qu'il faut chercher des nouveautés qui n'ont aucune prétention à se généraliser mais qui témoignent de nouvelles manières d'aborder la fonction ici ou là. Il y a au moins trois périphéries à considérer, celle de l'institution, celle de l'organisation et celle du sens.

A la périphérie de l'institution on trouve toutes ces émergences de préoccupations de gestion des ressources humaines non délimitées par les frontières traditionnelles de l'institution. On a toujours pensé la GRH au sein de l'entreprise, une personnalité morale aux frontières claires. On voit aujourd'hui se développer des réflexions et des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi. Des professionnels des RH pratiquent pour plusieurs institutions, dans le cadre de transitions ou de sous-traitance de certaines activités. Parallèlement, des activités en réseau (dans le monde associatif par exemple) mutualisent des activités de GRH au niveau d'un territoire, en s'affranchissant des frontières traditionnelles des différentes institutions utilisatrices.

Aux périphéries de l'institution, on peut anticiper des conséquences en matière de GRH du développement de formes collaboratives de travail. Certes on peut imaginer des collaborations de personnes totalement indépendantes, en lien seulement avec des donneurs d'ordre dans le cadre d'un contrat commercial lié à leur prestation. Il est vraisemblable que le législateur imposera un minimum de contraintes pour aller vers des formes plus contraintes que le contrat commercial justifiant une forme de gestion intermédiaire.

Aux périphéries de l'organisation, on s'interrogera sur la forme même de la DRH dans le cadre de la structure de l'organisation. Ces dernières années ont été celles de la redécouverte d'une fonction RH de proximité, proche du terrain et des personnes. D'aucuns imaginent que les RH subiront le même sort que le commercial ou la comptabilité, séparés au fil du temps pour donner place au marketing et à la finance²⁶. Les RH seraient-elles à l'aube de ce divorce entre une fonction d'administration ou de gestion des flux d'une part, une fonction de décision d'autre part.

D'un côté on trouverait la gestion du flux de travail et des personnes : recrutement, gestion des compétences et des carrières, cessation d'activité. Ces activités comme tout ce qui touche aux personnes étant de plus en plus régulé par la société et son bras armé législatif : la gestion du principe de précaution juridique devient alors capitale. Au fur et à mesure que la responsabilité de l'employeur vis-à-vis de ses salariés augmente cette fonction d'administration et de gestion requiert

²⁶ Boudreau, Ramstad. *Beyond HR : the new science of human capital*. Harvard Business Press, 2007.

plus de permanence et de professionnalisme ; elle se traduit par plus de systèmes ou de personnes en charge de la gestion courante. D'un autre côté, de nouvelles missions surgissent tenant plus à la dimension stratégique propre de l'institution : gestion des talents, accompagnement des transformations et développement de l'engagement deviennent des enjeux stratégiques ressortissant aux missions de GRH mais pas forcément prises en charge par cette fonction dans les formes structurelles classiques. On peut imaginer des missions transversales, directement reliées à une direction générale, centralisées au niveau d'un groupe, en tout cas en dehors d'une fonction RH classique, sous la houlette d'un directeur de toutes les ressources, seul présent au comité exécutif.

Dans ce cas le champ des spécialistes des RH s'élargirait. On n'aurait plus que des juristes ou des spécialistes des systèmes d'information mais aussi des personnes aux compétences et parcours plus divers : seront peut-être réhabilités les opérationnels forts d'une bonne maîtrise du terrain. Et pourquoi ne pas avoir alors plus de spécialistes des RH évoluant aussi vers d'autres fonctions : les prix du DRH devenu Président sont peut-être annonciateurs de nouveaux parcours de carrière destinés à ceux qui auront pris la dimension de cette fonction maintenant duale.

Enfin, la fonction pourrait évoluer vers les périphéries du sens de son action. Forcée au fil des décennies dans le cadre de la dialectique de l'employeur et de l'employé, la fonction RH est exemplaire d'une vision de l'action collective piégée dans une confrontation de deux acteurs. Certains la voient comme fonction stratégique d'entreprise ou champion des salariés, voire dans une tension positive entre les deux. Ne sera-t-il pas temps en 2020 de rompre cette confrontation binaire. Sortir de la confrontation, de la binarité ou de la dualité, c'est prendre en compte le tiers-élément qui manque à la fonction. Ce tiers élément, c'est le sens du travail et de la raison d'être de l'institution, trop souvent considérés comme acquis ; c'est aussi le temps, celui d'un passé qu'il faut assumer et d'un avenir qu'il faut espérer en relativisant l'immédiateté dans laquelle est rejetée la fonction.

Conclusion

La fonction RH en 2020 devrait être traditionnelle. Ce n'est pas une anticipation mais un vœu. Fonction traditionnelle elle assumerait ses évolutions permanentes rendues nécessaires par le souci d'assumer la permanence de sa mission. C'est la vraie tradition, non pas celle de la cristallisation de pratiques universellement efficaces, mais celle du respect exigeant de ses missions dans des conjonctures et circonstances changeantes et diverses.

Pour ce faire trois vertus sont nécessaires à la fonction, ou plutôt à ses professionnels. La première concerne la conviction de sa mission : renforcer la raison d'être des institutions ou réseaux d'activité qu'elle contribue à rendre performants ; la deuxième touche au développement des personnes qui touchent au sujet même de la fonction et de sa mission ; la troisième renvoie à l'espérance de l'action et de l'innovation possible qui laisse toujours ouvert le champ d'action en matière humaine.

In

Livre Blanc de la Fnege sur l'enseignement de la Gestion des Entreprises

Les espoirs d'une culture de l'entreprise

Au début des années 80 étaient publiés aux Etats-Unis quelques livres fondateurs du renouveau de la notion de culture d'entreprise (Schein, Deale et Kennedy, etc.) C'était le temps de na « nippomanie » quand tous les managers du monde se tournaient vers le Japon pour découvrir et emprunter de nouvelles approches du management reconnaissant l'importance des références partagées au sein d'une institution comme facteur de performance. La France n'était pas en reste ; Archier et Serieyx publiaient l'ouvrage à succès, à hauteur presque du Défi Américain de la décennie précédente, avec leur « entreprise du 3^{ème} type » et la Revue Française de Gestion installait au niveau académique le concept de culture d'entreprise avec un numéro spécial fondateur sur le sujet malgré toutes ses faiblesses et insuffisances rétrospectives.

Parler de culture d'entreprise dans les années 80, c'était introduire dans les approches managériales deux réflexes ou deux références oubliés ou insuffisamment pris en compte. Le premier était celui du temps : des institutions se construisent au fil du temps, en réaction à des situations et des problèmes. Elles constituent - au sens le plus profond du terme - une tradition, c'est-à-dire un mouvement de construction progressive grâce mais aussi au-delà des personnes qui les constituent. La seconde référence était plutôt une contre-référence, une remise en cause de la foi aveugle dans les systèmes universels censés produire de la performance. Des entreprises pouvaient réussir en ne respectant pas les lois académiques, elles étaient libres de construire des modes de fonctionnement originaux, spéciaux, voire étranges.

L'intérêt pour la culture d'entreprise n'a pas disparu. Dans les situations de fusion, de restructuration ou de crise aigüe, la question de la culture revient au premier plan, comme aspiration à un nouveau départ ou comme menace de frein. La notion s'est tellement ancrée dans le langage et les pratiques de business qu'elle n'est même plus évoquée et la production éditoriale relativement réduite sur le thème est là pour le prouver.

Aujourd'hui, la culture d'entreprise évoque autre chose, ce qu'il serait plus juste d'appeler une culture de l'entreprise. Elle concerne la place occupée par l'entreprise dans notre culture actuelle, les références et représentations partagées à son endroit, sa contribution à la société et à son développement dans un contexte où tout ne peut être qu'économique. C'est ainsi qu'en 2009, la Fnege et le Cercle de l'Entreprise déroulaient une étude sur les connaissances des Français en matière d'entreprise. Avec les pactes de responsabilité et les discours positifs développés par le gouvernement depuis le début 2014 sur l'entreprise, c'est autour du sens, du projet, de la réalité et des fruits de l'entreprise que semblent se concentrer beaucoup des questions d'une société en crise.

Le meilleur signe en est l'évolution récente des principaux médias pour présenter une image plus positive de l'entreprise, négligée depuis de longues années.

La place tenue par l'entreprise dans notre culture est importante car elle influe sur les représentations et donc les comportements de chacun. Les choses humaines sont affaire de regards ; les perceptions dépendant de l'angle de vue, surtout dans un univers médiatique où l'exceptionnel épuise le réel, où les queues de distribution tiennent lieu de norme. Tout le monde aura constaté que l'image de l'entreprise n'est pas toujours bonne, que la courbe de moral de nos concitoyens est parallèle à celle de leur désir de voir leurs enfants rejoindre la fonction publique.

Ce constat pessimiste doit cependant être modulé jusqu'à se demander si ces questions d'image sont vraiment importantes ou ne constituent pas plutôt l'écume des choses. Si les Français n'aiment ni les entreprises ni leurs patrons en général, ils apprécient généralement les leurs, tout comme ils ont une vision sombre du monde tout en estimant ne pas trop mal s'en sortir personnellement. Il existe donc des effets d'optique dans les sondages où chacun peut trouver son miel. Plus fondamentalement, il faudrait relativiser ces approches de l'entreprise en admettant enfin que cette notion ne peut être abordée au singulier. L'entreprise n'existe pas, il en existe de multiples. C'est une paresse médiatique ou sociologique de vouloir trouver un stéréotype d'une institution aujourd'hui si diverse, en fonction du mode de propriété, du secteur, de sa taille, de ses dirigeants, etc.

Peut-on d'ailleurs donner tellement d'importance à l'entreprise, cette forme de travail en commun sans doute moins durable que les impôts ? Certes 94% de la population active est salariée, sans doute l'une des évolutions les plus importantes ces trente dernières années, mais l'entreprise ne connaît-elle pas son apogée, à l'aube d'une troisième révolution industrielle quand se conjuguent selon Rifkin de nouvelles formes d'énergie et connexion universelle. Dans ce cadre de nouvelles formes de collaboration en réseau peuvent remettre en cause la nécessité du cadre de l'entreprise pour produire. Cela laisse entière la question du bon fonctionnement des entreprises actuelles mais relativise la question.

C'est pourtant dans ce contexte d'une collaboration dans l'institution-entreprise et ce, dans des formes et des conditions très diverses, que nous devons aborder l'enjeu de la culture de l'entreprise aujourd'hui. Nous le ferons en distinguant deux niveaux. Le premier est celui des compétences nécessaires à l'entreprise pour fonctionner efficacement, ce qui nourrit finalement l'idée même de l'entreprise. Par là nous n'entendons pas les compétences traditionnelles d'un bureaucratique référentiel de GPEC mais plutôt le sens partagé nécessaire à la coopération dans le cadre de l'entreprise. C'est la question des personnes qui n'en sont pas forcément dotées ; c'est la question des institutions qui doivent veiller à ce que ce sens soit partagé.

Le second niveau correspond moins à ce qu'on apporte qu'à ce que l'on retire, c'est-à-dire la place que occupée par l'entreprise dans la société grâce à ce qu'elle procure et rend possible. L'entreprise est un lieu, au sens de Pierre Nora, qui doit être abordé pour lui-même, comme un « objet » sociétal digne d'intérêt, d'étude et de respect. C'est là que vivent et collaborent des personnes avec un sentiment d'appartenance plus ou moins fort. Enfin, l'entreprise est un lieu de société, institution parmi d'autres qui assurent une fonction de socialisation mais aussi d'expérience de la vie collective.

1- L'entreprise, lieu de sens partagé

Une culture de l'entreprise devrait normalement reposer sur un minimum de connaissances économiques et anthropologiques communes sur la valeur ajoutée, les parties prenantes et la dynamique de création, d'innovation et de destruction des activités. Elle relève aussi de notions plus archaïques sans lesquelles il n'est pas possible de « faire » entreprise. Nous en distinguerons trois : l'efficacité, le collectif et la durée.

L'efficacité

La culture de l'entreprise, c'est celle de l'efficacité, de la création, de l'obtention d'un résultat. Dans cette institution, les personnes ne sont pas réunies par affinité mais avec la mission de l'efficacité. Les débats peuvent être nombreux sur la mesure de celle-ci, ses critères, les moyens plus ou moins acceptables de l'obtenir ou d'en répartir les fruits mais elle reste un principe.

L'observation du quotidien révèle que l'efficacité ne va pas de soi : avec un peu d'ironie, il suffit de voir la tendance des voyageurs dans les transports publics, à monter dans le wagon avant d'avoir laissé descendre les autres... Dans une société tellement efficace où manger, dormir, se soigner ou assurer un minimum de sécurité semblent acquis, la responsabilité de chacun pour contribuer à cette efficacité n'est plus forcément évidente. Elle est souvent déléguée à des systèmes, des *process*, un système impersonnel dans lequel il n'est pas toujours facile de repérer sa part de responsabilité. Dans une société très contractualisée, il est plus aisé d'oublier sa part de mission d'efficacité au profit du seul et simple respect de normes, règlements ou obligations contractuelles qui perdent progressivement de leur sens opérationnel.

Enfin cette efficacité est d'autant plus indispensable et nécessaire que les besoins sociaux grandissants de notre société sont coûteux. Une des premières responsabilités sociales des entreprises n'est-elle pas que leur efficacité permette à l'agent économique de contribuer aux besoins par la voie de l'emploi, de l'impôt ou de la qualité des services rendus.

La durée

L'entreprise suppose le sens de la durée, celle du passé, d'une tradition et d'une culture qui ont lentement construit une identité et une culture et demeurent les plus sûres ressources de l'institution ; la durée est aussi celle de l'avenir, du projet, de la préparation du lendemain, de l'espérance propre au fait d'entreprendre, le pari sur l'avenir.

Le sens de la durée ne va pas de soi. Trop souvent l'entrepreneuriat consiste à échafauder un projet afin de le vendre au plus vite, les parties prenantes se laissent abuser par le souci du court terme et les salariés aux illusions de la mobilité. Dans une société qui exprime souvent son pessimisme, la durée paraît souvent trop risquée, quand elle ne constitue pas une vision du monde dépassée ou trop éloignée des modes de vie et de consommation, sans même parler d'une philosophie de l'existence.

Le collectif

Enfin, l'entreprise est une forme d'institution dans laquelle on travaille ensemble, l'étymologie de la collaboration. Collaborer repose sur un style particulier de relation, celles de l'interdépendance quand chacun ne peut faire son travail que si les autres ont fait le leur et réciproquement. L'entreprise requiert un sens du collectif, non pas celui des affinités électives, mais celui de l'acceptation d'une interdépendance obligée au profit d'une tâche et d'un accomplissement communs.

Mais ce sens du collectif s'apprend lui aussi, il n'est pas inné. On peut ainsi se demander si les mœurs et pratiques courantes de nos sociétés permettent de l'apprendre. L'évolution des modes de consommation culturelle et sportive traduisent la large palette des expériences collectives plutôt que l'approfondissement de l'une ou de l'autre. Les jeunes diplômés ont de nombreuses lignes à leur CV qui témoignent d'expériences sportives, culturelles, associatives et professionnelles nombreuses : en matière de collectif, ils ont ratissé large plutôt que labouré profond. Or les pratiques managériales des institutions requièrent plutôt la profondeur d'une expérience collective qui a permis d'expérimenter les difficultés de relations non choisies, la maîtrise de ses émotions, le sens de la tâche commune, la relativisation et la compensation des sautes émotionnelles. Plus que les technologies nouvelles - que les plus anciens sont tout aussi capables d'utiliser pour autant qu'ils en aient perçu l'utilité - c'est bien la question de ce sens du collectif qui caractérise le mouvement des générations ces dernières décennies. Linda Gratton, de la LBS, suggère que cette érosion du sens de collectif s'est accru ce dernier demi-siècle dans nos sociétés par la déstructuration des structures familiales traditionnelles qui a rendu encore moins évidente aux plus jeunes l'existence d'un collectif qui s'imposerait au sens « lévinassien » du terme.

Evidemment, les institutions vont s'ajuster à ces transformations, comme elles l'ont toujours fait de toutes les transformations sociétales ou technologiques, mais pour l'instant la question se pose de savoir comment développer ce sens du collectif alors qu'elles le supposaient traditionnellement acquis.

Toute velléité de développer une culture de l'entreprise – au sens où nous l'avons défini plus haut – devrait s'interroger sur l'apprentissage des questions de l'efficacité, de la durée et du collectif. Si le système des grandes écoles ou celui des IAE a si bien réussi à constituer un système de préparation de base à l'entreprise, c'est sans doute parce qu'il répond, dans sa construction et son accompagnement pédagogiques, à nourrir ces trois valeurs. C'est une évidence en matière de collectif, à travers le mode de recrutement et le fort développement de la vie associative ; c'est aussi vrai pour l'efficacité par la généralisation des cas et des projets, la rencontre avec des professionnels et la généralisation des stages et périodes d'apprentissage. C'est peut-être un peu moins vrai sur la durée, tant la pensée unique sur la vie et les carrières a dangereusement décliné les notions de mobilité, d'objectifs ou de court terme comme des fins plutôt que des moyens.

2- Une culture de l'entreprise qui apporte

Une autre manière de voir la culture de l'entreprise est de mettre l'accent sur ce qu'elle apporte. Cela peut se faire à trois niveaux, celui des personnes qui la composent, de l'institution qu'elle constitue et de la société qui l'entoure.

Au niveau de la personne

Une culture de l'entreprise devrait mettre en valeur ce qui se vit en son sein, ou, pour reprendre un vocabulaire très actuel, l'expérience du salarié. Celle-ci est évidemment multiple mais les discours plaintifs sur l'enfer organisationnel ne peuvent suffire à décrire la réalité d'une expérience de travail.

Le travail est un lieu possible d'accomplissement, au-delà des banalités de comptoir sur le « ça va comme un lundi », le « vivement les vacances et la retraite » ou le « bon courage ! » L'écoute des personnes sur leur expérience relationnelle révèle des sources de plaisir et de fierté mais celles-ci paraissent banales, dérisoire, voire ridicules à l'autre. Il est difficile de communiquer ce que l'on vit dans son travail et dans une conception médiatique du monde centrée sur l'exceptionnel ; il semble ne plus y avoir de place pour la profondeur de la normalité du quotidien.

Bizarrement, le travail a été « ex-culturé », cantonné aux périphéries, comme s'il constituait un mal nécessaire, une expérience dont les canons devraient déroger au bon sens anthropologique. Le travail est une activité comme une autre, il n'est pas plus aberrant de s'y identifier, de s'y projeter et de s'y investir que dans un sport de glisse ou un hobby. Mieux encore, cette activité n'est pas forcément en opposition avec les autres compartiments d'un investissement personnel. Les rapports entre vie personnelle et professionnelle ne sont pas forcément conflictuels ; si l'on comprend les conflits entre les deux, les synergies sont tout autant possibles. La vie en entreprise est un champ du possible, de l'innovation et de l'investissement avant de n'être qu'une soumission obligatoire à la domination.

Au niveau de l'institution

Une culture de l'entreprise consiste à affirmer aussi qu'elle est lieu de culture, c'est-à-dire de partage. Le dénominateur commun aux trop nombreuses définitions de la culture concerne en effet ce partage au sein d'une population donnée. Ce qui donne l'idée d'une culture commune, ce sont les répétitions et les récurrences. L'entreprise constitue donc une pédagogie de ce partage qui concerne au moins trois niveaux.

Le premier est celui de la réalisation et de l'accomplissement d'une tâche, d'une activité ou d'une œuvre. C'est un lieu de création, donc d'innovation possible. Le conseil le plus permanent dans toutes les démarches managériales - dans leur vision éthérée du leadership ou plus concrète du changement et de la gestion de crise - c'est toujours le rappel d'une perspective de création, ce but d'ordre supérieur qui concerne l'activité, le produit ou le service. Si l'expression de « donner du sens », si populaire dans les institutions, fait froid dans le dos en imaginant ceux qui voudraient s'en arroger le droit, la présence d'un sens possible à une action est bien présente dans l'activité d'entreprendre, disponible pour répondre à un besoin.

Le deuxième lieu de partage est celui de l'expérience du quotidien avec ses exigences, ses normes et ses règles. Le troisième est aussi le partage d'une temporalité parce que l'on s'inscrit dans une histoire, une tradition au sens le plus fort du terme c'est-à-dire un respect suffisant du passé pour assumer sa responsabilité de le faire évoluer.

Le niveau de la société

La culture de l'entreprise renvoie enfin à la place qu'elle occupe dans la société. Non seulement elle contribue comme d'autres agents économiques à la comptabilité nationale. Mieux encore, elle témoigne ou permet l'expérience de deux valeurs fondamentales de toute société. Elle constitue un lieu possible de leur apprentissage.

Le premier de ces lieux est celui de la relation. Dans une société où la solitude grandit, où la connexion permanente et la médiatisation isolent paradoxalement, l'entreprise peut être un lieu de relation. Dans des situations sociales ou familiales parfois complexes, l'entreprise pourrait même constituer un lieu de relations apaisées parce que temporisées par l'existence d'un but commun, de statuts et de règles qui polissent la relation. Dans une société de la diversité, elle procure un facteur d'unité.

Le deuxième lieu de pédagogie est celui de l'avenir, du futur et de l'espérance. On ne peut entreprendre qu'avec foi en l'avenir, avec le souci et la motivation du projet, qu'avec l'attente raisonnée d'un futur meilleur. Il n'est pas impossible que l'entreprise puisse dans ce domaine faire une œuvre utile que peu d'autres institutions peuvent réaliser à sa place.

Conclusion

Ainsi une culture de l'entreprise ne consiste surtout pas à occulter la diversité actuelle de ces lieux qu'une forme singulière pourrait donner l'impression de nier. Une culture de l'entreprise c'est revenir aux fondamentaux des compétences et références qu'elle exige, aux apports qu'elle offre. Une culture de l'entreprise, c'est, au-delà des programmes et des connaissances de base, les valeurs dont tout système d'enseignement devrait permettre aux plus jeunes d'expérimenter, afin qu'ils puissent se les approprier. Les générations nouvelles ont le sentiment de se construire leurs propres valeurs plutôt que de se les voir imposer. C'est donc un impératif pédagogique et managérial de leur donner l'occasion d'y goûter.

In

Tous Peretti

Publication Essec Business School, 2014

Zeralda – Gué de Constantine

Seuls les sots croient grandir seuls. Au fil d'une vie, nous sommes avant tout des débiteurs ; nous portons une dette vis-à-vis de ceux qui ont contribué à notre développement, les tuteurs au sens jardinier du terme. Jean-Marie a joué pour moi ce rôle et je suis heureux que cet ouvrage me donne l'occasion de le lui exprimer. Il y a tellement de personnes en famille ou dans la vie professionnelle auxquelles on regrette de n'avoir pas simplement témoigné de notre reconnaissance.

Nous nous sommes rencontrés la première fois en avril 1976 quand Jean-Marie m'a recruté sur une mission de conseil que sa société d'alors conduisait en Algérie. Je n'ai guère de souvenir de cette interview mais un mois plus tard je débarquais au port d'Alger sans idée de l'importance de ce travail que je vivais alors comme une parenthèse de quelques mois. Jean-Marie était en Algérie pendant la première semaine de ma mission ; nous logions dans le même hôtel en bord de mer, à l'ouest d'Alger et il nous fallait chaque matin parcourir la trentaine de kilomètres d'un itinéraire complexe et tortueux pour rejoindre l'entreprise.

Avoir Jean-Marie comme passager m'a fait découvrir son art de la pédagogie dont je n'ai eu que des confirmations pendant les 38 années suivantes. Sans GPS, ni carte ou panneaux indicateurs lisibles aux multiples carrefours, l'enjeu était évidemment de vérifier ma capacité à aller et revenir du bureau. Trois principes pédagogiques apparurent. Le premier consiste à ne rien imposer sans question de l'apprenant et il fallait vraiment s'être engagé dans une impasse fatale ou un chemin agricole pour que le pédagogue intervienne avec une bienveillante délicatesse. Deuxième principe : conserver une grande équanimité, toujours à l'écoute sans aucun agacement ni impatience. Troisième principe : poser beaucoup de questions alors que le pédagogue, il faut le reconnaître, dit très peu sur lui-même.

Ces longs moments passés en voiture et les premiers jours de collaboration (travailler ensemble en latin) sous le soleil méditerranéen m'ont fait aussi découvrir le producteur. Jean-Marie produit, crée, transforme et c'est un producteur efficient. Il produit beaucoup et restera incontournable pour les historiens de l'écosystème de la gestion et des ressources humaines. Il faut parler en ces termes car Jean-Marie a produit des livres et des idées, il a

influencé des générations d'étudiants et de participants, ainsi que leurs pratiques dans les entreprises. Il a tissé les réseaux, créé les connexions qui fécondent au-delà de lui-même. Deuxièmement, il est efficient car un tel sens de la synthèse est rare, comme cette capacité à établir les liens entre les événements, les idées, les théories et n'est-ce pas là l'étymologie de l'intelligence ? Troisièmement, Jean-Marie est l'homme de réseau, bien avant d'avoir lu Granovetter. Il a le génie de faire des ponts, de retrouver des liens et des connexions entre des personnes improbables. Il n'est guère de rencontres qu'il ne puisse relier à des personnes déjà connues. En fait il ne crée pas de liens mais il fait apparaître ceux qui existent déjà, ceux qui ne peuvent qu'exister.

Bien avant les travaux d'Adam Grant, Jean-Marie m'a fait savoir ce qu'est un *giver*, ceux qui donnent de leur temps, de leur énergie, de leur patience ; ils font confiance aux autres, leur consacrent du temps et de leur talent. Tous les gens des RH doivent d'ailleurs être des *givers* puisque leur mission, telle que la conçoit Jean-Marie, est de faire grandir. Les *givers* ne cherchent pas comme les *takers* à s'accaparer les choses, à utiliser la création qui les entoure à leur seul profit. A la différence des *matchers*, ils ne sont pas dans des relations de comptes préoccupés du juste solde entre ce qui est donné et pris. Les *givers*, nous dit Adam Grant, peuvent avoir des destins divers mais la seule certitude est qu'ils ont fécondé autour d'eux. Que ce petit texte en soit une modeste reconnaissance.

ARTICLES DE REVUES

(Im)pertinence

Revue de l'Académie de l'Éthique

Ethique et spiritualité : les vertus d'une approche ascendante.

La dialectique entre l'ascendant et le descendant ne concerne pas que les mouvements de la garde dans Carmen, c'est aussi une catégorie théologique inventée bien avant Bizet qui peut sans doute éclairer les rapports entre éthique et spiritualité. Aspirer à plus d'éthique dans la société relève plus de l'affirmation d'un problème que de la proposition d'une solution. Certes les multiples crises, financière ou autre, appellent à plus d'éthique puisqu'elles exigent de faire des choix, de décider d'évoluer vers des formes nouvelles de société, de lutter contre ces évolutions ou de les rendre plus faciles. On peut ainsi parler de crise environnementale, de crise de la démocratie, de crise de la famille, de l'éducation, des principes fondateurs comme ceux de vie ou de mort, de liberté, d'égalité, sans même parler de celui de fraternité, qui n'a jamais été vraiment à la mode.

Sujet sociétal, l'éthique est aussi un sujet de management comme en témoigne le développement de son enseignement dans les *business-schools*. Celui-ci concerne aussi bien l'éthique des affaires que la place et le rôle de l'entreprise dans la société comme le montre Cécile Renouard²⁷. Dans la pratique, les débats éthiques conduisent à des codes, des chartes, des injonctions et des comités : c'est le signe d'un traitement bureaucratique de la question qui surfe sur le souci de déléguer les questions qui fâchent tant que chacun conserve son quant-à-soi. Autant dire que le traitement technocratique de l'éthique est toujours insuffisant. De nouvelles situations se présentent sans cesse, les codes ont du mal à s'imposer et quant aux comités censés proposer la juste directive issue du débat participatif, ils se heurtent à la question de savoir qui en choisit les membres et selon quels critères.

Il n'est donc pas inutile de revenir au cœur même de la notion d'éthique (*d'ethos* en grec qui signifie comportement). Les questions d'éthique ont trait aux comportements, à ce que chacun décide de faire. En effet, sont-ce des entreprises ou des personnes au sein de celles-ci qui font, un Parlement ou des députés qui votent et des fonctionnaires qui appliquent les lois ? L'*ethos* met l'accent sur cette dimension personnelle souvent occultée derrière les notions de système, de management, ou de pouvoir. Sans doute l'un des apports principaux d'Hannah Arendt a-t-il été de décider d'assister au procès d'Eichmann à Jérusalem et de tenter de percer le mystère de la personne de l'un des multiples acteurs de la banalité du mal.

L'éthique est une question personnelle et pas seulement dans les moments critiques de l'existence. A chaque instant la personne choisit entre des possibles, même sans y penser, même dans des situations apparemment triviales : voter, consommer, éduquer, gérer son temps de loisir, aimer sont autant de moments banals où s'effectuent des choix, où s'impose l'éthique. Comme la personne vit en société, dans l'interdépendance avec d'autres, quel que soit son individualisme ou son singularisme, l'éthique touche au vivre-ensemble. Car Un doit toujours interagir avec Autre qui s'impose à lui (Levinas), quelles que soient ses illusions de toute puissance, d'autonomie ou de retrait. Il y a donc éthique même sans problèmes d'éthique, même dans le confort de décisions qui

²⁷ Renouard, C. *Ethique et Entreprise : pourquoi les chrétiens ne peuvent pas se taire*. Editions de l'Atelier, 2013.

vont dans le sens du vent idéologique et médiatique, même quand la pensée dominante a déclaré que ce n'était pas ou plus un problème d'éthique.

L'éthique n'est donc pas qu'une question personnelle car les comportements sont situés dans une société, dans une vie sociale faite d'interactions où il s'agit moins de vivre que de vivre ensemble. Ainsi les tensions apparaissent entre ce que la personne estime digne pour elle-même et les autres et ce que la société considère comme cohérent avec les valeurs qui la fondent.

La banalité de la question de l'éthique n'a d'égale que la complexité de son approche pratique aujourd'hui. C'est le cas quand nous sommes confrontés à des situations nouvelles, tenant à la finitude de la planète et de ses ressources, aux possibilités de la science pour de nouvelles guérisons mais aussi de nouvelles formes d'eugénisme. C'est le cas quand il devient difficile de définir des référentiels communs à une société, au-delà de vagues références qui éclairent peu sur les décisions concrètes à prendre : que valent les valeurs de liberté, d'égalité ou de fraternité quand il s'agit de définir les contours concrets d'une politique fiscale ou les aménagements des droits de propriété ? Que valent ces mêmes valeurs, mises sur le même plan quand la vie oblige à les hiérarchiser : liberté avant égalité ou inversement car ces deux-là ne font pas toujours bon ménage. Enfin, comment aborder les questions d'éthique quand aucune autorité n'est reconnue pour le faire, quand les structures participatives sont sujettes à caution du fait du choix de leurs membres ou de la légitimité de ceux qui les choisissent ?

En touchant ces questions de fond, les préoccupations éthiques bataillent face au mystère des comportements humains, jamais élucidé. Ce n'est pas pour rien que la théologie a sur-utilisé le mot mystère car on n'a jamais fini de le questionner, de le découvrir, de l'interroger et la recherche éthique exige cette modestie qui en revient aux caractéristiques fondamentales de la personne avant de vouloir se fossiliser dans des prescriptions ou affirmations toujours insuffisantes.

Le caractère mystérieux des comportements impose d'explorer toutes les facettes de la personne, y compris cette dimension spirituelle que les anthropologues reconnaissent, sous des formes différentes, comme une des caractéristiques les plus communes à toutes les sociétés depuis l'aube des temps (Diamond, 2013²⁸). La littérature contemporaine sur le leadership (Friedman²⁹) reconnaît l'importance de la dimension dans une approche totale de la personne du leader, comme si celui-ci, grande découverte, ne pouvait être abordée dans sa mission de leader, sous quelques-unes seulement de ses facettes. Les associations académiques, fortement influencées par les collègues anglo-saxons, reconnaissent au management une dimension spirituelle, même si les définitions diffèrent, même s'il est de bon ton de distinguer la spiritualité de la religion. Si on reconnaît aux religions d'avoir aussi comme fonction (Diamond) de guider les comportements des personnes, si l'on peut difficilement imaginer une religion sans spiritualité, comment écarter cette dernière dimension d'une approche des questions éthiques ? Cela peut se faire à trois niveaux.

Spiritualité et éthique

Le premier niveau concerne la notion même de spiritualité qui peut s'aborder sous trois angles. Saint-Augustin reconnaissait à l'homme une *capax dei*, une capacité à intégrer Dieu, le tiers, l'invisible, l'indéfinissable, le tout-autre dans son existence et la manière de se conduire dans le monde. Dans le contexte du travail et de l'entreprise, certains veulent réduire le champ de la spiritualité à une « reconnaissance d'une vie intérieure qui nourrit l'individu et qui est nourrie par un

²⁸ Diamond, J. Le monde jusqu'à hier: ce que nous apprennent les sociétés traditionnelles. Gallimard, 2013.

²⁹ Friedman, SD. Total Leadership. Harvard Business School Press, 2008.

travail qui a un sens et qui est reconnu par une communauté »³⁰. Cette définition minimaliste permet sans doute de prudemment introduire la notion de spiritualité dans un domaine dont elle est traditionnellement absente mais, au regard de l'histoire des hommes, c'est une définition pour le moins racornie, partielle, si ce n'est partielle. En reconnaissant la dimension spirituelle de la personne on reconnaît sa capacité à s'interroger sur son origine et son devenir, à imaginer qu'il puisse exister quelque chose en dehors du champ de perception de ses sens, à envisager que l'univers puisse avoir un sens en dehors de ce que sa raison peut concevoir, à questionner l'idée que la vie puisse avoir un sens que la personne ne fait que co-construire, à mener un dialogue avec un tout-autre inconnaissable, à espérer que l'homme ne se réduit pas à un manque éternel et jamais assouissable, à reconnaître qu'il n'est pas son propre auteur et qu'avant tout, il vit grâce au don de lui-même qu'il a accepté de recevoir.

Comme le suggèrent pertinemment Ashmos et Duchon, la spiritualité peut avoir également une dimension communautaire. Certes cela ne correspond pas à une vision très contemporaine de la spiritualité privée vécue dans le secret de son moi, individualiste et singulier avec les puissances de l'invisible, reprenant en cela le texte de l'évangile d'une prière dans le secret, invisible aux autres. Pourtant, la notion même d'Eglise est une notion collective ; le mot vient du verbe grec « appeler » puisque tous sont appelés à se réunir. Les historiens nous diront dans quelques siècles pourquoi aujourd'hui, dans cette partie occidentale et développée du monde, on tient autant à séparer spiritualité et religion alors que le terme, dans son origine latine, signifie « relier ». Il ne s'agit pas seulement de relier l'homme à Dieu mais aussi de lier les hommes entre eux, dans ce triangle merveilleux de l'homme, des autres et de Dieu.

Enfin, la troisième dimension de la spiritualité, essentielle pour notre sujet, touche aux pratiques individuelles qui lui font référence. La spiritualité ne concerne pas seulement le dialogue avec l'invisible dans la prière, elle consiste également à trianguler son existence dans un rapport au monde qui n'est pas qu'un face-à-face mais plutôt un rapport à trois, éclairé, médiatisé et questionné par l'Autre. La spiritualité c'est alors le travail de lecture et de relecture de son existence à cette lumière, c'est le discernement imposé à la personne dans le don qui lui a été fait de la liberté³¹.

L'explicitation sommaire faite ici de la dimension spirituelle ne devrait pas cependant se réduire à renvoyer la question à la vie intérieure de chacun. Nous disposons aussi de catégories, forgées au fil des siècles par la raison pour comprendre et réfléchir la dimension. C'est ce qu'apporte la théologie, science millénaire qui nourrit le fond de notre culture philosophique grâce auquel nous pensons encore le monde même après en avoir « exculturé » le religieux³². Une des topiques intéressantes de la théologie (et de la christologie en particulier) est utile à cet égard, celle d'une approche descendante ou ascendante. Dans la christologie qui en a été le terrain d'application principal dans l'histoire, on adopte une approche descendante de la personne du Christ en privilégiant sa nature de Dieu descendu sur terre, en insistant ainsi sur son caractère divin et trinitaire. Dans une approche ascendante, on insistera plutôt sur sa nature humaine d'homme parmi les hommes qui rejoint tout au long de sa vie terrestre sa nature divine. Cette grille de lecture n'a-t-elle pas quelque pertinence pour relier les questions d'éthique et de spiritualité en opposant une approche descendante où tout

³⁰ Ashmos, DP, Duchon, D (2000). Spirituality at work : a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, vol.9, n°2, 134-145.

³¹ Les mots utilisés ici sont tirés d'une spiritualité ignatienne mais d'autres spiritualités peuvent facilement s'y reconnaître.

³² Hervieu-Léger, D. *Catholicisme, la fin d'un monde*. Bayard, 2003.

devrait venir du haut à une approche ascendante qui partirait de la réalité de chacun pour s'élever ensuite.

1- Spiritualité et éthique : une approche descendante.

Une théologie descendante va insister sur la manière dont Dieu « descend » pour rejoindre l'homme alors que l'ascendante privilégiera le mouvement de l'homme qui aspire à Dieu. Ces deux théologies ne se contredisent pas sur les éléments centraux de la révélation et de la foi mais procèdent de deux manières différentes d'utiliser la raison.

On pourrait alors se demander dans quelle mesure une grande part des travaux sur l'éthique ne procèdent pas de cette approche. C. Renouard³³ montre comment l'entreprise ne peut faire l'économie de l'éthique. L'ouvrage est remarquablement construit en partant des considérations les plus globales de la question environnementale, le pillage des ressources d'un monde fini au mépris des générations futures et des populations contemporaines qui ne jouissent pas des mêmes avantages. A la suite de Fourquet³⁴, l'auteur stigmatise l'ère du consommateur, le modèle dominant de la marchandisation du monde pour aborder les ressources, les relations et même les personnes. Sa critique du capitalisme est profonde et c'est donc bien le système qu'il faudrait changer. Comme illustrations de ce système mauvais sont sollicités aussi bien les actes de corruption ou de tromperie que les mauvaises conditions de travail avec les risques psychosociaux afférents. De manière encore plus intéressante, même si le terme d'entreprise est utilisé tout au long de l'ouvrage, l'auteur signale à plusieurs endroits que l'étude de firmes multinationales fournit le matériau à la critique. L'ouvrage aboutit enfin dans son dernier chapitre, comme illustration de l'approche descendante, à la considération de la personne et de son action.

La structure de l'ouvrage n'est-elle pas typique d'une approche de l'éthique descendante partant d'une critique du système économique et politique global, des milieux financiers (interlopes, globalisés, dématérialisés dans des systèmes d'information désincarnés), d'un contexte naturel fini illustré par la crise environnementale, de l'utilisation exagérée du singulier quand il s'agit de parler de l'entreprise ou du management responsable des risques psychosociaux. Ne s'agit-il pas encore d'une approche descendante quand la clé de l'éthique sera une affaire de lois, de comités (choisis par qui et comment ?) chargés d'imposer une vérité issue d'une réflexion inspirée ?

On peut comprendre les avantages d'une approche descendante. Elle part du constat que nous vivons en société et que celle-ci a besoin d'être régulée. Mais l'insistance sur cette régulation flatte aussi le sentiment de toute-puissance, l'idée que les « ingénieurs sociaux » peuvent construire la société idéale. L'approche descendante donne l'impression de pouvoir agir et faire. De manière cynique, elle flatte les donneurs de leçons, les experts du lendemain et les spécialistes de la prévision a posteriori.

Evidemment, nécessité peut faire loi et devant l'ampleur des enjeux, l'action collective s'imposer : comment nier la réalité politique de nos sociétés. Mais peut-on pour autant passer sous silence les risques intrinsèques de ces approches descendantes ? Nous ne voulons pas ici évoquer les conséquences tragiques de toutes les velléités d'imposer le bien par en haut, l'homme nouveau, la nouvelle société, la révolution culturelle indispensable et le lendemain qui chante : l'histoire de ces deux derniers siècles ne nous en a pas seulement montré les nombreux exemples, elle nous a aussi

³³ Renouard, C. L'éthique et l'entreprise. Op. cit.

³⁴ Fourquet, L. L'ère du consommateur. Cerf, 2011.

rendus humbles en nous rappelant que nul n'est préservé de la tentation d'imposer à tous le bonheur et la vertu déclarée. De manière plus banale, nous voulons évoquer les résistances toujours présentes à l'instauration d'une éthique nouvelle et à l'illusion de trouver les modalités permettant de définir la règle juste et universellement approuvée.

L'approche descendante de l'éthique peut cacher son nom derrière la définition de modalités censées assurer l'assentiment de tous aux principes éthiques inventés pour l'occasion, comme si l'on pouvait instaurer une approche ascendante d'une immanente, venue de chacun et d'une union harmonieuse des valeurs de chacun. C'est l'exemple de tous les comités d'éthique où toutes les sensibilités, par le seul jeu de l'écoute et du dialogue, dépassent la diversité des opinions individuelles pour atteindre la règle juste. Si cette magie du dialogue et de la communication vraie est sympathique, deux écueils demeurent qui mettent en cause cette velléité de renversement de l'approche éthique. D'une part, il est important que les parties en présence s'accordent pour reconnaître l'existence de la question éthique ainsi que son importance, sa nécessité à devoir être traitée. D'autre part, et quelle que soit la qualité du travail communicationnel réalisé par les comités et autres *task-forces*, il demeure toujours la double question de savoir qui est légitime pour y siéger et qui a la légitimité d'effectuer ces nominations. Les récentes nominations effectuées par le Président de la République pour le Comité National d'Éthique posent clairement cette question.

2- Spiritualité et éthique : une approche ascendante

Comme la théologie ascendante complète la théologie descendante, sans la contredire, une approche éthique ascendante ne serait-elle pas possible, voire nécessaire ? Elle aurait comme seul but de relativiser la première, de la compléter, d'en interroger sereinement les fondements avant qu'ils ne soient pris pour parole d'Évangile.

L'approche partirait des personnes plutôt que du système dont on déclinerait tous les effets néfastes. Les personnes existeraient en tant que telles avant d'être l'incarnation du mauvais système ou leur victime théorique. Elles ne seraient plus indistinctes les unes des autres, elles seraient plus riches et originales que la catégorie dans laquelle on veut les faire rentrer. Il n'y aurait plus l'entreprise au singulier mais chacune d'entre elles qui ne correspond pas forcément au modèle unique de la grande multinationale à laquelle on l'assimile. Il n'y aurait plus le travailleur mais la multiplicité d'entre eux avec leur situation spécifique. Il n'y aurait même plus le banquier mais des personnes qui se chargent plus ou moins bien d'une mission. Il n'y aurait plus le système mais ceux qui font des règles, ceux qui ne les appliquent pas, ceux qui les subissent parce qu'ils y trouvent leur compte, ceux qui rêvent d'en remplacer les règles par d'autres qui les serviraient mieux.

Une approche ascendante reconnaîtrait la liberté des personnes, leur capacité à agir en l'utilisant. Elle associerait à chacun sa responsabilité et pas seulement aux individus théoriques qui semblent tenir les ficelles dans le cadre d'une grande théorie du complot : dans le système tant décrié, chacun mesurerait ce qu'il en retire, chacun évaluerait l'alternative proposée, personne ne pourrait se sentir hors du jeu, seul spectateur ou victime involontaire d'une partie qui l'exclut totalement.

Enfin une approche ascendante reconnaîtrait une personne spirituellement active, ouverte à l'Autre, appelée à vivre avec d'autres, capable de mener sur elle-même la démarche réflexive, introspective, questionnante.

3- Le programme d'éthique ascendante

Beau programme mais au-delà des slogans et du jeu intellectuel, encore faut-il dessiner les contours d'une éthique ascendante. Celle-ci pourrait être abordée à deux niveaux indissociables. Le premier concerne la disposition de la personne par rapport aux situations de l'existence qui s'imposent à elle comme le visage de l'autre chez Levinas. Le second sort l'éthique d'une posture contemplative pour l'ancrer dans l'action. Bien évidemment, pour aborder ces deux niveaux, nous nous inspirerons de ce qui peut nourrir une démarche spirituelle, à savoir les textes, l'Écriture, ces mots qui ne sont pas sans légitimité, pour avoir traversé les siècles et fait vivre des millions de personnes de par le monde, dont rien ne dit qu'elles soient pires que les contemporains.

3-1- La spiritualité, une disposition

Si spiritualité et éthique ont à voir l'une avec l'autre, c'est déjà parce que la spiritualité nous apprend des dispositions, une manière d'aborder la personne, ses actions, ses constructions humaines. Les spiritualités sont riches d'enseignement à cet égard et le propos n'est pas ici d'en faire la présentation exhaustive et nous nous limiterons à quelques illustrations.

Une attitude...

Celle-ci pourrait se décrire en trois temps ou en trois regards. Le premier est celui de l'écoute de chacun, le second tient à l'impératif de la question de son rapport au monde et le troisième de l'existence et de la place de ce rapport au monde. Ce sont trois questions permanentes de l'activité spirituelle, quand l'homme prend le temps de méditer les textes, de s'en nourrir, de les réinterpréter en permanence, de les mastiquer pour y trouver une nourriture personnelle.

L'écoute consiste à repérer le détail, donner place à chacun, remettre en cause le sens. Dans la parabole de l'ouvrier de la 11^{ème} heure, un maître appelle des ouvriers à travailler dans sa vigne. Le travail ne manque pas et ses agents recruteurs sortent régulièrement pour embaucher. Ils embauchent même un ouvrier à la onzième heure et, en fin de journée, le contremaître appelle les ouvriers pour leur donner leur salaire en commençant par le dernier arrivé qui reçoit autant que ceux qui ont travaillé toute la journée. La situation rompt avec nos principes d'équité, savamment enseignés dans les cours de gestion de ressources humaines et l'on imagine déjà les revendications des représentants, voire la proposition de loi juste immédiatement déposée pour redresser la situation. Dans cette parabole, on entend le maître et ses agents, on entend les protestations des ouvriers venus dès la première heure. Le premier revendique son droit à passer des contrats comme il l'entend : il a d'ailleurs donné aux premiers ce qu'il leur avait promis. Les seconds stigmatisent l'injustice.

Mais qu'en est-il de l'ouvrier de la onzième heure. On ne l'a pas entendu, il ne s'est pas prononcé. Nous ne savons de lui qu'une chose : il a répondu à l'appel quand on est venu le chercher à la onzième heure. Il ne semble pas avoir négocié de salaire, il n'a pas discuté mais simplement répondu à l'appel. L'ouvrier de la onzième heure n'était pas de ceux qui parlent, des fantassins de la parole. Il était dans la simplicité de la confiance et du travail. Une spiritualité ascendante ne fait pas que prendre part au débat entre maître et salariés de la première heure pour définir des règles nouvelles et un nouveau système, elle prend en compte celui qui est sur une autre voie, elle continue de méditer sur ses choix, et prend en considération son silence.

Rendre droit à chacun est une chose, la seconde est de s'interroger sur son rapport au monde. La parabole du jeune homme riche est féconde à cet égard. Il faisait tout ce qu'il fallait mais veut aller plus loin derrière le Seigneur qui lui demande de vendre tout ce qu'il avait, d'en donner le fruit aux pauvres et de le suivre. Le jeune homme s'en alla fort triste car il possédait de grands biens. Voilà un message clair dont les politiques fiscales se sont fortement inspirées. Un chef d'entreprise est allé un jour rencontrer Mère Tereza pour lui demander conseil. Fallait-il vendre ses entreprises, lui donner la somme, la rejoindre ? La Mère lui répondit simplement « Mais tu ne possèdes rien ! » Le message du jeune homme riche est-il celui du compte en banque ou plutôt ce sentiment de propriété féroce, cette impression d'avoir maîtrisé la terre, de se l'être accaparée ? Le message de l'évangile n'est-il pas plus exigeant et universel ? A l'heure des bouleversements écologiques, la vraie question n'est-elle pas la remise en cause de ce sentiment de possession généralisé ?

Et qu'advient-il quand la personne a abandonné son sentiment de possession ? Comment va-t-il s'agiter dans le monde, à faire et à organiser ? La gestion et l'action sont indispensables et Jésus ne critique pas Marthe pour l'avoir invité, pour avoir préparé le repas et la maison mais c'est pourtant Marie qui a choisi la meilleure part : le comparatif indique bien que les deux parts existent et sont nécessaires mais l'une reste meilleure. L'enjeu du rapport entre spiritualité et éthique se situe là, dans l'affirmation qu'il existe une meilleure part et qu'il n'est pas possible de vaquer à l'économie (le bon fonctionnement de la maison) en oubliant l'existence d'une meilleur part.

Une conception de l'autre

Cette attitude tient aussi à la manière de concevoir l'autre personne. Certes l'idée de la fraternité, empruntée par la devise républicaine, renvoie à l'idée d'un même père. C'est sans doute pour cela qu'elle est moins mise en avant aujourd'hui que la liberté ou l'égalité. Mais les textes disent quelque chose du frère qui guide la démarche éthique. Hérode était roi, tancé par Jean-Baptiste qui le rappelait régulièrement à l'ordre pour sa mauvaise conduite. A la fête organisée pour son anniversaire, il demande à Salomé de danser pour lui en lui promettant devant tout le monde de lui donner tout ce qu'elle demande, jusqu'à la moitié de son royaume... Salomé danse et, sur les conseils de sa mère, demande à Hérode la tête de Jean-Baptiste, enfermé dans les geôles du roi. Ce dernier tente de l'en dissuader, de lui proposer un autre présent mais la promesse doit être tenue. Cette histoire remarquablement reprise par Oscar Wilde puis Richard Strauss, nous présente grâce à Hérode, trois composantes de l'être humain. C'est un être de chair et de passion, séduit par Salomé, enchanté par sa danse. C'est un être politique car Hérode ne peut échapper à une promesse faite devant tous les notables du royaume, même s'il lui en coûte. Mais si Hérode a mis Jean-Baptiste en prison, c'est que le prophète sait lui parler et le toucher. Les rappels à sa conscience le touchent, il sait au fond de lui-même que Jean a raison, que ce n'est pas sa voix qui le perturbe mais l'origine de celle-ci. Il fait son possible pour faire changer Salomé d'avis mais en vain. Voilà cette dimension spirituelle, reconnue chez l'autre, confrontée aux autres dimensions de la personne.

Un deuxième texte éclaire la conception de l'autre dans une démarche éthique et c'est évidemment celui des tentations. Jésus part au désert pendant quarante jours. Pour l'évangéliste Marc, c'est quasiment le début de l'évangile, dès le chapitre 1, immédiatement après l'annonce par Jean de la venue de Jésus et son baptême. Comme si les tentations étaient premières, une sorte de point de départ dans le chemin à parcourir. Les exégèses de ces trois tentations sont nombreuses. On peut noter celle du pain, du pouvoir mais aussi, celle de devenir Dieu, d'être aussi puissant que lui, d'être soi-même Dieu. Reprise de la Genèse, cette tentation n'est-elle pas au cœur de la compréhension de

l'homme : une volonté de toute puissance, un souci de se mettre à la place de Dieu. L'Autre ne doit exister puisque sa seule présence me ferait de l'ombre, son existence réduirait la mienne.

Rapprocher Hérode des tentations a du sens. Voici un homme touché par cette dimension spirituelle, par l'appel de sa conscience, mais qui fera tout pour maîtriser totalement celle-ci, en fixer les règles plutôt que de les recevoir, comprendre le don de l'Autre comme quelque chose d'imposé plutôt que comme un instrument de croissance.

Une conception des œuvres humaines

Cette attitude spirituelle peut aussi nourrir, dans le cadre d'une réflexion éthique, notre conception des œuvres humaines. L'histoire de Babel, peinte par Brueghel, reprise par de nombreux philosophes, même contemporains, ne laisse pas indifférent l'homme prométhéen d'aujourd'hui car elle témoigne de l'échec de tout ce dont rêvent les hommes. Voilà des peuples qui ont dépassé les frontières des langues et des cultures : ils se comprennent et peuvent nommer toute chose, ils ont atteint le zénith de la communication. Ils tiennent maintenant à s'établir, à construire une tour qui grimpera jusqu'au ciel. Dieu détruira leur projet, fera en sorte qu'ils ne se comprennent plus et qu'ils repartent errer. Après la déception première pour ce beau projet collectif avorté, l'histoire de Babel peut au moins nous apporter trois éléments de réflexion au sujet de nos combats éthiques. Premièrement, quelle est la part de rêve illusoire dans la volonté de créer projets, systèmes d'informations et autres corps d'organisation de la cité qui apporteraient stabilité et félicité ? Deuxièmement, les hommes de Babel ne revenaient-ils pas à la même tentation dont on a déjà parlé, celle de remplacer Dieu dans leur démarche en voulant atteindre le ciel grâce à leur tour ? Troisièmement, les points communs entre le début et la fin de l'histoire n'est-il pas ce chemin, cette errance, cette recherche perpétuelle ? Ce n'est pas le désir de communication parfaite qu'a sanctionné Dieu mais l'illusion de l'avoir atteinte. A ce titre, Babel est aussi une belle illustration de ce que sera notre deuxième niveau d'une éthique ascendante, à savoir la piste pour l'action. En effet, la principale erreur des hommes de Babel est sans doute d'avoir cru être arrivés. Ils illustrent ceux qui savent, ceux qui ont rangé derrière eux le chemin, à supposer qu'ils aient fait l'effort de l'avoir parcouru, pour croire être à destination. La spiritualité est un mouvement, une action, un cheminement, le fameux chemin du Christ qui conduit à la vie dans la vérité.

3-2- Un chemin

Une éthique ascendante pose la question de la responsabilité de chacun, elle n'attend pas les changements de systèmes par le haut en imaginant les règles bonnes qui s'imposent naturellement, voire elle s'en méfie en connaissant la matière à tentations que constituent ces approches mécanistes. Une belle illustration de cette approche ascendante nous est donnée par l'étude faite sur le *business* effectué par les moines de quelques monastères américains³⁵. Pour l'auteur, chef d'entreprise, fondateur de plusieurs start-ups à succès et compagnon d'un monastère depuis près d'une vingtaine d'années, les moines sont guidés par leur vie spirituelle, le sens de leur action qui dépasse le monde. Ils n'en réussissent pas moins bien dans leur *business* puisque celui-ci est un moyen de parcourir leur chemin spirituel. Leurs résultats économiques sont un moyen et pas une fin. Chez eux, point de chaînes de valeur, d'avantages concurrentiels ou de cœur de métier. Il leur est

³⁵ Turak, A. *Business secrets of the Trappist monks : one CEO's quest for meaning and authenticity*. Columbia Business School Publishing, 2013.

arrivé de changer radicalement et avec succès de secteur d'activité quand ils s'aperçurent que leur premier métier ne servait pas correctement le bien commun. Leur changement contredit toutes les analyses stratégiques sur la diversification, car ce n'est pas le *business* qui compte mais sa finalité et celle-ci peut d'autant mieux être atteinte que le *business* réussit tout en respectant cette finalité.

Agir, c'est abandonner

Les rapports entre spiritualité et éthique ne sont pas seulement de l'ordre de la référence et de l'attitude personnelle, dans une sorte de contemplation passive alors que tout change autour de soi. C'est une critique souvent faite à la religion et à la spiritualité par les « actifs » : celles-ci inciteraient à la passivité dans l'attente d'un monde meilleur en laissant faire tranquillement les méchants qui profitent de cette passivité, quand ils ne la soutiennent pas. Or la spiritualité n'invite pas à la passivité. Mais plutôt que de ne mettre le projecteur que sur les actions positives, la spiritualité insiste sur la condition indispensable à toute action, à savoir l'abandon et le renoncement.

Le recrutement des apôtres met en scène la radicalité d'un renoncement : certains abandonnent leurs filets sans terminer la tâche entreprise, sans même effectuer les rangements normaux pour un professionnel, d'autres laissent leur famille sans un regard. Un texte très intéressant de l'évangile conseille même au disciple de prendre modèle sur l'entrepreneur³⁶, c'est dire.

Dans ce texte, le Christ demande à ceux qui veulent être ses disciples d'abandonner leur famille humaine, de prendre leur croix et de le suivre. Trois étapes : renoncement, port de son propre fardeau (pas déléguable ni sous-traitable) et se mettre en chemin. Le texte prend immédiatement la comparaison avec le bon entrepreneur. Celui qui veut construire une tour ne commence pas par s'agiter, il s'assoit, calcule, vérifie pouvoir mener le projet jusqu'au bout, ne serait-ce que par peur de se faire moquer pour son impéritie. En effet, l'entrepreneur abandonne, il renonce à beaucoup pour se lancer dans un projet. Mérite de la partie double que d'illustrer techniquement le fait que tout investissement enlève les ressources d'une destination pour les mettre dans une autre. La démarche spirituelle exige d'abandonner, de renoncer à ce qui le lie, l'empêche d'entreprendre et de suivre son chemin. Certes il n'est pas facile de savoir quoi abandonner, ce à quoi renoncer, il est généralement plus aisé, dans une éthique descendante, de savoir à quoi les autres doivent renoncer, ce que des lois doivent les obliger d'abandonner. Choisir, agir, c'est renoncer à des acquis : démarche de l'entrepreneur qui veut se concentrer sur son projet, démarche du disciple qui s'engage sur un chemin spirituel, même si cet abandon ne réside pas seulement dans les formes de l'ascète ou de l'ermite.

Le second renoncement, peut-être le plus difficile, est celui d'une forme particulière de l'avoir, son bon sens, ses modes habituels de raisonnement. Une éthique ascendante est aussi celle qui rompt avec les modes traditionnels de raisonnement de la science politique, de la construction du bon système, de la prétention à vouloir établir la justice parfaite. Dans Marc 12, 38-44, la veuve qui met deux piécettes dans le tronc du temple « a mis plus dans le Trésor » que tous les scribes qui mettent en quantité les petites pièces. Son obole se perd dans la richesse du temple mais elle a plus de valeur, sans doute une valeur que les scribes ne savent pas mesurer. Car qui peut mesurer réellement la fécondité de l'action de chacun ? Dans la scène de Marc, Jésus et ses disciples sont dans le temple, ils observent le va-et-vient de tous ceux qui viennent prier et faire des offrandes. Les disciples n'ont rien remarqué, c'est Jésus qui leur montre l'invisible de la veuve et de ses deux piécettes. Fécondité pour les disciples, fécondité pour les masticateurs du texte qui feront attention

³⁶ Luc 14, 25-33.

à la portée des actes même quand ils n'embrayent pas aux canons habituels de ce qui est socialement et politiquement visible et spectaculaire.

Avec la veuve, la valeur n'a rien à voir avec le nombre de piécettes, tout comme l'attitude vis-à-vis de l'autre peut ne rien avoir à faire avec les règles courantes de la majorité et de l'analyse de risque. Le berger qui laisse seules les 99 brebis pour partir en quête de celle qui s'est perdue ne semble pas très prudent³⁷. Mais il ne peut tolérer la disparition du troupeau, il ne peut imaginer un seul animal en situation de risque car le plus petit et l'unique a de la valeur, pas celle des maquignons et vendeurs de bétail. D'ailleurs, les 99 ne se sont-elles pas bien gardées seules ? L'écriture de Matthieu est intéressante : il prend à parti ses interlocuteurs en leur disant que c'est normalement ce que ferait « un homme » à qui arrive cette perte... renoncement, ou retour, dans une éthique ascendante à la vocation même du berger normal ?

Le troisième renoncement est celui de vouloir faire tout seul, sans l'aide de quiconque. Souvent les guérisons de Jésus dans l'Évangile ne surviennent pas dans le simple colloque entre lui et le malade. Quelqu'un amène Bartimée à Jésus, le centurion vient pour sa fille ou son serviteur. Une démarche spirituelle n'est pas qu'un cheminement individuel, elle se situe dans le contexte d'un groupe, d'une société, elle a besoin des autres, elle est intégrée à une vie sociale, n'en déplaise à ceux qui n'y voudraient voir qu'une démarche privée et personnelle.

En pointant l'importance de cet abandon et de ce renoncement, nous ne signifions pas que la démarche spirituelle s'y réduit. Mais ils en sont le point de départ, le premier pas de la Longue Marche comme disait Mao Tse-Toung, ou même Confucius avant lui. Mais dans une logique ascendante, c'est le point de départ.

Conclusion

Éthique et spiritualité sont indissociables. Comment vivre cette spiritualité sans considération des conséquences comportementales de notre vie concrète au monde ? Comment imaginer une réflexion éthique qui gommerait la dimension spirituelle, voire même, ferait le tri entre les spiritualités qui ont droit de cité ou non ? Différencier une démarche descendante et ascendante, ce n'est pas privilégier l'une ou l'autre : la théologie nous a appris que la raison dans ce domaine invite à toujours conserver les deux approches en tension. C'est emprunter l'une en n'oubliant jamais l'autre. Nous sortons de plus de deux siècles de pratique descendante en la matière ; il serait temps d'en mesurer les avantages et les risques, ces limites qui s'imposent à celui qui ne veut oublier l'histoire. Emprunter une voie ascendante ne consiste pas à fermer les yeux sur le politique pour s'en désintéresser, c'est plutôt choisir la voie moins spectaculaire. Mais quel regard porter sur le monde actuel ? Celui des critiques du système mauvais qui nous dirige ou celui qui honorerait tous les muets, les invisibles, les tâcherons du quotidien, dans les relations de travail, de famille ou de communauté, qui maintiennent le lien social, lavent les pieds au quotidien, servent sans se préoccuper de la perfection bureaucratique du monde qui les entoure. Certains de ces discrets arrivent parfois sur le devant de la scène, trop rares, mais ils ne sont que l'arbre qui cache seulement aux yeux médiatiques et politiques, la féconde forêt d'une démarche éthique ascendante.

³⁷ Mt 18, 12-14.

LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL

Le trépied du leadership

Depuis au moins trente ans, le leadership est un des thèmes dominants de toutes les formations au management. Toutefois le regain d'intérêt pour cette notion est aujourd'hui sensible : les écoles de management abandonnent la gestion des ressources humaines pour les cours de leadership et les nombreux spécialistes de sociologie et de psychologie qui enseignent dans ces institutions semblent y trouver une notion plus valorisante et à la mesure de leur science. Les historiens du management en trouveront probablement les raisons : il peut s'agir d'une compensation à la dérive d'un management trop absorbé par le maniement des systèmes d'informations et autres *process* en négligeant la dimension humaine du fonctionnement des organisations. Il peut s'agir aussi d'un avatar d'une approche plus individualiste dans l'air du temps, car à travers le leadership c'est à la personnalité des leaders que l'on s'intéresse. Enfin, c'est peut-être le retour de la bonne vieille théorie du sauveur selon laquelle des personnalités exceptionnelles s'avèrent les seules à même de rétablir une situation difficile.

Quoiqu'il en soit, la notion est suffisamment établie pour qu'un minimum d'enseignements puissent aider ceux qui s'y intéressent aujourd'hui. Chaque lecteur peut avoir sa théorie du leadership, fondée sur ses lectures, expériences ou affinités anthropologiques. Il devrait au moins se retrouver sur l'idée d'un trépied. Le leadership marche sur trois pieds et la seule absence de l'un des deux rend la progression hasardeuse, en tout cas inefficace. Ces trois pieds renvoient à trois natures du leadership, premièrement, il n'est pas hors-sol, deuxièmement, il requiert une boîte à outils, troisièmement, il exige un engagement personnel.

Le leadership n'est pas hors-sol

La figure du leader ressortit souvent à cette volonté de personnaliser le fonctionnement des organisations ; elle complète alors celle du décideur, de l'éminence grise, du détenteur de pouvoir. Le leader inspirerait, entraînerait les autres à le suivre grâce à ses qualités et son génie propre, comme une sorte de Lucky Luke. Non, le leader agit dans le cadre d'une institution, avec ses finalités et sa culture, dans le cadre d'un jeu politique. Il n'existe pas seulement vis-à-vis de ceux qu'il veut conduire mais aussi avec toutes les composantes de l'institution dans laquelle il dirige son équipe.

Ainsi, le leader n'a pas comme seul but d'entraîner une équipe, il doit permettre à celle-ci d'évoluer dans le contexte parfois complexe d'organisations matricielles, transversales où le seul dynamisme de l'équipe ne suffit pas à faire réussir. Le leader est père et pair. Père (disons parent) vis-à-vis de ceux qu'il entraîne, mais aussi le collègue politiquement habile pour mener à bien ses actions.

C'est une vue simpliste de considérer qu'il existe des leaders tout-terrain, partout capables d'exercer un leadership efficace. Comme il y a les généraux de guerre et ceux de paix, il y a les leaders pour situation de crise ou pour étape d'exécution, il y a ceux des structures hiérarchiques ou matricielles, il y a ceux d'entreprises individualistes et ceux d'entreprises au sens plus collectif.

Le leader et sa boîte à outils

Notre Président s'est injustement fait railler en évoquant la boîte à outils pour décrire sa politique. La moquerie tient à banaliser, voire négliger l'importance des outils, surtout en matière de leadership. Comme s'il suffisait d'être inspiré, animé d'un charisme ou de qualités ésotériques pour diriger, comme si les outils n'étaient réservés qu'aux faux leaders, les mal-nés.

Le leader a besoin d'outils, pour analyser des situations, résoudre des conflits, communiquer ou positionner son action. Les grands artistes ont longuement travaillé leurs outils avant de laisser aller leur intuition et leur créativité. Il en va de même pour les leaders.

Le problème n'est donc pas la nécessité d'une boîte à outils, tous les leaders en ont une, c'est plutôt de savoir se servir de ces outils à bon escient, sans se laisser dominer par eux, en sachant précisément ce qu'ils peuvent en faire ou ce à quoi ils sont inutiles.

Les vraies formations au leadership permettent de pratiquer les outils, elles ne délivrent pas une sociologie du sujet, quand ce n'est pas la fameuse et facile analyse critique. L'oublier, c'est croire que la vérité réside dans la connaissance alors qu'elle ne surgit que de l'expérience.

Le leader et son engagement

Le leadership exige un engagement personnel. Ce ne sont pas que des techniques, et pas plus l'emprunt plus ou moins élégant d'un modèle inapproprié. Le leader habite sa mission, avec son intelligence, son physique, son intelligence émotionnelle et sa capacité d'attention. Les dernières théories du leadership insistent sur un leadership total où la personne dans toutes ses dimensions, y compris spirituelle, devrait être engagée dans sa mission.

Ceci ne relève pas que du constat banal ; l'engagement a des implications en matière d'apprentissage mais aussi de volonté personnelle. Chacun peut rêver d'être un leader, beaucoup moins peuvent suivre l'apprentissage et la maturation pour réellement le devenir, à moins d'être des leaders à un coup, des leaders de cour ou des leaders de cours. Les premiers ne survivent pas, les seconds paradent et les troisièmes théorisent.

Le problème du trépied

C'est évidemment de perdre l'équilibre quand un de ses pieds est négligé.

C'est ce qui arrive quand on oublie le contexte de l'organisation : nous retrouvons souvent le cas quand on a mis tellement d'effort dans la construction des équipes que le leader se sent plus loyal

vis-à-vis de ses équipes que de l'institution à laquelle elles sont censées contribuer. Le mode de fonctionnement actuel par équipes renforce ce risque, tout comme l'éloignement entre les niveaux de management qui pousse des leaders à retrouver auprès de leurs équipes le réconfort qu'ils n'obtiennent plus de leurs propres managers.

Le deuxième problème d'équilibre survient quand on oublie la boîte à outils. C'est ce qui arrive aujourd'hui quand une mauvaise utilisation des outils nombreux de communication crée de l'inefficacité et de la souffrance. La plupart des mauvaises utilisations des outils de communication ne relève pas de la mauvaise intention mais le plus souvent de l'ignorance. Il est dommage que l'on oublie de se former au fur et à mesure que l'on progresse dans une hiérarchie comme si la reconnaissance valait connaissance.

Enfin, le troisième pied de l'engagement personnel peut aussi manquer. C'est le cas quand les leaders n'ont pas la maturité psychologique ou émotionnelle pour tenir leur position, quand ils n'ont pas appris à prendre du recul en se laissant abandonner aux enthousiasmes comme aux dépressions, quand ils n'ont pas appris que la relation à l'autre les engageait, quand ils ne savent repérer chez l'autre l'effet de leurs propres comportements, aveuglés par leurs intentions, trop confiants dans les bas outils d'influence qu'ils prennent pour un art maîtrisé.

Marcher sur trois pieds peut s'apprendre mais là encore, il peut y avoir quelques illusions liées à cet apprentissage. La première serait de négliger le rôle des organisations pour le faciliter. Est-ce que celles-ci savent valoriser, récompenser, orienter l'apprentissage de chacun de ces pieds en ne se limitant pas au deuxième ? La seconde serait d'oublier que le premier acteur de cet apprentissage est le leader lui-même, pour autant qu'il ait eu la volonté et les modèles pour le faire. Cette volonté ne peut se réduire à la seule motivation pour le pouvoir, les modèles ne doivent pas résider seulement dans les héros de bande dessinée managériale.

Attention !

Aujourd'hui encore plus qu'hier la gestion du temps est un problème aussi bien pour les organisations de travail que pour les personnes. Les premières ont assumé la réduction sur l'année du temps de travail avec toujours autant de tâches et les équipes ont de plus en plus de mal à se rencontrer et à travailler ensemble ; quant aux personnes, elles manquent de temps alors que le « surplus cognitif » n'a jamais été aussi important, pour reprendre ce phénomène pointé par Clay Shirky³⁸ qui caractérise ainsi l'augmentation du temps libre dans notre société consacré assez souvent à des loisirs passifs. Un individu moyen, aux standards de vie actuels ne passerait-ils pas plus de temps dans sa vie à regarder la télévision plutôt qu'à travailler ?

Les solutions aux problèmes de gestion du temps sont toujours les mêmes. D'une part, on conseille d'utiliser les fonctionnalités multiples de tous les outils de travail personnels qui fournissent des plannings dynamiques, rappel des urgences, rythme des activités. D'autre part, on invite la personne à connaître précisément ses priorités pour hiérarchiser ses activités et le temps à y consacrer : en effet ceux qui font beaucoup de choses sont aussi ceux qui refusent d'en faire beaucoup. Il reste enfin le thème de la qualité du temps investi si la quantité n'est pas là : quand les managers réclament plus de temps pour leurs collaborateurs, ils pourraient déjà y prêter un peu plus d'attention.

Dans un ouvrage récent³⁹, le spécialiste de l'intelligence émotionnelle insiste sur l'importance de l'attention et de la concentration. Pascal l'avait déjà dit d'une autre manière mais son ouvrage vient à point nommé alors que de nombreuses questions se posent sur les effets du « multitasking » des plus jeunes, de leur capacité à se trouver sur plusieurs écrans simultanément, rompant ainsi avec toutes les méthodes traditionnelles de l'apprentissage. Goleman rappelle à ce propos la célèbre expérience des bonbons. Des chercheurs ont proposé à des enfants de 4 ans de choisir entre un bonbon tout de suite ou deux après 15 minutes. Un tiers mangèrent le bonbon immédiatement, un tiers attendit quelque temps pour le faire et les autres attendirent le quart d'heure pour disposer de deux bonbons. Des années plus tard une enquête auprès des mêmes personnes révèle que ceux avaient témoigné de la plus grande capacité de contrôle de soi et de concentration en attendant la fin du quart d'heure, avaient mieux réussi financièrement et se trouvaient en meilleure santé. La capacité de contrôle de soi et de concentration serait ainsi un facteur de réussite important.

³⁸ Shirky, C. Cognitive Surplus : creativity and generosity in a connected age. Penguin Press HC, 2010.

³⁹ Goleman, D. Focus: the hidden driver of excellence. Harper, 2013.

Goleman distingue trois domaines de concentration. Le premier concerne une grande attention à soi-même. Il développe là ce que les familiers de la méditation connaissent bien, c'est-à-dire une conscience de soi, de ses comportements et de ses émotions, une capacité à les écouter, comprendre leur signification et agir en fonction d'elles. C'est la clé de l'authenticité, comme le dit Goleman, qui est la capacité à être avec les autres comme on est avec soi-même. La concentration consiste aussi à se maîtriser, s'opposer aux distractions, savoir prendre de la distance par rapport à un désir.

Il s'agit aussi de prêter attention aux autres. C'est développer une empathie qui ne consiste pas seulement à ressentir les choses comme l'autre ; c'est aussi comprendre comment l'autre pense et ce que l'autre attend de vous. L'attention aux autres concerne également la capacité à bâtir des relations, à s'intéresser à l'autre parce qu'il est l'autre et pas seulement en fonction de sa position hiérarchique ou de ses caractéristiques physiques.

Enfin, le monde extérieur requiert aussi de l'attention. Les bons leaders questionnent ce monde, multiplient les angles de vue, ils explorent le réel de manière à y traquer des sources d'innovation.

Il faut reconnaître que la concentration n'est pas facile. Trop d'informations et de distractions ne la favorisent pas. Pascal soulignait déjà les risques et les tentations du divertissement. La quantité d'information disponible et les sollicitations d'un état de connexion universelle et permanente semblent, dans la société comme dans le travail, transformer le temps en une série de petits événements discrets qui se succèdent à une vitesse folle. Pour Goleman, il ne fait pas de doute que la capacité de concentration est une clé du succès pour le leader et la bonne nouvelle c'est qu'il est possible à chacun de la renforcer et d'apprendre à mieux se concentrer. Il ne propose pour ce faire aucune recette de la concentration sans peine mais on peut cependant imaginer des pistes de solution, ne serait-ce que pour inciter chacun à trouver les siennes.

Attention à soi

Une première piste consiste à décider de maîtriser ses outils de communication. Chacun trouve sa manière de le faire mais se fixer des règles en la matière est déjà un moyen de sortir de la dépendance : un dimanche sans regarder ses mails, une réunion sans emporter son *smartphone*, un appel ou une alerte que l'on décide de ne pas regarder immédiatement. Il s'agit simplement de renverser la relation aux outils, de prendre conscience de sa dépendance, de faire les petits pas pour renverser la situation.

Une seconde piste consiste à utiliser son temps libre pour pratiquer la concentration, de la même manière qu'on l'utilise pour faire du sport ou prendre soin de soi. Goleman ne dit-il pas que l'attention est comme un muscle qui a besoin d'être travaillé ? Nous disposons d'énormément de temps libre, souvent dédié à des divertissements passifs : pourquoi ne pas se concentrer sur des sujets de réflexion, reprendre des lectures difficiles, s'imposer une page ou un chapitre sans perturbation ?

Attention aux autres

La première piste consiste à poser des questions aux personnes rencontrées, à prendre conscience de ce qu'elles vous apportent. Cela requiert de sortir rapidement des sujets banals pour travailler à la pertinence des questions en essayant aussi de faire quelque chose des réponses.

La deuxième piste consiste à manifester cette attention en répondant aux demandes et sollicitations diverses. Les chercheurs ont trouvé que plus on montait dans la hiérarchie, moins on répondait rapidement aux demandes des personnes de rang inférieur...

La troisième piste est d'éviter le syndrome du « c'est comme moi » qui consiste généralement à répondre à la parole de l'autre par son expérience personnelle (dont l'autre se moque généralement).

Attention au monde environnant

La première piste consiste à lutter contre la dérive vers laquelle peuvent nous conduire les réseaux sociaux, à savoir se conforter auprès de ceux qui pensent comme nous. Plutôt que de ne suivre sur Twitter que les personnes ou les thèmes appréciés, il est important d'ouvrir l'éventail pour aller vers les périphéries et regarder ce qui se passe au plus loin.

La deuxième piste est plus directement centrée sur son métier. Elle consiste à aller régulièrement rencontrer les « parties prenantes », fournisseurs, banquiers, usagers, clients non seulement pour rencontrer les personnes mais pour les voir aux prises avec le service que vous rendez, dans leur vie quotidienne : c'est le seul moyen de nourrir sa réflexion stratégique.

La troisième piste consisterait à voyager sans guide de voyage : c'est peut-être le seul moyen de découvrir ce qui se passe ailleurs aux risques et aux opportunités de l'imprévu. Et si on ne peut le faire, rappelons que les grands voyageurs des siècles passés, avant internet et les Guides du Routard, donnent une belle leçon de découverte et d'élargissement de leur mode de pensée.

Personnel

Le plaisir au travail, cap ou baromètre

Les abondants débats sur le travail ces dernières années ont rarement abordé la notion de plaisir. Or le plaisir fait droit à une dimension importante d'un travail qui ne peut se réduire au stress, à la souffrance ou au suicide ; il serait même un moyen de prévenir ou compenser les risques psychosociaux qui occupent l'agenda des DRH. Certains imaginent même que le plaisir constituerait un facteur de performance dans le cadre d'un cercle vertueux où le plaisir générerait la performance qui augmenterait encore la possibilité d'entretenir le plaisir.

La référence à un plaisir de travailler est osée, elle frise l'oxymore comme la clarté obscure ou la taxe provisoire. Pour avoir titré ainsi un ouvrage, il y a une douzaine d'années, j'ai pu constater qu'il eut beaucoup moins d'audience que les approches sombres et critiques du travail, même parmi les professionnels des ressources humaines. Il n'est pourtant pas inutile d'explorer la question du plaisir au travail. Elle peut se formuler en trois temps, consistant à mieux comprendre la nature et l'origine du plaisir de travailler, le rôle de l'entreprise, du management et de la gestion des ressources humaines en la matière, avant de proposer quelques précautions d'usage.

S'intéresser au plaisir de travailler revient à reconnaître le travail comme une activité banale. Les activités humaines (sports, loisirs, vie associative, mais aussi travail) sont toujours des lieux d'investissement pour la personne et c'est une histoire personnelle qui permettra de comprendre les raisons du plaisir. Avec un peu de goût pour l'introspection chacun peut clarifier les raisons de son propre plaisir ou déplaisir au travail alors qu'il est plus difficile de les repérer pour l'autre. Le plaisir trouvé par l'autre dans son travail paraît tellement incongru que les observateurs passent à côté. Tout comme l'émotion, il peut se comprendre mais difficilement se ressentir, à moins d'un effort d'empathie qui n'est pas le propre de ceux qui savent déjà tout d'un travail au singulier qu'ils réduisent injustement à des étymologies partielles et partiales⁴⁰.

Comme cette expérience personnelle est difficilement repérable et communicable, le travail reste ce monde opaque qui laisse la place à toutes les généralités hâtives quand elles ne sont pas démagogiques. Voilà un constat difficile pour des RH qui aimeraient bien être à l'origine du plaisir des

⁴⁰ Thévenet, M. Le travail avant le travail. www.rhinfo.com, août 2013.

autres. Si le plaisir de travailler est une expérience personnelle, les entreprises doivent-elles alors s'en préoccuper ?

Le plaisir est un des symptômes premiers de l'implication au travail, qui ne peut s'épanouir sans que des conditions nécessaires ne soient remplies. Cohérence, réciprocité et appropriation sont ces conditions et tant les politiques de ressources humaines que les modes de management sur le terrain peuvent les remplir.

Dans nos recherches⁴¹, l'implication apparaît toujours corrélée à la qualité perçue des relations humaines au travail. Or l'expérience de travail est, dans nos institutions, une expérience relationnelle et collective. Cela n'a rien à voir avec les lieux communs consistant à apprécier l'équipe et les relations ; il s'agit plutôt de l'exigence de la collaboration (« travailler avec » en latin). Le travail offre une opportunité de relations pas toujours présente dans d'autres compartiments de la société et c'est sans doute sur la qualité de cette expérience relationnelle que les responsables de ressources humaines comme les managers devraient investir. Il y va ici de la première responsabilité sociétale de l'entreprise.

Enfin, le travail peut être plaisir mais il n'est pas que cela. Il serait illusoire et dangereux de réduire l'expérience de travail à un indice de satisfaction, en se pliant ainsi aux canons de cette culture du « alors heureux ? » où, à force de toujours s'interroger sur le degré de satisfaction, on risquerait de réduire l'expérience au travail et la vie en général à une seule dimension. Dans nos études, le plaisir peut s'accompagner de la tension, de la fierté ou du sentiment d'accomplissement. Tous les responsables de ressources humaines savent que la croissance et le développement des personnes et des compétences ne va pas toujours avec le plaisir : l'apprentissage n'est pas sans peine et c'est le dépassement de difficultés qui permet aussi de grandir.

Le plaisir de travailler est donc le juste rappel d'une réalité du travail qui ne peut être occultée au profit de ses seuls maux, mais les objectifs d'une DRH devraient viser plus haut, sous peine de faire du plaisir et de la satisfaction non plus un baromètre mais un cap.

⁴¹ Thévenet, M. Le Plaisir de Travailler. Paris : Eyrolles, 2000.

REVUES PROFESSIONNELLES

www.rhinfo.com

L'aporie managériale

Un tel titre fera moins de « retweets » et de « likes » que « l'horreur managériale », « l'impasse des managers » ou « faut-il supprimer le management ». Pourtant il pose une question simple : que faire concrètement après avoir doctement réaffirmé le besoin de management de nos organisations actuelles ?

Chacun est convaincu de l'importance du rôle de manager pour remplir les conditions nécessaires de l'implication, mettre en oeuvre efficacement les transformations, gérer les individualités difficiles, contribuer au bien-être au travail ou, plus fondamentalement, assurer la performance indispensable. Cette impression est d'ailleurs renforcée par l'accroissement du nombre de managers même s'ils n'en ont ni le titre ni la rémunération : dans les organisations transversales ou matricielles de plus en plus de personnes partagent cette caractéristique première des managers, à savoir d'être évalués sur leur capacité à faire efficacement travailler les autres.

Mais il ne suffit pas de constater un besoin pour savoir le satisfaire. Que faire après avoir constaté ? Que faire après avoir rappelé que manager consiste à rendre une action collective efficace ? Tous les programmes de formation de managers incluent généreusement une ou deux journées sur les questions de leadership ou de comportement, noyées au milieu des questions sérieuses de la stratégie, de la finance ou de la supply-chain, mais cette sensibilisation ne permet généralement pas l'apprentissage nécessaire de nouvelles manières de répondre concrètement aux enjeux des situations managériales. Il n'est d'ailleurs pas rare de détecter chez des managers à qui ce discours de nécessité et de sensibilisation est tenu, un certain scepticisme, une distance polie, quand ce n'est pas une écoute ironique tellement leur paraît profond le fossé entre le besoin auquel ils adhèrent et leur sentiment d'impuissance, non pris en compte, face aux difficultés réelles de la mission.

En effet, ce discours pertinent mais peu concret rencontre plusieurs limites. Premièrement, chacun est prêt à accepter le besoin et les nécessités du management de proximité mais ce serait encore plus vrai si l'on savait démontrer concrètement son efficacité : tout irait mieux avec un peu de concret et de « data ».

Deuxièmement, la littérature et les conseils de management proposent des concepts, attitudes, référentiels et autres outils de management à la valeur pédagogique certaine mais qui semblent aux

intéressés tellement éloignés de la réalité vécue. Le management ressemble aux conseils pour se faire des amis, aux livres de cuisine ou aux encyclopédies de bricolage qui laissent souvent démunis et impuissants face aux situations rencontrées.

Troisièmement, le management et ses théories sous-jacentes ne sont pas en ligne avec la culture opérationnelle et mécaniste dominante. Celle-ci ne concerne pas seulement les techniciens et ingénieurs comme on les en blâme souvent ; les pires sont peut-être ces « ingénieurs sociaux », persuadés de leurs vérités sur le bonheur universel qu'ils veulent imposer à tout prix.

Quatrièmement, les discours et pratiques managériales sont fondés sur des hypothèses implicites qui ne sont peut-être plus aussi largement partagées, qu'elles concernent le sens du collectif lié à la forme de travail en institution (entreprise, administration ou association), l'idée d'autorité ou le minimum de valeurs communes à partager pour établir des relations humaines fécondes.

L'impasse constituée par cette contradiction entre des besoins et des impossibilités relève de ce que l'on pourrait appeler une aporie qui ne peut qu'inciter à chercher tous les signes d'innovation managériale pour espérer en sortir. Un article récent⁴² nous donne des éléments intéressants sur la pratique managériale de Google, l'entreprise actuellement première dans la plupart des classements des meilleures entreprises pour lesquelles travailler.

Dans une entreprise d'ingénieurs comme Google, avec un souci permanent de la performance technique et de l'efficacité des systèmes mis en place, le management ne devait effectivement pas aller de soi. Plus encore, la culture de l'entreprise privilégie l'autonomie et le pouvoir des individus dont on essaie en permanence de maintenir la créativité. L'entreprise avait bien essayé, en 2002, de mettre en place une organisation très plate mais l'expérience a fait long feu car tous les problèmes – remboursements de frais, conflits interpersonnels, etc. – remontaient directement au patron. Supprimer les managers permit de se rendre compte de leur rôle dans la communication de la stratégie, l'aide aux salariés pour prioriser leurs actions, et tous les autres fondamentaux non spectaculaires de leur mission. Le management a donc été remis en place même si c'est avec un nombre moyen de collaborateurs assez important, de l'ordre d'une trentaine de personnes. Mais il fallait trouver un moyen de rendre cette activité managériale efficace et valorisée par les acteurs.

Pour ce faire, ils adoptèrent une démarche cohérente avec la culture de l'entreprise en instituant une fonction RH dénommée « *people operations* » - pour insister sur le caractère concret et opérationnel de la mission - chargée de mettre en œuvre une véritable recherche sur la performance des managers et leurs pratiques. A partir de deux critères, la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leurs managers et la performance de l'équipe, ils firent un travail de recherche systématique assez voisin de ce qu'opère la « googleologie » en matière de compréhension des comportements des internautes pour repérer les caractéristiques des comportements des managers les plus contributifs à la performance de l'entreprise et de l'équipe. Une fois ce travail de repérage effectué, ils transformèrent leurs outils d'enquête interne, d'évaluation et de formation des managers. Cela fut possible car au-delà des définitions de principes managériaux généraux, on sut mettre en évidence

⁴² Garvin, DA. How Google sol dits engineers on management. Harvard Business Review, décembre 2013.

des comportements qui étaient très concrets et pertinents pour les managers dans leur pratique quotidienne.

L'expérience de Google, telle qu'elle est relatée, nous permet de tirer au moins quatre enseignements.

Premièrement, l'entreprise apparemment la plus admirée semble moins s'intéresser au « leadership » qu'au « managing ». Ils sont su se rendre compte de l'importance des tâches basiques de coordination d'un collectif pour produire de la performance et trouver les outils permettant non seulement de mettre en évidence des besoins mais de les traduire suffisamment concrètement pour adapter les outils et influencer les comportements de management.

Le deuxième enseignement découle de la démonstration faite que l'on peut être concret en abandonnant la langue de bois et les bonnes intentions afin d'aborder les comportements aussi précisément que possible. Les 8 comportements-clés mis en évidence par Google grâce à leur analyse sophistiquée des données disponibles n'ont rien d'original. Jugez-en plutôt : le bon manager est un bon coach, il est productive et orienté sur les résultats, il aide ses collaborateurs dans leur développement de carrière, il a une vision et une stratégie claires pour l'équipe, etc. La seule différence avec les mêmes qualités tirées d'un ouvrage de management, c'est que ces comportements sont illustrés de manière suffisamment concrète et pertinente pour devenir crédibles aux yeux des managers d'une part, pour influencer leurs pratiques quotidiennes d'autre part.

Car c'est bien le troisième enseignement important : les managers peuvent effectivement faire évoluer leurs pratiques managériales, même s'ils se trouvent dans une culture personnelle qui ne les y pousse pas. Ces changements ne relèvent pas d'une inspiration subite aux perspectives du leadership mais ils sont très étroitement liés à leur activité quotidienne vis-à-vis de leurs collaborateurs. Le management serait donc une affaire de culture, c'est-à-dire de comportement, quand toutes les parties prenantes en voient l'importance et les conséquences pour eux-mêmes et leurs équipes.

Quatrièmement, Google fournit une belle illustration de la nécessité de mettre en cohérence des pratiques managériales avec la culture de l'entreprise. Google a une culture d'ingénieurs et c'est la force de démonstration de l'utilité des pratiques managériales et leur description pertinente et actionnable qui a contribué à impliquer les managers dans le processus. Leur métier est celui de l'analyse subtile de données : c'est donc en utilisant cette même approche sur les données disponibles comme les verbatim d'exit interviews ou les entretiens annuels - en sortant des moyennisations peu éclairantes - qu'ils ont mis en évidence des hypothèses pertinentes. Ils sont dans la culture de la performance et le management a été transformé en un domaine où la performance doit être mesurable et améliorable continument.

En conclusion, il ne faudrait jamais oublier que tous les systèmes d'évaluation n'ont qu'une efficacité assez courte car on s'habitue aux critères et l'on ajuste son comportement en fonction. Tous les systèmes se jugent également dans leur capacité à maintenir le feu sacré de leur utilisation sous

peine de laisser pousser les mauvaises herbes de leurs effets pervers. C'est dans quelques années que l'expérience de Google sera intéressante quand on mesurera ses évolutions et transformations, quand les managers se seront habitués aux comportements clés et considéreront leurs changements comme des acquis. Avec leur expérience de sortie de l'aporie du management, on peut espérer qu'ils trouveront le moyen de relever le défi du long terme et de la pérennité.

Halte aux prédateurs !

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 maintenant - 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 des problèmes humains est de paraître 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 suicide au travail pour que chacun puisse en parler pendant une heure à la machine à café le lendemain. Mais 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 qui puisse l'être ? Ce n'est évidemment pas le cas : les dimensions relationnelles sont essentielles 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 considérer que deux camps en étant forcément de l'un ou de l'autre. 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 peuvent être importantes et pas une seule, que la réalité humaine n'est pas qu'un gâteau aux frontières délimitées, un jeu à somme nulle.

Dans un domaine un peu différent, Adam Grant⁴³ nous en propose une autre illustration en remettant en cause certaines de nos explications *a priori* 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. Notre manière de collaborer serait un facteur tout aussi déterminant. 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 rendre service à l'autre 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 aiment bien 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 enfoncer quiconque pour leur propre réussite.

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.

Grant envisage aussi une troisième catégorie, les *matchers* (donnant-donnant), qui s'évertuent à conserver un bon équilibre entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils en retirent, dans le cadre d'une juste réciprocité.

Chacun peut imaginer 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 ont tendance à se sacrifier, entourés de tous ceux qui savent en profiter. Les études semblent montrer d'ailleurs 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 les 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 ou les loups organisationnels n'avaient pas envisagée.

Il n'est certes pas facile d'être « offreur » car les prédateurs savent en profiter et beaucoup préfèrent le cacher. Mais c'est aussi une opportunité, celle 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 la vie professionnelle 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

⁴³ Grant, A. *Give and Take*. Londres : Weidenfeld & Nicholson, 2013.

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 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 ces 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 les 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 nos organisations de 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'Évangile l'avait conseillé dans ce commandement trop mal compris « tu aimeras les autres comme toi-même »⁴⁴ : 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'offreurs, 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

⁴⁴ Mc 12, 31.

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.

Déployer sans renier

L'espace et le temps sont d'éternelles sources d'inspiration pour les physiciens ou les poètes, mais plus rarement pour les spécialistes de management dont les modèles - hors sol et en deux dimensions - ont toujours du mal à intégrer la diversité des taille et des espaces tout autant que les contraintes et les opportunités du temps. Les plus belles aventures entrepreneuriales se confrontent pourtant à l'espace et au temps, sans voir beaucoup d'aide de la recherche et de la littérature pour l'assumer.

Les difficultés de l'espace s'imposent quand il s'agit d'exporter un modèle d'entreprise, de croître et de s'étendre, ou de confronter une formule de business réussie à d'autres contextes culturels ou économiques. Tous les ministres de l'économie et du redressement s'interrogent sur l'incapacité de tant de PME à grandir ou sur le taux d'échec de celles qui le tentent. On a l'impression alors que la recette s'est affadie, diluée dans une plus grande taille, comme si le corps ne suivait pas la croissance de la tête ou inversement. L'évolution des start-ups est intéressante à ce propos. La culture inspirée par les fondateurs connaissent des destins divers ; leurs entreprises parviennent, et d'autres non, à maintenir un esprit, des modes de relation, une culture du travail collectif malgré la taille, la complexité et la diversité croissante des populations.

Tout le monde peut constater les difficultés rencontrées par les jeunes pousses pour faire changer de taille à leur modèle et maintenir dans le temps l'état d'esprit, le métier, le professionnalisme la *special touch* qui avait fait leur succès au démarrage. Si l'on déplore le manque d'entreprises de taille intermédiaire ou la tristesse de voir vendre les plus jeunes qui paraissaient prometteuses, c'est sans doute du fait des stratégies personnelles des entrepreneurs, mais aussi à cause de cette difficulté à maintenir à donner de l'envergure, à monter en puissance, à changer tout en restant identiques. Deux freins majeurs rendent ce déploiement périlleux : le premier relève de la bureaucratisation et du souci de tout maîtriser, ou de transformer en règles impératives l'esprit qui animait les fondateurs ou les pionniers ; le second renvoie à l'incapacité de dirigeants ou de fondateurs à changer de braquet et faire évoluer leur rôle dans un nouveau contexte.

Rao et Sutton⁴⁵, l'auteur à succès du *No-asshole rule*, abordent ce problème peu étudié par la littérature. Ils observent de nombreux cas de succès ou d'échec dans le souci des entreprises de

⁴⁵ Sutton, IS, Rao, H. *Scaling Up Excellence*. Crown Business International Edition, 2014.

grandir, de croître, de changer d'échelle sans rien perdre de ce qui avait fait leur succès. Ils proposent 5 pistes d'action.

La première consiste à toujours s'occuper à la fois des grandes causes et des petits détails. La tentation des institutions est souvent d'en rester à l'affirmation et à la répétition de grandes valeurs, celles qui ont fait la gloire passée comme une conception du produit, un sens du client ou une culture maison. A trop les révéler on risque l'idolâtrie si l'on n'agit pas simultanément par des décisions très concrètes qui traduisent ces principes dans les comportements et les décisions. Pour Rao et Sutton, c'est toujours le même proverbe qui s'applique : « quand j'entends j'oublie, quand je vois je me souviens et quand je fais je comprends ». Les grandes conventions sont nécessaires mais pas suffisantes, encore faut-il que les actions suivent. Il faut nommer les problèmes et les enjeux : tous les mouvements sociétaux montrent que les évidences s'imposent au fur et à mesure que des questions - ignorées jusque-là - sont dites et répétées. Il faut évidemment agir là où cela se voit : c'est pour cela que les dirigeants sont si importants pour le changement puisque leur comportement est épié et largement reproduit. Casser les codes et établir de nouveaux rituels est toujours utile pour autant qu'ils diffusent ces grandes causes sur lesquelles s'est fondée l'entreprise et qu'elle désire maintenir.

La deuxième consiste à ne pas laisser se développer la pression, le stress et la surcharge cognitive. Développer son modèle peut facilement se traduire par le développement de nombreuses règles et *process* de manière à tout contrôler. En effet, les managers ont plutôt tendance à empiler des règles et des routines jusqu'à oublier la perspective et le sens de leur action. Les opérateurs deviennent des jongleurs d'assiettes, leur charge mentale augmente et ils perdent de vue l'essentiel. Les auteurs insistent sur cette idée de bon sens selon laquelle il ne s'agit surtout pas de supprimer les hiérarchies ; au contraire, celles-ci sont très utiles pour clarifier la confusion et soustraire, enlever, élaguer tout ce qui n'est pas indispensable au projet : si l'on en reste au niveau des RH, n'y a-t-il pas de nombreuses tâches qui pourraient être enlevées en matière de gestion des notes de frais, des vacances, voire même de l'entretien annuel ? On veillera alors à la taille des groupes (pas plus de 5-6 personnes selon des recherches convergentes) et surtout à leur stabilité pour que les effets d'expérience leur permettent de réduire leur charge cognitive.

La troisième consiste à développer un vrai sentiment d'appartenance : pas celui qui rassure seulement pour les avantages obtenus, mais celui qui invite à chacun à se sentir responsable pour l'entreprise, celui qui incite l'entreprise à traiter correctement ses salariés ... surtout dans les situations difficiles. Une fois de plus, avec beaucoup d'autres auteurs, ils affirment que le talent n'est pas suffisant pour faire réussir des entreprises, encore faut-il de la fiabilité, de la responsabilité et de l'engagement. Pas facile à faire si ce n'est en évitant le parasitisme qui s'invite dans tous les groupes et institutions, en cherchant aussi dans les expériences et postes passés les manifestations de ce sens de la responsabilité et les traits de personnalité qui peuvent y prédisposer.

La quatrième consiste simplement à connecter les personnes. C'est dans les relations et les liens sociaux qu'un état d'esprit peut se développer mais il n'y a rien de naturel à leur développement. Il ne faudrait pas s'aveugler avec l'accroissement quantitatif de la taille des réseaux grâce à leur accès facile. Certes des étudiants ont en moyenne 1000 contacts sur les réseaux où ils sont actifs mais une analyse plus fine montre que la diversité n'est pas la caractéristique première de ce réseau alors que ce sont pourtant les liens faibles qui en font la richesse et la fécondité potentielle. Il s'agit donc de

susciter cette diversité qui n'est pas naturelle, quelle que soit la conviction de ceux qui militent en sa faveur. Il faut des « connecteurs », des gens qui peuvent démultiplier, des leaders d'opinion qui savent multiplier leur nombre de « suiveurs ». L'exemplarité venue du haut n'est jamais inutile mais, selon une idée chère aux auteurs, croître ressemble plus à une guerre au sol qu'à une guerre aérienne et il faut accompagner les grandes messages descendus du ciel d'une pratique de terrain de relation, de pédagogie au coup par coup, dans la contagion des relations de terrain, dans la création de carrefours d'idée, dans la politique de la mayonnaise quand on introduit l'huile lentement et progressivement pour assurer l'émulsion.

La cinquième enfin consiste à ne jamais accepter ce qui ne va pas dans le sens du projet. Comme si l'ivraie chassait le bon grain, les mauvais comportements ont une propension à proliférer, à étouffer les bons, à s'infecter. Si le sens du client est premier, on ne peut se satisfaire d'un seul épisode de mauvais service ; si les relations humaines sont une clé, on ne peut supporter le moindre manquement aux règles de base. Rao et Sutton donnent cette règle venue d'on ne sait où selon laquelle il faut cinq bonnes interactions pour compenser une mauvaise. Il faut donc étouffer dans l'œuf les mauvaises pratiques, se départir parfois des mauvais éléments, assurer une pédagogie permanente des conséquences de tout ce qui ne va pas dans le sens de ce projet.

Toutes ces recommandations se résument finalement à trois grands messages qui remettent un peu de bon sens dans une approche de la stratégie et de son déploiement trop souvent réduite à la seule rationalité d'un business model en oubliant le temps et l'espace de la mise en œuvre.

D'une part, on n'accordera jamais assez d'importance au terrain, aux clients, au produit, au service, à la réalité de ce que vivent les salariés. Il est toujours tentant de fuir le terrain pour se ranger derrière les règles, le *reporting* et les statistiques ; on rêve toujours d'avoir enfin maîtrisé la réalité pour se réfugier dans la poésie. C'est une tentation toujours présente, contre laquelle il faut lutter, d'autant plus que l'on veut croître et se pérenniser. Mais il ne s'agit pas de se fondre dans le terrain, en oubliant les grandes causes de l'entreprise ; c'est au contraire la seule obligation pour répondre aux exigences des grandes causes que de les honorer par le sens du terrain.

D'autre part, on n'insistera jamais assez sur l'importance des outils, des organisations et des hiérarchies, pour autant que l'on ne se trompe pas sur leur mission et leurs objectifs. Seules des hiérarchies solides peuvent éviter le parasitisme des règles inutiles, des procédures insensées et des *process* déconnectés du terrain.

Enfin, l'extension de tout business model, la généralisation de toute formule magique du succès ne peut s'opérer que grâce aux personnes. Elles sont au cœur du dispositif avec leur compétence, leur engagement et surtout leurs comportements concrets du quotidien. C'est aux soldats au sol à s'ajuster à la réalité du champ de bataille, c'est sur le terrain que se gagnent les batailles, avec des acteurs en chair et en os. Pour cela, il faut des salariés compétents et engagés, il leur faut le sens de la relation, de la connexion, ce sens du collectif où ce ne sont pas les affinités mais le souci des interactions efficaces qui guide leur action.

Tous thérapeutes ?

Un bon moyen de traiter la question du changement est d'en renvoyer la responsabilité et la charge aux acteurs eux-mêmes. L'idée ne manque pas de pertinence. Tout changement (organisation, stratégie, structure) doit se traduire *in fine* par la transformation des comportements de chacun. Au premier rang des acteurs concernés se trouve évidemment le manager et le premier d'entre eux : des RPS au déploiement du changement, de la gestion des personnes à l'implication des collaborateurs, c'est toujours d'eux qu'est attendu l'ultime engagement, l'injonction finale de faire ce qu'il faut.

On attend des managers qu'ils ne soient plus toxiques, qu'ils changent profondément leur mode de relation, leur approche des problèmes ou leurs réactions profondes ; ils devraient ajuster leur style aux situations et aux personnes, se préoccuper de la croissance de leurs collaborateurs, laisser de côté ce qui leur plaît et leur procure de la satisfaction pour se consacrer au plus difficile. Le pire, c'est que toutes ces recommandations ne sont pas injustifiées mais elles reposent sur la volonté de changement des personnes et l'efficacité de leur parcours de transformation.

Le seul conseil à donner aux managers est de décider de changer. La décision ne garantit pas l'efficacité mais elle demeure une étape indispensable, nécessaire mais pas suffisante. C'est un vrai conseil en ce sens qu'il est inutile : celui qui le donne n'a jamais la même information que son destinataire et il ne peut vivre, ressentir, expérimenter la situation comme lui. Il rejoint la catégorie des bonnes idées qui ne font du bien qu'à ceux qui les donnent.

Dans un ouvrage récent, Jeffrey Kottler⁴⁶, professeur de « Counseling », propose une sorte d'encyclopédie de toutes les situations et méthodes de transformation personnelle. En effet, le changement personnel est possible : des personnes changent radicalement de comportement après un rendez-vous décisif chez le médecin, lors d'une rencontre, à l'issue d'un voyage, ou après avoir senti toucher le fond. Les conversions, les départs, les remises en cause ou les transformations existent ... mais l'inverse aussi. L'ouvrage décrit une grande variété de situations et de pratiques, de théories psychologiques utilisées par les spécialistes. Force est de constater que les situations

⁴⁶ Kottler, JA. Change. Oxford University Press, 2014.

managériales exigent aujourd'hui un tel engagement personnel que de telles références ne sont pas inutiles.

J. Kottler note que les opinions divergent entre thérapeutes et patients sur ce qui a été le plus utile à ces derniers. En reprenant une douzaine d'études effectuées auprès des clients, il propose au moins quatre facteurs qui semblent, aux yeux de ces derniers, faciliter la transformation personnelle, les quatre bénéfiques que les clients pensent avoir retirés.

Le premier est l'espérance. Plus on pense qu'une amélioration est possible et que les buts sont accessibles, plus la thérapie est efficace. Cette espérance ne peut être circonscrite à une sorte d'optimisme béat sur les fruits attendus en matière de comportements personnels (ce qui n'est déjà pas rien), elle concerne plus fondamentalement un sens de l'avenir et une capacité à se projeter dans le futur. C'est, sur un plan philosophique, une anthropologie du devenir, une conception de la personne humaine comme un devenir toujours à construire⁴⁷.

Il existe au moins deux choses pour contribuer à instaurer et renforcer cette espérance. La première tient aux perspectives d'avenir de l'institution qui ne passent pas par des réponses définitives aux questions stratégiques du moment mais aussi par la teneur des questions soulevées par une situation économique évolutive. Dans cette catégorie se situent aussi les buts d'ordre supérieur, ces lignes de force, principes, visions toujours valables dans quelques années car elles ne changent pas à chaque budget ; ces buts concernent le métier, les clients, ou le mode de travail ensemble. La seconde concerne évidemment l'exemplarité des échelons supérieurs pour autant que disparaisse ce plafond de verre entre managers d'en haut et managers d'en bas.

Le deuxième bénéfice de la thérapie réside dans la qualité de la relation. Les clients témoignent de l'importance de se sentir en sécurité dans une relation avec le thérapeute, de se voir entendu et compris. Dans ce cadre relationnel, ils se sont vus plus maîtres d'eux-mêmes. Ils étaient entrés dans un processus d'acceptation de soi, dans des facettes qu'ils avaient auparavant de la difficulté à envisager. Il ne s'agit donc pas seulement d'un vague confort de l'expérience relationnelle mais, plus fondamentalement, d'un cadre qui a permis un véritable cheminement.

Fait-on suffisamment attention à ce climat relationnel dans les organisations ? Pour être présents dans de nombreuses entreprises très différentes, la réponse est évidemment positive. Dans le contexte contraint d'une organisation qui doit produire de l'efficacité et de la performance dans un univers peu angélique, la qualité relationnelle peut être grande, bien supérieure à ce que l'on trouve dans des familles, des réunions de copropriétaires ou des associations pourtant rejointes de manière volontaire. Cela réclame un peu d'effort et de persévérance mais surtout le goût du plus grand nombre car nombreux sont ceux qui peuvent agir sur le réchauffement du climat.

Le troisième bénéfice pointé par les clients est d'avoir eu la possibilité, grâce à leur thérapie, de parler de ce qui les concernait et perturbait vraiment. Ils avaient l'impression d'être entendus et compris, sans être jugés. Leur importait finalement moins ce que disait le thérapeute - dont ils avaient souvent rapidement repéré les points de fixation - que ce qu'ils pouvaient exprimer eux-mêmes.

⁴⁷ Rachline, F. La loi intérieure. Hermann, 2011.

Il n'est pas question de transformer les organisations en lieux de parole. Les organisations le font assez volontiers en ajustant leurs modes de réunion, d'entretiens réguliers, quand ce n'est en formant des communautés de managers ou de « co-développement ». C'est plutôt l'écoute qui manque le plus ; elle n'a rien de naturel et requiert un apprentissage. Ce n'est pas le format de la plupart des formations managériales et les modes de vie en dehors du travail qui permettent facilement d'apprendre à écouter. Encore moins de s'abstenir de juger à l'heure où il faut exprimer son accord ou sa satisfaction sur tout, avant même parfois d'avoir fait l'effort de la connaissance.

Le client souligne, comme quatrième bénéfice, d'avoir pu apprendre quelque chose lors de la thérapie. Ils relativisent ce que le thérapeute a absolument voulu leur enseigner, explicitement ou implicitement, car l'apprentissage n'a eu d'effet que s'il leur était pertinent, applicable, pratique et utile. Ils ont gagné une meilleure connaissance d'eux-mêmes, ajustée aux situations rencontrées ; ils ont développé de nouveaux angles d'approche, de nouvelles visions de leurs situations : en un mot ils ont avancé dans la reconnaissance et l'exploration de leur petit mystère personnel, juste de quoi revisiter les autres compartiments de son existence.

Dans la gestion des talents, le mot important est le développement. Cette approche reconnaît la possibilité - quand ce n'est pas la nécessité - de croissance et de développement des ressources humaines. En cantonnant le travail dans des formes trop figées et limitées, on gomme les possibilités d'apprentissage ; en considérant le travail comme une phase d'apnée à « satisfactionnomètre » et « stressomètre » plats ; on n'en fait qu'un moment utilitaire dont les opportunités d'apprentissage sont tout autant absentes. C'est bien autour de l'autonomie créatrice et l'innovation managériale que les personnes peuvent découvrir ce qu'elles ne soupçonnent pas, un besoin d'apprentissage qu'elles n'avaient jamais éprouvé.

Devant cette impasse de devoir renvoyer le changement à l'improbable décision efficace du manager, l'ouvrage de Kottler apporte au moins trois enseignements, trois théories pour mieux regarder le vrai problème de ce changement.

L'optimisme. Le changement est possible. Sans même en revenir aux travaux sur la résilience qui nous montrent que rien n'est jamais définitivement écrit, la vie nous montre de multiples exemples de changements effectifs. Certes il peut y avoir des situations plus faciles, surtout quand elles concernent les autres ; une crise, un danger suprême, l'ennui peuvent accélérer un processus de changement qui est toujours possible à l'intérieur de nous-mêmes : il suffit de regarder des albums de photos pour s'en rendre compte ou relire de vieilles notes.

La quête. En exergue de l'ouvrage cité, François Rachline rappelle cette phrase d'Edmond Jabès « Qu'est-ce que le confort ? S'installer dans une réponse. » Les multiples situations de changement nous préviennent des risques de la pensée faible des déterminismes. Celle-ci touche tous les domaines de la connaissance et en particulier celui du changement. Les historiens se demanderont un jour pourquoi les sciences sociales ont généré tellement de réponses définitives ; mais Molière l'avait déjà peut-être vu. Partout il y a les spirituels ou les idéologues...

La relation. Le principal intérêt de l'ouvrage se trouve sans doute là. Kottler s'étonne de ce que tellement d'approches et de théories produisent finalement les mêmes résultats ou les mêmes

travers. Il pointe la normalité des thérapeutes à ne chercher et trouver dans la réalité que la confirmation de leur vision des choses alors que l'impact de leur action est ailleurs. Peu importent les pratiques et les cadres théoriques, le style provocateur, instructeur, empathique ou coach du thérapeute, pour autant que se développe avec le client une relation de qualité. Tout se situe là en effet, dans une qualité de relation qui se définit par trois critères : le sentiment d'avoir été entendu et compris sans être jugé, le développement d'une meilleure compréhension et acceptation de soi grâce à la formalisation personnelle qu'a permise le langage et, enfin, la perspective et le devenir qu'ont ouverts la thérapie en mettant la personne sur un chemin de transformation. La bonne nouvelle, c'est que chacun peut, à cette mesure, être thérapeute de l'autre : nos organisations en ont un vrai besoin.

Le leader et la tentation de Lucky Luke

Le leader n'est pas hors-sol ; ce n'est pas l'un de ces « *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, être à part 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 Review⁴⁸ vient de publier 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.

⁴⁸ Numéro d'avril 2014.

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 les personnes en charge des systèmes pourraient négliger la dimension humaine de situations qui sont depuis toujours socio-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 illusoires. C'est cette même approche que développe Lidow⁴⁹ 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

⁴⁹ Lidow, D. *Startup Leadership*. Jossey-Bass, 2014.

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 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 Freeman⁵⁰ montre la nécessité d'envisager le leader dans la totalité de sa personne : psychologique, physique, intellectuelle et spirituelle. Et au même moment, d'autres

⁵⁰ Friedman, SD. Total Leadership. Harvard Business School, 2008

défendent la nécessité d'aborder dans l'entreprise la question de la personne, de ses émotions et de son développement⁵¹.

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.

⁵¹ Kegan, R, Lahey, L, Fleming, A, Miller, M. Making Business Personal. Harvard Business Review, avril 2014.

Tous consommateurs !

Tout semble pouvoir se consommer. C'est une facette de la marchandisation de notre société décriée par chacun même si tous ne partagent pas la même opinion sur ce qui a lieu de l'être. Certes il faudrait nuancer entre ce qui est marchand, achetable ou échangeable sur un marché, monétisé, voire approprié et consommé. Mais derrière la notion de la propriété et de la consommation se trouve l'idée commune d'une liberté d'acquérir et d'utiliser l'acquis à son propre profit.

Au fil du temps, la notion évolue de ce qui peut être acquis et approprié. Le dernier ouvrage de Rifkin⁵², dans la lignée du Prix Nobel Elinor Ostrom, rappelle les temps dans l'histoire où il était impensable de s'approprier des terres devant demeurer disponibles pour chacun. Est-il possible de s'approprier des parties d'êtres humains, des fleurs sauvages ou du CO² ? Récemment votée, la loi dite Mathis permet désormais de céder à un collègue des journées de RTT ou de vacances ? Les conditions sont précisées : c'est pour aider ce collègue à rester auprès de son enfant malade, ce doit être un don anonyme et le donateur doit conserver un nombre suffisant de journées non travaillées. Qui aurait imaginé céder du temps, ces journées libres si indissociablement liées à leur titulaire.

Les auteurs à succès de la Stratégie Océan Bleu étendent aujourd'hui leur approche au leadership⁵³. L'approche consistait à explorer les nouveaux marchés pouvant transformer en consommateurs ceux qui ne consomment pas encore. Ils appliquent la même idée après avoir constaté que les salariés s'impliquent peu alors qu'ils ont un potentiel à le faire. Partant du second postulat selon lequel le mauvais leadership serait la cause principale du manque d'engagement, ils considèrent que le leadership est un « service » que les salariés « achètent » ou non selon sa qualité.

C'est une approche dont les spécialistes de l'OB sont familiers, au moins depuis Homans et son théorème selon lequel les relations humaines ne pouvaient perdurer efficacement si elles n'étaient pas mutuellement bénéficiaires pour les deux parties. En considérant que le leadership est une relation entre le leader et les suiveurs – ou une relation entre un leader et ses patrons - , il s'agissait donc de s'assurer que la relation demeurât bénéficiaire, sachant que le bénéfice s'exprime en argent, en pouvoir mais aussi en affection, sécurité, intérêt intellectuel, curiosité ou complicité. Il en

⁵² Rifkin, J. *The Zero Marginal Cost Society*. Palgrave Macmillan, 2014

⁵³ Chan Kim, W, Mauborgne, R. *Blue Ocean Leadership*. Harvard Business Review, May 2014.

découlait une conception interactionniste du leadership selon laquelle le leader est celui avec lequel le plus grand nombre a intérêt à interagir.

Forts de cette assimilation du collaborateur – ou du patron - au consommateur, les auteurs proposent une démarche intéressante en quatre étapes. Premièrement, on part de la réalité de ce que font les managers tel que perçu par leurs « consommateurs ». Une équipe de managers expérimentés de l'entreprise procède alors à une enquête auprès des consommateurs (supérieurs et collaborateurs) pour mettre en évidence ce que font (actions, comportements) les managers de bien et de moins bien, et ce qu'ils devraient faire pour motiver plus. Ils essaient ensuite de dresser des profils-types par niveau de management étudié (dirigeant, manager intermédiaire, manager de premier niveau).

Deuxièmement, ils cherchent à développer des profils de leadership alternatifs en reprenant ce qui est approprié ou non pour la motivation dans la pratique des managers et en s'interrogeant sur des pratiques positives de leadership vécues à l'extérieur de l'entreprise. L'idée est de faire apparaître pour chaque niveau des pratiques qu'il s'agirait d'éliminer, de réduire ou de renforcer.

Troisièmement, les équipes chargées de faire ce travail d'enquête dessinent des profils ; ils présentent devant tous les managers réunis les profils « idéaux » de leadership qui ont été définis par niveau. Un vote est opéré pour les valider.

La quatrième étape consiste à institutionnaliser les nouvelles pratiques de leadership ainsi définies. Chacun peut construire un plan d'action pour faire évoluer sa pratique et faire un point régulier sur son évolution.

On peut certes critiquer les postulats de départ de l'approche, à savoir de positionner le leadership comme un bien de consommation banal. Fourquet⁵⁴ développe l'idée d'une société qui aurait sacralisé la consommation au point d'en faire une valeur en soi. Non seulement il faut consommer pour consommer mais le champ du consommable paraît sans frontière ; il comprend les biens matériels mais aussi les relations, le travail, l'art ou l'amour. Dans une critique moins morale le dernier ouvrage de Rifkin pointe l'émergence d'un retour à une approche des biens communs après un temps d'appropriation et de consommation, quand la personne s'arrogeait le droit de propriété sur des biens dont elle revendiquerait maintenant plutôt un droit d'accès. Ainsi, l'assimilation du leadership à la consommation pourra être considérée comme un sacrifice consenti à l'air du temps : valorisation pour certains, réductionnisme pour d'autres.

En effet, prendre le leadership comme un acte de consommation conduit à valoriser les opinions (attentes et satisfactions) des « clients », qu'ils se situent en dessous ou en-dessus dans la hiérarchie. Mais peut-on réduire la mission du leader à la gestion de ces attentes ? Dans une structure de gouvernance, le leader doit aussi gouverner, décider, assumer son autorité : c'est vrai dans les situations de croisière sur lesquelles il est facile de se mettre d'accord mais ce devrait l'être aussi dans des situations exceptionnelles comme les crises quand chacun ne saurait exprimer des attentes en termes d'action mais plutôt de résultats.

⁵⁴ Fourquet, L. L'ère du consommateur. Cerf, 2011.

Les consommateurs de leadership vont normalement réagir en consommateurs, soucieux de satisfaction face au prestataire qui s'abandonne à la séduction. Peut-on dire que la satisfaction est une catégorie pertinente pour aborder les relations de travail ? Est-ce qu'elle ne conduit pas à réduire cette expérience à un indice de satisfaction, facile à mesurer mais trop réducteur pour aborder la réalité. Le bon leader veut développer ses collaborateurs et non les satisfaire : la plupart des chemins de croissance, pour l'artiste ou le sportif comme pour le professionnel, passent par des expériences peu satisfaisantes sur le moment...

Et puis le leadership ne peut être déconnecté d'un projet, d'une vision d'avenir, de l'affirmation et de l'affermissement de valeurs, propres à l'entreprise, qui sont indispensables pour la coopération⁵⁵. Cette dimension du leadership n'a pas grand-chose à voir avec la consommation, l'applaudimètre des « happy-sheets » et autres enquêtes de satisfaction. Elle introduit une autre dimension que l'immédiateté induite par le paradigme de la consommation.

L'approche a cependant plusieurs intérêts sans doute révélateurs d'une manière actuelle d'aborder le leadership. Premièrement elle invite à réfléchir et agir sur la question en mettant en évidence le souci actuel de trouver des formes efficaces de coordination de l'action collective. La transformation progressive des institutions et des formes de collaboration remet en cause la conception même du leadership et on a besoin d'approches nouvelles : l'angle de vue proposé répond à ce besoin.

Deuxièmement, l'approche conduit - comme celle de Google largement diffusée ces derniers mois - à raisonner sur le leadership en termes de comportements et d'actions. Il ne s'agit pas que de vœux pieux, de valeurs générales ou de lointains objectifs mais de pratiques concrètes. Cela a au moins le mérite de réduire l'inconvénient d'approches culpabilisantes du leadership qui mettent l'apprenti devant des injonctions qu'ils ne savent et ne peuvent rendre concrètes. Evidemment, cette approche très pratique a une vertu pédagogique : on sait que la modélisation des comportements peut être inappropriée et inefficace. Il n'est rien de pire que des personnes qui singent des modèles sans aucun sens ni authenticité. Cela me rappelle ce dirigeant respecté mais très froid de contact qui avait voulu appliquer le *management by wandering around* (serrer les mains en arrivant au bureau le matin) à l'issue d'un séminaire de leadership inspirant : il avait créé un traumatisme auprès de ses équipes qui le racontaient encore une année plus tard...

Troisièmement, l'approche suggère un large débat dans l'entreprise autour des questions de leadership à tous les niveaux. Le consommateur du leadership, n'est pas que le collaborateur mais aussi le patron et pourquoi pas le collègue dans le cadre d'organisations de plus en plus transversales. Une des phases de la démarche consiste à ce large débat ouvert et riche quand chacun peut d'autant plus s'exprimer sur la question que tout le monde est concerné. Finies les approches des managers de première ligne ou des managers intermédiaires quand, *in fine*, les managers d'en haut font la leçon à ceux d'en bas : cela ne peut que susciter défense et défiance.

Enfin, cette approche bat en brèche la séparation, voire l'opposition entre manager et leader. En partant des actions - plutôt que des fantasmes ou des illusions - elle gomme une différence qui comporte plus d'effets pervers que vertueux. La mission est bien celle de rendre efficace une action

⁵⁵ Sennett, R. Ensemble – Pour une éthique de la coopération. Albin Michel, 2014.

collective. Toute situation est toujours socio-technique : comment imaginer un manager qui ne prendrait pas en compte la dimension humaine, comment imaginer un leader inspirant qui resterait hors-sol dans un contexte organisationnel ? De telles distinctions créent des différences qui n'existent pas et, *in fine*, suggèrent que l'une des missions est plus noble que l'autre.

Il faut peut-être payer le prix du paradigme réducteur de la consommation pour qu'un peu de bon sens éclaire les questions de leadership. Ethiquement, c'est un prix fort mais l'enjeu du leadership est tellement important...

Où est passé le patient ?

Imaginez un établissement de soins. Ce n'est pas le gigantesque CHU avec des milliers d'agents mais un joli petit endroit, dans une ville agréable, avec toutes les commodités de transport ; il n'y a qu'une centaine de personnes réunies en un lieu, proches des patients. Le bâtiment est récent, confortable, accueillant, les installations fonctionnelles, l'ambiance agréable autant que possible dans ce contexte. Une enquête est menée auprès de l'ensemble du personnel pour mieux comprendre leur attitude vis-à-vis du travail.

Le point d'étonnement, c'est que les patients, leur soin et leur accueil - c'est-à-dire les valeurs humaines qui pourraient être sensément associées au travail dans un tel contexte - ne semblent pas être au premier chef de l'expérience professionnelle vécue par les salariés. Les patients sont bien présents dans les réponses à l'enquête mais loin derrière beaucoup d'autres facteurs. C'est peut-être la surprise du béotien, celui qui considère naïvement que ce genre d'activités doivent forcément être associées à une haute idée morale du sens du travail ; à moins que l'âge de l'auteur ne le conduise à s'identifier aux patients plutôt qu'aux jeunes aides-soignantes...

Cette enquête a été effectuée auprès de l'ensemble du personnel, médecins, soignants et personnels de service, d'hôtellerie ou de logistique ; il ne s'agissait pas de poser de vagues questions abstraites sur le sens du travail mais simplement de raconter les aspects les plus concrets de l'expérience professionnelle. On se situait enfin dans un établissement prenant en charge des personnes âgées, valides pour la plupart, celles auxquelles on identifie facilement ses proches. Il faut certes reconnaître qu'à la question posée de se remémorer une expérience d'engagement dans le travail, près de 30% des répondants évoquaient ces valeurs fortes comme le bien-être, le partage ou le soin, mais les réponses changeaient à propos des questions plus concrètes et immédiates.

A la question de savoir ce qui leur fait aimer leur travail actuel, 20% seulement des salariés mentionnent les patients alors qu'ils sont 43% à valoriser les relations humaines et 27% le contenu de leur travail et les conditions de son exercice. Il faut reconnaître aussi que les patients n'apparaissent pas de manière significative comme une des causes de désamour de leur travail. Les résidents ne font partie des causes d'une bonne journée de travail que pour 16% des salariés alors que la moitié d'entre eux la cause première d'une bonne journée est d'avoir pu finir leur travail sans imprévus ni problèmes. Enfin, quand on demande aux salariés les critères d'un travail idéal, ils ne sont que 6% à mentionner les patients.

On pourra dire évidemment que les patients sont tellement omniprésents dans le quotidien du travail que l'on n'en fait même plus mention au moment de l'enquête ; on dira aussi que le sens du soin et du service est au cœur de la vocation des agents de ces établissements et donc une valeur tacite de leur travail ; on reconnaîtra évidemment les difficultés du travail quotidien dans ces établissements qui n'autorisent pas les autres à donner des leçons ou à s'étonner. Tout cela est juste mais ne peut-on aussi y voir l'avant-garde d'évolutions profondes du travail, une autre manière de l'aborder au-delà des remarques superficielles. Si l'on adoptait cette seconde approche, trois questions pourraient au moins se poser. La première concerne l'utilité du travail, la deuxième ses questions oubliées et la troisième le regard qu'on y porte.

Utilité

Si les observateurs et spécialistes des sciences humaines se sont intéressés au travail au fil du temps, c'est en fonction de circonstances et conjonctures diverses mais, de manière sous-jacente, ne travaillaient-ils pas implicitement pour des parties prenantes différentes. Il est clair que le travail est un élément de base de la grammaire des organisations. Il s'agit pour elle de l'organiser, de le prescrire, de le contrôler, en un mot d'en faire un facteur de production efficient. Elle pouvait partir du principe que les personnes préféreraient ne pas travailler et seraient foncièrement fainéantes et qu'il s'agissait alors d'éviter toute dépendance vis-à-vis de cette ressource en ne cessant de chercher des *ersatz* plus efficaces et contrôlables. Nous ne parlons pas ici du Moyen-Âge mais d'aujourd'hui encore quand certains disent que le problème n'est plus la GRH mais l'investissement dans les robots aussi bien dans le secteur industriel que pour le travail de la connaissance.

Les salariés constituent une autre partie prenante. On s'intéresse alors à leur expérience au travail, leur satisfaction ou, aujourd'hui, leur bien-être. Fleurissent alors les discours qui mettent le travailleur au centre, parce qu'il est le premier destinataire de la responsabilité sociale de l'entreprise, ou parce que la qualité de l'expérience du salarié serait implicitement un facteur de performance. Mais la satisfaction n'est pas le seul signe de cette appropriation et privatisation du travail : la professionnalisation en est un autre exemple, quand l'expertise et le professionnalisme pragmatique deviennent les fondements d'une activité professionnelle plutôt que la vocation ou le service⁵⁶. Ce serait le cas dans l'enseignement et d'autres métiers de service où l'esthétique technocratique des règles professionnelles dominerait le rapport au travail.

Une troisième partie prenante pourrait prendre sa place, c'est le cas dans les situations de crise ou de guerre. On parle moins de satisfaction ou de risques psychosociaux mais plus d'utilité sociétale du travail. Celui-ci produit de l'utilité pour le client, les autres citoyens, le pays et son économie. Clairement les résultats de l'enquête précédente privilégient la deuxième approche : c'est bien la qualité de l'ambiance et des relations, les conditions de travail plus ou moins satisfaisantes qui prennent la première place pour les salariés, au détriment des patients, les bénéficiaires du service rendu et, au-delà d'eux, le renforcement des valeurs d'une société dotée d'un modèle social qui ne laisserait personne de côté, même les plus faibles et les moins productifs.

⁵⁶ Périer, P. Professeurs débutants : Les épreuves dans l'enseignement. PUF, 2014

Les questions oubliées

L'étonnement face aux résultats de l'enquête illustre aussi le fait que la réalité complexe du travail se satisfait trop souvent de visions partielles de sa réalité. Tellement de questions reviennent sans cesse, au risque d'en occulter d'autres et la destination du travail est l'une d'elles. Quelles seraient alors les questions oubliées ?

Un exemple de sujet oublié : tout salaire mérite travail. Certes personne n'est vraiment satisfait de sa rémunération, et chacun préfère être payé plus que moins. Mais tout travail justifie-t-il le salaire reçu ? La question n'est pas ici de savoir s'il est légitime ou non que des personnes gagnent moins qu'elles ne produisent, mais simplement de s'interroger sur l'utilité réelle de l'activité de chacun.

Une autre question oubliée du travail concerne ceux qui n'en ont pas. Trop souvent notre système s'avère plus favorable aux *insiders* qu'à ceux qui restent aux périphéries. Le traitement des tragédies industrielles semble souvent privilégier ceux de l'intérieur, au mépris parfois de ceux qui pourraient rentrer pour peu que l'on pense à la survie et au développement futur plutôt qu'à la situation des personnes en place.

La question du sens du travail est peut-être du même ordre, tombée dans la fosse de l'oubli. Est-il possible de travailler sans s'interroger sur son utilité pour ceux à qui est destiné le service ou le produit ? Dans le soin, l'éducation ou le service public cette prise en compte du public est centrale. Elle ne peut être seulement affirmée comme un élément ontologique de l'activité ; au contraire elle requiert un vrai engagement, un souci de tous les instants de la part de ceux qui utilisent leur libre arbitre dans l'exécution de leur activité.

Regard

Nos approches du travail sont souvent binaires. Elles opposent le travail au capital et, dans la conception même du travail, tout semble se résumer à une confrontation de deux facettes, à un balancement entre deux extrêmes comme si la pensée ne pouvait être que binaire. Le fondement de notre système social repose sur la rencontre, parfois tumultueuse, souvent opératoire, du patronat et des syndicats ; le paritarisme apparaît comme une vertu et chaque nouveau président jure de se ranger à ce qu'auront convenu les « partenaires sociaux ».

A un autre niveau – et l'enquête présentée ci-dessus le rappelle – la binarité transparait quand l'expérience de travail s'avère essentiellement relationnelle, comme une confrontation et une interaction avec des collègues. Le travail est alors une occasion de relation, de connexion et de communication avec les autres : c'est évidemment la caractéristique essentielle d'un travail dans une institution où on « travaille avec », où l'on collabore, où l'on coopère.

Est-ce que le travail devrait toujours être encadré dans cette approche duale, comme dans une confrontation entre le « je » et le « tu » pour se rappeler Buber. Ne peut-on imaginer une approche plus ternaire, dépassant la rencontre entre employeur et employé, le difficile compromis entre efficacité institutionnelle et satisfaction personnelle, entre la nécessité managériale et le développement personnel.

Une approche plus ternaire inviterait à intégrer le tiers dans nos réflexions sur le travail, l'absent et l'oublié alors qu'il a tellement d'importance, ce qui médiatise la confrontation, ce qui complète et peut donner sens à la relation. Ce tiers peut être le temps, la prise en compte du passé ou de l'espérance de l'avenir souvent laissé de côté au profit de l'immédiateté. Le tiers, ce sont aussi ces buts d'ordre supérieur, la raison d'être, ces principes et références qui ne changent pas tous les matins et sous-tendent la pérennité de n'importe quelle action collective. Le tiers pourrait être le service rendu, l'utilité suprême de son travail, tout simplement le patient qui devrait logiquement être au cœur d'une activité de soin. La question du travail exige peut-être aussi un peu de réflexion philosophique.

Exercices Managériels

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 : il n'y a rien de plus positif que de faire de l'exercice, tous les médecins le disent. C'est d'ailleurs une obligation pour la plupart des activités et 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 devoirs. 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'autres⁵⁷ 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, comme 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

⁵⁷ Sennett, R. Ce que sait la main : la culture de l'artisanat. Albin Michel, 2010.
Gladwell, M. Outliers. Back Bay Books, 2009.

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 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 à part. 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 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 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.

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 managériaux 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 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 managériaux 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.

Les indépendants à la périphérie de l'entreprise

Dans tous les domaines de connaissance on prend le risque de se couper du monde en ressassant les mêmes problématiques avec les mêmes outils, les mêmes a-priori et les mêmes sujets imposés. La gestion des ressources humaines et le management ne dérogent pas à cette règle et le contenu des articles, dans les revues professionnelles ou académiques, ne témoigne pas toujours d'une grande capacité d'ouverture ou d'innovation. Explorer les périphéries du domaine ne consiste pas seulement à s'interroger sur le monde du sport ou des arts ; on peut aussi réfléchir sur des phénomènes sociaux qui questionnent les hypothèses implicites du management, c'est-à-dire de la coordination de l'activité collective.

Il y aurait en France plus d'un million d'auto-entrepreneurs qui constituent un mouvement dont on voit la force dès que l'Etat se risque à vouloir le réguler ; en Grande-Bretagne, on évalue le nombre des *self-employed* à près de 15% de la population active avec un effectif qui dépasserait en 2018 celui du secteur public⁵⁸. Aux Etats-Unis, les « freelances » seraient plus nombreux en 2020 que les salariés employés à temps plein : ce sont des prévisions impressionnantes même si elles émanent le plus souvent d'organismes qui tentent de capter ce futur en marché en matière d'assurance et de protection sociale.

L'étude récente du RSA sur le développement du *self-employment* en Grande-Bretagne remet en question quelques idées reçues - du moins dans ce pays - sur cette tendance dont il faut évidemment reconnaître la grande diversité. Pour les auteurs le phénomène (dont ils soulignent la nécessité d'une meilleure définition) ne peut être réduit à un sous-produit de la crise qui pousse les personnes vers ce statut faute de mieux ou dans l'attente des jours meilleurs du salariat dans de grandes organisations. Le phénomène ne se réduit pas plus à une généralisation subite de l'esprit entrepreneurial qu'à un état subi de précarité nécessaire.

L'étude distingue six profils de *self-employed* qui représentent des catégories démographiques, des secteurs d'activité, des revenus et des projets personnels très divers. Près d'un quart (24%),

⁵⁸ Delloit, B. Salvation in a start-up ? The origins and nature of the self-employment boom. RSA-Action and Research Centre, May 2014.

généralement plus jeunes, opèrent sur des marchés très compétitifs, ils travaillent dur et gagnent moins que s'ils faisaient la même activité dans une entreprise « normale ». Les « visionnaires »⁵⁹ (22%), plus jeunes également, sont dans une logique entrepreneuriale ; ils se développent avec optimisme et envisagent de faire entreprise en recrutant du personnel autour d'eux. 19% des *self-employed* sont de fonciers indépendants qui apprécient leur liberté ; ils exercent souvent leur créativité dans des business liés à internet et appartiennent aux plus jeunes générations. Un type d'environ 13%, proches de la retraite, exercent des activités pauvres en technologie et peu rémunératrices mais qui répondent à des besoins locaux, pour leur environnement proche. Généralement plus vieux, 11% de l'échantillon sont de typiques entrepreneurs qui travaillent à constituer un business profitable. Une dernière catégorie de 11% également travaillent à temps partiel ; leur activité est plus un hobby qu'une nécessité, souvent un moyen d'agrémenter et compléter leur retraite.

L'enquête révèle que les *self-employed* travaillent plus pour gagner moins que leurs collègues des institutions et prennent un risque réel d'isolement. Ils se déclarent plus autonomes, plus satisfaits d'un travail qui leur donne plus d'épanouissement. La plupart considèrent le travail, sinon comme une fin en soi, du moins comme l'opportunité d'une activité potentiellement agréable et enrichissante.

Les auteurs du rapport pointent la nécessité de mieux connaître cette population des *self-employed* et d'en fournir une définition ; ils mettent surtout l'accent sur la nécessité de trouver des formes de protection sociale et de son financement si cette catégorie de travailleurs continuait de grandir dans un schéma trop décalé par rapport aux fondements des systèmes assurantiels de nos pays. Le syndicat américain des *freelancers* met d'ailleurs en exergue ce slogan suivant pour inciter à s'inscrire : « *the benefits we need for the life we want* ». Tout un programme que de revendiquer de l'Etat les conditions du choix de vie des indépendants !

Car c'est bien aussi de choix de vie dont il s'agit, et pas seulement d'une précarité obligée. L'enquête du RSA nous en montre une grande variété. Les questions du temps de travail ou de sa charge sont secondaires par rapport à l'intérêt, la capacité d'épanouissement et l'autonomie. Nous sommes loin des débats sur la pénibilité, les risques psycho-sociaux et les 35 heures comme uniques horizons de la réflexion sur le travail.

Les *self-employed* nous disent aussi quelque chose de l'entreprise et peut-être de sa fin. Si elle a longtemps représenté l'unique cadre de la collaboration autour d'une activité, de nouveaux modes de coopération en réseau ou en proximité permettent aujourd'hui de s'en exonérer. Alors qu'elle semblait l'unique lieu possible du travail, au point d'en faire l'unité de base du système social, voilà que les indépendants et autres auto-entrepreneurs risquent de ne plus rester marginaux en remettant ainsi en cause les fondements d'un système dont ces nouveaux indépendants ne sont vraisemblablement pas prêts à renoncer aux bénéfices. Plus que cela, le projet de vie de *self-employed* exprime aussi pour certains un désir de fuir l'entreprise, son cadre rigide, sa politique et surtout sa bureaucratie. Quand un jeune ingénieur brillant d'une entreprise industrielle de pointe, totalement impliqué sur des projets techniques et industriels, rentre de deux semaines vacances, il

⁵⁹ Les dénominations de ces types sont données par l'étude RSA.

découvre près de 2000 courriels qui l'éloignent de ce qui l'intéressait le plus dans son métier et l'a fait le choisir...

Les *self-employed* nous disent une dernière chose de nos manières d'aborder les questions du travail : ils constituent une population très diverse, en termes de profil démographique ou de projet de vie. Pour chacun de ces 6 types - correspondant certes à une sorte de fiction statistique - les représentations du travail, de l'argent, de l'avenir et du mode de vie sont différentes. On aurait bien besoin de le prendre en compte dès que medias et politiques parlent de ces sujets au singulier avec une facilité à laquelle les observateurs, chercheurs et autres spécialistes s'abandonnent trop souvent. Il se pose même une question importante pour les entreprises et leur devenir : ce n'est pas parce que la situation du marché du travail donne plutôt le pouvoir aux offreurs de travail qu'aux demandeurs qu'on peut négliger ce mouvement qui remet profondément en cause les principes implicites selon lesquels la collaboration en entreprise est la seule possible, au plus grand profit de leurs propriétaires.

Pour ce faire, les entreprises devraient faire en sorte de ne pas empêcher les salariés de faire leur vrai travail, celui auquel rêve ce jeune ingénieur et pour lequel il est compétent. Pour *The Economist*⁶⁰, il existe au moins trois sources de désordre qui perturbent aujourd'hui profondément les organisations. La première ressortit à une complexité grandissante, souvent imposée à l'entreprise de l'extérieur : en 1955, elles devaient, selon l'article, répondre à 5 impératifs de performance et ce serait près de 25 aujourd'hui avec les questions d'environnement, d'attention aux fournisseurs, de développement durable ou de diversité. A chacun de ces critères sont évidemment associés des spécialistes avec leurs coordonnateurs, des systèmes d'informations, des audits et des contrôles. La deuxième source de désordre tient dans la multiplication des réunions aux objets pas toujours définis : le chroniqueur de l'hebdomadaire cite cette étude selon laquelle, dans 22% de ces réunions, les participants envoient au moins trois courriels par demi-heure... Les courriels sont la troisième forme de désordre, le troisième pollueur ou dévoreur du temps des salariés qui devrait être considéré comme la première ressource à protéger et bien utiliser.

Pour l'auteur de la chronique, ce sujet du désordre ou de la bureaucratie envahissante requiert maintenant des actions fortes, sous peine - pourrait-on ajouter - de voir disparaître des entreprises, non seulement quelques pourcentages de population active qui grossiront les rangs des *self-employed* mais peut-être, qualitativement, tous ceux qui ne cherchent pas seulement le confort des règles et des systèmes, ou le terrain de jeu politique fourni par l'organisation.

Il s'agirait dans un premier temps de faire ce que certains nouveaux patrons se risquent à faire à leur arrivée, c'est-à-dire le grand nettoyage de printemps dans tous les processus, les réunions et activités bureaucratiques, faute d'en avoir concrètement justifié l'intérêt. Le deuxième terrain d'action concerne les courriels : certains managers ou entreprises prennent des mesures radicales (interdiction de mails après une certaine heure ou le week-end, interdiction des mails pour ses collaborateurs, etc.) : le radical est souvent ridicule mais il envoie un message, il peut forcer quelques prises de conscience et changements de comportement. Quant à l'activité bureaucratique incessante de toute organisation, elle ne devrait pouvoir proposer des nouveautés sans qu'on ait éliminé des pratiques existantes.

⁶⁰ Schumpeter – Decluttering the Company. *The Economist*, august 2nd, 2014.

Il sera intéressant de voir si les chocs de simplification et de débureaucratiation parviennent à s'imposer comme un nouvel horizon des pratiques managériales. Surtout quand on mesure combien la bureaucratiation a constitué une aubaine pour tant de professionnels et de managers, ces cols-blancs dont on commence aujourd'hui à interroger l'efficacité. Ce mouvement ne pourra en aucun cas s'opérer si on ne prend pas la mesure de la dimension personnelle de la bureaucratie. Celle-ci se développe aussi parce que nos sociétés l'adorent, c'est visible dans tous les compartiments de notre civilisation. Pour moins l'aimer, encore faudrait-il que certains découvrent que le travail peut offrir cette diversité de perspectives et d'enjeux personnels qu'ont su redécouvrir une partie des *self-employed*. Cela n'est possible que dans des organisations où les actionnaires tout comme l'Etat et la société respectent l'entreprise pour ce qu'elle peut et doit être, ni une vache à lait, ni un bouc émissaire.

Le travail sans relations

Il est de plus en plus difficile de se rencontrer ! C'est un constat général dans les organisations même s'il reste quelques lieux, peu représentatifs du monde du travail, où cela reste possible : les magasins avant l'ouverture, la réunion avec le *team leader* avant le démarrage d'une équipe dans les usines à travail posté. Dans beaucoup d'autres endroits, la flexibilité du temps de travail individuel ne favorise pas les occasions de rencontre. Entre vacances, RTT et personnalisation des horaires, les créneaux de réunion deviennent difficiles à trouver. Par ailleurs, le temps de relation virtuelle prend le pas sur le face-à-face, la collaboration se fait à distance et, dans une étude récente⁶¹, près de 40% des cadres déclaraient que le télétravail commençait d'être (ou était) pratiqué dans leur entourage. Par ailleurs, il n'est pas rare d'entendre déplorer, dans certaines institutions, le manque d'assiduité aux activités collectives extraprofessionnelles, que ce soient les « pots », les sorties du comité d'entreprise, voire les rencontres traditionnelles de vœux ou de fêtes quelconques.

Est-ce si grave de ne plus se rencontrer et de limiter ou éviter les relations interpersonnelles au travail ? La question se pose car les relations ne sont pas toujours valorisées et parfois considérées comme non-productives. Les tenants de la postmodernité ne leur donnent *mutatis mutandis* pas beaucoup d'importance en présentant le télétravail comme le summum de l'organisation nouvelle. Quant aux personnes elles-mêmes, elles sont tellement nombreuses à imaginer gagner du temps en travaillant par mail, sans s'apercevoir que leur seul bénéfice n'est pas l'efficacité mais l'évitement de la relation. De manière plus naïve, la disparition de relations au travail devrait être un moyen d'enrichir les relations choisies (sur les réseaux sociaux en particulier), en dehors de l'entreprise, comme si le relationnel était régi par les principes des vases communicants.

Il existe pourtant des arguments forts pour justifier la nécessité de la relation. D'une part la relation, avec ses dimensions de gratuité et de réciprocité, apporte du bonheur. Les études sont nombreuses qui montrent la corrélation entre la qualité des relations et une expérience de travail heureuse ; l'acte gratuit apporte des satisfactions uniques et - au-delà du matériel nécessaire - c'est souvent la qualité des relations qui peut seule contribuer au bonheur. Celle-ci serait même un facteur d'efficacité au travail et ce, pas seulement dans l'économie du service ou de l'expérience où la qualité même de la relation constitue le bien acquis. Dans les activités de production ou d'administration, le supplément de relation assure l'efficacité, comble les manques des systèmes, compense l'insuffisance des procédures, produit la qualité de service au client au-delà du seul

⁶¹ Fondation ITG – Baromètre : les cadres, l'emploi et le travail demain, septembre 2014.

respect des règlements. Mais au-delà de ces constats un peu rapides, encore faut-il s'interroger sur les raisons de cette diminution de l'importance des relations et sur les moyens d'aborder la question autrement qu'avec une nostalgie inutile ou un idéalisme gentillet.

Les raisons de la fuite

On peut échapper aux relations parce que nos idéologies nous y invitent. Il y a celle de l'économie politique moderne, fondée sur les travaux d'Adam Smith, pour lequel le marché est un moyen d'éviter la relation ou du moins donne-t-il l'impression que celle-ci n'est pas nécessaire et que les sociétés atteindront le bonheur en laissant opérer la main invisible. Les personnes se consacrent à satisfaire leur intérêt personnel et le marché assure l'harmonie en faisant se rencontrer des marchands concernés par leur propre utilité sans aucun besoin de lien d'amour ou d'affection⁶². Le contrat devient le lieu de cette rencontre : instrument dépersonnalisé qui fixe de manière opposable aux tiers, les droits et obligations réciproques. Il n'est plus besoin de rencontre mais seulement d'une formalisation pour que les rapports soient réglés. Les sociologues pourraient donner de nombreux exemples actuels de l'extension du domaine du contrat, vers des champs sur lesquels on ne l'aurait pas imaginé comme le soin, l'éducation, la gestation, voire le temps de travail.

On pourrait imaginer l'entreprise protégée de l'exfiltration de la relation puisqu'il existe en son sein une relation hiérarchique, un lien de subordination, des droits et obligations explicites et implicites. Cependant ceux-ci ont tendance à se formaliser dans des contrats de travail de plus en plus détaillés et précis. Mieux encore, les institutions ont un autre moyen d'expulser la relation, c'est le développement de la bureaucratie, des règles, structures et procédures qui fixent précisément le périmètre du travail de chacun. Forts de ces règles, les acteurs pourraient mettre de côté la relation interpersonnelle en limitant leur participation au strict respect des règles et des processus. Qui n'a pas entendu, voire dit lui-même que des tâches pourtant nécessaires ne rentraient pas dans sa définition de fonction ? Ces règles et processus ont d'ailleurs l'avantage de garantir une équité formelle, opposable, ressortissant à une rationalité qui n'accepte pas l'incertitude du cas particulier ou de la fécondité de la relation.

Une seconde raison d'expulser la relation de nos institutions tient à sa difficulté : elle peut être un lieu de dureté et de souffrance. Les historiens diront si les maux de la relation sont plus grands aujourd'hui qu'hier, si les situations de travail à grande susceptibilité ne sont qu'un phénomène conjoncturel. Il n'en reste pas moins vrai qu'il est peut-être actuellement plus possible et légitime de s'en affranchir. Le travail est collaboratif par nature, il demande de se confronter à des personnes aux valeurs, stratégies, et systèmes de représentation différents : en un mot, on ne passerait pas forcément un weekend avec ses compagnons de travail...

Bruni⁶³ nous met en garde contre une analyse qui porterait trop lâchement ces difficultés au compte des difficultés de l'époque. Il nous rappelle qu'une rencontre avec l'autre est toujours à la fois blessure et bénédiction. S'il considère avec les grecs que la personne a besoin de relation, il reconnaît que l'autre, différent, est toujours un risque de blessure. Il peut ne pas répondre à ses attentes, prendre du temps, changer son ordre établi, occasionner de la souffrance, voire ne pas

⁶² Smith, A. cité par Bruni, L. La blessure de la rencontre. Editions Nouvelle Cité, 2014.

⁶³ Bruni, L. op. cit.

renvoyer à la personne l'image qu'elle aimerait se voir renvoyer. Ce risque de la relation fragilise, insécurise, crée de l'incertitude là où, dans le travail, on veut surtout de la maîtrise et du contrôle.

Le pire de la relation n'est jamais certain

Pour Bruni, la relation ouvre, elle est un saut dans l'inconnu. Elle peut ouvrir vers un bien (ce que l'auteur appelle une bénédiction) tout comme elle peut blesser. Blessure et bénédiction sont les deux possibles de toute relation comme dans l'amour ou l'amitié et évidemment le travail et les relations professionnelles. Tous les discours managériaux complaisamment relayés par les medias, les politiques et même les académiques, ont plutôt mis en valeur les blessures que la bénédiction. La décennie des risques psycho-sociaux en est un exemple au point qu'il n'est plus de confrontation possible sans que les soupçons de harcèlement surgissent avant toute autre forme d'examen. La bureaucratie a fait ce qu'il fallait en établissant normes et règles, toujours dans ce même élan partagé avec les hypothèses de l'économie ultra-libérale, selon lesquelles les contrats ou les règles devraient empêcher la blessure. En fait elles ne font qu'interdire la relation.

Et d'en oublier la bénédiction retrouvée dès que l'on interroge, par exemple, les managers sur le bonheur du management. Sans nier les souffrances de la tâche, ils reconnaissent les moments d'exception, quand la relation managériale a ouvert sur une croissance, un approfondissement, une découverte. Ce qui aide le manager au soir de sa carrière, ce n'est pas d'avoir tenu les objectifs du premier semestre 2014, mais d'avoir eu des rencontres fécondes et un impact discret sur le développement et la croissance de quelqu'un.

Pour Bruni, l'économie n'est pas un monde à part. Au sein de ses institutions peut toujours émerger la relation bonne ou ce que l'auteur appelle les biens relationnels. Il n'y a donc pas de déterminisme des structures ou des systèmes dont certains empêcheraient ou d'autres garantiraient la relation. D'une part la blessure de la relation ne sera jamais empêchée par quelque contrat ou règle bureaucratique que ce soit : les mariages le montrent ; mais aussi ces lieux de travail ou malgré l'évitement rendu possible par la virtualisation du travail, Shakespeare revient au galop en attisant les passions, les jalousies, les procès d'intention et les haines. D'autre part, la bénédiction est toujours possible pour la relation, dans tous les contextes, quels que soient les systèmes.

Bruni reprend chez les grecs quelques concepts pour ne pas en rester à cette simple affirmation romantique. Il se sert - en l'appliquant aux relations propres à la vie économique - des trois termes grecs pour désigner l'amour correspondant à trois formes qui ne s'opposent pas mais ne sont pas non plus exclusives l'une de l'autre. L'*eros* est un amour inspiré par le désir ; il s'exprime aussi dans des relations où il s'agit de se servir de l'autre pour satisfaire son propre désir. La *philia* est la forme de la réciprocité, présente dans l'amitié. Quant à l'*agapè*, il correspond à la gratuité, il ne consiste pas seulement à faire mais à être d'une certaine manière avec l'autre. Si nos sociétés ont eu tendance à déléguer l'*agapè* à l'Etat providence, il n'en demeure pas moins possible dans toutes les institutions et pas seulement dans la vie privée.

Heureuses conséquences

La première consiste à reconnaître l'absence de magie dans la relation et il ne suffit pas de rajouter une couche de relationnel plus ou moins artificiel pour construire une « relationalité » féconde. La deuxième conséquence invite à faire en sorte que les relations existantes, dans le cadre d'entretiens annuels, de réunions 5-minutes ou de briefings hebdomadaires, produisent un peu plus de ce que Bruni appelle les « biens relationnels ». La dernière conséquence est une invitation à la responsabilité personnelle pour ne plus attendre des lois et procédures qu'elles pallient les relations que l'on veut fuir.

La route du soi

Je suis fasciné par la fascination des managers pour les sociologues ou autres observateurs des supposées tendances d'évolution de la société. Est-ce le reste d'un fond de culture universaliste qui les pousse à ne pas se laisser distancer par une évolution sociétale ? Nouvelles générations, digitalisation, travail collaboratif, la personne augmentée et la congélation gratuite d'ovocytes pour les salariées sont autant de tendances qu'il ne s'agirait pas d'avoir occultées. Cette fascination a parfois des côtés comiques comme dans ces nombreuses assemblées de managers et de responsables des ressources humaines qui trouvaient un apparent plaisir à se faire accuser de harceler et faire souffrir les autres.

Cette fascination pose trois problèmes de pertinence. Le premier tient à la pertinence de ces supposées tendances : un regard rétrospectif sur nos débats des trente dernières années devrait inviter à plus de prudence : on nous avait expliqué que la microinformatique resterait un gadget pour enfants de cadres supérieurs qui ne s'abaisseraient jamais à utiliser le clavier ; on nous avait aussi expliqué que les quinquas ne pourraient jamais abandonner leur travail pour partir en retraite anticipée... Le deuxième problème est celui de la pertinence des tendances pour l'entreprise. Toutes ces évolutions concernent-elles l'entreprise, toutes les entreprises ? S'il est indispensable de garder un œil rivé sur ce qui se passe en Chine ou dans la Silicon Valley, il n'est pas inutile de réfléchir à deux fois sur l'impact éventuel de ces mouvements médiatisés sur la situation réelle de chacun. Le troisième problème de pertinence concerne l'action à mener pour coller à ces transformations : comment faire le départ entre un ajustement passif, une soumission à des évolutions et l'affirmation de modes de fonctionnement qui peuvent aussi s'inscrire en faux contre des tendances affirmées de manière trop générale : il suffit de se rappeler le destin de tous ceux qui voyaient il y a 15 ans le remplacement d'une vieille par une nouvelle économie, la disparition du *brick-and-mortar* au profit du *click-and-mortar*. GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) n'a pas fait disparaître GE ou GM.

Nous voici aujourd'hui face à une nouvelle injonction sociétale adressée à chacun d'entre nous, celle de « devenir soi ». C'est le titre du dernier ouvrage de Jacques Attali⁶⁴ dans lequel l'optimisme affirmé de l'auteur pour les solutions proposées n'a d'égal en intensité que le pessimisme du constat sur notre société. Le message de l'auteur est clair, il tient dans les premières lignes de l'ouvrage « dans un monde aujourd'hui insupportable et qui, bientôt, le sera plus encore pour beaucoup, il n'y a rien à attendre de personne. Il est temps pour chacun de se prendre en main ». Suivent quatre parties écrites d'un style sec, tenant de l'anaphore, décidément très à la mode, et de la docte et autoritaire injonction. Comme s'il n'y avait pas de temps à perdre, de discussion à tenir, de tergiversation à supporter. Dans un premier temps, Attali dresse une liste sans concession de tout ce qui ne va pas et ira plus mal, à force d'adjectifs définitifs : « l'irrésistible ascension du mal », « l'inévitable somalisation du monde ». Il stigmatise les « résignés-réclamants », qui seraient « largement majoritaires et pas seulement dans les démocraties ... résignés à ne pas choisir leur vie, réclamant quelques compensations à leur servitude ». Attali fait ensuite une longue liste de personnages contemporains ou historiques qui ont choisi leur vie, en s'abstrayant de tout déterminisme ou enfermement institutionnel, familial, social, politique, sexuel, idéologique, religieux. Malgré la rigueur des contextes personnels et les handicaps apparemment insurmontables, ces personnes ont fait le choix d'une vie différente : ils n'ont pas innové, ils ont choisi, qu'ils soient artistes, entrepreneurs privés, ou militants. Attali voit dans leur expérience les signes d'une renaissance possible. Après un bref passage chez les « penseurs » l'essayiste propose enfin au résigné-réclamant repent un chemin en cinq étapes pour devenir soi.

Les managers avides de tendances s'interrogent devant une telle injonction. Ils ont déjà l'impression que beaucoup de comportements relèvent du « devenir-soi » au point que l'entreprise et le travail apparaissent parfois uniquement comme le moyen de servir l'individu. L'individualisme ou le singularisme sont souvent considérés par les professionnels des ressources humaines comme une réalité qu'ils ne savent plus aborder : il apparaît dans des comportements des salariés, dans une sur-utilisation du droit, dans des approches de l'entreprise qui oublient parfois sa raison d'être. L'entrepreneuriat ne serait jamais pour l'essayiste qu'une des voies possibles de devenir soi au même niveau que le choix de son pays ou de sa sexualité. J'imagine les responsables de ressources humaines un peu perplexes devant cette injonction, ne sachant si elle les concerne ou ce qu'ils doivent en faire.

Au même moment, Stewart Friedman⁶⁵, professeur à Wharton, fait un étrange écho à l'auteur français. Après avoir développé il y a quelques années l'idée d'un « leader total » qui ne pourrait laisser de côté les différentes facettes de son existence physique, intellectuelle, professionnelle, familiale, spirituelle ou citoyenne, il revient à la charge en s'adressant à tous ceux qui peuvent avoir l'impression de ne plus rien maîtriser de leur existence. D'un côté et de l'autre de l'Atlantique, deux approches se répondent, la française plus traditionnellement située dans une sociologie de la domination et l'américaine partant du souci de la personne de ne plus maîtriser son existence. Friedman s'insurge contre une approche duale de la vie personnelle et professionnelle. Pour lui il existe quatre domaines de l'existence que la personne doit décider d'aborder complètement et de manière intégrée : le travail, la maison (ou structure affectivo-partenaire), la société et le monde du soi. Friedman s'adresse aux managers ou à toute personne qui travaille dans une institution pour

⁶⁴ Attali, J. Devenir soi. Fayard, 2014.

⁶⁵ Friedman, S. Leading the life you want. Harvard Business Review Press, 2014.

l'aider à intégrer le travail dans sa vie et cesser ainsi de sentir une opposition, un écartèlement, ou une dispersion.

Pour ce faire, la personne doit être plus authentique en clarifiant ce qui est le plus important dans sa vie ; elle doit être plus unifiée en repérant comment chaque facette de son existence affecte les autres, comment peuvent s'unifier les relations avec les personnes qui comptent pour elle ; elle vise enfin à être plus créative pour expérimenter sans cesse de nouvelles manières concrètes de vivre avec les autres pour atteindre les buts que la personne s'est fixés. Friedman développe dans son ouvrage les compétences nécessaires à l'atteinte de ces trois objectifs ; il illustre son approche en racontant le chemin de personnages célèbres comme Michelle Obama ou Bruce Springsteen par exemple. Dans la dernière partie de son ouvrage, il met en forme son expérience de professeur pour proposer des exercices concrets sur la route de l'authenticité, de l'unité et de la créativité. En effet, Friedman aide depuis des années des étudiants et des managers à emprunter ce chemin personnel de transformation. Voilà les managers apparemment rassurés, la route du soi, inclut le travail et l'entreprise, pour autant que l'on sache quoi faire de ce genre d'approches. Mais concrètement, à quoi peut bien leur servir cette valorisation du soi ?

La première piste à retenir tient à l'étrange proximité d'approche de ces deux auteurs assez éloignés. Les deux proposent un chemin, un parcours, des exercices, un apprentissage dont peuvent s'emparer les lecteurs. Les cinq étapes de « devenir-soi » pour Attali consistent à « prendre conscience de son aliénation », « se respecter et se faire respecter », « ne rien attendre des autres », « prendre conscience de son unicité » et enfin « se trouver, se choisir ». Friedman est plus concret en proposant sur plusieurs dizaines de pages, des exercices simples qui permettent de devenir plus authentique, unifié ou créatif. Il rejoint en cela de grandes traditions de l'éducation et de la spiritualité où l'on a compris depuis longtemps l'importance de l'apprentissage personnel, à l'aide de pratiques concrètes pour aider la personne à être elle-même. Finalement les grands penseurs de l'humanité avaient, depuis des siècles et des millénaires, ouvert la route du soi. Laurent Falque, responsable dans une école d'ingénieur, et Bernard Bougon⁶⁶, jésuite, en font l'impressionnante démonstration, à partir des œuvres d'Ignace de Loyola, pour apprendre à mieux discerner dans ses situations professionnelles.

La deuxième piste n'est pas très nouvelle mais il est frappant de voir qu'elle le redevient aujourd'hui. Friedman ou Attali ne s'adressent pas au manager pour qu'il « gère » mieux les personnes. Ils ne s'adressent pas à ceux qui auraient l'autorité pour agir sur les autres, pour trouver et mettre en œuvre les bons systèmes qui garantissent de l'efficacité. La parole s'adresse à chacun, donc avant tout aux managers eux-mêmes pour qu'ils travaillent sur eux-mêmes avant de travailler sur les autres. Le devenir-soi est surtout un message à tous - les managers en particulier - pour qu'ils commencent à travailler sur eux-mêmes : c'est un décentrement complet par rapport à nos approches d'un management mécaniste. Le message n'est pas nouveau : il y a quelques décennies des organismes de formation travaillaient avec les apprentis-leaders dans cette perspective mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. La mécanisation des programmes de formation et le manque de culture anthropologique ont souvent nourri l'appauvrissement des formations au management et au leadership.

⁶⁶ Falque, L, Bougon, B. Discerner pour décider. Paris : Dunod, 2014.

La troisième piste ne consiste qu'à rappeler qu'une institution reste un lieu de collaboration, de travail ensemble. Il est certes nécessaire d'affirmer ce chemin d'approfondissement personnel, d'auto-détermination, de réunification de la personne, sans glisser dans une anthropologie qui oublierait que la relation à l'autre est aussi une composante du soi. Ainsi, ils feront en sorte que cette affirmation de soi ne se fasse pas contre, à côté ou sans considération des collectifs dans lesquels se situe la personne. Le seul vrai conseil aux managers se situe sans doute là. Ils doivent travailler sur eux-mêmes pour que les institutions honorent leur raison d'être et leur finalité en permettant au soi retrouvé de s'épanouir dans une collaboration féconde plutôt que dans un repli narcissique qui ne serait guère plus attirant que le « résigné-réclamant ».

Le travail à vide

Beaucoup d'entreprises constatent que les sites les plus consultés par leurs salariés durant les heures de travail concernent la vente de particulier à particulier, le commerce en ligne, les sites de voyage, sachant le plus scabreux de l'offre internet a souvent été bloquée par la DSI. Ce n'est qu'une des formes, modernes, de ce que Paulsen⁶⁷ appelle *l'empty work*, c'est-à-dire tout ce que l'on fait au travail et qui ne relève pas de son travail normal. Selon certaines études citées par l'auteur, cela représenterait entre 1,5 et 3 heures par jour, c'est-à-dire près de 30% d'un horaire de travail normal pour un salarié à temps plein !

La perruque, la flânerie ou la simple paresse étaient des sujets beaucoup plus courus des sociologues en d'autres temps : le sociologue Jean Dubois avait même écrit « Le sabotage dans l'industrie » brochant un tableau encyclopédique de ces pratiques, essentiellement dans le domaine manufacturier mais les débats sur le travail ont délaissé la question pour se consacrer à trois sujets dominants. Le premier est celui du facteur de production que constitue le travail à côté du capital ; le deuxième est celui d'une vision humaniste et positive d'un travail épanouissant qui permet à la personne de se développer (pour autant que les organisations le permettent) ; le troisième est celui de la malédiction du travail dont on ne cesse de dénoncer les affres.

Evoquer la paresse, les occasions de tirer au flanc, l'absentéisme injustifié ou les multiples manières d'oublier que tout « salaire mérite travail » ne semble pas toujours très correct aujourd'hui. Un jour quelqu'un m'a repris vertement lors d'une conférence en pointant que je m'étais évidemment trompé dans la formule... En effet ce sont des sujets qui fâchent. Les travailleurs y voient une remise en cause et un soupçon ; certains affirment qu'une personne au travail ne peut que vouloir faire bien, accomplir une tâche selon une conscience professionnelle qu'il aurait forcément rivée au cœur. Quant aux organisations, elles ne préfèrent pas évoquer le sujet : cela démontrerait l'insuffisance de leurs modes d'organisation, de gestion des tâches et de management. Quand on a une vision trop mécaniste de l'organisation du travail, on ne peut admettre des comportements qui la remettent en cause, selon le bon vieux principe selon lequel, quand les faits ne correspondent pas à la théorie, ce sont les faits qui se trompent.

En osant aborder de front cette réalité du non-travail au travail que tout le monde constate – et pratique - chaque jour, Paulsen renvoie dos-à-dos, comme le suggère le préfacier de l'ouvrage, ceux

⁶⁷ Paulsen, R. *Empty Labor*. Cambridge University Press, 2014.

qui ont tendance à plaquer sur la réalité du travail leurs *a priori*. Quelques exemples *d'a priori* : l'idée que chacun aurait au travail le désir de faire et de bien faire, d'accomplir une tâche qui l'épanouit. Le non-travail ne serait alors que la conséquence d'organisations qui ne leur en donnent pas la possibilité. Un autre *a priori* consiste à penser que le travail n'est que pression sur la performance, stress imposé, cadences infernales, contrainte et souffrance, en ne voyant dans cette activité humaine que l'étymologie tronquée d'un *tripalium* réduit à un instrument de torture et non à l'outil qui aidait le maréchal-ferrant à immobiliser l'animal pour mieux le ferrer ou le soigner. D'autres encore pourraient considérer que le travail est un besoin universel, le destin de l'homme en quelque sorte.

Paulsen reste plus modeste vis-à-vis d'une réalité qu'il se plaît à observer et à vouloir comprendre dans le cadre d'une démarche académique sérieuse. Il se situe délibérément dans le cadre d'une approche critique des organisations qui le protège de toutes les suspicions de n'être qu'un héraut patronal ou un suppôt de l'idéologie managériale. Il sollicite toutes les citations utiles de Marcuse à Foucault en passant par Gorz et Bauman qui maintiennent son propos dans l'approche critique.

Son premier message consiste à reconnaître la réalité de l'« empty work » en rassemblant de nombreuses études qui montrent l'importance et l'universalité du phénomène. Les formes en sont très diverses. On connaît le syndrome de la veste qui consiste à feindre la présence en posant son vêtement sur le dos d'une chaise pendant que l'on vaque à ses autres occupations, tout comme la sieste ou la rêverie : il suffit d'observer le public de certaines formations ou conventions. Le travail à vide, c'est aussi quand on passe du temps à raconter ses vacances, sa soirée de la veille, quand on traite ses problèmes personnels au bureau ou ses obligations administratives. Ce sont les pauses multipliées ou rallongées, les retards évidemment, ou les départs anticipés. L'ordinateur, internet, les réseaux sociaux et les smartphones donnent d'immenses possibilités *d'empty work* : pour jouer sur son ordinateur il suffit d'ouvrir un écran secondaire qui masquera le jeu dès qu'une présence inopportune apparaîtra. Les DSI sont parfois surprises du nombre et du temps de connexion sur les sites d'e-commerce, de voyage, de jeux etc.

Le travail à vide concerne toutes les catégories de salariés, y compris les cadres. Les déjeuners rallongés, les réunions où les participants sont des présents absents, les temps morts des déplacements professionnels, et cette manie névrotique de consulter son smartphone personnel à tout instant ne sont que quelques illustrations du phénomène chez les cols blancs. L'auteur souligne d'ailleurs que si le thème du débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle a été souvent traité, il n'en va pas de même en sens inverse. Très souvent la vie personnelle rejaillit sur la vie professionnelle : non seulement quand l'état émotionnel lié à la vie personnelle, familiale affective empêche de faire son travail correctement mais aussi quand la personne utilise son temps de travail pour régler ses affaires personnelles.

Au-delà des formes diverses et universelles de travail à vide, l'auteur montre la diversité des causes et des contextes. Il y avait traditionnellement deux manières d'aborder la question qui expliquaient sans doute le non-dit. D'un côté les moralistes considéraient que les personnes étaient (naturellement ou non) paresseuses et qu'elles préféraient gagner de l'argent à ne rien faire plutôt qu'en travaillant. Le travail était cette torture dont il fallait échapper. La paresse étant mère de tous les vices, elle devenait moralement inacceptable et, selon les époques il fallait soit l'extirper, soit la

taire pour ne pas stigmatiser les personnes. A l'opposé figuraient les tenants de la résistance : ne pas travailler au travail représentait un acte de résistance des salariés contre les conditions de travail qui leur étaient faites, les organisations qui bridait leur autonomie et leur humanité, les entreprises et propriétaires qui volaient le fruit de leur travail. De ce côté du rideau de fer on pouvait célébrer celui qui combattait le système de l'intérieur alors qu'on célébrait Stakhanov de l'autre.

Paulsen nous avoue qu'il penchait plutôt de ce côté résistant en commençant de travailler sur la question. Le terrain lui a montré que la réalité était bien différente et nuancée et que les causes et contextes du travail à vide étaient tout aussi multiples que leurs formes. Il s'est aperçu que ne rien faire au travail n'avait pas toujours un impact sur le résultat car l'efficacité d'un travail ne dépend pas toujours du temps investi. Il s'est également aperçu que les organisations ne maîtrisaient pas toujours très bien le temps nécessaire à certaines opérations et qu'il était moins évident dans le travail aujourd'hui que sur la chaîne de montage taylorienne d'hier, de mesurer les temps et d'optimiser les chaînes d'opérations. Il a dû reconnaître que le non-travail est aussi parfois nécessaire pour récupérer et se ressourcer dans des situations difficiles, voire même qu'il était une sorte de soupape de sécurité lorsque les rythmes sont trop violents. Il s'est aussi aperçu que les paresseux et les tire-au-flanc existent bien, au point que certains se fatigueraient même de ne pas suffisamment travailler, sans pour autant faire l'effort de commencer.

Le « travail » de Paulsen a au moins trois intérêts. Premièrement il nous montre que le travail, le rapport à celui-ci, les conséquences sur la personne et les représentations qui lui sont liées ne sont pas uniques : il n'est pas possible de réduire l'expérience humaine au travail à une seule modalité : l'irénisme ou le 3S (stress-souffrance-suicide). On ne peut non plus se satisfaire d'imaginer le travail comme un lieu où chacun ne rêverait que de donner du sens et trouver de l'épanouissement, pas plus que d'un lieu où il s'agirait de résister à la malignité du système et des organisations. Les formes de travail sont diverses, les moyens de ne pas travailler au travail multiples, les causes de ce travail à vide nombreuses.

Deuxièmement, la recherche de Paulsen met l'accent une fois de plus sur le fait que le travail s'impose moins à la personne que celle-ci ne l'investit. Plutôt que de s'occuper du travail, on ferait bien de porter de l'intérêt à la personne. S'il paraît banal qu'elle se projette dans son expérience sportive ou quelques autres hobbies qui deviennent des lieux de son expression, l'approche du travail ressortit trop souvent à une approche de la domination qui sous-estime la possibilité de l'acteur de jouer avec ce qui lui serait imposé.

Troisièmement, l'étude de Paulsen devrait interroger les entreprises. Elles ne peuvent se satisfaire de vagues convictions sur le bien-être au travail ou sur la perfection technocratique de leurs organisations pour soumettre les personnes au travail. Elles devraient se demander comment chacun peut trouver de la perspective et un sens dans son travail. Mais encore faudrait-il que l'entreprise ait un sens et une vision, que ses dirigeants l'incarnent et que l'institution permette une expérience de travail valorisante.

ENTREPRISE ET PERSONNEL

Orange

Réaction au témoignage de Bruno Metling

En cette rentrée de janvier 2014, chacun observe avec intérêt l'initiative de Pierre Rosanvallon⁶⁸ de rendre visibles le témoignage de toutes ces personnes, si différentes, opposées, contrastées, que les statistiques ou les enquêtes sociologiques partielles ignorent. La démarche est intéressante à deux titres. Premièrement elle répond, dans le cadre d'une démarche intellectuelle sérieuse et rigoureuse, à ce souci, parfois perverti (dans les medias par exemple), de faire semblant de donner la parole aux gens. En ce sens elle s'efforce de prendre en compte ce malaise largement perçu d'un trompe-l'œil de nos sociétés qui semblent regorger d'informations et de transparence alors que la réalité est tout autre derrière l'écran de quelques angles de vue redondants. Deuxièmement, elle pointe les défauts possibles de recherches qui donneraient insuffisamment la parole au terrain, répéteraient sans cesse les mêmes échantillons et les mêmes méthodes au risque de ressasser une vision réductrice de la réalité.

Le travail réalisé par Entreprise et Personnel avec Bruno, Mettling (DRH d'Orange) sur la crise de France Telecom et sa transformation en Orange s'inscrit aussi dans ce souci de témoigner, de construire des récits et des analyses sur des événements et moments importants pour l'entreprise, et la société dans son ensemble. Il fait donc œuvre utile pour tous ceux qui ne se satisfont pas des analyses *a posteriori* arrogantes, voient le terrain avec des jumelles, projettent sur la réalité la chandelle de leurs idéologies. Nous disposons ici d'un témoignage éclairé, construit par les acteurs de premier plan et les chercheurs d'Entreprise et Personnel. Il n'est pas inutile de s'interroger sur le sens de ce témoignage avant de mettre en évidence quelques enseignements émergents du travail réalisé pour l'observateur extérieur.

1- Le témoignage

La résonance médiatique de la crise chez France Telecom sera sans doute un objet d'étude pour des spécialistes des sciences sociales : pourquoi dans la société française à ce moment-là, de tels événements dans cette entreprise-là ont eu cet impact médiatique, politique et sociétal ? En tant qu'observateur extérieur non engagé dans cette entreprise à cette époque, le bruit causé par ces événements était plutôt une source malaise. Evidemment, on ne peut que s'incliner devant les drames humains, mais il était difficile de voir s'enflammer les commentateurs, de lire des opinions peu circonstanciées, de voir oublié le moindre sens de la mesure et de la rigueur intellectuelle dans l'analyse des faits et de leur contexte. Comme si une fois de plus l'émotion occultait toute possibilité d'un regard raisonné sur la situation. Les problèmes humains rencontrent toujours cette difficulté de

⁶⁸ Rosanvallon, P. Le parlement des invisibles. Paris : Seuil, 2014.

donner à chacun l'impression de tout comprendre, l'exonérant ainsi de l'effort de la compréhension au-delà de ses propres grilles et schémas.

Le témoignage d'un acteur-clé, encore en poste, est donc une source de qualité pour étudier cette situation unique. En effet de grands opérateurs nationaux, anciens monopoles d'Etat, offrent des cas d'institutions inédits. A aucun moment de l'histoire, dans aucun secteur d'activité, on a déjà vécu l'expérience des opérateurs de télécommunications qui passent en aussi peu de temps d'une situation de monopole administratif à une concurrence exacerbée, sur des activités dont l'avenir n'est pas clair et sous la férule d'un régulateur qui impose les règles et cherche plutôt à garantir la position des nouveaux entrants. Evidemment, dans quelques années ou décennies, les professeurs animeront des cas où le destin de ces institutions paraîtra évident : l'analyse est toujours plus aisée a posteriori. Il faut donc bien mettre en évidence l'originalité et la sévérité de la situation d'entreprises comme France Telecom (Telefonica, British Telecom ou Deutsche Telekom).

La profondeur des transformations, tout comme le rythme qui leur est imposé, a des conséquences importantes en matière sociale. Il s'agit de transformer des tâches, des organisations, des statuts, des compétences et des cultures avec une très grande rapidité. Plus encore, les institutions ne peuvent être abordées sans considérer leur taille : c'est souvent un des mythes du management de considérer que les mêmes principes et techniques peuvent s'appliquer pour une ETI de 1000 personnes et un groupe cent fois plus grand. Là encore, les expériences auxquelles se référer ne sont pas nombreuses. Il est facile de critiquer *a posteriori* les actions entreprises ; l'honnêteté intellectuelle oblige à reconnaître que des actions identiques ne produisent pas forcément les mêmes effets ailleurs.

La troisième caractéristique de cette crise, vue de l'extérieur, a été sa médiatisation et son fort impact dans l'opinion, dans tout l'écosystème autour des entreprises mais aussi dans la société dans son ensemble, au point que les politiques, les législateurs et tous les penseurs se sont arrogé le droit de dire leur mot sur la question. Il est rare que des événements d'entreprise aient autant de médiatisation et ne soient autant et si longtemps relayés.

La crise de France Telecom est donc un événement important, unique, et tout doit être entrepris pour comprendre ce qui s'est passé. Des témoignages aussi directs que celui de Bruno Mettling constituent donc des pièces importantes du dossier. Evidemment, les témoignages sont toujours relatifs, les historiens le savent. Celui d'observateur a le défaut de ne pas décrire l'action de l'intérieur et celui de l'acteur d'être trop impliqué. Ainsi, ce témoignage a trois caractéristiques majeures. La première est d'émaner d'acteurs de premier plan, encore en pleine action, de manière à minimiser les risques de rationalisation *a posteriori*, de manière aussi à ne pas réinterpréter une action passée à l'aune de résultats patents qui en modifient la vision. La deuxième caractéristique est de donner un point de vue de RH qui est rarement aussi central dans le déroulement et le dénouement d'une crise. L'analyse de la situation, la démarche retenue, les politiques et outils mis en œuvre ressortissent au champ de la GRH et montrent l'importance de la fonction ainsi que son insertion dans la gestion de crise. La troisième caractéristique de ce témoignage est d'insister sur les mesures, les phases, les étapes, les outils et méthodes, plutôt que sur le processus et la dynamique de ce changement. Si le regard des RH est fondamental, si le lien et la complicité entre le DRH et la direction de l'entreprise paraissent évidentes, de futurs analystes devront aussi relativiser le discours que nous trouvons heureusement centré – et pour cause – autour des questions RH.

2- Les enseignements

Le document propose en conclusion des enseignements à tirer de cette séquence de la vie de France Telecom-Orange et leur liste est intéressante pour comprendre - à un moment donné de l'histoire - la vision des acteurs majeurs de cette étape. Comme observateur et professeur dans le domaine des organisations et de la gestion des ressources humaines, je souhaiterais organiser ces enseignements avec une visée pédagogique pour ceux qui s'interrogeraient sur cette histoire.

Un point de vue épistémologique

Tout le monde a une opinion sur la crise de France Telecom et c'est bien là le problème premier. Car si on a une opinion, souvent peu étayée, il est difficile de voir autre chose. Le témoignage présenté insiste sur le fait que si la crise est avérée, tout n'est pas que crise. Si la crise doit être traitée, il ne s'agit pas seulement de régler une crise. L'émotion liée à de tels événements peut inciter à perdre de vue cette réalité. Les institutions ne doivent pas seulement régler les crises mais assurer leur pérennité. Les spécialistes des relations sociales le savent, l'objectif n'est jamais de régler un conflit mais de se donner les moyens de travailler ensemble par la suite : un conflit du travail n'est pas un divorce.

Le témoignage met donc en évidence une réalité qu'il faut toujours rappeler. L'enjeu de France Telecom-Orange est bien de continuer de développer une stratégie de développement dans un secteur profondément bouleversé depuis longtemps et aux perspectives de business peu évidentes à distinguer. L'enjeu est de tenir compte des RPS mais ce n'est pas que cela, il s'agit aussi de mettre en place de nouvelles modalités de gestion des ressources humaines. Il faut tenir compte du ras-le-bol généralisé mais le rapport au travail des salariés de l'entreprise ne se résume pas à de la souffrance.

Des innovations

La presse a évidemment retenu des innovations et actions marquantes. Car dans une telle situation il s'agit aussi de marquer une rupture avec le passé. Celle-ci a été évidemment actée avec le changement de la direction de l'entreprise et de sa gestion des ressources humaines puisque la crise apparaissait surtout dans sa dimension sociale.

L'affirmation d'un nouveau contrat social constitue un de ces éléments de rupture. Premièrement parce qu'il était nécessaire de reconnaître la fin d'un contrat tacite ancien, non formalisé et devenu confus du fait des changements survenus. Deuxièmement, ce contrat devait être concrétisé par un document largement discuté, diffusé et discuté. Enfin, il devait contenir des modalités les plus concrètes sur les droits et obligations réciproques des parties prenantes au sein de l'entreprise et sur de nouvelles modalités de gestion des ressources humaines : même au risque d'atteindre un niveau de détail qui a pu paraître trop important à certaines parties.

Enfin, un autre signe de rupture se situe dans le souci de mesurer et prendre en compte la performance sociale des managers. On connaît les difficultés de l'évaluation, même dans les aspects économiques et opérationnels de chaque fonction. Chacun imagine la difficulté de mesurer la performance sociale mais cela constitue une rupture pour sensibiliser chacun sur la performance sociale de chaque unité.

L'importance du temps court

Les crises obligent à des réactions à court terme et on ne peut qu'être impressionné dans le témoignage par le nombre des mesures prises. Cependant, il serait insuffisant de réduire ces actions à un catalogue car une dimension très importante apparaît en filigrane qui constitue un enseignement important, à savoir la temporalité des actions entreprises.

Dans le temps court, on ne peut sous-estimer la dimension symbolique de ces actions. Puisque la crise n'est pas qu'une crise sociale mais aussi une crise de sens, pour reprendre les termes du témoignage, le jeu du symbole est donc au centre de l'action. Le changement de direction, quelques actions marquantes en matière de rémunérations, la reconnaissance des suicides comme des accidents de service et la mise en œuvre des conférences sanitaires, outre leur utilité, témoignent de ce souci de reconnaître symboliquement les événements les plus patents de la crise.

Les actions symboliques ne peuvent aller sans la mise en place de mesures de GRH très concrètes tenant à la politique de rémunération, les mobilités ou la révision de la politique de l'emploi. Plus globalement, la rapidité de définition d'une nouvelle stratégie pour 2015 permet de situer la crise dans le contexte plus global de l'avenir de l'entreprise. Car si les salariés sont concernés par leur situation actuelle, ils sont suffisamment confrontés au métier et aux clients pour savoir le besoin d'une ligne stratégique claire.

La prise en compte du temps long

Un des aspects les plus importants de ce témoignage est de montrer clairement que les actions de gestion de la crise ne peuvent faire l'économie du temps long de l'entreprise et doivent être entreprises simultanément, car il y a toujours un au-delà de la crise. Celle-ci a montré non seulement la nécessité pratique mais aussi le besoin ressenti par les acteurs de développer d'autres modes de collaboration (de travailler ensemble étymologiquement).

Pour ce faire une politique ambitieuse est développée pour développer les compétences managériales et l'engagement des managers dans leur mission. Le retour sur des basiques du management, le développement d'Orange Campus vont dans ce sens. Mieux encore, des actions concrètes ont été entreprises autour de la proximité. C'est la création de RH de proximité mais aussi l'engagement de la direction générale pour rencontrer le plus grand nombre de managers dans le cadre de rencontres, réunions ou séminaires. Cette proximité est sans doute le seul moyen, quel que soit son coût, de reconstruire de la relation pour générer la confiance qui est à la base d'un nouvel engagement de chacun.

On ne peut oublier, dans ces actions de revivification de la collaboration, l'importance de reconstruire des relations sociales dans le cadre du contrat, dans la gestion des problèmes immédiats de conditions de travail et la reconstitution des liens, dans la clarté d'un projet qui est social mais aussi économique.

En conclusion

Ces témoignages importants pour construire l'histoire atteignent forcément les limites de l'exercice. Il est fondamental de disposer d'une chronologie des événements et d'une liste des actions entreprises. Mais on peut aussi formuler quelques hypothèses sur la partie immergée de l'iceberg de cette histoire. Ne faut-il pas aussi mettre en valeur dans cette crise deux phénomènes que le souci factuel du témoignage ne pouvait réellement développer.

La première a été esquissée dans ce qui précède et concerne les deux temporalités de l'action. Il y a celle du temps court, au plus fort de l'intensité émotionnelle de la crise, qui exige rapidité, détermination, originalité et fort impact symbolique des changements entrepris ; il y a aussi celle du temps long, du souci de la pérennité économique de l'entreprise et d'un nouveau contrat de collaboration au sein de l'entreprise. A ce stade, c'est le souci de piloter entre les récifs tout en traçant le cap qui frappe dans le témoignage présenté.

La seconde hypothèse concerne l'implication des acteurs sans laquelle cette action n'aurait pu être menée. C'est l'engagement de la nouvelle direction, celle des OS à reconstruire une entreprise menacée, celle surtout des très nombreux salariés qui ont vécu fortement la crise de leur entreprise et ont tenu bon pour redresser la barre. La ressource d'implication est souvent la plus discrète, mais la plus efficace pour surmonter les crises.

ECF
Mémo

Management de cabinet

Dans sa forme traditionnelle, le management était réservé aux grandes institutions, aux caporaux fidèles chargés de la discipline et de la performance collective dans des grandes institutions hiérarchiques. Cette image d'Épinal a un peu jauni et, dans tous les secteurs d'activité, dans les entreprises de toute taille et dans des structures ayant perdu le nord de la verticalité, on retrouve une forte préoccupation managériale, à savoir l'enjeu de réussir une performance à plusieurs.

Les experts comptables sont donc concernés par cet enjeu managérial. La réussite d'un cabinet ne dépend plus seulement de l'addition de compétences techniques pour s'occuper d'une clientèle captive. L'expert se trouve confronté aussi bien aux impératifs d'un marché concurrentiel qu'aux difficultés d'entretenir en interne le minimum de cohésion nécessaire à un fonctionnement harmonieux et fiable.

Développer une approche managériale requiert de prendre en compte trois dimensions.

La première concerne le besoin de management. Dans l'économie du service ou de l'expérience dans lesquelles se situent les experts comptables, l'engagement des collaborateurs est essentiel puisqu'il conditionne la qualité du service rendu. Les managers sont le mieux à même de remplir les conditions nécessaires à cet engagement.

La deuxième a trait à la difficulté du management quand les experts comptables sont confrontés à des comportements individuels, des manières de travailler, des relations à l'entreprise qui ne favorisent pas toujours le travail d'équipe et la cohésion nécessaire pour travailler ensemble efficacement. Ils sont aux premières loges pour maintenir une rigueur et un esprit d'équipe qui ne sont ni naturels ni acquis.

La troisième dimension est celle de l'action des managers. L'amélioration de leur performance managériale passe par un travail sur ses comportements. Plus que de systèmes, d'outils ou de techniques, les managers ont surtout besoin d'être attentifs à leurs comportements, de les comprendre, d'en mesurer les conséquences afin d'apprendre à toujours mieux manager.

La bonne nouvelle, c'est que le management s'apprend : chacun peut toujours améliorer ses compétences en la matière. S'il est parfois difficile, il donne aussi ce plaisir d'avoir une influence sur le développement et la croissance des personnes.

Force Ouvrière

Journal des Cadres

L'engagement des managers

Le management⁶⁹ est universel. Dans un club de foot, un orchestre ou une équipe-projet, doit être assumée la mission de coordonner et animer l'action collective. Dans les organisations actuelles, cette mission est tout aussi indispensable et difficile du fait de structures plus floues, changeantes et multiformes. Elle ne s'opère plus dans le cadre strict mais rassurant et clair de hiérarchies formelles et respectées. Mieux encore, les attentes de rôles vis-à-vis des managers exigent de leur part un fort engagement pour maintenir la cohésion dans leurs équipes, s'ajuster aux conditions mouvantes de l'activité et prendre en compte la dimension fortement émotionnelle de l'exercice du travail en collaboration (*cum-laborare* : travailler ensemble).

La question de l'engagement des managers ne va pas de soi. Pour les collaborateurs, les managers font généralement partie de ce monde flou de la « direction » ; quant aux dirigeants, ils considèrent souvent les managers comme des grognards napoléoniens, ceux qui râlent mais avancent toujours.

Or les managers ont des raisons de ne pas s'engager. Premièrement parce qu'ils occupent cette position toujours délicate de la personne du milieu, coincée entre le marteau de la direction et l'enclume des salariés de base, chargés de relayer, mais aussi d'imaginer le déploiement et de prendre leur part d'initiative dans un univers contraint de part et d'autre. Cela n'a jamais été facile : Moïse le disait déjà en conduisant les Hébreux hors d'Égypte : cela ne nous rajeunit pas...

Personnes du milieu, les managers ont parfois le sentiment d'être éloignés des centres de décision et de buter contre un plafond de verre organisationnel et culturel. Leurs parcours de carrière sont compliqués dans des filières professionnelles moins présentes. D'un autre côté, ils subissent parfois des relations difficiles avec leurs collaborateurs car les processus de harcèlement fonctionnent aussi bien de haut en bas que de bas en haut. Si les managers sont moins impliqués, c'est aussi qu'ils appartiennent à une société où, en dehors du travail aussi, dans le monde associatif, politique et syndical par exemple, l'engagement est moins une valeur et les crises de vocation pour prendre la responsabilité des autres se font partout sentir.

C'est dire que si les solutions sont difficiles à trouver, elles n'en concernent pas moins tout le monde. C'est la responsabilité des institutions de valoriser l'activité de management en ne l'opposant pas, en particulier, à cette vague notion de leader qui non seulement ne supporte pas la traduction allemande ou italienne mais, mieux encore, conduit à des comparaisons le plus souvent peu flatteuses pour les managers. C'est la responsabilité des collaborateurs qui pourraient tout simplement considérer que les managers sont aussi des personnes, et que les conflits et désaccords naturels dans toute institution doivent se régler avec le respect dû à chacun, y compris des managers. C'est enfin la responsabilité des managers eux-mêmes qui ont besoin plus que jamais de lieux où échanger, partager des expériences et s'aider mutuellement à assumer un rôle souvent difficile. C'est le sens du développement actuel des communautés de managers.

⁶⁹ Mot d'origine latine, cf. Thévenet, M. Les 100 mots du Management – PUF, 2014

ICARE

**Revue tunisienne des
ressources humaines**

Le leadership pour l'entreprise.

www.amazon.fr

Le leadership est devenu ces dernières années la nouvelle frontière du succès de l'entreprise. C'est à lui que de nombreuses institutions confient la mission de sortir les entreprises de la crise, de leur faire redécouvrir de la croissance. Signe des temps, de nombreuses *business schools* ont abandonné les enseignements de gestion des ressources humaines pour les remplacer par du leadership et les professionnels des RH eux-mêmes affirment que la détection de leaders et leur développement constitue l'un de leurs enjeux majeurs pour les années qui viennent.

Il n'est évidemment pas de définition unique du leadership mais la notion véhicule un fort intérêt pour la conduite des personnes, leur inspiration, la capacité à mobiliser un corps social vers un objectif. Il est alors tentant d'imaginer des individus dotés de compétences exceptionnelles et dont la seule personnalité suffirait à entraîner les autres, à donner du sens, à résoudre enfin le mystère des comportements individuels et collectifs au mieux du succès de l'entreprise. On s'abandonne dans ce cas aux rêves de personnalités visionnaires et charismatiques dans une sorte de pensée magique à laquelle se laissent souvent aller les théories managériales.

Et pourtant le leadership n'est pas hors-sol. Il ne relève pas de personnages exceptionnels ni ne se résume à des pratiques universelles auxquelles il s'agirait de former les personnes. Il se situe plutôt dans un contexte, celui de l'entreprise dans éco-système économique et social. Si les entreprises rêvent d'un leader sauveur, elles ne devraient pas le faire en s'abandonnant à d'illusoires compétences ésotériques d'individus exceptionnels ; si certains rêvent de devenir les leaders de demain, ils devraient avant tout comprendre le contexte pour mieux s'y ajuster et pour le faire avancer.

En effet, le monde des institutions est plus divers qu'on ne le dit souvent. Les politiciens, journalistes ou sociologues ont trop tendance à parler de l'entreprise, du salarié, de l'employeur ou du travail au singulier alors qu'ils sont aujourd'hui pluriels. L'enjeu du leader est bien de prendre en compte cette spécificité. Dans un ouvrage récent, deux chercheurs américains s'interrogent sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises outre-Atlantique. Ils avaient fait la même enquête trente ans auparavant et ils constatent avec surprise que rien n'a changé depuis la dernière enquête mais tout a éclaté : cela signifie que les modes de gestion n'ont pas translaté, ils ne se sont pas déplacés d'un point vers un autre mais ont évolué dans des directions diverses.

Ils proposent alors trois modèles de pratiques RH, cohérents, liés aux caractéristiques du business ou des politiques d'entreprise, mais fondés sur des conceptions totalement différentes du travail et de la relation entre employeur et employé. Le premier modèle, *low-cost*, est fondé sur le principe de minimisation des coûts liés au travail et au personnel. Il s'agit de maintenir aussi bas que possible le coût direct avec les salaires et les charges, le coût du risque également en privilégiant une gestion à court terme plutôt qu'à moyen et long terme. Enfin, dans le modèle *low-cost* se trouvent tous les modes d'organisation du travail peu dépendants des personnes et de leur engagement et donc facilement interchangeables.

Le deuxième modèle est celui de l'individualisation qui surfe sur la vague du modèle ambiant d'individualisme et de singularisme. Il se traduit par des pratiques de plus en plus individualisées de gestion des ressources humaines et il met en valeur certaines personnes comme les fameux « talents », avec leur combinaison rare de compétences rares, qui apparaissent dans certaines entreprises comme le sauveur. Le troisième modèle est celui du fort engagement quand l'implication des salariés est devenue une condition indispensable du succès de l'entreprise et de son business-model.

Il est évident que le leadership ne peut être appréhendé de la même manière dans ces trois modèles qui relèvent à la fois des contraintes du business et de la décision d'une direction générale. Dans le premier, les leaders doivent être des comptables et maîtres de la discipline, dans le second ce sont des *coachs* et dans le troisième des pragmatiques exemplaires qui savent tenir ensemble les grandes causes de l'entreprise et leur traduction concrète dans le fonctionnement de l'entreprise.

Il existe d'autres éléments de contexte sans la considération desquels le leadership ne peut s'exercer. En premier lieu il faut parler de la performance. C'est l'impératif de toute entreprise aujourd'hui mais les critères pour la définir et la mesurer peuvent varier. N'oublions jamais qu'en anglais la performance évoque le résultat mais aussi le moyen de l'obtenir. Faut-il privilégier le court terme ou le long terme, la performance s'apprécie-t-elle pour l'actionnaire, le salarié ou la société ? La fonction de leadership est indissociable de cette réflexion sur la performance, ses objectifs, sa mesure et ses déterminants.

De la même manière on ne peut dissocier la réflexion sur le leadership d'une certaine approche de l'entreprise. Celle-ci est l'institution dans laquelle se retrouvent leaders et suiveurs : l'exercice de la mission dépend alors des conceptions plus ou moins communes partagées à son propos. Travailler dans le cadre d'une institution revient à mettre en évidence l'importance des interdépendances et promesses réciproques entre les individus. En effet on ne travaille jamais mais on travaille « avec » des personnes généralement non choisies. Dans l'institution traditionnelle le contrat collectif implicite est fort : il définit les droits et obligations réciproques au-delà du strict contrat de travail. Il n'a pas toujours existé dans les temps plus anciens où l'institution n'était pas encore le cadre normal d'exercice de l'activité ; il ne le sera peut-être plus demain en pleine troisième révolution industrielle. Mais c'est encore le cas aujourd'hui et une approche du leadership ne devrait jamais sous-estimer les aspects culturels et collectifs dans lesquels s'insère la fonction.

Enfin, le leadership ne peut être abordé sans référence au contexte des politiques RH. Les leaders ne sont pas ces talents extraterrestres dotés de dons magiques, ils peuvent aussi se détecter, se développer et se manager dans le cadre de politiques de ressources humaines efficaces.

Trois conseils principaux peuvent donc guider une direction générale qui se pose la question du leadership, avant de se lancer à corps perdu dans des formations. Premièrement, une DG devrait être claire sur les BOS, les Buts d'Ordre Supérieur. Ils constituent ces références, visions, valeurs ou objectifs pérennes qui constituent l'identité même de l'entreprise. Ils concernent aussi bien le produit, les clients que la manière de travailler ensemble. Ils constituent cette part non négociable du contrat collectif implicite qui devrait guider tout leader avant de se laisser aller à décliner son propre génie. Pour un leader qui n'est pas hors-sol, ces BOS le rattachent à l'institution à laquelle il appartient et que sa mission de leadership doit servir.

Deuxièmement, une direction générale devrait s'assurer qu'elle dispose des pratiques – sans même parler des *process* – lui permettant de détecter, développer et gérer au quotidien des leaders. Le plus souvent, les procédures d'évaluation annuelle ne sont pas suffisantes et c'est par une revue systématique des personnes, une analyse sérieuse de leur performance, que l'on détecte, plutôt que des compétences de leader, du moins une capacité à les acquérir. Il est illusoire d'attendre de la formation seule le développement de ces compétences : encore faut-il que la gestion des carrières et le management des leaders leur permettent d'assumer cette montée en compétence.

Troisièmement, il ne faudrait jamais oublier que les leaders sont nécessaires pour faciliter l'action collective et la rendre efficace. Ce rappel est nécessaire car la recherche de leaders s'apparente parfois à une quête de personnages extraordinaires, de locomotives. Or les locomotives avancent d'autant plus vite qu'elles n'ont pas de wagons ! Elles peuvent oublier que leur mission première est vis-à-vis des personnes qu'elles ont à diriger.

Le journal des grandes écoles et universités

Le management au risque de la bienveillance

La bienveillance est devenue une préoccupation du moment dans des domaines de l'existence aussi divers que la relation aux malades, aux clients ou à l'autre en général. C'est, ces derniers mois, le titre de l'ouvrage à succès du bouddhiste Matthieu Ricard⁷⁰ ou celui - avec forcément moins tendance - de la théologienne chrétienne Lytta Basset⁷¹. Assez naturellement, les termes de bienveillance et de compassion (pas tout-à-fait synonymes) envahissent le vocabulaire managérial, avec toujours le même sens de l'injonction qu'aiment s'imposer les spécialistes du domaine.

Les caractéristiques d'un management bienveillant

Un management bienveillant se traduirait par une attitude et des comportements du manager vis-à-vis de ses collaborateurs. L'attitude est celle de reconnaissance et d'acceptation de l'autre avec la volonté active de faire son bien. Les comportements sont ceux de l'écoute, de l'empathie et de l'effort de repérer ce que ressent l'autre ; c'est aussi la manière active de reconnaître la personne et de la conforter. Les tenants du management bienveillant n'en font pas seulement le standard de l'idéal de la relation managériale, ils suggèrent aussi, dans la meilleure tradition des Relations Humaines, que la bienveillance devrait inexorablement contribuer à la performance, au mieux de la félicité et de la reconnaissance de chacun.

Pourquoi la bienveillance

Le conseil de bienveillance dans le paysage managérial durera moins longtemps que les impôts mais on peut avec intérêt tenter d'en broser le contexte ou les raisons. Si la bienveillance apparaît comme une nouveauté, c'est qu'elle s'oppose à un management qui ne le serait pas, un management fait de dureté, d'insensibilité aux personnes, voire de malveillance comme me l'avait dit un médecin du travail convaincu que la formation au management consistait à apprendre aux futurs managers à faire souffrir les autres...

Une bienveillance qui écoute les émotions et le ressenti de l'autre, c'est une manière de reconnaître les exigences émotionnelles de nombreuses situations de travail, soit que les hiérarchies et

⁷⁰ Ricard, M. Plaidoyer pour l'altruisme – la force de la bienveillance – NIL, 2013

⁷¹ Basset, L. Oser la bienveillance – Albin Michel, 2014.

structures d'autorité ne protègent plus suffisamment les personnes, soit que celles-ci n'aient pas suffisamment de maturité émotionnelle pour se confronter aux situations de l'existence.

Une relation managériale, c'est aussi reconnaître que le management est une relation comme les autres, tout comme le travail est une activité comme les autres. Toutes les relations humaines n'exigent-elles pas de la bienveillance ? Comment interpréter alors la nécessité de devoir le préciser ?

Bienveillance dans le management : les questions

En ce sens la bienveillance peut certainement contribuer à améliorer le management pour autant que l'on n'omette pas trois réalités. La première consiste à ne pas oublier les objectifs de l'entreprise et à la responsabilité de chacun vis-à-vis de l'action collective à laquelle on contribue. La relation managériale reste causée par le souci d'une réalisation : tout salaire mérite travail.

La deuxième réalité, c'est que depuis l'aube des temps, les spiritualités nous ont appris que la bienveillance ne résultait pas seulement d'une bonne intention, de ce genre de changement personnel superficiel dont on se convainc en se maquillant le matin. La bienveillance est un chemin d'apprentissage long et rigoureux, avec ses exercices comme diraient les grecs.

La troisième réalité, c'est que la bienveillance ne peut nous laisser faire l'économie de notre conception de l'autre. La relation n'est-elle que cette confrontation au « tu » dans un dialogue fermé, ou n'est-elle pas aussi l'accueil d'autre chose, au-delà même de l'autre pour, être capable de cette bienveillance. Peut-il y avoir bienveillance sans une réflexion philosophique solide. La relation, la confrontation duale ne prend-elle pas le risque d'un enfermement et d'une confrontation, d'une fatigue et d'un abandon si n'existe pas la raison de cette bienveillance, son but et son sens. Décidément, pour le management comme pour le reste, la bienveillance risque d'être le problème plutôt que la solution.

Manager attitude

Les questions de la motivation

Entretien avec Maurice Thevenet, Professeur agrégé et docteur en Sciences de gestion, enseignant à l'Essec et au Cnam Paris.

- « S'il existe autant de moteurs de motivation que de personnes, cette motivation dépend également de la relation à l'organisation »
- « La motivation n'est pas que le ressort de choses cachées ou figées »
- « Un jeune qui aura été fidèle à son club de football pendant 12 ans sera plus facile à manager »

Manager Attitude. Entre satisfaction d'un besoin et implication, quelles sont les grandes théories de la motivation ?

Maurice Thevenet. Se poser la question de l'origine de la motivation revient à comprendre le moteur du comportement humain. C'est un thème central en management qui touche au mystère humain : cela revient à percer l'explication des comportements, souvent imprévisibles. On peut considérer qu'il existe trois catégories de théories sur la motivation. La première est liée au besoin : « ce qui me pousse à avoir un comportement c'est la perspective de satisfaire un besoin ». La deuxième catégorie se place dans une dimension cognitive, elle est liée à la perception que les personnes développent d'une situation : « ce qui me pousse à agir, c'est la perception d'une attente, l'instrumentalité de mon comportement pour la satisfaire correctement. » L'approche est ici fondée sur la perception de la personne. Ces deux catégories ont en commun que l'objet d'étude est la personne elle-même, par son besoin ou sa perception. La troisième catégorie, elle, s'intéresse à l'idée que la motivation, qui s'apparente aussi à un engagement ou une identification, ne relève pas uniquement de la personne, mais également des liens qu'elle aura tissés, dans une relation à son travail. Les personnes impliquées, engagées, motivées au travail, ne sont pas nécessairement prédisposées à l'être. C'est l'expérience développée par une personne qui se traduit en comportement.

Manager Attitude. C'est donc à créer cette bonne relation que l'entreprise doit s'attacher, afin de garder ses employés motivés ?

M. T. Oui. Dès lors qu'il existe un attachement, qui crée un sentiment de reconnaissance, il faudra une offre réellement très alléchante de la concurrence pour débaucher l'employé. Le comportement est beaucoup lié à la qualité de la relation développée, il ne résulte pas uniquement de la seule personne. Non seulement il existe autant de moteurs de motivation que de personnes, mais cette motivation dépend également de la relation à l'organisation.

Manager Attitude. Peut-on aller jusqu'à considérer que l'argent n'est pas un facteur de première importance dans la motivation ?

M. T. Il s'agit au contraire d'un facteur fondamental. La rétribution financière est capitale dans un système économique où l'unité de mesure est l'argent. En revanche, l'argent ne revêt pas la même signification pour tous : certains cherchent à consommer plus, d'autres à pouvoir éduquer mieux

leurs enfants, d'autres encore ont le plaisir de trouver une meilleure image d'eux-mêmes dans un compte en banque bien fourni... Il y a mille et une significations différentes de la motivation financière. En revanche, il est important de bien faire attention à ne pas diminuer l'importance d'autres facteurs de motivation.

Manager Attitude. Comme par exemple l'expérience d'une bonne relation au travail ?

M. T. L'importance des relations entre les gens au travail est un enjeu capital pour les organisations. L'organisation doit mener un travail collectif sur l'expérience du travail comme lieu de relation. Développer des relations humaines de qualité entre personnes qui travaillent ensemble est fondamental, même si tous n'en ressentent pas le besoin. Le rôle du manager est de comprendre la particularité de chacun, son originalité, ses besoins spécifiques, en bref, s'attacher à connaître les personnes, pour réussir à actionner les leviers qui les feront accomplir leurs tâches. Jouer sur la dimension relationnelle est dans l'intérêt des organisations, c'est un bon investissement.

Manager Attitude. La dite « Génération Y » semble représenter un défi particulier de motivation pour les organisations, qu'en pensez-vous ?

M. T. Je suis prudent quant à l'idée de définir une génération. Les générations anciennes ont toujours considéré les nouvelles comme moins bonnes et impossibles à gérer. Il faut réussir à faire la part des choses entre un écart d'attitude propre aux jeunes générations quelle que soit l'époque et une vraie évolution de la société. La seule certitude, c'est que ces générations, dans dix ans, auront dix ans de plus... Au lieu de se demander si elles ont des particularités auxquelles s'adapter, il vaudrait mieux se demander ce qu'elles vont apprendre au contact des plus anciennes. Ce qui est certain également, c'est que, pour qu'une organisation fonctionne, il faut que les personnes qui la composent aient la compétence du travail collectif, dans le cadre de relations non choisies. Cela demande un apprentissage. Or il est vrai que les jeunes générations (au pluriel, pas simplement la génération Y ou Z) ont vécu une variété d'expériences collectives choisies alors que le travail dans une entreprise, ce sont des relations imposées, pour parfois plus de temps que prévu. Un jeune fidèle à son club de football pendant 12 ans sera plus facile à manager qu'un autre ayant multiplié les expériences, car il aura acquis l'expérience du collectif imposé. Le rôle du manager, pour motiver à long terme les nouvelles générations, est d'accompagner cet apprentissage.

Manager Attitude. Le manager doit se faire psychologue individuel et accompagnateur social.

M. T. Il est important de bien comprendre que, contrairement à ce que certains voudraient nous faire croire, tout ne se joue pas dans l'enfance. La psychologie du développement consiste à comprendre que la motivation n'est pas que le ressort de choses cachées ou figées, elle évolue avec l'âge, l'expérience, la découverte. La motivation managériale se construit, il faut avoir la patience de l'apprentissage et accompagner le développement.

COMMUNICATION

IVème UNIVERSITE D'HIVER – ENTREPRISE ET PERSONNEL

Participer pour quoi faire : option managériale ou
option socio-économique

Janvier 2014

PARTICIPER : LE REPAS ET LES CONVIVES

La question de la participation est de celles qui ne fâchent pas. Le terme a une connotation universellement positive et nul n'oserait exiger de ne pas participer ou de ne pas faire participer. Comme un de nos illustres compatriotes a suggéré que participer était plus important que gagner, voilà un précepte qui, faute d'être vraiment mobilisateur, peut mettre tout le monde d'accord. La participation renvoie aussi à une belle innovation poussée par le Général de Gaulle qui voulait en faire l'épine dorsale d'un nouveau contrat social dans les entreprises. Les théoriciens des organisations et les promoteurs des relations humaines dans l'entreprise y ont vu une clé de la performance sociale donc économique. Quant aux politiques ils ont fait du « participatif » un fondement de la vérité et de la légitimité. En ce sens, la question de la participation ne peut être plus universelle en illustrant une symbiose entre les entreprises – les institutions de travail – et la société.

Cependant, si la participation a l'honneur de figurer comme thème de l'université d'hiver d'Entreprise et Personnel, c'est qu'elle est plus problématique que le consensus bien-pensant ne l'admet. La preuve en est la complexité du titre « Participer : pour quoi faire ? Option managériale ou impératif socio-économique » : un titre qui rassemble une question et une proposition alternative de réponse. Il est difficile d'utiliser plus les ressources de la syntaxe et de la ponctuation pour formuler une question : en effet rassembler dans un verbe à l'infinitif, un « : », un « ? », une conjonction de coordination et un trait d'union formant néologisme relève du prodige rhétorique.

On parle de « participer » sans préciser à quoi mais on peut imaginer tout ce à quoi il est possible de prendre sa part dans les institutions de travail : la décision, les bénéfices, les risques, la gestion des ressources humaines ou l'activité mais l'utilisation de l'infinitif n'a probablement pas pour but de dresser une liste de compléments d'objet indirects. Sans doute évoque-t-il l'aspect concret et comportemental de la participation pour ne pas rester au niveau du concept et de la bonne intention. Participer serait donc quelque chose qui se décide, le résultat d'un choix et donc l'existence d'options alternatives : il serait donc possible de ne pas participer.

Si l'affirmation du verbe appelle immédiatement une question (pour quoi faire ?), c'est donc que ni la participation, ni le fait de le décider, ne vont de soi. On s'éloigne ainsi d'un impératif moral qui obligerait autant les personnes à participer que les institutions à inciter leurs membres à le faire. C'est bien le signe d'une « dés-idéologisation » de ces notions managériales qui est bienvenue dans

la mesure seulement où ce n'est pas le remplacement d'un « managérialement correct » par un autre. Participer doit donc avoir un objectif mais le problème est de savoir lequel.

Là encore le titre choisi par les organisateurs propose une réponse sous forme alternative. Etant donné la subtilité stylistique des auteurs, le message ainsi porté doit donc retenir l'attention : deux réponses seulement sont proposées, et il s'agit de choisir entre l'une ou l'autre. On écarte donc d'autres raisons pour participer, comme l'envie des acteurs par exemple ; on écarte aussi l'idée que la participation irait de soi, qu'elle serait inhérente au fonctionnement des organisations et que la question de son utilité ne se poserait donc pas.

L'alternative de l'option managériale ou de l'impératif socio-économique est intéressante car elle renoue – signe des temps ? – avec l'opposition fondamentale de l'économique et du social, plus proche de l'approche marxienne des organisations que de l'idéologie du cercle vertueux de l'économique et du social.

L'originalité de l'alternative se situe aussi dans les formes de réponse à la question de l'utilité de l'acte de participer. L'utilisation de l'infinitif semble interroger chacun dans ses choix d'attitude et de comportement. On comprend alors qu'une des réponses possibles soit « l'impératif socio-économique », une sorte de contrainte extérieure imposée à l'acteur dans son mode de rapport à l'institution et aux autres. Toutefois, « l'option managériale » ne se situe pas au même niveau, elle s'adresse aux dirigeants, managers ou technostructure de l'institution chargés de mettre en œuvre des modes de collaboration. A moins de considérer que « l'impératif socio-économique » ne s'impose qu'à la technostructure dans son activité de formalisation du fonctionnement organisationnel : on donnerait alors à une question individuelle (décider de participer), une réponse seulement managériale. N'est-ce pas prendre le risque de retomber dans les travers de l'ingénierie sociale ?

En effet l'idée d'une « option » managériale renforce ce soupçon. Si c'en est une, il existerait donc d'autres options managériales, celles de la non-participation et l'on aimerait en savoir plus à leur sujet. Quant à « l'impératif socio-économique », il intrigue tout autant. Est-ce que la situation économique exige la participation ? On en reviendrait alors au cercle vertueux jamais vraiment démontré entre l'économique ou le social. Or il est des situations, de crise et d'urgence où l'expérience nous montre que c'est plus la force du leadership ou le souci d'un but partagé (plutôt que la participation) qui ont permis la réussite. Et qu'en est-il de cette union entre le « socio » et l'« économique ». Est-ce à dire que la société exige du participatif de la part d'institutions sommées de se soumettre à ces injonctions sociétales ? Est-il si évident de mettre sur le même plan l'institution et le citoyen ? La société montre-t-elle par ailleurs des besoins irrépressibles de participer ? Les militants associatifs et politiques savent qu'en ces domaines, il y a souvent plus de consommateurs que d'acteurs participatifs engagés. Il ne faudrait pas confondre le souci vociférant de ne pas voir s'imposer des décisions avec la volonté de participer à leur construction.

La formulation même du thème de cette université d'hiver invite donc au questionnement au point qu'il paraît nécessaire, sans prétendre à l'exhaustivité, de sérier les questions contemporaines à propos du fait de participer. Il est nécessaire de poser à nouveau la question de la participation parce que la notion a vieilli, ou du moins elle a eu son heure de gloire à une époque où le travail et

l'entreprise étaient différents car qui oserait encore parler au singulier du travail ou de l'entreprise aujourd'hui ? Ces thèmes ne peuvent être abordés qu'au pluriel tant les formes, les contextes, les modalités et les représentations peuvent en être différents d'un secteur ou d'une personne à l'autre. Mieux encore, la participation questionne le rapport à l'autre, et pas seulement celui au travail et à l'entreprise. Celui-ci a profondément évolué et il n'est pas certain que la participation soit encore une notion suffisamment précise et pertinente pour les contextes de travail actuels. Le travail peut aussi aller sans participation et le souci de préciser de plus en plus finement les modalités des contrats de travail et les obligations réciproques de l'entreprise et du salarié ne prend pas forcément en compte cette dimension participative.

Aujourd'hui la participation ne va pas de soi. Elle relève d'une approche de collaboration (de travail ensemble) à réinventer comme le montre l'attrait actuel pour la coopération. Les notions à la mode sont celles de compétence, d'employabilité, de portabilité de compte pénibilité ou formation : autant de notions émergentes, au gré des gesticulations réglementaires et juridiques, qui évoquent une approche beaucoup plus individuelle du travail. Certains remettent même en cause⁷² l'utilité universelle de la participation comme le montre le débat sur l'utilité des équipes pour développer la créativité.

S'il s'agit de mettre la participation au goût du jour, il faut alors oublier ses approches traditionnelles qui relèvent aussi bien du fondamentalisme que de la contingence. Dans la première approche on en fait la panacée de la performance ou l'emblème du fonctionnement politique idéal de nos sociétés. Elle devient alors valeur et la question n'est plus managériale mais idéologique. Dans une approche plus contingente, on en revient aux conditions de la participation : tout semble avoir été dit sur ces questions et il n'est guère possible d'innover mais la pédagogie n'est-elle pas répétition, le management un art humain toujours soumis, depuis les temps les plus anciens, au mystère des personnes et de leurs comportements.

Pour reprendre un questionnement sur le « participer », nous pouvons solliciter une concordance biblique⁷³ (Bible Louis Segond) qui ne propose, dans les deux testaments, que deux occurrences du mot.

Ex 18, 12 : Jéthro, beau-père de Moïse, offrit à Dieu un holocauste et des sacrifices. Aaron et tous les anciens d'Israël vinrent participer au repas avec le beau-père de Moïse, en présence de Dieu.

1 Cor 10, 21 : Vous ne pouvez boire la coupe du Seigneur, et la coupe des démons ; vous ne pouvez participer à la table du Seigneur, et à la table des démons.

Ces deux versets ont deux points communs qui peuvent servir de point de départ pour questionner le « participer ». Le terme apparaît à propos d'un repas partagé d'une part, il s'agit dans les deux cas d'un repas en présence de Dieu : le repas ne compte donc pas seulement par sa fonction nourricière mais aussi par les convives et la présence particulière de la divinité. Cela constituera les deux points de cet exposé, la nourriture d'un côté, la présence d'autre part de cet Autre, différent des convives.

⁷² Thompson, L. *Creative Conspiracy : The New Rules of Breakthrough Collaboration*. Harvard Business Press, 2013.

⁷³ Une concordance permet de repérer les différentes occurrences d'un mot dans le texte.

Le repas partagé

Si le lieu de participation est un repas partagé, cela pose au moins deux questions liées à la nourriture d'une part, l'utilité même du repas, et le partage. Lors d'un repas est consommée de la nourriture, mais quelle est celle qui justifie cette participation, celle qui lui donne son sens, si l'on file la métaphore biblique. Plutôt que de voir la participation sous un angle uniquement fonctionnel, une action à entreprendre, il est alors nécessaire de clarifier dans quel contexte de travail elle se situe, quelles perspectives de nourriture on peut viser en participant au repas.

Les débats sur le travail ont pris ces dernières années des chemins buissonniers en investissant les périphéries, les contextes, au point d'en oublier le cœur. Sans doute parce que tout semblait avoir été dit sur les aspects triviaux de la relation contractuelle et les modalités de gestion des ressources humaines, trop basiques pour les spécialistes de l'analyse critique des organisations et du management, on a préféré aborder les aspects sociétaux du travail, ses maux et dérives, son exigence de contribuer au singularisme ambiant. Il devient alors nécessaire, surtout en période de crise - quand seuls critiquent le travail ceux qui en sont dotés - de revenir à deux fondamentaux de l'expérience de travail sans lesquels il est difficile d'envisager une participation.

Le premier concerne les besoins de base auxquels doit permettre de satisfaire le travail, besoins matériels et besoins de sécurité. Pour la première fois au dernier trimestre de 2013, McDonald's a connu aux Etats-Unis de graves conflits sociaux. Une des causes en est que le modèle de ces restaurants fonctionne tant qu'un *turn-over* suffisant du personnel permet à l'entreprise de multiplier les formes de contrats à temps partiels pour assurer un *staffing* optimum. Quand le pays connaît une croissance sans emploi comme c'est encore le cas en 2013, les salariés prennent ces emplois faute de mieux mais ceux-ci ne leur permettent pas de gagner suffisamment pour vivre aux conditions tarifaires et contractuelles des contrats proposés. Cela pose la question des travailleurs pauvres, des conditions de travail générées par les besoins de flexibilité qui font peu la une des préoccupations puisqu'elles ne concernent généralement pas les *insiders* du système plus préoccupés par les risques psychosociaux. Parallèlement, à l'heure où les contraintes macroéconomiques et leurs incidences fiscales d'une part, l'augmentation de tous les coûts induits par une société de plus en plus bureaucratiques d'autre part, diminuent le revenu du plus grand nombre, les questions de rémunération reviennent au premier plan. Il serait alors illusoire de traiter des problèmes de participation sans penser à cette nourriture première – ici pris au sens non-symbolique du terme – qui constitue une partie du repas.

Il existe un autre besoin de base à ne pas négliger, qui constitue un simple prolongement du premier, la sécurité. Dans des périodes de forte crise, ce besoin devient premier. On s'inquiète de son avenir mais aussi de son environnement, de ses conditions de vie, de son déclassement possible, d'un futur assombri. Les entreprises ne devraient pas oublier cette facette de l'expérience du travail, sous peine de grandes déconvenues.

Le second de ces fondamentaux concerne la dimension relationnelle du travail. Dans nos recherches, la qualité perçue des relations humaines au travail est toujours corrélée à l'implication et dans les

institutions – contexte le plus normal de l'activité aujourd'hui - on ne travaille pas, ... on travaille toujours « avec » d'autres. L'essence même du travail est collaboration c'est-à-dire « travailler avec » dans son étymologie latine. Ce sont souvent des expériences relationnelles satisfaisantes ou douloureuses qui font le plaisir ou la souffrance au travail et dans une société éclatée marquée par la solitude, le travail est un lieu d'intégration et de relation souvent plus protégé qu'ailleurs puisqu'il propose des relations dans le cadre de rôles professionnels à la fois protecteurs et ouverts sur l'opportunité de rapports plus profonds.

Ainsi, le repas est l'occasion de se nourrir mais aussi de partager et c'est sans doute la raison pour laquelle « participer » lui est toujours relié. La notion de « partage » est à nouveau à la mode dans ces temps de crise, à un moment de la société où l'égalité est plus en vogue que la liberté, où partage des richesses, du temps de travail, des visions et stratégies font partie des vertus obligées. C'est d'ailleurs plus un problème qu'une solution puisque les textes les plus anciens en rappellent indéfiniment l'importance et la nécessité. On est généralement suffisamment partageur pour souhaiter cette qualité aux autres. Participer requiert donc de vouloir partager et la question s'adresse aussi bien aux institutions qu'aux personnes.

Dans les institutions, ces dernières décennies, le discours de la participation a toujours été tenu en basse continue mais la mélodie était ailleurs. La bureaucratie a gagné du terrain en multipliant les systèmes, organisations et *process* qui devaient garantir l'optimum de l'efficacité avec la sécurité du contrôle. Les budgets consacrés à la bureaucratisation ont été énormes et si tout le monde s'accorde sur la vertu de la participation, elle ne s'avère plus vraiment nécessaire dans des institutions où le juste empilement de compétences bien portées devrait suffire à garantir le bon fonctionnement du système. Dans une idéologie de l'ingénierie sociale, la participation était-elle vraiment nécessaire ?

Mieux encore, certains suggèrent un modèle émergent de gestion des ressources humaines qui privilégierait l'individualisation de la gestion des personnes. Pour Lawler et O'Toole⁷⁴, ce modèle de l'individualisation correspond à l'évolution d'une institution traditionnellement liée par un fort contrat collectif vers une institution plus petite mais entourée d'un archipel de contrats individuels qui lui permettent d'assurer la flexibilité nécessaire à des enjeux de plus forte compétitivité.

Dans un ouvrage à succès, Susan Cantrell⁷⁵ ne propose pas moins de dix-huit critères de segmentation de l'effectif afin de pouvoir ajuster des politiques de personnel pertinentes pour chaque segment. Si ce mouvement d'ajustement à la personne surfe sur la vague du singularisme⁷⁶ ambiant, il est en contradiction avec les hypothèses implicites de l'institution traditionnelle de travail, à savoir l'équité entre les personnes et le sens du collectif. De manière moins extrême, le succès rencontré par la notion de « talent »⁷⁷ depuis le début des années 2000 illustre cette perspective individuelle de la gestion des ressources humaines. Dans une sorte de scénario du sauveur, on imagine une réussite liée à la présence incarnée d'une combinaison rare de compétences rares. Il devient alors nécessaire d'attirer, de retenir, de développer des talents. De manière

⁷⁴ O'Toole, J, Lawler, EE. *America at work: choices and challenges*. Palgrave MacMillan, 2007.

⁷⁵ Smith, D, Cantrell, S. *Workforce of One: revolutionizing talent management through customization*. Harvard Business Press, 2010

⁷⁶ Martucelli, D. *La société singulariste*. Paris : Armand Colin, 2010.

⁷⁷ Dejoux, C, Thévenet, M. *Gestion des Talents*. Paris : Dunod, 2010.

significative, on s'intéresse beaucoup moins à la capacité de ces talents à travailler avec d'autres, et en particulier avec les « non-talents ».

Pour les individus, le partage ne va pas plus de soi. Même si les débats médiatiques tendent à pointer le travail comme un lieu à part, avec ses maux et dérives, un regard plus systémique nous oblige à situer cette activité humaine dans son contexte sociétal, à un moment de l'histoire de nos sociétés. L'idée de partager au sein d'une institution ne va pas de soi. D'une part l'approche du travail se fait plutôt en termes de mobilité, d'employabilité, de constitution de son portefeuille personnel de compétences, en alimentant ses points de retraite, son compte formation ou pénibilité. Les jeunes diplômés sont soucieux - à peine le premier emploi « cédésé » - de savoir le quitter suffisamment tôt pour prouver leur capacité à évoluer et honorer ainsi les étranges discours d'entreprises leur laissant entendre qu'ils sont les seuls acteurs de leur carrière. D'autre part, les obligations de loyauté vis-à-vis des institutions ne vont pas toujours de soi. Celles-ci sont plutôt comprises comme une charge, une contrainte, un facteur limitant de sa liberté plutôt qu'un tuteur (au sens jardinier du terme) pour mieux croître et se développer. On en voit les traces dans les difficultés des syndicats et partis politiques à recruter des militants, dans le rejet fréquent d'une religion réduite à une institution au profit d'un spontanéisme spirituel personnel hors-sol⁷⁸. Il en va de même dans le monde du travail où l'idée d'une institution pourvoyeuse de biens et de sécurité va de soi alors que les exigences de loyauté, de participation et de devoir sont moins claires.

On peut d'ailleurs se demander si c'est la notion de travail qui est critiquée ou plutôt celle des contextes organisationnels dans lesquels il s'opère. De ce point de vue, il faut constater que d'autres formes de travail deviennent possibles en dehors du contexte institutionnel classique et la question est alors de s'interroger sur le deuxième caractère du repas biblique auquel est lié le « participer », à savoir la présence à table de Dieu, du Seigneur - ou du Commandeur à la table duquel veut manger Don Giovanni (pour ceux qui préfèrent des références plus littéraires) -, de ce tiers au-delà du collègue de travail et c'est bien là la question de l'institution qui est posée.

La présence du tiers.

Les deux citations bibliques évoquent moins la banalité du repas que l'importance des convives. Appliquée à nos questions managériales, la participation ne renvoie pas qu'à un ensemble de modalités et dispositifs de collaboration, elle interroge aussi le sens de ce partage. Il est sans doute impossible d'évoquer la question du « participer » sans montrer en quoi ce sens est problématique, et en quoi il devient un enjeu au risque de travailler sur des modalités hors-sol.

Pour participer, encore faut-il avoir quelqu'un à table, non seulement le pair avec lequel on chemine mais ce (celui) qui donne un peu de sens à l'action et cela pose la question de l'institution aujourd'hui. L'entreprise existe-t-elle ? Au milieu des années 70 on se posait déjà la question en tenant de donner une existence juridique à une notion uniquement présente dans des statuts juridiques ou, maintenant, dans de vagues obligations de responsabilité vis-à-vis d'autres parties prenantes.

⁷⁸ Lire à ce propos les textes de ce courant émergent des rapports entre spiritualité et management.

Evidemment la PME familiale, établie depuis un siècle sur ce petit bassin d'emploi, n'a pas vraiment de difficulté à maintenir une perspective et l'idée d'un projet. Mais qu'en est-il d'entreprises où les salariés ne connaissent plus les détenteurs du capital, ne voient jamais leurs dirigeants assis dans un siège lointain et occupés à être de vrais décideurs pour eux qui restent inexorablement exécutants ? Qu'est-ce que l'entreprise quand en un même lieu et pour une même activité se retrouvent des employés aux contrats les plus divers, pas même signés avec le même employeur ? Qu'est-ce que l'entreprise quand doivent coopérer des personnes aux représentations du travail les plus variées du fait de leur sociologie, de leur temps de travail ou simplement de la place éthique et statutaire du travail dans leur existence ? Qu'est-ce que l'entreprise quand le souci d'optimisation fiscale, le principe de précaution vis-à-vis de la responsabilité du dirigeant et les enjeux stratégiques lointains ont conduit à des formes juridiques et des organigrammes incompréhensibles et complexes où la sophistication juridique a conduit à oublier la dimension symbolique d'une structure, c'est-à-dire la nécessité de concrétiser un sens commun ? Qu'est-ce que l'entreprise enfin quand propriétaires et dirigeants sont non seulement divers et multiples mais aussi désincarnés, absents, virtuels ?

Cette question de l'existence même de l'entreprise ne peut seulement être abordée en observant l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Si l'entreprise devient une question, c'est peut-être aussi qu'il a été imprudemment imaginé de pouvoir se passer de cette question du sens, dans un souci de faire un problème de moins. Cela pose évidemment la question du rapport à la bureaucratie quand les dispositifs organisationnels devraient permettre de faire l'économie du sens ou de le réduire au bon fonctionnement du système, au pain et aux jeux comme on disait déjà du temps de l'empire romain.

Les critiques formulées à la bureaucratie tombent souvent dans la facilité courtelinesque quand la sottise de la règle ou la pleutrerie de celui qui se cache derrière elle sont les seules causes de son inefficacité. Un peu plus d'intelligence et de motivation devraient donc pallier leurs insuffisances. Il y a en effet deux autres perspectives indispensables à une bonne compréhension de l'importance de la bureaucratie. Premièrement, il ne s'agit pas là d'une simple illusion managériale : la bureaucratie témoigne d'une approche partagée non seulement dans la société contemporaine mais plus largement dans la civilisation qui est la nôtre, à savoir la croyance de la possibilité de maîtriser le cours des choses. Le système idéal serait possible et il resterait aux hommes à le construire : nous en voyons depuis longtemps les traductions concrètes partout. Un problème, une tragédie, un malheur exigent autant de lois pour les prévenir, les corriger ou les sanctionner. Cette idée du système idéal a stimulé la créativité, contenu la passivité et la soumission mais, comme pour le poison, tout est une question de dosage. Sans s'interroger sur ce qui nous fait aimer et espérer l'idéal bureaucratique, on ne peut imaginer qu'il existât autre chose au-delà. Tout ce qui est en dehors serait perçu comme conflictuel avec les règles et les normes.

Et c'est là le deuxième point d'achoppement. Le risque de la bureaucratie c'est de ne plus être un moyen mais une fin en soi et c'est alors la qualité des dispositifs qui tiendrait lieu de sens. C'est la démarche que l'on retrouve dans les approches de l'agir communicationnel (Habermas) quand le sens découle de la confrontation des points de vue des acteurs dans le cadre de dispositifs participatifs et communicationnels. Le sens issu de bonnes règles de communication demeure une idée tentante mais on en voit la difficulté opératoire, dans les questions d'éthique par exemple. On

ne compte plus les comités chargés de prendre en charge les difficiles problèmes éthiques posés à la société en général ou aux institutions, quand il s'agit de choisir entre le bien et le bien⁷⁹.

Deux phénomènes peuvent alors apparaître qui remettent en cause la belle illusion du sens issu de l'esthétique technocratique des règles et des systèmes. La première difficulté c'est que toutes les parties prenantes au repas horizontal doivent partager un minimum de valeurs communes pour vraiment participer à ce débat éthique : nous entendons par là qu'ils doivent reconnaître la présence de l'enjeu éthique pour s'impliquer dans la discussion. La seconde difficulté relève des modalités pratiques qui ne sont jamais que techniques. Quand on crée un comité d'éthique, encore faut-il savoir qui en nomme les membres et selon quels critères. Comment mettre en valeur la participation sans interroger les intentions de celui qui en fixe les règles ? Ainsi, même à vouloir laisser au système la place du sens, son besoin demeure toujours, dans l'interstice du détail que le démon a tôt fait de remplir.

Si la question du sens ne peut être éliminée, il faut bien donc voir qui est le Commandeur autour de la table. Une réponse évidente serait d'honorer la personnalité morale représentée par l'entreprise, sa culture ou, plus abstraitement, la réalité pérenne qui dépasse les personnes et leur survit sans se réduire à la somme des individualités qui la composent à un moment donné.

Certes cette notion d'institution s'impose à nous quand près de 94% de la population active est salariée dans des institutions. C'est la norme du cadre de travail aujourd'hui quand on ne demande plus à l'autre ce qu'il fait mais où il travaille. Cependant cette forme de travail est une péripétie de l'histoire, elle n'a pas toujours existé et n'existera pas éternellement comme une norme absolue. Pendant des siècles les hommes ont travaillé dans d'autres contextes : l'atelier, la ferme, la boutique. Même si les prévisions sont toujours hasardeuses, surtout quand elles concernent l'avenir, on peut imaginer que la troisième révolution industrielle⁸⁰ se traduira également par une évolution du contenu du travail mais aussi de son contexte. La connexion permanente et les réseaux permettent des modes de collaboration qui n'exigent plus l'institution comme mode de réduction des coûts de transaction. Il restera des institutions mais aussi des réseaux sans personnalité morale propre et toute une série de formes intermédiaires car les organisations ont avec le boa ce point commun de savoir digérer d'importants changements même si personne ne sait précisément les prévoir. Il faut pour s'en convaincre se souvenir des affirmations péremptoires de certains au moment de la micro-informatique selon lesquelles les personnes ne pourraient s'adapter à ces innovations condamnées à demeurer des gadgets.

La théorie du boa montre que les institutions peuvent aussi se transformer et survivre pour autant qu'elles sachent inviter le commandeur à la table et honorer ainsi ce qui les caractérise, c'est-à-dire un collectif, une communauté ou, probablement, un terme à réinventer pour rompre avec des catégories hors d'âge exprimant la cause de ce qui rassemble les convives autour d'une collaboration qui dépasse le seul jeu d'acteur. Si les organisations veulent développer le « participer », elles ne peuvent compter sur la seule bonne volonté des acteurs ou la nécessité qui ferait loi, encore faut-il s'en donner les moyens.

⁷⁹ Badaracco, J.L. *Defining moments*. Harvard Business School Press, 1997.

⁸⁰ Rifkin, J. *La troisième révolution industrielle*. LLL, 2012.

Pour ce faire, il est une notion à réinventer, trop négligée au profit du leadership, de la responsabilité sociale ou de l'ébitda, c'est le BOS, pour But d'Ordre Supérieur. Nous entendons par là ces perspectives qui ne changent pas chaque année, lors de la convention annuelle. Elles découlent de traits pertinents et pérennes de la culture, d'une vision d'avenir et d'une espérance sur la volonté d'assumer cet avenir. Ces buts sont toujours présents, répétés, sollicités pour se confronter aux aléas du quotidien et des choix tactiques imposés par la conjoncture. Ils ne résultent pas du travail de quelque assemblée constituante ou autre enquête d'opinion interne qui donne tellement d'importance au ressenti du moment. Ils dépassent les leurres de la satisfaction immédiate. Clarifier et accepter ces buts d'ordre supérieur prend toutes les pratiques managériales à contre-pied car les acteurs internes n'ont toujours de perspective qu'à l'aune de leur propre carrière et échelle de temps. Cela ne correspond plus totalement aux ambitions d'actionnaires qui, dans la financiarisation ambiante, ont perdu le sens d'un droit de propriété qui comportait aussi des devoirs. Cela ne va plus non plus dans le sens d'une responsabilité sociale qui renvoie souvent aux seules considérations politiques immédiates de la société.

Pour développer le « participer », c'est donc aux institutions d'agir mais comme ce sont des personnes qui les constituent, on attend d'innovateurs et d'entrepreneurs qu'ils fassent revenir le commandeur autour de la table. C'est la grande bonne nouvelle qui commence à s'imposer dans les discours managériaux aujourd'hui : l'innovation managériale est possible, les formes de la collaboration, de l'exercice du pouvoir et de l'autorité sont multiples et d'autres institutions dans l'histoire nous ont montré que c'était possible⁸¹. Toutes les innovations managériales devraient apporter deux autres bonnes nouvelles à ceux qui veulent tenter l'aventure de faire naître le « participer ». La première c'est qu'il est possible d'oser l'éthique, une manière de faire qui renvoie à un corps de valeurs solides qui ne découlent pas d'une charte ou de comités d'éthique à la légitimité contestable : elles émergent plutôt d'une action authentique et engagée qui se répand de manière virale. Parce que la deuxième bonne nouvelle c'est la capacité d'apprentissage des personnes et donc des organisations. Heureusement, les émotions s'apprennent comme tous les épanouissements qui peuvent résulter d'une participation découverte progressivement dans l'action plutôt que dans les normes managériales imposées.

A partir de ces bonnes nouvelles, trois types d'action devraient être entreprises. La première consiste à s'assurer d'une compréhension partagée. Le grand avantage de l'entreprise est de réunir les personnes autour d'une activité commune, liée à des produits, des métiers, des clients, un environnement. C'est une base solide qui permet les compréhensions communes et qui n'existe pas dans d'autres compartiments de la société. Pour cela il ne faut pas expliquer ou communiquer mais s'assurer que les autres comprennent et intègrent. Le mauvais pédagogue communique, le bon permet à l'autre d'apprendre.

La deuxième consiste pour les innovateurs managériaux à porter une parole car c'est ce qui manque le plus dans des situations de crise - c'est-à-dire de confusion - quand toutes les références semblent remises en cause. Les innovateurs n'ont pas pour objectif d'écouter mais de parler : l'écoute n'est qu'un moyen pour porter une parole pertinente. Aujourd'hui dans les organisations, la communication est codée dans des formes de discours et des rencontres convenues. Le principe de

⁸¹ Dalarun, J. Gouverner, c'est servir : essai de démocratie médiévale. Alma Editeur, 2012.

précaution appliqué à la communication managériale a pu faire disparaître la spontanéité qui est un marqueur de l'authenticité.

La troisième consiste à faire grandir les personnes et les entités en autonomie, à la mesure de leur compétence, dans la confiance d'une relation qui évite de faire de l'autonomie un piège ou un abandon. Réinventer des formes d'autonomie sera pour l'entreprise un moyen d'intégrer ces modes de travail en connexion universelle et permanente et c'est dans ce contexte rénové que le « participer » va pouvoir se développer en laissant maintenant de côté les fausses certitudes sur l'existence d'un besoin caché de participation et la nécessité d'instituer de la participation comme si les institutions avaient encore l'autorité pour le faire.

ARTICLES DE PRESSE

LA CROIX

La participation n'est plus ce qu'elle était

Janvier 2014

La participation n'est plus ce qu'elle était. Elle a pourtant eu ses heures de gloire au temps lointains des initiatives socio-économiques du Général de Gaulle ou, plus récemment, avec l'idéal démocratique du programme de Ségolène Royal en 2007. Dans les institutions, des cohortes de managers ont été formés aux principes d'un « management participatif » qui devait répondre aux attentes complémentaires des entreprises et des salariés. Aujourd'hui, la participation semble oubliée, au profit de la « République » dans le débat public ou de la « coopération » dans les institutions. Oubliée jusqu'à ce qu'Entreprise et Personnel - une association qui regroupe plus de 100 entreprises ou institutions autour des questions de Ressources Humaines – reconnaisse la nécessité de faire du « Participer » le thème de son Université d'Hiver en ce début d'année.

Il est vrai que la participation appartient à cette catégorie de notions claires pour tout le monde mais avec une définition différente pour chacun. Dans la traduction Segond, la Bible ne propose que deux occurrences de « participer »⁸² - l'une dans le premier et l'autre dans le second Testament - qui relie la participation à une même situation : celle d'un repas partagé, en présence du Seigneur. Est-ce que cela pourrait nous éclairer sur les raisons d'une éclipse de la notion ?

Le partage d'un repas évoque au moins deux aspects. Le premier concerne la nourriture. Dans des périodes de crise, on pense aux moyens d'existence décente que devait procurer la participation à une institution. Cela ne concerne pas que le niveau des salaires mais aussi la question émergente des travailleurs pauvres, de tous ceux qui ne peuvent travailler suffisamment pour vivre, comme le montrent les conflits sociaux dans la restauration rapide aux Etats-Unis ce dernier trimestre. La sécurité constitue une autre nourriture ; elle constitue aussi un besoin de base que devrait satisfaire toute participation à une institution.

Le deuxième aspect est celui du partage, de l'expérience relationnelle procurée par le travail. Pour ce faire, encore faut-il qu'il y ait volonté de relation. D'un côté des pratiques de gestion des personnes semblent privilégier une approche de plus en plus individuelle en mettant en valeur l'originalité des « talents » ou en tentant de s'ajuster aux divers segments de salariés avec des temps et conditions de travail, des modalités juridiques de plus en plus éclatées. D'un autre côté notre société évolue dans un courant d'individualisme ou de « singularisme »⁸³ qui semble bien éloigné d'une anthropologie de la participation.

Ce repas partagé n'est pas qu'un rassemblement de convives car le Seigneur est présent, l'Autre, le Tiers : dans les institutions, on peut l'appeler le projet ou le sens. N'est-ce pas ce qui a été « exculturé » d'institutions (entreprises, associations ou administrations) préférant investir ces dernières décennies dans des systèmes, structures, normes et règles dont elles attendaient de leur seule efficacité technocratique la performance économique et le bien-être social ?

Participer exige donc une reconnaissance des institutions au-delà de ceux qui la composent, dans le cadre d'un projet dont la perspective dépasse celle des comptes trimestriels ou de la carrière du

⁸² Ex 18, 12 et 1 Cor 10, 21.

⁸³ Martuccelli, D. La société singulariste. Armand Colin, 2010

dirigeant. Celui-ci est fondé sur des visions, des métiers, les valeurs fortes d'une culture, une éthique de la coopération (œuvrer ensemble). Participer suppose aussi un minimum d'espérance sur la capacité à faire évoluer les organisations, innover et créer.

Il est certain que réduire nos institutions à des distributeurs et comptables de points de retraite, de points de pénibilité, sans même parler de comptes de formation personnels n'invite pas à plus de participation.

« Aimer son prochain comme soi-même... »

Février 2014

Manque de croissance et de compétitivité, insuffisance des marges des entreprises et de capacité d'investissement, difficulté à faire émerger de grands acteurs de l'économie de demain, voilà autant de maux de notre économie que les pactes de responsabilité ou de confiance vont devoir affronter. Au même moment, toutes les institutions (publiques et privées) s'interrogent sur la pertinence de leurs principes organisationnels traditionnels : peut-on tout gouverner et contrôler depuis le haut, la performance ne dépend-elle que de la seule qualité des systèmes et des procédures ?

Non sans reconnaître l'importance des politiques publiques, les institutions savent que le succès des changements nécessaires dépendra des personnes et de leur travail plutôt que des règles et des lois. Cela exige une grande attention aux compétences (qualification, talent) - la capacité potentielle à faire - mais aussi à l'engagement, la motivation, l'envie de faire. Cela requiert aussi - les meilleurs programmes de formation l'ont compris - que les personnes apprennent le jeu collectif pratiqué dans les organisations : celui de l'alliance, de la recherche du pouvoir, de la capacité d'influence voire de manipulation. Toutes les institutions, même les plus vertueuses associations bien-pensantes, en font l'expérience quotidienne.

Dans un ouvrage récent, Adam Grant⁸⁴ - Professeur à Wharton - nous apporte de la matière pour réfléchir à ce jeu organisationnel. Il met en évidence trois catégories de personnes. Il y aurait les *takers* (prédateurs) concentrés sur leur intérêt personnel. Ils utilisent les autres à leur profit et voient la vie sociale comme une jungle où l'on est soit « mangeur », soit « mangé ». A l'inverse les *givers* (offreurs) sont tournés vers les autres, ils aident, facilitent, offrent leur temps, leur aide et leur compétence ; ils rendent service et s'intéressent aux autres. Une troisième catégorie, les *matchers*, s'en tiennent à un donnant-donnant permanent, en ne donnant qu'à la mesure de ce qu'ils peuvent retirer, ou l'inverse.

Si l'on vous demandait qui a le plus de chance de perdre au jeu d'acteurs de nos institutions, chacun parierait sur les offreurs et il aurait raison, ils ont une vraie propension à se « faire avoir ». Cependant, ce ne sont pas les prédateurs qui réussissent le mieux mais les offreurs, à la surprise générale. L'auteur se demande alors ce qui différencie les offreurs qui réussissent et ceux qui échouent au jeu organisationnel. Il s'aperçoit que les offreurs perdants ont tendance à s'oublier dans le jeu organisationnel, ils se fondent et s'épuisent dans l'aide et le service aux autres, en occultant leur propre personne et projet. Les offreurs qui réussissent sont tout autant tournés vers la facilitation, l'aide et le service des autres mais ils se connaissent, ils ont un projet et une espérance personnelle.

Et voilà que les professeurs de management des plus grandes écoles américaines redécouvrent qu'il faut « aimer son prochain comme soi-même » !

S'il faut aujourd'hui investir sur les personnes qui font l'innovation et la performance, voilà une recherche qui permet de ne pas réduire le jeu social et politique interne aux institutions à une seule vision cynique de la recherche frénétique et anti-collective de la satisfaction de ses intérêts

⁸⁴ Grant, A. Give and Take. Viking Adult, 2013. Traduit en français chez Village Mondial.

personnels : un petit peu d'optimisme dans ce monde de marge brute ! C'est aussi une piste pour l'enseignement du management qui se convaincra progressivement que le travail sur les règles et les systèmes n'est pas suffisant pour générer de la performance. Il y a là un vrai domaine d'apprentissage qui consiste pour les offreurs à se connaître, s'accepter et développer leur propre projet ; il invite les prédateurs à prendre la mesure du vide qu'ils créent autour d'eux puisque Grant montre que dans les institutions, leur fusil n'est le plus souvent qu'à un coup.

Innovation ou tradition

Mars 2014

L'innovation ne fait pas l'actualité. Elle ne suscite ni polémiques ni manifestations, encore moins de pneus brûlés aux grilles des usines. Elle fera pourtant l'économie de demain, notre mode de vie et la source de financement de notre système social. L'innovation concerne évidemment les technologies, produits et services découverts par ceux qui auront décidé de rester, mais aussi nos manières de travailler ensemble, tout autant génératrices d'excellence et de performance. Quand on aura raboté tous les budgets, gratté toutes les économies possibles, totalement abandonné l'entretien des routes, fini de sacrifier la préparation de l'avenir au confort du présent, il faudra bien s'interroger sur nos manières de travailler, que ce soit dans le système éducatif, les soins ou la plupart de nos entreprises, gagnés depuis des décennies par la fièvre bureaucratique.

Trois chantiers peuvent être envisagés qui remettent en cause nos manières de travailler-ensemble. Le premier concerne les compétences, complaisamment présentées comme la panacée. Il faudrait en augmenter le niveau, les gérer de manière prévisionnelle, généraliser des référentiels, des guides, des normes et des *process*. Toute une bureaucratie de la compétence s'est mise en place avec ses experts, ses gardes rouges et ses principes. Malgré cela, il devient rare aujourd'hui de trouver un CV fiable et honnête. Ce n'est pas de compétences et de talents - dans leur dénomination plus moderne - dont le monde économique a besoin mais plutôt de passion. Les premiers sont moins rares que la seconde. La passion, c'est l'engagement personnel, l'optimisme, le sens du devenir et la positivité.

Le deuxième chantier concerne les objectifs. Dans le souci de tout normaliser, de motiver et de contraindre à l'action, on a généralisé dans l'économie, l'administration, l'école ou l'humanitaire, la démarche des objectifs. Il faut s'en fixer et les atteindre : belle idée qui se transforme souvent en de fastidieuses procédures, une réduction de la réalité à ses facettes modélisables. Très vite on prend le doigt pour la lune et le souci de l'atteinte de l'objectif occulte son utilité sociale. Trop heureux du réconfort de réussir quelque chose, on ne s'intéresse plus à la fin visée. Les bonnes entreprises humaines n'ont pas d'objectif mais une fin qui les dépasse, un horizon à atteindre et une espérance. Evidemment, les objectifs auraient pu en être les jalons nécessaires mais quand il n'y a plus de cathédrale à construire, casser des cailloux devient le baigne.

Le troisième chantier concerne l'action. La science politique, l'organisation et la sociologie ne cessent de nourrir le grand rêve de pouvoir changer les autres. Les spécialistes sont légion, les conseils multiples, d'autant plus nombreux que le désir est grand de vouloir changer l'autre. Ne serait-il pas plutôt nécessaire de se changer soi-même en priorité ? A l'heure où chacun ressent les dangers d'une société de la défiance, le changement de soi n'est-il pas le seul moyen de gagner la consistance et la fiabilité qui permettent la confiance.

Compétence, objectif, changement sont trois composantes de la vie des administrations, entreprises et institutions où l'innovation est possible. Innovation, direz-vous ? Ce sont seulement les trois enseignements tirés par A. Turak⁸⁵ au terme d'une vingtaine d'années de compagnonnage avec une abbaye de trappistes aux USA. Cet entrepreneur à succès est intrigué par la réussite constante des

⁸⁵ Turak, A. *Business Secrets of the Trappist Monks*. Columbia University Press, 2013.

moins malgré des crises, des changements radicaux d'activité et dans l'ignorance des ouvrages de stratégie. Ils considèrent simplement qu'il y a un but et une mission au-delà de leur travail. Les moines ne méprisent surtout pas l'économie, le marketing, l'excellence ou l'entreprise, ils les respectent seulement en les laissant à leur juste place. Il n'y a finalement rien de plus innovant que la tradition.

Foi de collègue

Mai 2014

Le Sénat vient de voter la loi dite Mathis du nom de cet enfant de St Galmier décédé d'un cancer en 2009. Les collègues de l'usine de son père lui avaient cédé des journées de RTT pour rester au chevet de son fils. Le droit évolue souvent sous l'impulsion de situations humaines auxquelles il donne un cadre, et les familles pourront à l'avenir, en cas de maladie d'un enfant, recevoir anonymement des dons de journées de RTT ou de vacances pour autant que le donateur conserve un minimum de 24 journées libres durant l'année. Belle histoire de solidarité au cœur de nos territoires, belle interview sur les médias du père si heureux que l'initiative de ses collègues soit juridiquement reconnue et ouverte à tous.

Mais au-delà de l'émotion légitime, comment faut-il comprendre le sens de cette loi ? Certes le cadre juridique est strictement précisé mais ne pourrait-on imaginer que la cession maintenant autorisée de ce qui était autrefois incessible, ouvre une porte à un nouveau marché. Pourquoi ne pas imaginer que ces droits soient vendables, avec un marché à terme de la journée RTT sur le réseau social interne de l'entreprise ? Pourquoi ne pas ouvrir les cas de cession à la garde des enfants, la réalisation d'un tour du monde ou une retraite prolongée dans un ashram ? Pourquoi d'ailleurs ne pas « coefficienter » ces journées en fonction de leur degré d'exposition aux risques psychosociaux en utilisant les résultats de la récente enquête du Ministère du Travail⁸⁶. Les journées de vacances procéderaient alors de cette vague de marchandisation du monde, quand tout semble pouvoir se vendre, les places dans une file d'attente aussi bien que le corps humain ou les autographes de sportifs, au point que M. Sandel⁸⁷ s'interroge sur le fait de savoir s'il existe quelque chose que l'argent ne puisse dorénavant acheter...

A moins que la belle histoire de l'entreprise Badoit ne reflète cette révolution en cours selon J. Rifkin⁸⁸, où l'on reviendrait aux pratiques de ce que l'on appelait les *commons* dans le monde anglo-saxon. Le meilleur exemple en était la pâture partagée par les paysans d'un village sur les terres de la ... commune. Au mépris de toutes les pseudo-lois de l'égoïsme universel, les paysans veillaient à ne pas sur-utiliser ce bien commun à leur profit. Rifkin considère qu'avec internet d'une part (celui des objets par exemple), les énergies renouvelables d'autre part, on entre dans une société où l'accès aux biens sera plus important que leur propriété, où l'on définira des modes d'utilisation des biens communs plutôt que de se les accaparer.

Selon Elinor Ostrom (Prix Nobel d'économie en 2009), ces modes d'utilisation collective des biens communs supposaient des protocoles, des arrangements institutionnels sur les modes d'usage respectueux du bien commun et les sanctions formelles n'étaient pas très lourdes : elles se situaient ailleurs, dans la réputation auprès de ceux avec lesquels on continuerait de vivre pour des

⁸⁶ « Les risques psychosociaux au travail » - DARES-Analyses, Avril 2014.

⁸⁷ Sandel, MJ. What money can't buy. Farrar Straus Giroux, 2012.

⁸⁸ Rifkin, J. The zero marginal cost society. Palgrave Macmillan, 2014.

génération. Ainsi le temps de congé pourrait devenir une sorte de bien commun utilisable par les salariés et leur famille selon des protocoles que la loi Mathis suggère de définir et d'affiner. Hormis la marchandisation du monde ou la révolution collaborative, il reste une troisième option, celle de la convivialité et de la qualité des liens au travail. Dans une enquête récente auprès d'une centaine de salariés d'un établissement de soins, nous leur demandions, par question ouverte, leurs critères d'un travail idéal. Arrivait au premier plan l'entente et l'ambiance avec les collègues, loin devant le salaire et le sens du travail. Les salariés de Badoit ont peut-être simplement exprimé le plus concrètement du monde que le plus pétillant dans le travail se situait dans les relations humaines.

« Bashing »

Juin 2014

Le terme « bashing » vient d'un verbe signifiant « frapper violemment ». Il se traduit par « dénigrement », mais dans un mode systématique et violent. On a parlé de « french bashing » aux Etats-Unis quand la France s'opposait à la guerre en Irak. Certains l'évoquent aujourd'hui à propos des attitudes vis-à-vis du président de la république ; son « bashing » s'exprimerait dans une cote de popularité très basse mais aussi dans la critique généralisée et la dérision irrespectueuse exprimées à son endroit par la presse, les hommes politiques ou les français. Ce dénigrement systématique pose des problèmes pour le pouvoir, mais aussi pour le bon fonctionnement d'un Etat où l'on a besoin d'une autorité légitime et du respect de la fonction de président tout comme, *last but not least*, de sa personne.

Comment en arriver là ? Les politiques eux-mêmes n'ont pas toujours été tendres pour leurs concitoyens. Daladier, de retour de Munich, traitait déjà de c... la foule des Français venus l'acclamer. Seulement, en 1938, il n'y avait que Saint-John-Perse pour divulguer, plus tard, l'information, alors que des millions de personnes ont entendu en boucle le président précédent apostropher avec le même terme un visiteur du Salon de l'Agriculture. Il faut dire que l'affichage public des démêlés de la vie privée, l'apparition publique dans des circonstances triviales éloignées de la fonction, la revendication de la normalité ne peuvent conduire qu'à brouiller le caractère sacré (séparé) du pouvoir et la violence a vite fait de remplacer le sacré.

Mais les politiques sont aussi le reflet de la société qui vit un drôle de paradoxe : le respect y est souvent revendiqué comme la première des valeurs (c'est le cas au moins pour mes étudiants) alors que la multitude des medias surconsommés de tous ont fait de l'irrespect sous forme de moquerie et de dérision rarement bienveillantes, leur langage unique et obligé. Par ailleurs l'émotion, le ressenti (qui touche jusqu'aux températures) et la souffrance n'ont pas seulement toujours raison mais ils désinhibent totalement l'expression du dénigrement.

Comme le travail et les entreprises ne demeurent pas dans une bulle séparée de la société ambiante, ils peuvent aussi être concernés par les tentations du « bashing ». Les entreprises sont toutes de potentielles victimes de campagnes de dénigrement, justifiées ou non, dont la gravité des conséquences pour l'institution et ses salariés n'est pas toujours à la mesure des causes : certaines ont même intégré le « risque-média » dans leur mode opératoire afin d'éviter le tremblement de terre du dénigrement, soudain, rapide mais aux conséquences durables. Cela peut concerner les caractéristiques d'un produit ou les effets dramatiques de son utilisation, les comportements de certains de ses agents, quand ce n'est pas l'appartenance à une profession : nous pensons ici aux agressions vécues par des employés de banque en agence au moment de la crise financière, alors qu'ils étaient bien éloignés, opérationnellement, financièrement et culturellement des stars de la finance internationale qui avaient pris des risques inconsidérés...

Le dénigrement et le déchaînement des passions touchent l'intérieur de l'entreprise comme les autres institutions, toujours vulnérables à l'émergence de boucs émissaires et au déchaînement de

violences et c'est d'autant plus fréquent quand les bases des principes d'autorité ne sont plus forcément partagées, quand l'expérience de travail ne permet plus de vivre une qualité de relations humaines qui éviteraient aussi le dénigrement systématique, quand l'autre disparaît derrière sa fonction ou son écran.

Mais le travail pourrait aussi être le lieu d'apprentissage d'un vivre-ensemble (plus moderne) ou d'un savoir-vivre (plus traditionnel) qui favorise l'apprentissage du minimum de respect mutuel nécessaire à la vie en société. C'est peut-être aujourd'hui l'une de ses plus grandes responsabilités sociales.

Travailler ailleurs

Septembre 2014

A la fin des années 90, il avait fallu un voyage du Premier Ministre aux Etats-Unis pour que les observateurs de l'époque reconnaissent que la reprise économique américaine ne se résumait pas à des « petits boulots » : ils découvraient enfin la transformation de l'économie avec les nouvelles technologies de l'information. Que faudra-t-il aujourd'hui pour reconnaître un mouvement de fond dans le monde du travail, celui du développement des indépendants, auto-employés, ou autres auto-entrepreneurs ?

Un rapport⁸⁹ vient de s'interroger sur ce phénomène en Angleterre où ces « indépendants » seraient 5 millions aujourd'hui, 1 travailleur sur 7, en passe de dépasser en nombre les salariés du secteur public en 2018. Ces chiffres rejoignent les affirmations fracassantes, et sans doute exagérées, du syndicat des « freelancers » aux Etats-Unis. Ce rapport bouscule les idées reçues. Seulement un quart de ces travailleurs auraient choisi l'indépendance pour échapper au chômage et on ne peut se satisfaire d'y voir la seule illustration du mouvement séculaire et inexorable de précarisation subie. Se retrouvent parmi les nouveaux indépendants des personnes avec ou sans beaucoup de compétences, des jeunes et des vieux, des hommes ou des femmes et ils n'ont pas attendu la crise pour faire ce choix. Près de 85% d'entre eux se disent plus créatifs, satisfaits et autonomes que dans l'entreprise et ils ne sont que 10% à envisager d'y retourner un jour.

Le rapport distingue plusieurs profils de *self-employed*. Parmi eux on trouve le pur indépendant, jeune et créatif, qui explore les opportunités d'internet ; il côtoie le prestataire de services locaux, plutôt en fin de carrière ou le classique entrepreneur développeur d'activité voire l'amateur qui cherche seulement à s'occuper. Le plus souvent, ils travaillent plus et gagnent moins mais ils sont plus heureux et autonomes au risque de l'isolement. La plupart voient le travail comme une activité à part entière de leur existence, une occupation qui pourrait même être plaisante.

Les sociologues s'interrogeront sur les causes du phénomène. L'une d'entre elles ne réside-t-elle pas dans la bureaucratisation croissante des institutions qui a passé le cap où elle crée plus de désordre que d'ordre⁹⁰ produisant ainsi un véritable effet repoussoir. Les entreprises des années 50 comptaient de 4 à 7 impératifs de performance, elles en ont plus de 25 aujourd'hui avec les obligations vis-à-vis de l'environnement, des fournisseurs, de la diversité, etc. Chacun de ces impératifs, vertueux en soi, génère ses propres services, spécialistes, normes, rapports et audits. Dans certaines institutions on passe près de 20% de son temps en réunion, et c'est sans compter les courriels... Ces monstres bureaucratiques semblent peu générer de contestation, à moins que les indépendants ne réagissent avec leurs pieds en fuyant les institutions...

Celles-ci feraient bien d'y réfléchir. Le choc de simplification ne concerne pas que l'Etat. Toutes les institutions ont besoin d'une action volontariste de nettoyages d'automne réguliers. Il n'est pas

⁸⁹ Delloit, B. Salvation in a start-up ? The origins and nature of the self-employment boom. RSA-Action and Research Centre, May 2014.

⁹⁰ Schumpeter – Decluttering the Company. The Economist, august 2nd, 2014.

inutile d'envisager des mesures apparemment ridicules mais symboliquement fortes à propos d'un savoir-vivre avec les courriels, les réseaux sociaux ou les réunions. Pourquoi ne pas imaginer enfin de ne plus édicter de nouvelles règles, normes et procédures sans en avoir retiré d'autres.

Mais plutôt que de gémir sur la complexification et la bureaucratisation croissante, il ne serait pas inutile de réfléchir sur l'amour inconsidéré de nos sociétés pour les règles et les systèmes, sur cette illusion qu'ils peuvent créer bonheur et efficacité. Le 20^{ème} siècle en a donné des illustrations sanglantes, les indépendants d'aujourd'hui semblent plutôt réagir par la fuite.

Leader

Novembre 2014

En période de crise, les entreprises, les institutions en général et les pays ont besoin de *leaders*. Ce mot anglais - qui supporte mal la traduction allemande ou italienne – s’est imposé dans le vocabulaire courant. Obama ne cesse de louer le « leadership » des dirigeants qu’il rencontre et il n’est plus de cursus de formation de cadres qui fasse l’économie de ce thème. Le succès s’explique sans doute par la difficulté permanente de conduire efficacement une action collective, de faire en sorte que différentes personnes puissent ensemble produire du résultat. Quand la notion d’autorité est brouillée dans de nombreuses institutions rencontrées depuis l’enfance, quand l’ « amitié » semble devenir le code relationnel d’un humanisme numérique⁹¹ où les réseaux sociaux donnent l’impression de n’être pilotés que par des *likes* ou du partage, il n’est pas facile au leader de prendre sa place et d’assumer sa mission.

Trois tendances apparaissent aujourd’hui dans l’approche du *leadership*. La première semble s’éloigner prudemment du *leader* Lucky Luke, ce solitaire « inspirational » et charismatique dont la seule autorité naturelle et personnelle suffirait à entraîner les troupes. Les gourous ne semblent plus être à la mode et l’on attend surtout des leaders qu’ils soient en phase avec les objectifs, les visions et les stratégies de leur institution. On ne veut pas de dociles exécuteurs des règles et des procédures mais plutôt des initiateurs qui savent, peuvent et veulent s’attacher à l’esprit de la mission plutôt qu’à sa lettre.

La deuxième tendance consiste à se rappeler qu’il n’y a de *leader* qu’avec des suiveurs. La dimension relationnelle de l’exercice du *leadership* est donc fondamentale. Comment être un bon leader sans assumer la relation aux autres. L’économiste italien Bruni⁹² nous rappelle avec raison que les idéologues du marché ou ceux de la bureaucratie ont en commun de donner trop d’importance à la règle. Les premiers croient que les termes du contrat peuvent entièrement régler la vie humaine, quant aux seconds, ils sont convaincus que les règles et les systèmes apporteront le bonheur universel. Ces deux idéologies si présentes dans les institutions ont en commun de tout faire pour éviter la blessure de la relation, en l’ « exculturant », en s’en protégeant par la règle. Ils en oublient que la relation peut être blessure mais aussi « bénédiction » comme le dit Bruni. A force de vouloir éviter la blessure, on se coupe du bonheur potentiel de la relation. C’est bien au *leader*, dans nos organisations aujourd’hui, de retrouver ce potentiel.

La troisième tendance nous est offerte par un spécialiste américain du *leadership*⁹³ qui invite les leaders à savoir réconcilier et intégrer les quatre dimensions de leur personne : le travail, la « structure affectivo-partenaire », la vie dans la société et le soi avec sa dimension physique, émotionnelle mais aussi spirituelle. Jacques Attali⁹⁴ dit un peu la même chose en enjoignant

⁹¹ Doueïhi, M. Pour un humanisme numérique. Seuil, 2011.

⁹² Bruni, L. La blessure de la relation. Editions Nouvelle Cité, 2014.

⁹³ Friedman, S. Leading the life you want. Harvard Business Review Press, 2014.

⁹⁴ Attali, J. Devenir soi. Fayard, 2014.

doctement à chacun de « devenir soi ». C'est dire que le leadership est peut-être un rôle mais pour autant qu'il soit totalement habité par l'acteur.

Se situer dans un contexte, s'investir dans la relation et devenir soi constituent évidemment un trépied : un seul pied vous manque et c'est la chute. Si on ajoute à cela que les derniers auteurs cités s'accordent à inviter les leaders – ou les apprentis – à faire des « exercices » pour toujours mieux jouer ce rôle, on se dit qu'une once de formation spirituelle suffirait à comprendre les asés du *leadership* moderne. L'italien Bruni ou l'américain Friedman se montrent un peu plus ouverts que nous dans leurs références et fondements anthropologiques.

A l'école des réseaux

Décembre 2014

Chacun voit dans la notion de réseau et de numérique une véritable révolution pour notre économie mais encore faut-il savoir en quoi elle consiste. L'incertitude économique actuelle tient à la crise mais aussi à la transformation moins spectaculaire de nos modes de production et de consommation du fait de la généralisation de ces fameux réseaux. *Uber* bouleverse le transport des personnes et le secteur des taxis, *booking.com* celui de l'hôtellerie ; l'électricien allemand *Eon* va scinder ses activités de production d'électricité et de trading d'énergie dans le cadre d'un réseau de producteurs de plus en plus nombreux avec l'énergie renouvelable. D'ailleurs que font ces micro-entreprises sans beaucoup de chiffre d'affaires que les grands du numérique rachètent à coups de milliards de dollars ? Que dire encore du bouleversement du secteur de la publicité quand les plus jeunes délaissent l'écran de télévision pour leur smartphone, en trouvant normal de ne regarder les films qu'en téléchargement gratuit ?

L'innovation ne se limite pas à l'invention de produits révolutionnaires qui transforment le quotidien comme avec le microordinateur, le téléphone portable ou le *post-it*. D'autres innovations, plus nombreuses, ne concernent pas des produits ou services mais des manières de les produire. La vente par correspondance a ainsi été prise de court par des nouveaux venus du commerce électronique et il a fallu beaucoup de temps au commerce pour commencer de trouver les bons moyens de combiner magasin physique et utilisation d'internet pour un meilleur service global au client.

Le point commun de toutes ces évolutions est la généralisation des réseaux et de leur capacité à connecter un nombre apparemment illimité de personnes sans considération de distance pour atteindre, produire ou échanger de l'information. Les plus jeunes sont nés dans l'univers des réseaux numériques et les plus vieux apprennent car ils ne sont pas plus bêtes que les autres.

Une fois passé l'éblouissement de la nouveauté vient le temps des questions. Par exemple l'anthropologue R. Dunbar fixe à 150 le nombre de personnes avec lesquelles chacun peut entretenir des relations stables. Il semble⁹⁵ que les réseaux sociaux ne changent pas ce nombre mais plutôt l'allocation de son temps. Si le réseau prend le pas sur les rencontres de face-à-face, c'est toutes les compétences sociales acquises seulement dans la relation physique qui ne pourront se développer. Se pose alors la question de savoir si nous allons vers une vie avec plus d'amitié, ou si nous pourrions toujours en goûter les mêmes bienfaits....

Dans un tout autre d'idée, une étude américaine montre que les dirigeants dotés d'un réseau large et efficace ont démontré une plus grande capacité à échanger de l'information mais ils se sont aussi révélés les moins performants dans leurs projets de fusions-acquisitions pour leur entreprise et ses actionnaires. Toutefois ils en ont tiré plus de profits personnels et de bonus ! A méditer avant de recruter...

⁹⁵ Konnikova, M. The limits of friendship. The Newyorker, 7 octobre 2014.

Vineet Nayar⁹⁶, l'ancien président d'HCL souligne pour expliquer la réussite de son entreprise l'importance de la culture du « build » rendu possible par le fait que de nombreuses personnes travaillent en réseau et améliorent progressivement et de manière incrémentale une idée ou un projet. Notre tradition était de réfléchir d'abord, de décider ensuite, de concevoir des projets puis de les mettre en œuvre. Aujourd'hui, on met sur le marché des applications numériques avant de pouvoir mettre un modèle économique autour.

Finalement, la rationalité du business rejoint l'anthropologie : dans le domaine humain, on est souvent obligé de décider d'abord et de réfléchir ensuite. Nous ne sommes pas toujours maîtres du temps et l'existence impose parfois des choix qui prennent du temps à être acceptés et assumés.

⁹⁶ Nayar, V. *Employees first, Customers second*. Harvard University Press, 2010

www.lesechos.fr

L'impératif de la performance

Moins *glamour* que tous les faux débats à la une de l'actualité RH, la performance devrait être aujourd'hui le premier sujet de préoccupation.

La performance est aussi le sujet de toute une société dont les besoins sociaux grandissent autant que les déficits publics, alors que des marges trop faibles empêchent tout investissement des entreprises. La question de la performance se pose à tous, aussi bien à la société dans ses modes de gouvernance, qu'aux entreprises ou aux personnes elles-mêmes.

Il ne suffit pas de créer des emplois pour générer de la performance.

Tous les emplois se valent-ils même s'il n'y a pas de sot métier ? Les emplois ne sont-ils pas plus ou moins susceptibles de créer de la valeur et de la performance pour l'ensemble de la société ? La multiplication des emplois de contrôle issus de l'inflation normalisatrice crée-t-elle beaucoup de bien commun ? Faut-il se réjouir de la création d'emplois dans les aéroports ... pour scruter la contenance des tubes de dentifrice et traquer le coupe-ongles, dans les multiples haut-conseil, haute-autorité, ou autre organisme de contrôle chargé de vérifier l'application de normes nouvelles : c'est le syndrome du contrôle technique dont la seule instauration génère immédiatement des milliers d'emplois. Mais n'était-il pas possible, avec la même énergie et le même argent, de créer un peu plus de valeur ?

Il ne suffit pas de compétence pour créer de la performance.

Aujourd'hui les travailleurs de la connaissance sont atteints par la vague taylorienne. Ainsi la question se pose de s'assurer de leur performance réelle⁹⁷. Qui peut dire que toutes ces personnes qualifiées, bardées de diplômes en ligne avec les référentiels de compétences les plus sophistiqués, sont vraiment utilisées à la hauteur de ces compétences ? Que dire de cette gabegie consistant à se débarrasser des compétences quand la situation économique n'est pas favorable avant d'en embaucher à prix d'or quand la conjoncture se retourne, au mépris de toute considération pour l'expérience acquise ? Les travailleurs de la connaissance ont surtout travaillé ces dernières décennies à produire des systèmes. Ainsi, pour développer de nouveaux *process* censés apporter de l'efficacité, des entreprises ont embauché des travailleurs de la connaissance au détriment des personnes en contact avec le terrain et la clientèle : elles avaient de plus en plus de bureaucrates

⁹⁷ Martin, R. L. Rethinking the decision factory. Harvard Business Review, octobre 2013, pp.96-105.

chargés des statistiques mais de moins en moins de personnels en contact avec le client ou l'utilisateur. Plus de compétence se traduisait ainsi par moins de performance en service rendu. Les travailleurs de la connaissance sont enfin des fabricants de décision mais leurs processus cognitifs ne sont-ils pas progressivement modélisables et automatisables ? Il peut être plus performant de les remplacer par de bons algorithmes : la question de leur performance va donc se poser pour les institutions mais aussi pour eux-mêmes.

Il ne suffit pas de résultat pour avoir de la performance.

Bien souvent le résultat se mesure à l'atteinte des objectifs mais ces derniers témoignent-ils de la performance ? Est-ce que les taux de réussite au baccalauréat mesurent la performance du système éducatif ? Est-ce que le volume des ventes suffit à mesurer la performance des commerciaux ? La performance ne correspond pas qu'à la qualité des indicateurs, elle découle également du partage d'un projet commun et d'une conscience professionnelle, de l'engagement des salariés dans le travail effectué. C'est moins à l'esthétique des protocoles de soin qu'à l'engagement des aides-soignantes et personnels de service que l'on mesure la performance d'une maison de retraite. Le « réenchantement » du travail au profit du service qu'il est censé prodiguer est aussi une source de performance. Il requiert de la part des organisations de la distance par rapport aux indicateurs derrière lesquels chacun a intérêt à se protéger ; il exige aussi des personnes une responsabilisation sur le sens des tâches accomplies, un engagement dont il ne suffit plus de s'exonérer en se cachant derrière les abris complaisants de la bureaucratie.

Des DRH pour faire la différence

La gestion des talents pourrait être utile. A condition de s'occuper de ceux qui peuvent faire la différence et pas seulement des hauts-potentiels.

Les DRH ont-elles une utilité au-delà de l'administration du personnel et du risque juridique ? Elles ont revendiqué un rôle et une contribution stratégiques, avant d'être des *business-partners* dont on a souvent oublié qu'ils devaient être ... partenaires. Avant d'espérer naïvement récupérer un peu de lustre au fil des modes de la responsabilité sociale et du digital, les DRH doivent revenir au cœur même de leur mission : l'adéquation efficiente entre des personnes et des activités. C'est ce que permet cette réflexion venue des Etats-Unis⁹⁸ autour des talents-pivots.

Les talents importants et les pivots

Tout le monde s'accorde à reconnaître l'importance de la gestion des talents, sans converger d'ailleurs vers une définition commune. En parlant de talents-pivots, distingués des importants, Boudreau et Ramstad proposent une approche qui permet d'entrevoir une réelle valeur ajoutée pour les DRH. Les talents importants sont ceux sans lesquels l'entreprise ne pourrait réellement accomplir sa mission. Ce sont des professeurs dans l'enseignement, des médecins dans un laboratoire pharmaceutique, des acteurs pour jouer le rôle des personnages fétiches d'un parc de loisirs et bien entendu les hauts-potentiels qui attirent tellement l'attention. Mais entre l'employé qui fait le mieux son travail important et celui qui le fait le moins bien, il n'y a pas de différentiel significatif de résultat pour l'entreprise.

Au contraire, les talents-pivots font la différence. Dans un parc de loisirs ce sont par exemple les balayeurs : l'un peut se contenter de nettoyer avec application sans s'occuper du reste alors que l'autre sera attentif aux clients autour de lui pour leur rendre service et les inviter à prendre du repos, à rejoindre les lieux du parc pour consommer les produits dérivés qui font tellement de marge. Voilà un poste où la manière d'envisager son poste et de faire son travail peut réellement faire la différence pour l'entreprise.

Dans un centre d'appels, les chefs d'équipe ou responsables de plateaux téléphoniques sont des talents-pivots : la connaissance des produits et services est nécessaire, comme l'expertise des

⁹⁸ Boudreau, JW, Ramstad, PM. Beyond HR – The new science of human capital. Harvard Business School Press, 2007.

logiciels mais la différence se fait dans la capacité managériale à maintenir un bon climat parmi des téléopérateurs confrontés à l'agressivité des clients. Les compétences managériales sont seules capables d'augmenter la qualité de service en réduisant l'absentéisme et le turn-over. A l'heure de l'enseignement à distance et des Moocs, le professeur cesse d'être un talent important pour devenir pivot car c'est la manière d'enseigner qui va faire la différence et représenter pour l'étudiant ou le stagiaire la véritable utilité de venir suivre un programme de formation.

Des DRH leaders

Le repérage des talents-pivots conduit à prendre les bonnes décisions en matière de ressources humaines. Quand les balayeurs peuvent faire la différence, on doit repenser les modes de recrutement, le management au quotidien, la gestion de leur carrière, leur formation et évidemment leur rémunération. Il n'y a plus besoin d'être « partner » ou de revendiquer une posture stratégique et les RH en reviennent aux fondamentaux : ils deviennent leaders comme le suggèrent Charles-Henri Besseyre-des-Horts et François Eyssette⁹⁹.

La notion de talent-pivot suggère que la qualité de talent n'est pas réservée aux hauts potentiels ou aux futurs membres des comités exécutifs. Loin d'une approche trop élitiste, tout le monde peut avoir du talent mais, au-delà de cette formule trop irénique, c'est aux RH de prendre les initiatives nécessaires pour les découvrir et les gérer correctement. Tout comme c'est aux RH de s'assurer, non pas d'avoir des talents mais de les faire travailler avec d'autres, moins pivots mais tout aussi importants. Comme dans une équipe de football, le problème est moins d'avoir des talents qu'une bonne équipe : voilà aussi à quoi les RH peuvent contribuer.

⁹⁹ Besseyre des Horts, CH, Eyssette, F. Quand les DRH font leur révolution. Paris : Eyrolles, 2014.