

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et des pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

n° 119 septembre 2017
www.alteretgo.fr

LES ÉMOTIONS, CARBURANT DE L'ACTION

Voici quelques jours, en nous préparant à reprendre le travail à l'issue de la trêve estivale, nous avons, comme chacun de nos collègues, ressenti un certain nombre d'émotions et de sentiments. Nous aurions tort de ne pas y prêter attention. En effet, comme le souligne Julien Bernard dans une récente "sociologie des émotions", ces dernières ne restent pas à la porte de l'entreprise, pour la simple raison que "la sensibilité occupe une place fondamentale dans nos vies personnelles et dans la vie sociale".

LES ÉMOTIONS, CRÉATRICES DE CHANGEMENT

Comme l'explique cet enseignant et chercheur à l'université Paris Nanterre, les émotions que nous ressentons ne sont pas des illusions. Elles appartiennent au monde réel et conditionnent pour une grande part nos comportements individuels et collectifs. Comme leur étymologie l'indique, les émotions sont en effet liées à l'action : elles mettent littéralement en mouvement.

"Les émotions participent de la dynamique des petits groupes comme de celle des sociétés dans leur ensemble, parce qu'elles peuvent être un moteur de nos engagements, et parce que leur énergie peut être orientée, canalisée par des groupes sociaux. Les émotions sont alors créatrices de changement social." Or, ceci est particulièrement vrai dans les communautés humaines que sont les entreprises.

LE TRAVAIL COMME QUÊTE D'ÉMOTIONS

Julien Bernard note ainsi le rôle prépondérant des émotions dans le choix d'un métier. "L'orientation professionnelle peut émaner de la volonté d'éprouver certaines émotions par l'exercice d'une profession particulière : devenir policier pour arrêter les voleurs, avocat pour faire de belles plaidoiries, chirurgien pour sau-

ver des vies, professeur des écoles pour s'enjouer de la spontanéité des enfants, musicien pour faire danser les foules, etc."

La remarque est d'importance. Elle signifie que l'engagement professionnel ne résulte pas seulement de considérations morales (faire un travail utile) ou financières (gagner un bon salaire) mais des émotions ressenties en travaillant. "Dans de nombreux métiers, des sources de plaisir permettent de donner un intérêt et une motivation au travail", précise l'auteur.

UN DÉFI MANAGÉRIAL

Les émotions représentent donc bien un "carburant de l'action" qu'il faut veiller à réalimenter constamment. Julien Bernard invite notamment à "diversifier les sources de satisfaction au fil du temps" car "au fur et à mesure de la socialisation professionnelle, on découvre que les situations d'émotions positives fortes pour lesquelles on s'était engagé sont rares et que le métier a bien d'autres facettes moins amusantes, administratives par exemple." Le risque est alors de voir le travailleur gagné progressivement par l'ennui, la désillusion et, in fine, le désengagement.

Pour éviter cet écueil, l'auteur souligne que "l'influence des managers est prépondérante". C'est en effet à eux que revient d'offrir à leurs collaborateurs les projets, expériences et défis grâce auxquels ils briseront cette tueuse d'émotion qu'est la routine. C'est certainement là une tâche délicate et un combat jamais gagné. Mais n'est-ce pas justement ce qui rend le métier de manager... passionnant !

Jean-Marc Charlet,
David Henry,
Erwan Nabat,
Xavier Sabouraud,
Vincent Saule

(1) *La concurrence des sentiments, Une sociologie des émotions*, par Julien Bernard, Éditions Métailié, mai 2017, 253 p.

V U D' A I L L E U R S

Sommes-nous désormais inscrits dans une société émotionnelle ? Certaines évolutions le laissent penser. Dans sa récente sociologie des émotions (1), Julien Bernard souligne ainsi combien notre vision de la passion a profondément évolué.

En effet, alors qu'étymologiquement, "la passion renvoie à un phénomène subi et comporte une connotation de souffrance" et qu'autrefois la plupart des philosophes y voyaient, à l'instar de Kant, une maladie de l'âme et une forme de servitude consentie, nous tendons aujourd'hui à considérer les passions comme un moyen de s'épanouir, de s'exprimer, voire de se réaliser. Si bien que désormais, les passions ne sont plus subies mais poursuivies.

Plus récemment, les passions ont même débordé du cadre des seuls moments de loisirs où elles s'exprimaient. Nos contemporains souhaitent qu'elles enchantent toutes les dimensions de leur existence. Vies conjugales, familiales et bien sûr professionnelles... toutes doivent être irriguées par la passion sous peine d'être jugées sans intérêt. Une exigence certainement contraignante, mais également porteuse d'une grande énergie créatrice pour qui sait la canaliser car, comme l'avait perçu Hegel, "rien de grand ne s'est jamais accompli dans le monde sans passion" !

(1) *La concurrence des sentiments, Une sociologie des émotions*, par Julien Bernard, Éditions Métailié, mai 2017, 253 p.



ANTICIPER

PAROLES D'HOMME(S)

Les défis contre l'ennui. "Un grand défi pour les entreprises est aussi de s'assurer que les jeunes talents ne s'ennuient pas à leur poste. Aussi, dans certains groupes, les juniors ont un 'interlocuteur carrière' dédié au sein des RH. Ces derniers ont tout intérêt à leur proposer des formations s'ils veulent fidéliser l'élite de la génération Y. Car le premier objectif professionnel de ces jeunes est bien de continuer à apprendre. Et il faut dépoussiérer tout ça. Finies les formations sur les campus comme il y a dix ans. Désormais, l'objectif est de permettre aux jeunes recrues d'apprendre par petites touches, à travers notamment le pilotage de projets transverses." *Lou-Eve Popper, journaliste économique et sociale, Liaisons sociales, magazine, septembre 2017.*

"Quand on parle de réconcilier travail et plaisir, l'idée n'est pas tant de rendre le premier facile, agréable, voire fun, que de se réconcilier avec lui ou avec l'idée que l'on s'en fait. Et pour cela, il faut peut-être commencer par essayer... de se mettre en condition d'avoir envie. Envie d'apprendre, envie d'être utile, envie d'avancer, envie d'être surpris."

*Lomig Guillo,
journaliste économique,
Management, juillet-août 2017*

CONJUGUER MÉMOIRE DU PASSÉ ET SOUCI DE L'AVENIR

"C'est devenu une banalité de dire que notre époque est faite de turbulences et de changements permanents, que nous sommes entrés dans l'ère de l'incertitude", écrivent Marie-Laure Cahier et Vincent Charlet dans un récent ouvrage synthétisant les séminaires organisés par la Fabrique de l'Industrie sur le thème de "la résilience des ETI industrielles".

Leur objectif était d'identifier les caractéristiques, les choix et les postures qui ont permis à de nombreuses entreprises françaises de taille intermédiaire de résister non seulement à un choc aussi dévastateur que celui de 2008-2009, mais également à nombre de transformations de l'environnement des affaires, aussi insidieuses que dangereuses.

Sans surprise, nombre des dirigeants participants à ces séminaires ont insisté sur la nécessité de "rebondir et se réinventer". Lors des crises, bien entendu, "l'aptitude de l'entreprise à adapter sa stratégie aux nouvelles circonstances est particulièrement sollicitée", si bien que, pour de nombreuses entreprises, les crises se sont révélées des "accélérateurs de changement" et des occasions de mener à bien des réformes et des projets qui avaient été trop longtemps reportés.

Mais les enseignements ne s'arrêtent pas là. De façon plus originale, "la plupart des diri-

geants ne se sont pas contentés d'évoquer la crise la plus récente qu'ils venaient de vivre. Ils l'ont, la plupart du temps, inscrite dans une histoire plus longue, jalonnée d'autres crises surmontées dans le passé par l'entreprise. Tous

puisent dans ce référentiel pour expliquer la capacité de leur entreprise à affronter les coups durs." Pour les auteurs, cette façon de faire se réfère à ce que certains chercheurs appellent la "capacité d'appropriation": "les expériences vécues sont elles-mêmes transformées et inter-

prêtées avant d'être intégrées et reprises dans les narrations que font les acteurs de ce qu'ils ont vécu."

Le passé n'est donc pas évoqué pour s'y réfugier mais à la manière d'une narration dynamique. "Ces récits puisent dans l'expérience du passé pour projeter l'entreprise dans le futur." Ils constituent donc tout à la fois "une transmission d'un apprentissage post-crise" et, dans un registre plus émotionnel, "une inscription dans une généalogie héroïque", destinée à mobiliser les membres de l'entreprise face aux nouveaux défis à relever. Une belle façon de rappeler que, dans les processus de changement, il faut conjuguer mémoire du passé et souci de l'avenir, raison et émotion.

(1) Rebondir et se réinventer. La résilience des ETI industrielles, par Marie-Laure Cahier et Vincent Charlet, La Fabrique de l'Industrie, juillet 2017.



APPRENDRE

LA POSSIBILITÉ D'ÉVOLUER, MOTEUR DE L'ENGAGEMENT

L'enthousiasme des jeunes travailleurs tend à décliner à mesure qu'ils avancent en âge. C'est l'enseignement d'une récente étude de la filiale britannique du cabinet de recrutement Robert Half relayée par le Figaro ⁽¹⁾. Après avoir sondé 2000 salariés, il est en effet apparu qu'avant 35 ans, seul un salarié sur dix se déclare malheureux dans sa vie professionnelle tandis qu'ils sont un sur six à ressentir ce spleen après cet âge.

Pour expliquer cette césure, le psychologue Cary Cooper, enseignant à la Manchester Business School, avance qu'"il arrive forcément un moment où se présentent les cas de figure suivants: soit vous n'avez pas assez progressé, soit le travail vous épuise, soit vous commencez à vous dire que la famille est plus importante". Une seconde étude, réalisée par OpinionWay pour les éditions Tissot, va dans le même sens, en identifiant une "crise de la quarantaine du salarié", 77 % des salariés affirmant que le passage à la quarantaine change leur rapport au travail.

Toutefois, il ne faudrait pas croire que cette crise se traduit irrémédiablement par un déclin de l'engagement. Selon le sociologue Roman Chastellier, elle résulterait plutôt de désirs inassouvis: "Il y aurait une sorte d'éveil de soi, un tonus existentiel qui déclenche des envies, des projets. Il y a donc des velléités, une série d'impulsions fougueuses, sorte de crise d'adolescence du salarié, tant celui-ci est dans l'arrachement à un système devenu trop familial et dans un besoin d'aventure", explique-t-il au Figaro.

Cette hypothèse est validée par les résultats de l'enquête: "La moitié des salariés sondés estime que l'ennui dans son métier signe l'échec de sa vie professionnelle." Pour maintenir l'enthousiasme des salariés, la meilleure méthode consiste donc à leur donner de nouvelles occasions d'apprendre, d'avancer et d'évoluer. Comment s'en plaindre?

(1) "Un salarié commence à détester son travail à 35 ans", Le Figaro Économie, 25/08/17.



L'AMOUR FOU DES CRÉATEURS D'ENTREPRISE POUR LEUR BOÎTE

"Cette boîte, c'est mon bébé !" Maintes fois entendue, cette expression ne serait pas une simple métaphore. Elle exprimerait au plus près de la réalité les sentiments que les entrepreneurs ressentent pour leur entreprise. C'est en tout cas ce que tend à démontrer une

étude récemment publiée par Marja-Liisa Halk et ses collègues finlandais de l'Aalto University dans la revue Human Brain Mapping.

En recourant à l'imagerie cérébrale, ils ont en effet constaté que l'amour du jeune dirigeant pour sa boîte s'apparente à celui que le jeune père voue à son nouveau-né. Ainsi, lorsque les jeunes entrepreneurs contemplent leur firme,

les zones du cerveau associées à l'émotion, à la récompense et à la compréhension sociale s'activent de la même façon que chez de jeunes pères voyant la photo de leur enfant. Cet attachement à l'entreprise est bien sûr un facteur de réussite car, à l'instar d'un père, le dirigeant fait preuve d'un amour inconditionnel, gage d'un investissement corps et âme pouvant aller jusqu'au sacrifice de son propre bien-être.

"Lorsque de jeunes entrepreneurs contemplent leur firme, les zones du cerveau associées à l'émotion, à la récompense et à la compréhension sociale s'activent de la même façon que chez de jeunes pères voyant la photo de leur enfant."

Cet élan n'est toutefois pas dépourvu d'inconvénients. "Comme chez les jeunes parents, d'autres aires cérébrales, habituellement sollicitées pour évaluer nos semblables avec esprit critique, s'éteignent. En d'autres termes, les dirigeants de jeunes entreprises

sont fous d'amour pour leur boîte, et incapables de voir ses défauts", souligne la revue Cerveau & Psycho⁽²⁾.

Comme le suggère le magazine Forbes⁽³⁾, il serait intéressant de poursuivre l'expérience auprès d'entrepreneurs de sexe féminin, de dirigeants recrutés, voire de salariés employés depuis des durées variables

dans l'entreprise. Mais quels que soient les résultats, cette première étude démontre clairement que les véritables aventures entrepreneuriales, loin de relever de la seule rationalité économique, s'apparentent à de véritables histoires d'amour.

(1) Entrepreneurial and parental love - are they the same? par Marja-Liisa Halko, Tom Lahti, Kaisa Hytönen et Liro Jääskeläinen, Human Brain Mapping, Volume 38, n° 6, juin 2017.
(2) Cerveau & Psycho, juin 2017 (3) www.forbes.com.



COMMUNIQUER

LA MARQUE EMPLOYEUR COMME CRÉATION COLLECTIVE

"Une marque employeur, c'est quelque chose de vivant. Avec l'évolution des modes de travail, le renouvellement des générations,

le digital, nous devons constamment adapter l'image que nous souhaitons renvoyer, tout simplement aussi parce que nous évoluons. Et cela tout en conservant une marque qui représente ce que nous sommes", explique Claire Pedini, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines du groupe Saint-Gobain, à l'occasion du lancement de la nouvelle marque employeur du groupe, en juin dernier⁽¹⁾.

Pour relever ce défi, le groupe aurait pu, comme cela se fait encore souvent, se contenter de s'adresser à une agence experte capable de délivrer un message calibré, savant mix entre les instructions de la direction et l'air du temps. Mais c'est une voie différente qui a été choisie, en associant au projet quelque 5700 salariés issus de huit pays et de tout niveau hiérarchique.

"La meilleure façon d'obtenir l'adhésion des salariés à un projet consiste à les associer à son élaboration et à solliciter leur engagement. En communication aussi l'efficacité passe par la coconstruction."

L'objectif: recueillir à travers des entretiens, des groupes de discussion ou encore une enquête qualitative, les véritables sentiments qu'éprouvent les membres du personnel pour leur entreprise.

De la sorte, le groupe ne prend pas seulement acte qu'il serait contreproductif de se doter d'un message déconnecté du vécu des salariés. Il prouve aussi que la meilleure façon d'obtenir l'adhésion des salariés dans un projet consiste à les associer à son élaboration

et à solliciter leur engagement. Autrement dit, à travers ce processus collaboratif, il ne s'agissait pas seulement de bénéficier de l'expertise des salariés sollicités mais, de façon plus ambitieuse, de transformer chacun d'eux en un ambassadeur du projet et de la marque aussi bien en interne qu'en externe. En communication aussi l'efficacité passe par la coconstruction.

(1) "Saint-Gobain renouvelle sa marque employeur en s'appuyant sur le vécu de ses collaborateurs"; www.aef.info, 13/06/17.

Les compétences émotionnelles, gage de réussite. "Une méta-analyse rassemblant plus de 40 études scientifiques révèle qu'environ 10 % de la réussite professionnelle d'une personne est directement attribuable à ses compétences émotionnelles - les autres facteurs étant la personnalité (pour 10 %), l'intelligence (30 %) et d'autres causes indéterminées dont la simple chance (50 %). Toutefois, pour certains emplois où le facteur humain joue un rôle important - par exemple les travailleurs sociaux, les managers, les vendeurs -, avoir de bonnes compétences émotionnelles pourrait se révéler aussi utile que d'avoir un quotient intellectuel élevé." Gaëlle Bustin et Jordi Quoidbach, professeurs de psychologie à l'université Pompeu Fabra de Barcelone, Cerveau & Psycho, juin 2017.

Le cocktail du plaisir professionnel. "Des expériences montrent qu'être déterminé à atteindre des objectifs plus élevés stimule la production d'ocytocine, comme le fait la confiance. La confiance et la détermination se renforcent alors mutuellement pour approvisionner un mécanisme de libération prolongée d'ocytocine qui crée le bonheur. Travailler en étant déterminé avec une équipe fiable procure donc du plaisir." Paul J. Zak, fondateur du Center for Neuroeconomics studies à la Claremont Graduate University, Harvard Business Review, août 2017.

LE CHIFFRE DU MOIS

49 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de salariés français qui déclarent que leur travail "c'est plutôt un plaisir, un métier qui les intéresse et des missions enrichissantes". À rebours, 13 % affirment qu'il représente "plutôt une contrainte" et déplorent travailler sur des missions qui ne les passionnent pas. Enfin, 37 % y voient d'abord "un moyen de gagner sa vie".

Source: Étude OpinionWay pour mediarh.com, juillet 2017.



EN KIOSQUE

Le Tako Tsubo. Un chagrin de travail

Par Danièle Laufer (à paraître le 27 septembre),
Éditions Les Liens qui libèrent, 160 pages, 15 €

“Après le burn-out (consommation par excès d’investissement), le bore-out (exténuation par l’ennui) et le brown-out (anéantissement par la perte de sens), le tako tsubo intègre cette saison la longue liste des menaces plus ou moins diffuses pesant sur l’open space”. C’est ainsi qu’un récent article du Monde (28/08/17) présente l’ouvrage que la journaliste Danièle Laufer consacre au tako tsubo également appelé “syndrome du cœur brisé”.

Cette maladie n’est pas une parfaite inconnue. Selon les chercheurs japonais qui l’ont identifiée, elle survient après un choc émotionnel grave, le trop-plein de stress provoquant alors une dilatation du ventricule cardiaque gauche qui prend alors la forme d’un tako tsubo, autrement dit d’un piège à poulpe japonais. Le cœur reprendra ultérieurement sa forme initiale mais en laissant la personne concernée profondément exténuée.

Dans son ouvrage, Danièle Laufer décrit le tako tsubo dont elle a été victime à la suite d’une violente altercation avec une collègue. Comme le relate Le Monde, dans l’ouvrage de Danièle Laufer, “la vie au bureau, sur laquelle on projette volontiers une forme d’idéal et de réalisation de soi, est envisagée sous l’angle de l’amour déçu. Dans une période où avoir un travail fait figure de privilège, le ressentiment accumulé au fil d’années de labeur insatisfaisant devient difficile à verbaliser et conduirait à cette phase de décompensation physique aussi inattendue que violente”.

Certains lecteurs seront peut-être agacés de voir ainsi la vie professionnelle décrite une nouvelle fois comme pathogène. Toutefois, si subjectif soit-il, le récit de Danièle Laufer a le mérite de rappeler une vérité bien établie, celle-ci : pour chacun d’entre nous le travail n’est pas seulement un moyen de subvenir à nos besoins, il est une activité dans laquelle on met du cœur à l’ouvrage, autrement dit dans laquelle on s’engage physiquement mais aussi émotionnellement et psychologiquement. ■

CAS D'ÉCOLE



MOTIVER

LA CONFIANCE, FORT LEVIER D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

“Plus le niveau de confiance des salariés est élevé, plus leur niveau d’engagement sera élevé.” C’est le principal enseignement d’une étude menée par l’institut BVA pour le Comptoir Malakoff-Médéric de la nouvelle entreprise. Après avoir interrogé 502 dirigeants d’entreprises et 1001 salariés, les analystes ont pu établir le profond consensus dont fait l’objet la confiance. En effet, 97 % des dirigeants comme des salariés considèrent que “la confiance est un sujet essentiel dans la vie professionnelle”. Pas étonnant, dans ces conditions, qu’un fort climat de confiance - aussi bien en soi que dans les autres - soit porteurs de nombreux bienfaits. Les effets les plus spectaculaires concernent l’engagement des salariés. L’étude a ainsi mis

“Parmi les salariés confiants envers leurs dirigeants, 39 % disent avoir vraiment envie d’améliorer leur façon de travailler. Une proportion qui tombe à 26 % chez les salariés peu ou pas confiants.”

en évidence que “parmi les salariés confiants (plutôt confiants et très confiants) envers leurs dirigeants, 39 % disent avoir vraiment envie d’améliorer leur façon de travailler”. Une proportion qui tombe à 26 % chez les salariés “peu ou pas confiants”. De même, parmi les salariés confiants dans la santé économique de leur entreprise, 37 % indiquent avoir vraiment envie d’améliorer leur façon de travailler, contre seulement 25 % chez les “peu ou pas confiants”. On ne saurait mieux souligner que la performance d’une communauté humaine telle que l’entreprise dépend de la qualité des sentiments qui la traversent.

(1) Confiance en entreprises. Regard croisé dirigeants/salariés, étude BVA pour le Comptoir MM de la nouvelle entreprise, septembre 2017.



CONCERTER

CONCERTATION: ALLER AU-DELÀ DU SEUL CADRE LÉGAL

Pour garantir une authentique concertation sur les projets locaux, mieux vaut se prémunir des structures trop rigides ! C’est du moins ce qui ressort d’une récente enquête menée par le laboratoire Territoires, Villes, Environnement & Société de l’Université du Littoral Côte d’Opale à propos des instances de concertation mises en place pour gérer les nombreux risques industriels présents dans l’agglomération de Dunkerque.

En l’espèce, deux principales structures coexistent. D’une part un Secrétariat Permanent pour la Prévention de la Pollution Industrielles (SPPPI), d’autre part un Comité Local d’Information et de Concertation, devenu récemment Commission de Suivi de Site (CSS). Ces deux instances visent conjointement à garantir la participation d’un certain nombre d’acteurs tels que les habitants, les associations locales, les représentants des collectivités, des institutions et des industriels. Toutefois, au fil des entretiens, une nette préférence pour la première instance a été affichée en raison de sa nature plus souple, informelle et ouverte. En effet, tandis que dans le SPPPI, les membres sont invités par le secrétaire général au fil d’un ordre du jour libre, au sein des CLIC/CSS, seuls les membres nommés par le préfet peuvent participer à des réunions dont

l’ordre du jour est davantage encadré. “L’ensemble des acteurs s’accorde à considérer le CLIC comme une structure trop formelle, officielle, conventionnelle”, écrivent les auteurs. Une présidente d’association confie ainsi son dépit : “Au CLIC, on est enfermé dans ce que l’on peut faire et pas faire, parce que la loi elle dit ça. [...] Le CLIC, ça enferme... on est limité.” Un avis partagé par les représentants des industriels qui note qu’au CLIC, on s’en tient à “montrer comment on répond aux exigences réglementaires” mais qu’“il n’y a pas encore eu de véritable concertation”. Raison pour laquelle, un responsable associatif lâche : “Plus on réglemente et plus - allez, on va le dire brutalement - on construit des usines à gaz !” Autant de récriminations qui, en creux, démontrent que les acteurs locaux ne sont pas mus par une démarche de conformité mais d’inventivité et que s’ils ne souhaitent pas enfreindre les lois, ils désirent toutefois aller bien au-delà de ce que celles-ci encadrent et prescrivent. En d’autres termes, ils refusent d’être réduits au rôle de contrôleurs mais veulent endosser celui d’initiateurs. C’est là un élan qu’il convient de ne jamais ignorer lorsque l’on engage un projet local.

(1) La ville et ses risques. Habiter Dunkerque, sous la direction de Séverine Frère et Hervé Flanquart, Éditions Septentrion, juillet 2017, 255 p.

Directeur de la publication : Xavier Sabouraud.

Contributeurs : Jean-Marc Charlet, David Heinry, Erwan Nabat, Xavier Sabouraud, Vincent Saule.

- Copyright 2006. ISSN 1951-6754. Conformément à la loi informatique et libertés 78-17 du 6/01/1978, vous disposez d’un droit d’accès et de rectification pour toutes les informations vous concernant. Alter&Go Groupe, spécialiste de la mise en œuvre des projets de changement. 47, boulevard Diderot - 75012 Paris - Tél.: 01 45 83 71 70 • Fax: 01 45 83 70 46 • www.alteretgo.fr