

Y a t un avenir pour les fonctions support ?

RH, SI, Innovation,
Transformation, Achat,
Contrôle de Gestion...



VERS UNE VERITABLE EMPATHIE VIS-A-VIS DES
INDIVIDUS

Thème 1 – Les Folles Journées – 8 au 11 juillet 2019

François Fort, Véronique Paolantoni,
Caroline Pailloux, Philippe Portier

Taotank.com

INTRODUCTION

LE THINK TANK TAO TANK® A ÉTÉ CRÉÉ À L'INITIATIVE D'UN GROUPE DE PRATICIENS ET CHERCHEURS PARTAGEANT UN MÊME CONSTAT :

Les fonctions support traditionnelles (RH, Contrôle de Gestion, Achats, etc.) sont aujourd'hui dans l'obligation de se repenser (nombreuses évolutions sociétales, économiques, et techniques)

Notre période appelle une recomposition de ces grandes fonctions de supports aux organisations (les « systèmes d'action »), et de nouvelles fonctions émergent ou ont émergé (innovation, pilotage de la transformation, digital transformation,...). D'autres effectuent un lifting, résistent, s'érigent en corporations, réfléchissent leur marketing...

Dans ce contexte – comme souvent -, il est particulièrement utile de confronter les points de vues et les expériences des universitaires et des praticiens, des jeunes et des anciens, des acteurs du monde public avec ceux du monde privé, les représentants des petites structures et ceux des grandes.

La vocation du TAO Tank est donc d'ouvrir le chemin pour penser (Think), expérimenter (Act), repérer (Observe) de nouvelles formes d'appui, des organisations, et des individus dans les organisations :

Préparer (inventer ?) la RH du futur

Assister les acteurs perdus dans les systèmes d'information

Mettre le numérique au service des Hommes

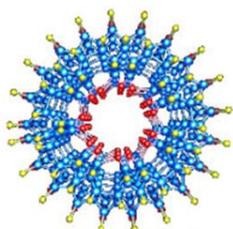
Aller vers un management control

Aider les Hommes et les Organisations à se transformer

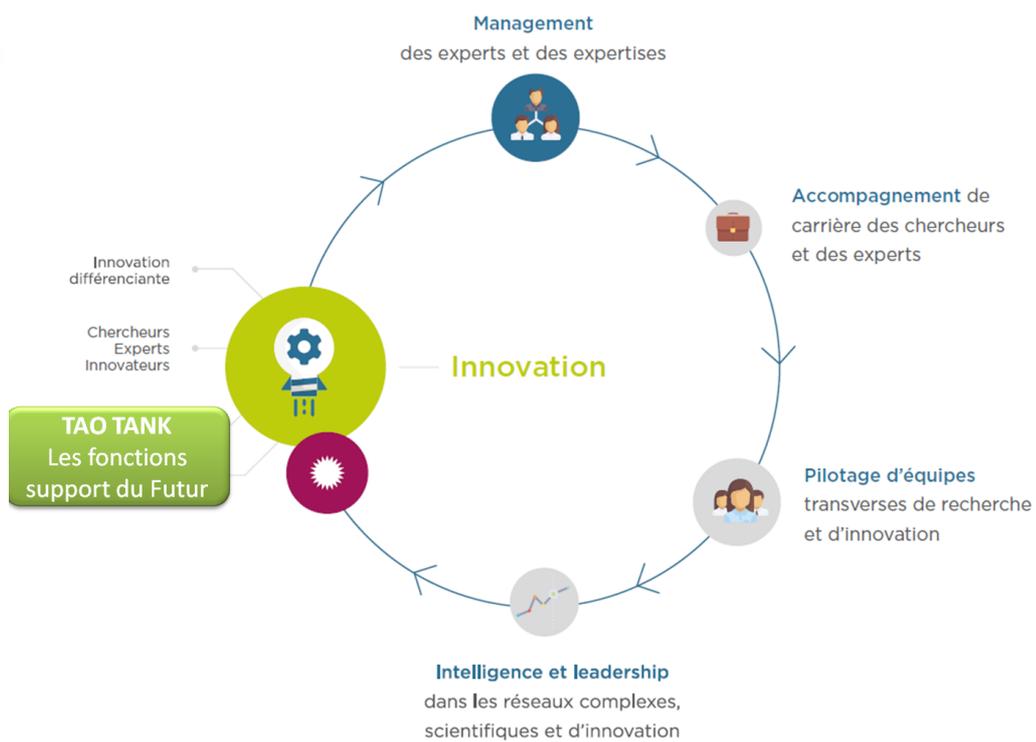
Renforcer la cohésion et la coordination des fonctions de support...

Finalement, réinventer l'idée même de « support »...

RIST: SIX PLATEFORMES ET UN TAO TANK®



Human Resources Management
for Research Innovation Science & Technology
« HRM/RIST »



Vers un véritable empathie vis-à-vis des individus

Le présent texte constitue une synthèse des travaux du TAO TANK© portant sur un thème majeur pour les fonctions support dans notre réalité contemporaine. Il nous semble qu'il est d'actualité dès les années 80, mais devient incontournable aujourd'hui, du fait de l'émergence de l'individu hypermoderne.

Introduction **La naissance de l'individu hypermoderne**

L'individu n'est pas le salarié - il naît à la fin des années 80

Les entreprises et organismes publics emploient des salariés, ressources humaines qui ont un coût et qu'il s'agit d'utiliser au mieux dans une recherche de la performance. Depuis longtemps, on s'est aperçu qu'une meilleure prise en compte du salarié est un facteur jouant positivement sur la performance. L'habitude est de citer comme révélateur le courant des Relations Humaines. Ce courant, situé en rupture face aux excès du taylorisme, est un mouvement intellectuel né principalement des résultats d'Elton Mayo (1880-1949), dont les travaux ont débuté à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago, dans les années 1930.

(voir https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_des_relations_humaines)

Dirigeants, managers, DRH, Médecins du travail, professeurs d'écoles de commerce, chercheurs en sciences humaines et sociales, éditeurs d'ouvrages de management ont été forcément très influencés par ces travaux qui, par filiations et croisements multiples, produisent aujourd'hui le gros de nos concepts et méthodes de relations humaines, qu'ils soient ou non mis en œuvre concrètement : bien-être au travail, écoute active, motivation, potentiel humain, empowerment, autonomisation, sens partagé, attractivité, engagement, etc.

L'éclosion de l'individu, c'est autre chose. D'abord, il s'agit moins d'une prise de conscience de chercheurs en sciences sociales, ou de dirigeants éclairés adoptant une posture réflexive : l'individu frappe à la porte lui-même, ou plutôt il l'ouvre sans qu'on l'y invite (et parfois s'en va ailleurs)...

On pourrait, dans une présentation simplifiée - voire caricaturale - de l'histoire, situer ce mouvement à la croisée d'une exacerbation de l'hypermodernité sociétale d'une part, du mouvement de globalisation, financiarisation, optimisation et concentration de nos entreprises (et un peu plus tard de nos centres publics) d'autre part, croisement ayant eu lieu dans les années 1980, début des années 90, sans forcément qu'on y prenne garde et qu'on en tire des conséquences, mais qu'on ne peut plus ignorer aujourd'hui.

Dans cette période, le salarié découvre, étant souvent contre son gré ballotté d'une entreprise à une autre, « repris » de groupe en groupe, transporté de « culture » d'entreprise en « culture » d'entreprise, qu'il n'est pas que l'enfant définitif du Dirigeant (le papa) et de son entreprise (la maman).

On le lui dit d'ailleurs : « prend-toi en charge ! », « comprend que tu ne feras pas toute ta carrière dans une même organisation ! » Mais alors, se dit-il, tel cet indien amazonien encastré dans la culture de sa tribu, et constatant en se promenant qu'il existe d'autres tribus très différentes de la sienne, mais alors, j'existe ! Je ne suis pas que le jouet, la marionnette de mon organisation, l'être subissant en quelque sorte son état structuraliste (végétatif allions-nous écrire), j'ai des émotions propres, des valeurs propres, des désirs, des peurs ! J'ai des projets personnels mettant ou non en jeu les compétences déjà utilisées par mes employeurs, ou qu'ils n'ont pas remarquées et qui leur seraient pourtant si utiles !... Je suis un être poststructuraliste pouvant déployer des stratégies personnelles !»

Dans le même temps, la transformation de la société se déchaîne. Bien antérieure à ces mouvements d'éclosion, elle entre en résonance violente avec les crises organisationnelles.

L'hypermodernité, une rupture anthropologique

Le propos des historiens – trop peu sollicités par les sciences de gestion – est de tenter de rendre compte de « l'esprit des temps » faisant l'objet de leurs essais de compréhension ex post. Pour rendre compte de l'incommensurabilité des valeurs caractérisant chaque époque, ils mobilisent des concepts tels que « l'homme grec » (J. Lacarrière, *L'été grec*), « l'homme de l'Antiquité », « l'homme du Moyen Age » (G. Duby, *L'homme au temps des cathédrales*) ou « l'homme de la Renaissance ».

Comment décrire le 'nouvel' homme hypermoderne et sa totalité anthropologique (C. Lasch, *La culture du narcissisme*) ?

Le substrat psychanalytique de l'humanité hypermoderne rend compte -plus que toute autre perspective - de notre rupture contemporaine.

L'étiologie des névroses obsessionnelles curables (S. Freud) était fondée sur les tensions entre le Surmoi du devoir et les pulsions désirantes du Ça. Ces tensions devaient 'idéalement' être régulées par le réalisme adulte du Moi, capable de mettre son idéal à distance.

Depuis les années 60, les névroses narcissiques incurables sont devenues notre norme sociétale (A. Ehrenberg, La fatigue d'être soi. Dépression et société; La civilisation du malaise). La topique du Ça, « désir désirant du désir désiré » (J. Lacan), définit le néo-postmoderne comme une pure obsession de désir infini toujours en quête de shoots et clashes compulsifs, inéluctablement frustré et frustrant.

La topique du Surmoi disparue, celle du Moi devenue sans objet puisque sans tension à résoudre au nom du réel, l'Idéal du Moi se confond avec le Ça : rien n'est assez grand pour combler son Ça dans des chimères narcissiques aussitôt détruites que like : « aimé, célèbre, beau et riche, sinon rien ! ».

La somme des désirs ou 'expectations' d'une « société d'individus » dissolvant toutes appartenances stables (N. Elias, La société des individus) excède plus que jamais tout ce que n'importe quel système socio-productif serait en mesure de produire (P. Slorderjick, Après nous le déluge).

Les contradictions structurelles de l'hyper-modernité

La désinstitutionnalisation constitue le corollaire obligé de cet effondrement symbolique.

Qui n'évoque à satiété la substitution d'une société « horizontale » par une société « verticale » caractérisée par une « décrédibilisation » généralisée de toutes les « instances d'intégration » ou de « médiation » (état, éducation, partis, syndicats, armées, églises...) (J.P. Le Goff, Malaise dans la démocratie) ?

L'entreprise comme espace de « mythes rationnels » (A. David, Nouvelle épistémologie des sciences de gestion), lieu de résistance et de structuration durant les 30 Glorieuses, échappe maintenant moins que toute autre institution à ce collapsus institutionnel (J.P. Le Goff, Les illusions du management).

Les nouvelles élites, premiers vecteurs d'un management hypermoderne (C. Lasch, La trahison des élites), portées par la financiarisation de l'économie, face à des cultures de métiers peu flexibles fruit d'un temps long, privilégient une culture de gestion passe-partout focalisée sur les résultats à court terme au détriment des moyens. Elles s'appuient pour y parvenir sur la prolifération des fonctions de contrôle au détriment des activités opérationnelles (Les « planneurs ») dont la révolution digitalo-algorithmique est le prolongement.

L'inadéquation structurelle entre des pratiques managériales devenues anormales et des attentes des milléniums et autres générations, assoiffés de désirs narcissiques, devient un lieu commun symptôme, visible d'une « déliaison » organisationnelle globale. Pour y répondre, à défaut de l'émergence de toute perspective crédible de synthèse, les managers hypermodernes bricolent des néo-vulgates directement inspirées des pratiques New Age « psychologisant » (donc culpabilisant) l'individu dans ses limites à trouver en lui-même le bonheur dans ce monde si parfait.

Et ce en assumant l'insoutenable narcissisme pervers promouvant la Qualité de Vie au Travail (QVT) soutenue par la « bienveillance » de Chief Happiness Officers (CHO) proposant des 'espaces de méditation' ludiques régressifs... le tout étant perçu comme le cache-misère aliénant d'un environnement de travail de plus en plus absurde (J.P. Le Goff, La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école).

La diversité des individus

Dans ce schéma de lecture, certes caricatural, l'individu ne se laisse pas si aisément enfermer. Il déjoue les clichés angoissants/rassurants qu'on construit pour/sur lui, ce qui produit de multiples tensions et à la fois lui laisse sa marge d'autonomie, mais aussi renforce sa difficulté à vivre.

Comprendre l'individu en le plaçant dans sa case, au sein de la structure sociale hiérarchisée, ne suffit plus. L'individu se construit dans sa diversité et face à l'épreuve. Les épreuves sont définies par les sociologues de l'individuation comme des « défis historiques socialement produits, inégalement distribués » que les individus sont contraints d'affronter avec les moyens qui sont les leurs. Ces épreuves restent donc dépendantes des places sociales, mais elles se révèlent hétérogènes à places identiques. La société, les réseaux d'appartenance, les organisations diverses parcourues, tout cela produit et impose des épreuves à l'individu qui – à travers la manière dont il les saisit, les vit, les transforme et se transforme – participe à la construction d'une histoire commune. (D. Martucelli. Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine)



Ces différentes épreuves se diffractent dans l'existence de l'individu et tendent à en faire un être unique. Le mécanisme d'individuation, selon Martucelli, s'effectue à travers quatre dimensions transversales du lien social (voir pour une présentation plus complète de la sociologie de l'individuation de Martucelli: <https://journals.openedition.org/osp/1425>, dont on s'est fortement inspiré pour écrire les lignes de ce paragraphe)

✓ L'histoire des individus est telle qu'éprouvée et appropriée par lui à la faveur d'une conscience historique ; une histoire qui s'infléchit, qui s'individualise pour déboucher sur une manière particulière de juger de la portée des événements.

✓ Le rapport singulier au collectif se caractérise par un sentiment général de méfiance adossé à des conduites tout aussi générales de participation, ce qui fait naître une tension favorisée par les possibilités d'épanouissement offertes par la sphère privée, produisant des relations faites d'engagement dans des collectifs et de déception par ces collectifs ; la participation est défective – l'individu n'adhère pas sans réserve – et l'engagement, méfiant.

✓ Le rapport à l'autre est soumis à la dictature du savoir-communiquer qui rend nos relations problématiques. L'épreuve est moins tragique et surtout bien moins excitante intellectuellement que l'opposition radicale entre maître et esclave, mais elle n'en est pas moins réelle. L'individu évolue entre un désir de communion totale et une aspiration à fuir, dans un contexte de transformation des codes et des règles de civilité qui l'oblige à penser constamment la maîtrise de la distance à autrui. « C'est au travers de cette dialectique entre civilité et distance que se déploie aujourd'hui le labyrinthe de l'altérité » : il s'agit de rester soi tout en étant avec les autres.

✓ L'épreuve de soi est finalement une interrogation existentielle qui place l'individu dans une tension entre des défis existentiels propres à la condition humaine – moderne – et une aspiration particulière à l'individualisme.



Mais alors, pourquoi, et comment prendre en compte ce partenaire si étrange et divers qu'est l'individu hypermoderne ?

C'est là une question que se posent nombre d'organisations – quelles qu'en soient les formes (pyramidale, transversale, réticulaire...) il est vrai de manière encore partielle et partielle : de tous temps, les individus ne se sont-ils pas plus adaptés aux organisations que l'inverse, au nom de la rationalité supérieure que celles-ci étaient censées porter au nom du Progrès infini?

Toute idée de Progrès étant morte avec l'hypermodernité, reste l'horizon ultime des satisfactions narcissiques labiles de 'collectifs' insaisissables...

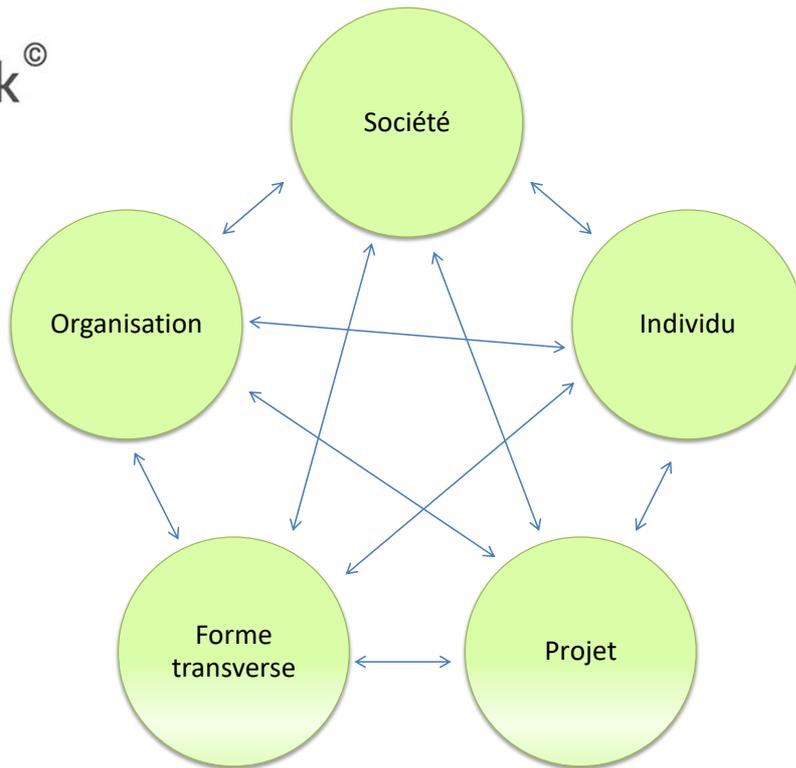
D'où la question paradoxale portée par le Tao tank : quels buts et moyens pour des fonctions support à l'articulation d'organisations fondées sur le contrôle algorithmiques de flux anonymisés et des individus instables en quête de gratifications narcissiques addictives ?

Ce qui interroge le concept même d'empathie par défaut de quelconques espaces d'interactions partagés. Du coup, les questions du pourquoi et comment aider les individus en tant qu'individus apparaissent consubstantielles : le pourquoi est le comment et le comment est le pourquoi. D'où un potentiel dépassement de l'antinomie entre support « interne » et support « externe » compte tenu de l'effacement de toute frontière entre le dedans et le dehors de toutes organisations.

Si la société hypermoderne subsume toutes les formes organisationnelles, toutes organisations se réduit à devenir une parcelle immergée dans une société globale sans frontière.

Ce rapport mobilise transversalement des matériaux issus d'une grande partie des chantiers menés dans le cadre du TAO TANK. Y ont participé en particulier Max Azran (Algoé), Hugues Blériot (Bnp Cardif), Michel Bouilleau (BRGM), Agnes Boulanger (BioSupport), Eric Campoy (Dauphine), Aurélien Charpier-Serre (Rythm-dreem), Denis Chenevert (HEC Montréal), Françoise Colaïtis (Cap Digital), Sébastien Duforet (Algoé), Philippe Hautrive (Lagardère), Nicolas Lepercq (Dauphine et RIST), Laure Magrez (Lagardère), Sixte de Malliard (Algoé), Thierry Michal (Algoé), Yannick Morel (Apec), Caroline Pailloux (Ignition Program), Pierre-Yves Policella (Lagardère), Camille Rainsard (IPH), Jean-Pierre Soeure (Algoé)





Une vision systémique et hyper-moderne



L'empathie pourquoi?

Nous avons vu dans l'introduction que notre temps est marqué par une augmentation vertigineuse de la variété des individus. Par ailleurs, le « deal » qui lie, au-delà du contrat de travail, et souvent de manière implicite, individu et organisation, est quant à lui beaucoup plus court-termiste et transactionnel. L'organisation (prioritairement ici l'entreprise privée) ne s'engage pas sur le long terme, l'individu est beaucoup plus volatile. Pas de « fidélité », pas de plans de promotion. D'un côté comme de l'autre règnent la capacité à se désengager, les agendas cachés, les comportements opportunistes dans un contexte complexe et incertain. Le salarié connaît peu les arcanes des décisions, mais l'organisation connaît également très mal les intentions de ses collaborateurs.



Quels sont les enjeux de l'empathie pour l'organisation ? Au travers des différents travaux du TAO TANK, et en particulier des cas réels traités, nous avons pu en repérer de trois types.

Ne pas perdre ses ressources clé lors des moments critiques de la vie des projets.

Capitaliser sur leurs compétences dans la durée ; la population des experts est concernée, bien sûr, mais aussi toutes les personnes ayant accumulé de la compétence intrinsèque, c'est-à-dire la compétence nécessaire à l'individu pour bien fonctionner dans une organisation ayant des spécificités.

Utiliser au mieux les ressources de chaque personne, ce qui contribue à la motiver et permet plus de flexibilité en cas de réorganisation.

Les enjeux pour les individus sont symétriques.

Ne pas perdre son emploi lors des moments critiques de sa trajectoire de vie.

Capitaliser sur ses compétences en participant dans un bon ordre aux projets les plus formateurs ; acquérir de manière pertinente la compétence intrinsèque ou d'expertise afin de devenir une ressource rare au sein de son organisation, mais ne pas oublier de développer ses compétences transférables, ce que ne sont pas les compétences intrinsèques.

Se sentir précieux pour l'organisation, en tout cas suffisamment connu pour voir sollicitées ses compétences et ainsi s'épanouir.

Les cas étudiés dans le cadre du think tank, où une empathie déficiente a coûté cher, sont pléthore.

Les cas étudiés dans le cadre du think tank, où une empathie déficiente a coûté cher, sont pléthore.

Donnons trois exemples, pas si caricaturaux que cela...





Premier exemple Un associé part au mauvais moment

Dans cette grosse startup en plein développement (une centaine de personnes aujourd'hui), qui a accepté la radioscopie d'un petit groupe du TAO, il y a cinq Associés qui chacun a son domaine de spécialité, a été partie prenante dès le début du projet, y est venu à l'invite du PDG en acceptant de quitter son job en or. Le cas que nous allons évoquer rapidement ici comporte l'épisode du départ de l'un des associés. L'annonce en a été soudaine et les effets spectaculaires.

Le PDG a eu plusieurs discussions par le passé avec son Associé au sujet du niveau de rémunération. Ce dernier vient de Suisse, où il touchait un salaire de plus de 100K. Rejoignant la startup, il l'a divisé par trois. « Sa motivation était l'aventure entrepreneuriale », nous dit le PDG.

Ce dernier se doutait donc, depuis environ trois ans, que cette équation allait poser problème un jour, à moins que la startup n'arrive à dégager des marges impressionnantes. Mais l'Associé n'est pas parti durant cette période, et finalement l'attention du PDG s'est émoussée vis-à-vis de ce risque. « Ce n'est pas facile de connaître très bien les gens quand on anime presque en direct des équipes en fort développement constant. Mais on a un dialogue, avec de la confiance, et du coup X m'a parlé dès les premiers temps avec nous du fait qu'il était chassé fréquemment, et qu'il y avait un risque. Puis j'ai oublié ».



« Quand cela s'est déclenché, ça a été très vite : deux semaines au total, de l'annonce au départ. »

« Dès l'annonce, j'ai du travailler à une réorganisation complète. L'Associé démissionnaire allait devoir former en 15 jours un remplaçant pris dans l'équipe, qui allait garder certaines de ses responsabilités et prendre une partie seulement de ce que faisait l'Associé. J'ai dû prendre quelques missions moi-même, on a prévu de faire monter en charge trois autres personnes qui justement attendaient de nouvelles responsabilités et s'y préparaient, et du coup ça a modifié pas mal d'équipes. Ca n'allait pas tenir, ça n'était pas assez préparé, alors j'ai négocié un deal avec l'Associé qui a appuyé la transition pendant deux mois, tout en prenant son nouveau job.»

Au total, une pression énorme sur les épaules du PDG, une désorganisation temporaire, mais aussi la mise en place d'une nouvelle organisation qui a permis à plusieurs membres de progresser. Ici, on voit le manque de visibilité sur les projets d'un individu clé, certes, compensé par la réaction d'une organisation flexible, avec un boss qui connaît bien les capacités et désirs de chacun, a instauré un climat de confiance et est prêt à combler les brèches par un sur-investissement personnel.

L'un des responsables ainsi promu s'est transformé, prenant, selon le PDG, un profil de champion (faire progresser l'activité, traiter les cas extrêmes, former l'équipe) et de leader (inspirer, donner le cap), mais moins de manager (coordonner, piloter, gérer l'énergie, gérer les interactions et beugues humains). Il assure bien le rôle d'inspiration, mais moins les autres dimensions du leadership. Le PDG comprend qu'il n'est pas à l'aise dans le pilotage. En glissant d'un coup sur ses nouvelles responsabilités, il laisse en plan l'idée de faire monter en charge ses trois équipiers, et c'est le PDG qui va s'en charger.

Ce second surcroît de travail l'épuise, et l'oblige à délaissier plusieurs de ses rôles centraux...Les résultats sont affectés et plusieurs projets ajournés. C'est le début d'une réflexion plus large sur la préparation des phases suivantes de développement, qui devraient faire passer l'équipe au-delà de 200 membres...





Second exemple Une équipe IT/digital

Il s'agit d'une équipe d'environ 50 personnes. Les 5 métiers principaux sont le développement back end, le développement front end, le design, l'ingénierie système, le pilotage de projet. Sont intégrés également, provenant des différentes entités du Groupe, les métiers du marketing, de la publicité, du marketing analytique.

Ont été introduites récemment dans cette équipe les méthodes agiles. « On a cassé l'organisation par métiers, pour baser tout autour des projets », raconte le manager, dont on va reproduire dans la suite de nombreux verbatim. « On se retrouve par équipe projet, au même endroit, au même moment ». « L'info circule par oral, c'est cent fois plus rapide ». « Ça a augmenté l'informel, il y a eu fluidification ». « On a créé de véritables petites équipes projet, avec un sentiment d'appartenance, et une solidarité relative. Quand le projet a des difficultés, c'est à cause de tout le monde ». « On commence à voir disparaître les silos par expertise ».

L'équipe projet n'est pas réunie en permanence mais lors de « sprints » de 15 jours, voire moins. Il n'y a plus de hiérarchie à proprement parler avec cette organisation. Une équipe projet s'auto-organise. Même le « product owner » n'a rien d'un boss. Evidemment, les anciens boss (par métier) sont assez perturbés... Ça s'est également mal passé avec les chefs des autres entités qui envoient maintenant des ressources sans pouvoir les contrôler.



Ce qui semble motiver une majorité de membres de l'équipe (toujours d'après le manager):

Faire partie d'une équipe qui tourne bien

Sortir des produits palpables, de la production de concret

Le salaire (inflation salariale dans ces métiers)

L'utilisation de technos à la pointe, en contexte innovant, l'accès à des technos pas encore disponibles sur le marché (par exemple, le travail très en amont avec Google et autres, utilisation des produits bêta, etc.)

Le renforcement de leurs compétences, de leur valeur sur le marché de l'emploi (ils y sont extrêmement attentifs)

Selon les individus, le cocktail est différent, mais c'est souvent la technologie qui constitue le critère premier. On remarque que l'appartenance au Groupe n'a aucune influence sur eux, ni attractive, ni répulsive.

Comprendre les enjeux techno de chacun

Quand un expert doit faire un changement de techno, c'est généralement très compliqué. Cela arrive souvent, soit lors d'un lancement de nouveaux projets, soit à l'intérieur même d'un projet. «Ils traînent des pieds, ça plombe l'atmosphère, il faut essayer d'amadouer. Parfois, ça ne suffit pas, les jeunes sont trop attachés à leur techno, ils se démobilitent et créent une mauvaise ambiance, et on est obligé de les sortir, ou ils partent tout d'un coup d'eux-mêmes sur un coup de tête, et alors qu'on a besoin d'eux ». Pourtant, lors de ces évolutions technologiques, des formations lourdes et onéreuses sont proposées, qui résolvent rarement le problème.

« Dans un projet qui peut durer entre 3 et 6 mois, il y a un noyau full time. Quand l'un des membres quitte le projet, pour une raison ou pour une autre, et qu'on ne voit pas venir d'avance, ce qui est le cas le plus général, cela peut devenir un vrai problème. Je suis souvent obligé de retrousser mes manches, alors que j'ai perdu de la technicité moi-même ; ça peut faire des périodes très chargées...Il y a notamment des équipiers brillants qui sont clef. Ce sont par exemple des gens qui connaissent tous les aspects du projet, qui maîtrisent le projet, qui portent l'idée. Il y a aussi un profil particulier de gens très explorateurs, qui font merveille en début de projet, qui manipulent un grand nombre de technos, qui sont curieux, qui touchent à tout. Ils sont ouverts et pédagogues, mais ils sont moins intéressants en aval des projets. » « Si un équipier clef part, il faut trouver de nouveaux équipiers qui peuvent tenir le même rôle. Or il faut trois mois pour simplement recruter. Puis il faut intégrer dans l'équipe, légitimer la présence, c'est long et périlleux compte tenu du rythme des projets. »



Engagement/désengagement d'individus et de coalitions

« Au sein des projets, on doit à certains moments changer d'orientation, voir les choses autrement. Ca produit chez les jeunes des pertes de repères. »

« Mes gars ont du mal aussi avec les contraintes business. Si l'objectif du projet est flou, incertain, on construit d'abord rapidement une maquette. Les jeunes réagissent très mal face à cette pratique, ils disent qu'on fait du *quick and dirty*. Il y a des clashes... »

« Quand il y a des changements de techno ou liés aux business models, qu'il y a de la tension, des équipiers se désengagent, et on ne garde que ceux qui sont volontaires. On ne peut faire autrement. Puis on essaie de revendre le projet aux autres pour qu'ils reviennent. On a quand même complètement besoin d'eux, notamment dans les phases aval des projets ». « C'est compliqué parce qu'ici, tous les gars ont leur idée, ils réinventent le monde en permanence, ils ne veulent pas tenir compte du passif, des enseignements de l'histoire...Ils ont envie de faire leur truc et que cela dure longtemps. Ils ne voient pas les contraintes, les enjeux business, etc. » « Généralement, les mécontents s'agglomèrent, cela crée des mini groupes de rebelles, ça devient très compliqué. On essaie d'être collectifs, mais c'est quasi impossible, et du coup beaucoup sont déçus. »

Multiplicité d'attitudes en cas de retard de projets strictement contraints

Quand il faut rattraper un retard, ou suppléer le désengagement d'un IT, on peut motiver les restants à l'aide du paiement d'heures supplémentaires. Un certain nombre d'équipiers sont prêts à le faire. Certains sont sensibles à la reconnaissance, au fait de sauver le projet. Pour beaucoup, c'est l'argent qui compte d'abord. Pour sauver un projet, il faut parfois travailler les weekends. Il y a des équipiers qui refusent. Certains sont en négociation permanente. « Au fil du temps, dès que les projets et les technos deviennent moins attractifs pour un gars, c'est le salaire qui reprend le dessus, et pour le management cela devient le principal levier de fidélisation. »

« Certains jeunes font beaucoup de choses en parallèle à leur job. Ce sont des mercenaires. Et cela même si c'est important pour eux d'avoir un bon environnement humain, une équipe sympa. N'empêche que beaucoup partent du travail à 18H00 quoi qu'il arrive. »

« Mais certains sont à la fois plus investis et plus exigeants. Pour eux, l'argent est moins un driver. Il y a aussi la valeur intrinsèque du projet. Quant aux mercenaires, ils finissent par créer des activités, leur start-up à l'extérieur, qui émerge alors qu'ils travaillaient depuis longtemps en parallèle à l'extérieur. J'avoue que j'ai du mal à voir venir le coup et que c'est hyper perturbateur. »



Variété des individus versus justice organisationnelle

Il y a là une réelle hétérogénéité, et cela rend très difficile d'asseoir des règles du jeu valables pour tout le monde.

« Il y a, par exemple, une règle qui s'est progressivement instaurée dans la confiance, qui est que quelqu'un qui travaille réellement plus pour un projet, qui dépanne, a un « plus » en terme d'*incentive*. Dans la confiance, les personnes s'impliquent puis constatent que la règle informelle s'applique avec un esprit de justice. Mais récemment, certains équipiers se sont mis à demander « combien », à monnayer *ex ante*. Cela oblige à être précis avec chacun, en prenant en compte chaque situation. Cela devient quasi impossible à tenir, d'autant qu'ils échangent sans problème sur leurs salaires et leurs primes. Ils sont en comparaison permanente entre eux, développent des jalousies et des stratégies de surenchère. Il faut tenir des normes coute que coute, alors que parfois, la négociation est placée par l'équipier sur un plan très individuel, sans prise en compte des repères et des normes collectives. »

On voit, dans cet environnement, un manager seul en première ligne face à des équipes complexes, sans ligne hiérarchique et sans appui aucun des fonctions support. Il souffre visiblement, mais accepterait-il d'ouvrir la porte à des supports ? A 45 ans, n'est-ce pas pour lui devenu un jeu pimenté ?





Troisième exemple

Dans la R&D d'un grand groupe high tech : 30% des experts partiront dans les 5 ans, dont la moitié seulement en retraite...mais qui ? mais pourquoi ?

Un cas en apparence très simple. Un grand Groupe high tech recrute de jeunes ingénieurs de grandes écoles, qui pour une part importante démissionnent au bout de 6 mois à deux ans. D'autres experts situés entre 40 et 50 ans prennent le pli également. Le réservoir d'expertise se tarit et les réserves fondent au soleil !

Une dizaine d'accompagnements de carrière individuels, réalisés par des coachs externes dans les deux populations, montre l'extrême diversité des situations.

Pourtant, du fait de la masse de personnel concernée, face aux enjeux et à l'urgence, la réaction consiste à traiter le problème par des mesures collectives (création d'espaces type coworking, accès au télétravail, retravail de l'échelle de carrière des métiers techniques, etc.)

L'hémorragie n'est pas prête de s'arrêter !





Qu'est-ce que l'empathie?

france
culture



LE DIRECT
LSD, La série documentaire

Programmes

Podcasts

Accueil > Sciences > Comprendre l'empathie

ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE

CONFÉRENCES

Comprendre l'empathie

23/08/2017 (MIS À JOUR LE 28/03/2019 À 09:02)



Qu'est-ce que l'empathie, si ce n'est savoir distinguer soi de l'autre, et réguler ses propres émotions. Il ne faut pas confondre l'empathie avec la contagion émotionnelle, ni la sympathie. Quelle est notre capacité réelle à comprendre l'autre ?

[Accès à la conférence](#)

QUATRE AXES D'AMÉLIORATION

🕒 Axe 1

Supprimer les freins au dialogue entre le manager, le RH et l'individu concernant les projets personnels de ce dernier.

Exemple: ne pas supprimer la prime individuelle à quelqu'un annonçant qu'il réfléchit à un départ!

Exemple: faire appel à des coachs externes.

🕒 Axe 2

Aider les individus qui le souhaitent à sortir de l'organisation tout en restant dans l'écosystème ami.

🕒 Axe 4

Laisser l'individu choisir les projets sur lesquels il va s'engager, discuter des deals individualisés.

🕒 Axe 3

Mieux connaître les compétences cachées de chaque collaborateur. En tirer parti pour les valoriser, et pour augmenter la flexibilité organisationnelle





Interview de Véronique Paolantoni, représentante de TMA en France, par François Fort dans le cadre du tao tank

François Fort : Véronique, plusieurs groupes de travail du TAO ont pointé l'intérêt qu'auraient les organisations à mieux connaître les salariés qui y travaillent, en les considérant d'abord comme des individus à part entière qui ne se résument pas à des forces immédiatement productives. La Société avec laquelle ton cabinet Conscientia HR travaille, TMA France Groupe Human Mobility, est l'un des cabinets mettant fortement en avant la richesse globale de chaque collaborateur. Peux-tu nous en parler ?

Véronique Paolantoni : TMA a bâti son approche à partir des travaux du psychologue américain Henry Murray. Celui-ci, proche de Young, a développé les bases de ce qu'on appelle souvent la « psychologie positive ». Au plan pratique, il est particulièrement connu pour le Thematic Apperception Test (TAT), un test qui détermine la personnalité et les motivations inconscientes. D'après lui, il existe des besoins primaires (l'air, l'eau, etc.) et des besoins secondaires, et il dresse la liste de 30 besoins psychogéniques.

FF : Comment TMA s'est-il saisi de ces théories et méthodes ?

VP : La méthode TMA dresse une liste un peu plus compacte de 22 « moteurs » (ou « motivations »), qui constituent la base de la personnalité. Par exemple, la dominance dans la relation est l'un de ces moteurs. Pour chaque moteur existent deux talents, selon que le moteur soit très marqué ou peu marqué. Par exemple, le moteur « dominance » correspond aux talents « dirige et convainc » s'il est développé, ou « exerce une influence subtile, est accommodant » s'il a un score bas.

FF : Et un niveau médian ?

VP : Cela correspond au fait que le moteur joue moins, c'est une motivation dite "équilibrée" qui n'influencera pas notre personnalité.

FF : On ne peut donc avoir, dans cette approche, que des talents et des facteurs jouant peu ?

VP : Oui, et c'est l'une des originalités... Nous ne parlons pas de points faibles, rien n'est négatif. Basée sur une approche en psychologie positive, la restitution de l'analyse TMA, qui est obligatoirement réalisée par un expert coach TMA, se fait sans jugement, car l'obtention d'un score faible est aussi "bon", "intéressant", qu'un score élevé sur un moteur donné. Mais dans une situation donnée, par exemple un job donné dans une entreprise donnée, on peut faire jouer naturellement nos talents, ou devoir se contraindre parce que la situation ne correspond pas à nos talents, soit qu'elle ne les mette pas assez à contribution, soit même qu'elle nécessiterait le talent inverse. L'idée est que si la personne prend conscience de ses talents, elle prend confiance en elle et peut mieux arbitrer, influencer son environnement, tirer parti de ses talents.



Cela donne un certain nombre de méthodes RH (recrutement, mobilité, etc.) qui se basent sur ce matching particulier (mieux tirer parti du maximum de talents de la personne), et peut amener à développer une connaissance complète de la personne, y compris des talents non utilisés au temps t.



Connaissant ce potentiel, on peut mieux comprendre les phénomènes de motivation ou de retrait (si les talents ne sont pas bien utilisés) ; l'entreprise et la personne peuvent aussi, dans cet esprit, tirer parti d'un talent à contre-emploi. Par exemple, une personne qui a confiance en elle et qui manifeste le talent « dirige et convainc », dans une situation qui ne laisserait pas les salariés s'exprimer, proposer, développer du leadership, pourrait faire bouger les lignes.

Mais l'analyse TMA peut aussi indiquer le potentiel non utilisé qui peut donner plus de latitude, un plus large champ des possibles lors de réorganisations. Enfin, pour l'individu, comme je le disais, cela apporte plus de confiance, plus de capacité de dialogue avec son environnement, et d'arbitrage dans les décisions touchant sa trajectoire de vie.

FF : Oui et c'est bien là qu'on rejoint les pistes soulevées lors des ateliers TAO...Merci Véronique !



L'ENGAGEMENT D'UNE CEO DE STARTUP A SUCCES: CAROLINE PAILLOUX, PATRONNE D'IGNITION PROGRAM

L'empathie au travail : à quoi ça sert ?

On l'a vu : en créant de la coopération humaine à grande échelle, l'empathie - réflexe inné et besoin vital - est à l'origine du développement de nos civilisations. Car pour bien coopérer, il faut tenir compte des émotions et des besoins, des intentions d'autrui. Vous devinez certainement où je veux en venir... A plus petite échelle, c'est l'enjeu même de toutes les entreprises. L'empathie est aujourd'hui un « bien nécessaire ».

J'ai pu vérifier moi-même depuis plus de 5 ans sur le terrain, dans mes équipes et avec mes clients, qu'un management altruiste avait des conséquences directes et immédiates sur les relations de travail. Pas seulement entre le leader et ses collaborateurs, mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. En effet, un management qui valorise l'écoute, l'encouragement et la considération a pour conséquence un engagement émotionnel plus important. L'employé se sent alors reconnu et en confiance, il sera mieux intégré dans son entreprise. Epanoui, il fera alors preuve de motivation et d'efficacité.

L'empathie se révèle un outil miracle aux mains des managers pour favoriser l'acceptation de chacun et l'entraide sans tomber dans une opposition « sauveur-sauvé », encourager la compréhension mutuelle, augmenter l'absence de jugement. Elle est un levier incontournable pour communiquer efficacement.

En se mettant à la place de l'autre, on peut recevoir et transmettre le bon message avec les mots adéquats et au moment opportun. L'empathie est aussi un bon moyen de convaincre en adaptant son discours selon son interlocuteur. Pourquoi en effet utiliser des arguments forcément terrorisants, ou inutilement minimisants pour vaincre d'éventuelles résistances dans une gestion du changement ?

L'empathie est également une aptitude permettant de faire émerger l'intelligence collective, ce climat serein où les protagonistes se sentent écoutés sans jugement, leur permettant alors de mener enfin sans complexe une réflexion collective et une prise d'initiative, la créativité, les innovations, etc. Enfin l'empathie constitue selon moi la meilleure arme pour résoudre les conflits et désamorcer les tensions, éclaircir les malentendus et exprimer les non-dits fréquents dans une équipe, ou trancher sans blesser. Il ne s'agit alors pas seulement d'écouter les mots de l'autre, mais de comprendre, derrière les paroles les sentiments et émotions partagés, le besoin non exprimé et/ou non comblé.

Il va sans dire, mais disons-le quand même, qu'elle impacte tout aussi positivement les rapports avec les clients. Grâce à des techniques d'empathie, mes recruteurs comprennent mieux et montrent à leurs prospects et aux candidats qu'ils reçoivent, qu'ils ont parfaitement assimilé leur problématique, leur offre ou leur demande. Ils se synchronisent facilement avec leur interlocuteur.



L'ENGAGEMENT D'UNE CEO DE STARTUP A SUCCES: CAROLINE PAILLOUX, PATRONNE D'IGNITION PROGRAM

L'empathie concrètement chez Ignition?

Mais attention, il ne suffit pas de l'édicter pour que l'empathie advienne et marche, comme un miracle. Coopérer en tenant compte des autres demande une forme complexe d'empathie qu'on acquière avec l'expérience...

Comment créer une entreprise empathique mais rentable ? Pas une association... Je ne savais pas très bien comment recruter en ce sens. Alors je me suis fiée à mon instinct, sans aucun a priori négatif. Et cet instinct m'a immédiatement guidé vers des personnalités très fortes. Je me suis promis de les préserver, de ne pas leur imposer un moule d'entreprise. Il y a d'abord eu Lucas, tendu vers le besoin de marquer sa différence, en short en janvier par moins 15°, parcourant seul Paris-Pau en vélo, traversant le Groenland et trouvant au moins une occasion par jour de déstructurer les mauvaises habitudes. Puis Augustin, CTO et à l'époque également musicien professionnel dans un groupe très tendance, un leader charismatique mais paradoxalement discret qui a besoin que cette ambivalence soit reconnue. Paul-Antoine, adjoint au maire de sens mais aussi directeur commercial qui aime ce grand-écart culturel quotidien... De fil en aiguille, nous voilà 45 aujourd'hui, tous des identités fortes que j'ai eue à cœur de valoriser.

Même si c'est une fierté - souvent un bonheur - ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas (eu) aussi des difficultés. Les projets requérant une collaboration étroite, je ne pouvais laisser s'exprimer toutes ces individualités importantes sans aucun cadre, sans aucune consigne. Et il y avait une nécessité absolue d'empathie parce que tous ces gens étaient profondément différents.

Curieuse de tout comprendre, de tout apprendre sur le sujet, j'ai au gré de mes diverses formations tenté un certain nombre de méthodes de façon expérimentale (avec plus ou moins de succès).

Par exemple, incapable d'enseigner ou de déléguer le management tel que je l'exerçais à mes jeunes collaborateurs, je me suis inspirée du mode de formation des psychanalystes, en créant des binômes de co-management, sans rapport hiérarchique. Où chaque binôme est le « manager » de l'autre, ou plutôt son coach. Il valide et challenge les objectifs de son interlocuteur, et vérifie l'avancée de ses projets avec bienveillance et exigence. Pour m'assurer que tous progressent dans leur rôle de coach, chacun vient ensuite discuter avec un manager expérimenté de ce qui s'est dit et des avancées de celui qu'il coach pour y chercher des conseils dans sa méthode de coaching. Cela rapproche les binômes et enseigne le management. Cela crée aussi beaucoup d'amitiés. Bien sûr, cette méthode atteindra sans doute ses limites quand nous serons 100 ou 150. Qu'importe, je m'adapterai, trouverai de nouveaux biais ce jour venu.

Mon challenge absolu, c'est de transmettre à mon équipe le sens des responsabilités . « *Comptez sur moi, je compte sur vous, chacun y trouvera son compte* » disait malicieusement Pierre Dac. Cela ne saurait être plus vrai dans le cas d'Ignition.



L'ENGAGEMENT D'UNE CEO DE STARTUP A SUCCES: CAROLINE PAILLOUX, PATRONNE D'IGNITION PROGRAM

L'empathie concrètement chez Ignition?

Mes éternelles maximes, hier comme aujourd'hui, sont : *« Ne viens pas me voir avec un problème sans début de solution »*. *« Si tu veux du budget pour développer ton activité, vends-moi le projet en pensant que je ne suis que ton investisseur, si ça rapporte, j'investirai »*. *« Si tu veux travailler de chez toi ou avoir des horaires aménagés, fais absolument ce qui te convient tant que tu gardes le soucis de ne pas ralentir l'activité, par exemple en t'arrangeant avec ceux de tes collègues qui risquent d'être impactés »*.

Néanmoins, lorsque l'on dit à chacun qu'il est entrepreneur de son succès, on a un risque de mauvaise interprétation et d'ultra individualisme. Et quand on donne des objectifs commerciaux ambitieux à chacun, il ne faut pas s'étonner de les voir se piquer des clients ! J'ai donc opté pour un objectif collectif. Avec la nécessité tout de même d'indiquer à chacun en quoi il est sensé contribuer à cet objectif collectif. Pour pousser l'esprit d'équipe, je n'ai eu d'autre choix que de regarder les objectifs collectifs sans plus observer l'individuel. L'équipe régule l'individuel en interne : l'un contribue davantage ce mois-ci et aide l'équipe à atteindre son objectif, la prochaine fois, quelqu'un d'autre viendra lui prêter main forte en retour. C'est un cycle vertueux.

Curieuse de tout comprendre, de tout apprendre sur le sujet, j'ai au gré de mes diverses formations tenté un certain nombre de méthodes de façon expérimentale (avec plus ou moins de succès).

Par exemple, incapable d'enseigner ou de déléguer le management tel que je l'exerçais à mes jeunes collaborateurs, je me suis inspirée du mode de formation des psychanalystes, en créant des binômes de co-management, sans rapport hiérarchique. Où chaque binôme est le « manager » de l'autre, ou plutôt son coach. Il valide et challenge les objectifs de son interlocuteur, et vérifie l'avancée de ses projets avec bienveillance et exigence. Pour m'assurer que tous progressent dans leur rôle de coach, chacun vient ensuite discuter avec un manager expérimenté de ce qui s'est dit et des avancées de celui qu'il coache pour y chercher des conseils dans sa méthode de coaching. Cela rapproche les binômes et enseigne le management. Cela crée aussi beaucoup d'amitiés. Bien sûr, cette méthode atteindra sans doute ses limites quand nous serons 100 ou 150. Qu'importe, je m'adapterai, trouverai de nouveaux biais ce jour venu.

Mon challenge absolu, c'est de transmettre à mon équipe le sens des responsabilités . *« Comptez sur moi, je compte sur vous, chacun y trouvera son compte »* disait malicieusement Pierre Dac. Cela ne saurait être plus vrai dans le cas d'Ignition.

IGNITION

PROGRAM

BEUCOUP D'EXERCICES PRATIQUES CHEZ IGNITION

L'une des méthodes clé est celle dite de la « *Chaise chaude* ». Comme un brûlot. Cela se passe en petits groupes de 6 à 7 personnes. Chacun s'assoit à tour de rôle sur la chaise du milieu. Les autres disent au « *chaiseux* » à tour de rôle ce qui leur a plu et moins plu en bossant avec lui dans la dernière période, mais aussi ce qu'ils lui demandent pour l'avenir et ce en quoi ils peuvent l'aider à s'améliorer. Ça paraît atroce vu comme cela. En réalité, c'est plus difficile d'être un salaud au travail quand on a accès aux émotions de l'autre. Certes, ça pleure souvent, mais dans une grande bienveillance, et énormément d'empathie. Soudainement chacun se sent compris et écouté. Tout est ressenti.

La « *Killing session* ». Par groupes de 6 personnes, chacun écrit sur un post it ce qui le frustre au boulot. Ensuite, on rassemble les post it par grands thèmes, et on y travaille. Au début, cela pouvait être assez inutilement violent, on trouvait des mots du style « *Y en a marre que les autres ne respectent pas mon espace de travail* » « *Marre des gens qui puent* ». Il a fallu reformater. Cadrer. Maintenant on doit d'abord écrire ce qui nous a rendu fier de nous ou des autres, puis ce qui nous a frustré. Chaque groupe choisit parmi tous les post it une seule fierté et une seule frustration à faire remonter devant les autres groupes. On a 6 ou 7 groupes. Puis, on essaye de trouver des solutions. Certains problèmes sont résolus, mais le but est surtout cathartique. Ce qui est important, c'est que les gens puissent exprimer leurs émotions.

« Mon exercice préféré s'appelle « Dis-moi qui tu es », penche pour sa part Violette. On se met en face d'une personne avec qui on n'a jamais travaillé, sans aucun atome crochus. On lui pose la question : « Julia, qui es-tu ? », elle a 5 mn chrono pour se raconter, sans consigne. A la fin du chrono, on lui repose une deuxième fois la question. Cette fois la personne se livre plus, une autre facette apparaît, elle enlève une partie de son masque. Puis au bout de 5 mn, une troisième fois, on lui pose la question. Et là, c'est magique, on a accès à l'essence même de la personne. C'est bluffant. Après l'exercice, tu ne regardes plus du tout cette personne avec le même œil car tu as découvert qu'elle est en quête d'elle-même, qu'elle a longtemps hésité à être psychologue parce qu'elle est passionnée par les autres, et qu'elle déteste être en retard. L'empathie est instantanée. On la connaît, on se trouve des points communs et surtout on comprend mieux les actes qu'elle pose au boulot. »





RIST, REGUS La Grande Arche,
Paroi Nord, La Défense,
92044 Paris Cedex