

Entretien avec le professeur Philippe Gabilliet

Un patron peut-il porter

Affirmatif, répond Philippe Gabilliet, professeur de «leadership» à Paris. Et c'est même tout profit pour l'entreprise! Du moins si le dirigeant, argumente ce défenseur du positivisme, intègre dans ses choix stratégiques, la nécessité de créer les conditions d'un bien-être durable au travail.

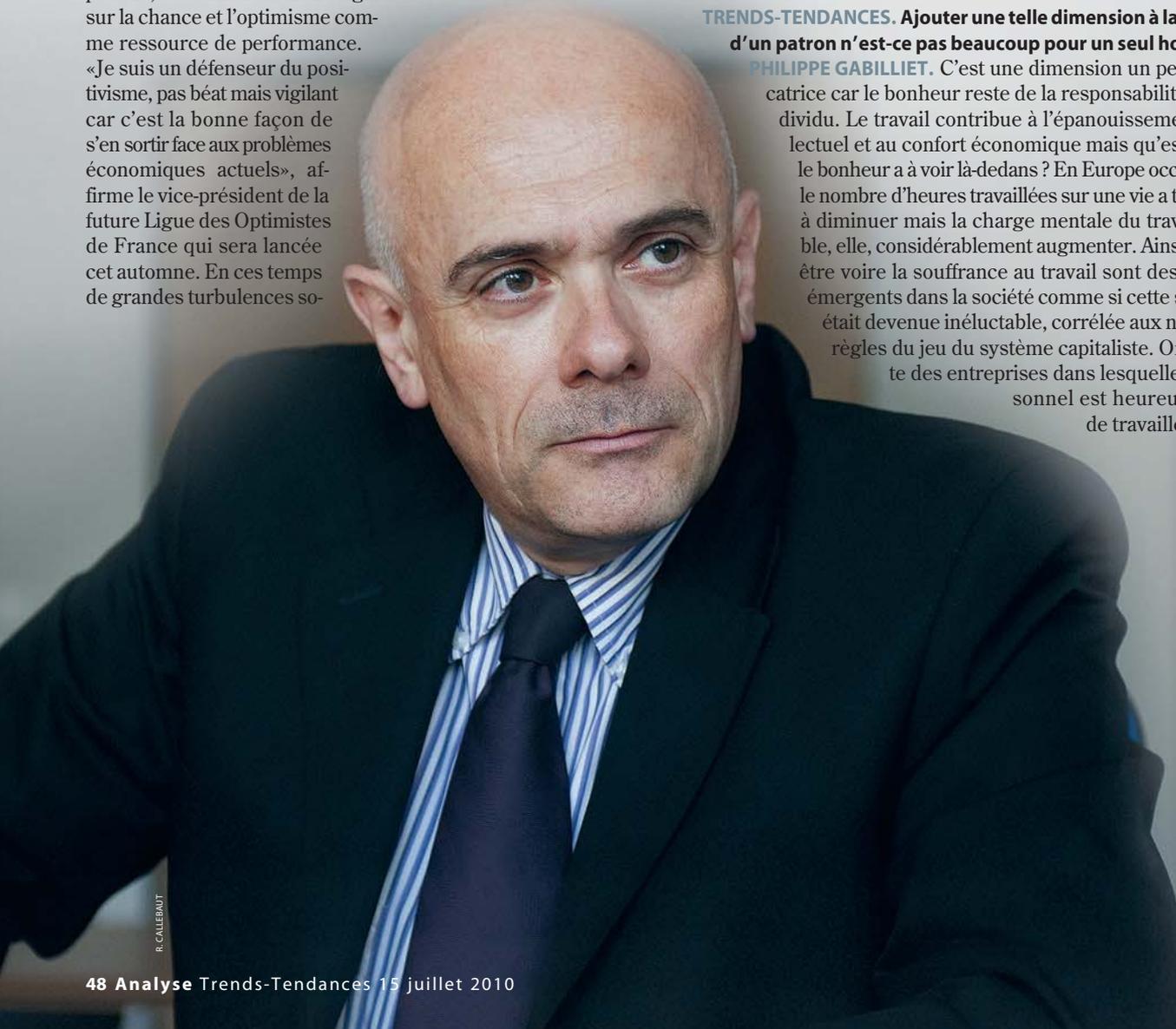
Propos recueillis par Sandrine Vandendooren

Professeur de *leadership* et chercheur à l'école de management ESCP Europe à Paris, le Français Philippe Gabilliet a publié divers ouvrages sur le management, la motivation des hommes et les stratégies d'anticipation. Il consacre aujourd'hui l'essentiel de son activité de recherche aux modes de management positifs, avec une réflexion originale sur la chance et l'optimisme comme ressource de performance. «Je suis un défenseur du positivisme, pas béat mais vigilant car c'est la bonne façon de s'en sortir face aux problèmes économiques actuels», affirme le vice-président de la future Ligue des Optimistes de France qui sera lancée cet automne. En ces temps de grandes turbulences so-

ciales, Philippe Gabilliet joue au provocateur en prônant un autre type de *leadership*: le «management existentiel». «Si un dirigeant d'entreprise, avance-t-il, en plus de faire le bonheur économique de son entreprise et de ses actionnaires, tente aussi de faire celui de ses collaborateurs, cela aura — sur le long terme — une influence sur la performance économique de l'entreprise.»

TRENDS-TENDANCES. Ajouter une telle dimension à la mission d'un patron n'est-ce pas beaucoup pour un seul homme ?

PHILIPPE GABILLIET. C'est une dimension un peu provocatrice car le bonheur reste de la responsabilité de l'individu. Le travail contribue à l'épanouissement intellectuel et au confort économique mais qu'est-ce que le bonheur a à voir là-dedans ? En Europe occidentale, le nombre d'heures travaillées sur une vie a tendance à diminuer mais la charge mentale du travail semble, elle, considérablement augmenter. Ainsi, le mal-être voire la souffrance au travail sont des thèmes émergents dans la société comme si cette situation était devenue inéluctable, corrélée aux nouvelles règles du jeu du système capitaliste. Or, il existe des entreprises dans lesquelles le personnel est heureux et fier de travailler.



bonheur?



Rencontres estivales

Trends-Tendances s'associe au projet Trans-Mutation (www.trans-mutation.be), une université d'été dont l'originalité est de confronter des intellectuels de divers horizons à des dirigeants d'entreprise, avec comme thème central la capacité à concilier bonheur et performance dans le monde des affaires. Le professeur Philippe Gabilliet est le deuxième invité d'une série d'interviews «hors bilan».

Oui mais ce n'est pas la majorité des cas...

C'est vrai mais à partir du moment où il y en a, il faut regarder de façon très précise comment ces entreprises — souvent de taille petite ou moyenne — opèrent en vue de faire le bonheur de leurs collaborateurs. Si on veut faire bouger les choses, on a intérêt à capitaliser sur ce qui fonctionne déjà bien ailleurs. Mais pour ce faire, cette responsabilité doit être prise par la direction générale.

Dans cette optique-là, à quoi ressemble un dirigeant «porte-bonheur» ?

C'est quelqu'un qui, à la tête d'une organisation, va intégrer dans ses choix stratégiques de long terme la nécessité de créer les conditions d'un bien-être durable au travail. C'est, en fait, un homme ou une femme qui part du principe que la création de ce bien-être est obligatoirement créatrice de richesse économique et sociale à terme. Un dirigeant «porte-bonheur» est, par exemple, quelqu'un qui a réussi à imposer son directeur des ressources humaines comme acteur-clé de son comité de direction. Il va en permanence s'interroger sur l'impact humain des décisions prises au niveau financier, du marketing et de la production. Il va aussi se soucier de la manière dont le collaborateur parle de son travail en dehors de l'entreprise car, pour lui, l'image de l'entreprise véhiculée à l'extérieur par ses salariés fait aussi partie du bilan de la société.

Tout cela est bien beau en théorie mais «le management existentiel» n'est-il pas mis en veilleuse en période d'austérité ?

Que ce soit difficile de concilier le maintien du profit avec cette dimension est incontestable. En revanche, on constate que même en temps de crise, les organisations ont toujours intérêt à capitaliser sur l'intelligence et la créativité de leur personnel. Qui connaît mieux que les travailleurs eux-mêmes ce que représente le bien-être au travail? Souvent, certains managers craignent que s'ils demandent à leurs collaborateurs ce qu'ils veulent, ces derniers demanderont davantage de bonus ou de pauses... C'est une hypothèse très contestable. Car, quand on va discuter sur le terrain de l'amélioration du bien-être au travail, on se rend compte que les membres du personnel donnent souvent des exemples de grand bon sens

qui ne vont pas ruiner la société. Parfois ce sont de simples comportements à changer. Et c'est là toute la difficulté. Car on ne peut pas demander à un directeur de modifier radicalement son comportement vis-à-vis de ses équipes si son propre patron ne change pas. C'est pour cela que le débat sur le bien-être au travail est obligatoirement un débat stratégique qui se règle prioritairement en comité de direction. Actuellement, dans les entreprises, l'épanouissement des travailleurs n'est pas considéré comme un sujet pertinent stratégiquement sauf en cas de vague de suicides comme à France Telecom. Or, il l'est.

Philippe Gabilliet

● 52 ans.

● De 1975 à 1980 : maîtrise en sciences politique et diplôme de troisième cycle en sciences politiques à l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux.

● De 1984 à 1990 : consultant en développement et management commercial au sein de divers cabinets spécialisés.

● De 1990 à 1993 : responsable du service de l'action commerciale (formation, animation, marketing direct) à la CNP Assurances.

● Depuis 1996, professeur à ESCP Europe (Paris) et conférencier d'entreprise.

● Depuis 2004, docteur en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).

● Auteur de nombreuses publications dont l'ouvrage *Savoir Anticiper. Les outils pour maîtriser son futur* (ESF, 1999).

Comment concrétiser ce «management existentiel» au quotidien ?

Il existe des procédures quand les choses vont mal mais rarement lorsqu'elles vont bien. Ce serait symboliquement important de créer des procédures officielles pour célébrer la réussite d'un projet ou de bons résultats. Un autre moyen est de développer les moments de convivialité afin de développer une attitude positive au travail. De même, quand on forme des commerciaux à augmenter leurs performances dans un environnement compétitif, il faut avoir conscience que cela risque d'engendrer un certain nombre de tensions relationnelles et de mal-être. Il est donc logique de les former, dans le même programme, à la gestion des tensions ou du stress.

Cette dimension ne risque-t-elle pas de coûter cher ? Et comment la concilier avec les impératifs financiers, surtout pour les sociétés cotées ?

Certaines entreprises offrent des services à leurs employés (conciergerie, crèche, fitness) estimant que cela leur permet d'être davantage concentrés sur leur travail. Mais cela coûte cher. Un patron n'est pas forcément obligé de rentrer dans cette logique-là. C'est d'abord dans les esprits que cela se joue. L'une des premières questions qu'il doit se poser concerne son mode de fonctionnement avec son comité de direction. Est-il agréable de travailler avec moi, avec nous? Quel type de message projetons-nous, et moi dirigeant, en particulier? Car plus on est un patron exigeant, plus il va falloir donner l'envie de travailler. Un dirigeant «porte-bonheur», c'est tout sauf un patron gentil, faible ou naïf. Il peut même être très dur mais il demeure ►

fondamentalement respectueux et transparent. Quand une chose va mal ou bien, il le dit clairement.

N'y a-t-il pas dans votre approche une sorte de mauvaise conscience du dirigeant qui en a marre de passer pour un « méchant loup », avide de gros profits pour ses actionnaires et lui-même ?

Le système du profit n'est pas malsain en soi. Mais il ne peut fonctionner durablement que si l'intérêt porté au bien-être au travail est intellectuellement compris par le dirigeant comme étant un choix stratégique permettant de contribuer au développement de l'entreprise. Si c'est juste par mode et pour avoir quelques articles dans la presse, comme ce fut le cas à une époque avec l'éthique ou le développement durable, ça ne tiendra pas la route et, de surcroît, fera perdre de l'argent et de l'image à l'entreprise.

«Un dirigeant porte-bonheur, c'est tout sauf un patron gentil.»

Vous affirmez que la chance joue un rôle important dans la réussite. Comment le dirigeant peut-il « fabriquer » sa chance et celle de ses équipes ?

Je parle d'une chance à la fois récurrente et responsable, c'est-à-dire une chance dans laquelle l'individu a sa part d'influence, sinon de contrôle... De même qu'il y a des dirigeants « porte-bonheur », il existe des dirigeants « porte-chance ». Ce sont des hommes et des femmes qui vont, par leurs discours et leur façon de diriger leurs équipes, être en permanence en posture de créer ou de faire se créer des opportunités. Ils vont pousser leurs collaborateurs à avoir une ouverture sur le monde et une approche positivée des revers et des échecs. Ils vont les inciter à toujours rebondir de façon créative après une tuile, qu'il s'agisse de la perte d'un contrat ou l'incendie d'un atelier.

L'optimisme est donc aussi une ressource de performance. Quel(s) tuyau(x) donnez-vous à un patron dont l'entreprise est dans la tourmente ?

L'optimisme est une façon de se projeter dans un avenir plutôt positif et créateur de valeur. A ce titre-là, c'est un outil fondamental d'approche des problèmes dans des situations difficiles. Un dirigeant optimiste doit toujours se garder une petite dose de pessimisme et de vigilance. Car l'optimisme, c'est tout sauf la naïveté. Un optimiste pense qu'une solution positive est toujours possible même s'il y aura des difficultés et des échecs. Et pour cela, il va falloir que l'on capitalise en priorité sur ce qui va bien, sur ses ressources et ses points forts. C'est pour cela que l'optimisme stratégique constitue, aujourd'hui, un vrai enjeu dans les organisations. « L'optimisme de crise » est sans doute une idée à développer. Les messages que les dirigeants donnent actuellement, en période de crise, sont en effet ceux qui vont ou non donner l'envie à leurs collaborateurs d'être créatifs, de continuer à croire en leurs compétences, de tenter des coups... Car même dans les situations difficiles, des options intelligentes peuvent toujours être trouvées. Il y a un lien fondamental entre optimisme et créativité. ■



La réaction d'Emmanuel van Innis « Les collaborateurs doivent se sentir reconnus »

Emmanuel van Innis est membre du comité exécutif de GDF-SUEZ, en charge de la direction des cadres dirigeants. « Dans les grandes lignes, je suis d'accord avec les thèses développées par Philippe Gabilliet à propos du management existentiel, indique celui qui est aussi le président de Beci (Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles). Dans les entreprises, la rémunération et les avantages offerts aux membres du personnel demeurent très importants — il ne faut pas être naïf — et tout le monde connaît les pratiques du marché pour attirer des talents. Les perspectives d'évolution et de formation au sein de la société sont, dès lors, déterminantes dans le choix d'un emploi. Mais pour garder les collaborateurs à haut potentiel, d'autres éléments entrent en ligne de compte. Ils doivent avoir

le sentiment qu'ils sont responsables, qu'on leur fait confiance et qu'on croit en eux. Chez GDF-SUEZ, ce qui importe le plus pour les jeunes cadres, c'est que l'on reconnaisse quand ils ont accompli quelque chose de bien et qu'on le dise. C'est la combinaison de ces divers éléments qui font le bonheur — entre guillemets — au travail. » Pour Emmanuel van Innis, une entreprise a tout intérêt à ce que ses collaborateurs aiment ce qu'ils font car, généralement, on assume bien et même mieux les tâches et missions que l'on affectionne. A propos des relations humaines au travail, le directeur de GDF-SUEZ milite contre la bureaucratie et préconise davantage de coopération entre les différentes compétences au sein d'une entreprise. Selon lui, il faut œuvrer pour que les gens travaillent plus ensemble, plutôt que les uns contre les autres. « L'Europe a encore des perspectives de croissance si elle se trouve des niches de création de valeur. Pour ce faire, il faut développer la recherche et le développement. Tout cela exige un changement de mentalités et davantage de collaboration. » Quant à la chance, Emmanuel van Innis estime qu'elle intervient pour un tiers dans le succès d'une carrière. « La chance se provoque et se cherche », estime-t-il. Selon lui, le deuxième tiers provient du travail et le troisième de l'intelligence émotionnelle. « C'est la manière dont on parvient à diriger et à motiver ses équipes. »



EMMANUEL VAN INNIS, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF DE GDF-SUEZ
« Il faut œuvrer pour que les gens travaillent plus ensemble, plutôt que les uns contre les autres. »