

« Les managers doivent montrer l'exemple »



© Berkut / Shutterstock.com

Dans le contexte actuel, les salariés ont besoin de sentir que leurs supérieurs s'imposent les mêmes règles qu'eux, pour s'engager pleinement et être heureux au travail.

Aujourd'hui, quels moyens les dirigeants et managers peuvent-ils mettre en œuvre pour favoriser l'engagement et le bien-être de leurs collaborateurs ?

Il est important de fixer des objectifs, développer l'autonomie de chacun, agir avec justice, valoriser ses collaborateurs; mais de plus en plus aussi, il s'agit de se montrer exemplaire. L'exemplarité désigne le fait de s'appliquer à soi-même les exigences que l'on formule à l'égard de ses collaborateurs et salariés. C'est donc quelque chose de très simple: si vous demandez à vos collaborateurs de la réactivité, il faut se montrer réactif. Si vous demandez de l'investissement collectif et de la coopération, il faut être collectif et se montrer coopératif. Si vous demandez de la créativité, il faut essayer d'être créatif soi-même. L'idée est de montrer que le chef et ses collaborateurs sont dans le même bateau. Qu'il n'y a pas deux poids, deux mesures.

Pourquoi est-ce devenu si important ?

La situation économique et sociale s'est tendue depuis la fin des années 1990. Dans l'entreprise, on a commencé à demander plus d'efforts d'adaptation aux salariés, tout en disposant de moins de ressources financières à partager. Or, plus la situation se durcit, plus il devient important de montrer que les efforts demandés aux collaborateurs sont aussi fournis au plus haut niveau. Si ce sentiment fait défaut, des réactions de frustration, de désengagement, voire de comportements contre-productifs (détournement des biens de l'entreprise à des fins personnelles, absentéisme) ne tardent pas à se manifester.



Tessa Melkonian

Professeure associée en management et comportement organisationnel à EMLYON Business School.

Comment l'exemplarité stimule-t-elle l'engagement des employés?

Dans le contexte d'incertitude et d'instabilité qui pèse actuellement sur le monde de l'entreprise, les salariés vivent ce qu'on appelle un dilemme social. Celui-ci peut se résumer de la façon suivante: « Si je m'engage pour l'entreprise, qu'est-ce qui me garantit que mon engagement ne sera pas exploité à mon détriment? Si je coopère et m'investis, qu'est-ce que j'en retirerai? » Or, sur un marché de l'emploi incertain, il est très difficile d'y voir clair. Les salariés peuvent à grand-peine prévoir l'avenir, estimer si leur poste va être pérennisé, si leur salaire va augmenter... Dès lors, un des moyens d'avoir confiance en l'organisation pour laquelle ils travaillent et de s'investir pleinement est d'observer les figures d'autorité autour d'eux. S'ils voient qu'elles mettent en pratique les principes qu'elles encouragent, la probabilité qu'ils s'impliquent augmente. La leçon est donc très claire: les managers doivent donner l'exemple!

Dispose-t-on de mesures fiables de cet effet d'exemplarité?

Elles sont non seulement fiables, mais très puissantes et observables à grande échelle. À titre d'exemple, nous avons mesuré l'impact de l'exemplarité de la hiérarchie dans le cadre de la fusion d'Air-France et de KLM entre 2004 et 2008. Les fusions-acquisitions engendrent des situations de dilemme social élevé, car elles sont souvent synonymes de réorganisations et de réductions d'effectifs. En outre, les salariés manquent de visibilité sur la nouvelle direction, sur les délocalisations éventuelles, les changements qui peuvent affecter leur poste et leurs fonctions. Dans ce contexte, nous avons administré environ 4 000 questionnaires aux salariés, concernant la perception qu'ils avaient de leur hiérarchie. Il s'agissait de sonder l'image d'exemplarité qu'ils possédaient de leurs supérieurs, à différents niveaux.



© Lex Yan Ileshour / epa / Corbis

Montrer la voie : certains dirigeants travaillent leur exemplarité pour favoriser l'engagement de leurs collaborateurs lors de grandes fusions industrielles. Ce fut le cas de Jean-Cyril Spinetta au moment de la fusion Air France-KLM.

Puis nous mesurons leur volonté d'engagement et de coopération dans la nouvelle entreprise fusionnée. À cette fin, les participants devaient indiquer sur une échelle graduée dans quelle mesure ils étaient ouverts à la coopération avec leurs collègues de la nouvelle branche, et quel niveau d'implication ils souhaitaient mettre en œuvre dans le succès de l'opération. Nous avons vu se dessiner un lien direct entre la perception d'une hiérarchie exemplaire (au sens strict: démontrant la capacité de s'appliquer à elle-même les exigences et les limitations demandées au personnel) et la volonté d'engagement et de coopération.

Les dirigeants français ont-ils conscience de cette exigence d'exemplarité?

Il y a encore beaucoup à faire. Nos élites restent en grande partie persuadées qu'une différence de traitement en leur faveur ne sera ni mal perçue par le reste du corps social, ni sanctionnée. En filigrane persiste l'idée qu'un dirigeant compétent techniquement peut s'octroyer un meilleur traitement et s'autoriser des comportements peu exemplaires, du moment qu'il fait fonctionner l'entreprise. Mais c'est une erreur. Nous allons devoir négocier un tournant de l'histoire managériale. Aujourd'hui, on ne peut plus motiver les salariés par de l'argent (il n'y en a plus beaucoup) ou par des perspectives de stabilité ou de carrière (la stabilité et la progression ne sont plus garanties). La nouvelle motivation se trouve dans la perception de justice, d'autonomie, d'engagement au travail et de bien-être. Or le bien-être est directement influencé par le sentiment dont nous parlions plus haut, d'être tous « dans le même bateau ». Ce sentiment est si fort qu'il peut avoir un impact même sur la santé. Dans le secteur militaire, où l'on avance à grands pas sur ces questions, des études ont notamment montré que le taux de traumatismes parmi les troupes américaines engagées au Vietnam était



© Yann Valat / epa / Corbis

Faites ce que je dis, pas ce que je fais! Chargé de lutter contre la fraude fiscale, Jérôme Cahuzac ne s'est pas appliqué les mêmes règles. La non-exemplarité incarnée.

supérieur à celui des troupes australiennes pourtant confrontées aux mêmes opérations. Simplement, dans le premier cas les gradés ne restaient que six mois sur place contre un an pour les soldats du rang, alors que dans le second, les gradés restaient le même temps que les soldats, assurant la condition d'exemplarité. Dans le monde de l'entreprise, une société faite d'exceptions,



© Kenishiroie / Shutterstock.com

exigences fondamentales qu'il souhaite exprimer auprès de ses collaborateurs. Une fois ces trois ou quatre exigences identifiées, il devra se demander s'il y satisfait lui-même. Et si ce n'est pas le cas, se donner l'obligation d'y arriver. J'ai personnellement observé des situations où des managers ont dû lutter pour atteindre cet objectif. Ils ont fait des choses qui ne leur étaient ni faciles, ni naturelles – notamment lorsqu'il s'agissait de personnalités individualistes qui ont dû se contraindre à une attitude collective car elles avaient besoin d'installer une coopération entre services. On voit que l'investissement peut être lourd, d'où la nécessité de se limiter à quelques exigences indispensables. En corollaire, un dirigeant gagnera à travailler sur ces notions centrales avec son comité de direction. En demandant à ses partenaires de faire leur propre travail d'exemplarité.

Au-delà du domaine de l'entreprise, cette notion peut-elle inspirer la scène politique ?

Nous ne disposons pas aujourd'hui de données chiffrées comparables au champ économique, mais c'est probablement le cas. Si l'affaire Cahuzac a fait tant de mal, c'est parce que le ministre du Budget s'est affranchi des exigences qu'il faisait peser sur tous ses concitoyens en matière de fiscalité. Malheureusement, il ne s'agit pas d'un cas isolé et l'on voit régulièrement d'autres élus se comporter comme s'ils étaient au-dessus du commun des mortels. Plus récemment, rappelons-nous l'affaire des 40 000 euros de frais de taxi de la PDG de l'INA, Agnès Saal. La situation est complètement différente dans certains pays du Nord où les notes de frais des personnalités politiques sont publiques

Toutefois, si ces affaires sont si nombreuses, c'est probablement aussi parce que nous sommes plus attentifs à les débusquer, signe que l'exemplarité représente aujourd'hui un besoin pour la collectivité. Certains signes sont annonciateurs de changement, comme l'intransigeance affichée à l'égard du Premier ministre ayant fait profiter son fils d'un vol officiel pour aller voir un match de football. Nous devons faire notre révolution d'exemplarité, pour créer une société plus engagée et heureuse de l'être. ■

Se sentir « dans le même bateau » augmente la confiance et l'implication des collaborateurs. Première condition : il ne peut en aucun cas y avoir « deux poids, deux mesures ».

de retraites chapeaux, de parachutes dorés ou de bonus disproportionnés, détruit ce sentiment et nuit gravement à l'engagement et à la motivation.

Pourquoi les managers tardent-ils à intégrer cette vision dans notre pays ?

La France conserve une vision innéiste du management. Un bon manager, à nos yeux, est souvent une personne qui a cela « dans le sang ». Aura singulière, de traits de caractère particuliers ou talent de meneur d'hommes... C'était peut-être valable avant, mais aujourd'hui on s'aperçoit qu'un autre aspect compte au moins autant : savoir faire des efforts pour donner le sentiment de la solidarité. Se montrer exemplaire demande un travail. Ce n'est pas inné. Nos élites vont devoir se mettre à l'ouvrage.

Lorsqu'on gère une équipe, comment peut-on travailler pour être plus exemplaire ?

Il faudrait, pour chaque manager, se demander quelles sont les trois ou quatre