

# L'entreprise face aux défis sociaux et cognitifs

par Jean-Dominique Michel, anthropologue, expert en santé globale de l'entreprise. Il a fondé l'Institut BrainFIT qui propose des formations en neurosciences appliquées au monde du travail.

**Quelle que soit la sophistication (notamment technologique) de notre mode de vie, l'entreprise reste une tribu (pour les PME) ou une tribu de tribus. Ses processus sont sur-déterminés par les fondamentaux de la culture d'une part et les spécificités de notre neurologie d'autre part.**

Je remercie les organisateurs de ce colloque pour leur invitation, qui m'a été d'autant plus agréable que le sujet que nous traitons aujourd'hui était celui sur lequel je m'affairais au moment où la crise du Covid est arrivée.

Anthropologue de la santé, j'ai depuis mars 2020 bifurqué dans la direction de décoder l'in vraisemblable crise « prétendument sanitaire » que nous avons vécue et continuons de vivre.

Celle-ci est en réalité profondément révélatrice des lignes de force qui travaillent notre société. Ce n'est bien sûr pas l'objet de notre colloque. Il me semble toutefois important de mentionner, même résumé à l'essentiel, le motif réel de ce qui nous été infligé.

Nous savions en effet fort bien comment gérer un épisode épidémique respiratoire de cette nature et de cet ordre de grandeur<sup>1</sup>. Pourtant, au lieu d'appliquer les plans adéquats, les autorités les ont remisés au vestiaire en leur substituant des réponses dystopiques - littéralement un copier-coller de la réponse imposée par la dictature chinoise à sa population-, avec des trains de mesures connues de longue date pour être destructrices et inefficaces.

J'ai mentionné très tôt dans cette crise que les conséquences, sanitaires mais surtout socio-économiques, de cet égarement seraient dévastatrices pour nos sociétés, précipitant en pure perte des dizaines de milliers de PME dans le dépôt de bilan.

Avec au passage un appauvrissement massif des classes laborieuses et de l'économie réelle d'une part et un enrichissement éhonté des grandes sociétés transnationales et des plus grandes fortunes de l'autre<sup>2</sup>.

Avant de travailler sur cette crise, je me suis occupé tout au long de ma carrière d'un ensemble de questions relevant de la santé publique et notamment (c'est ce qui nous intéresse ici) de la santé en entreprise. Avec ce constat, incontournable mais encore relativement peu mis en lumière, que la santé en entreprise n'est fondamentalement pas différente de la santé de l'entreprise.

On observe ainsi que les principaux facteurs de stress au travail tiennent à des paramètres organisationnels ou structurels, alors que les réponses proposées se cantonnent la plupart du

temps à offrir des programmes de formation à une « meilleure gestion du stress » aux collaborateurs. On privatise donc la réponse à un problème principalement institutionnel.

## 1. Les valences anthropologiques du travail

Un sujet que j'aimerais aborder en préambule, que je remercie mes préopinants d'avoir évoqué de manière si pertinente, est celui de la place et du rôle du travail dans nos sociétés.

Si le travail est effectivement vu dans la Genèse comme une malédiction (ce que rappelle également l'étymologie du mot en français), il s'agit d'une vision limitative et heureusement quelque peu injuste. Car anthropologiquement, le travail est le support de trois valences existentielles fondamentales :

### 1. La dignité :

Le fait de maîtriser une activité et de la mettre à profit d'un groupe est quelque chose qui nous établit et nous conforte dans notre dignité de personne. Pour faire pendant à la référence vétéro-testamentaire déjà évoquée, nous pouvons par exemple penser à ce passage d'une épître de Paul (la seconde aux Thessaloniens, chapitre 3, versets 8 à 10) où le bouillant apôtre des nations prend ses destinataires à témoin qu'il n'a jamais été à leur charge, alors même que cela aurait été légitime en soutien à son travail missionnaire parmi eux :

Nous n'avons mangé gratuitement le pain de personne. Mais, de nuit comme de jour, nous avons travaillé, dans la fatigue et la peine, pour n'être à charge à aucun d'entre vous. Pourtant, nous en aurions eu le droit, mais nous avons voulu vous laisser un exemple à imiter. En effet, lorsque nous étions chez vous, nous vous avons donné cette recommandation : « Que celui qui refuse de travailler renonce aussi à manger » !

### 2. L'accomplissement

L'aspiration à accomplir des réalisations de valeur fait en effet partie de notre humaine nature. Principalement dans un registre d'inventivité et d'innovation, ce qui est lié à nos caractéristiques d'espèce : un inventeur produisant une innovation utile nous impressionnera bien plus durablement qu'un Hercule capable de soulever 120 kg !

La plupart des mythologies du monde décrivent l'être humain comme étant originellement dépourvu en attributs nécessaires à sa survie. La comparaison avec les autres espèces étant même cruelle, tant celles-ci en sont au contraire richement dotées : la rapidité, l'agilité, le mimétisme pour se cacher ou faire illusion, la légèreté, le poids ou la force, des peaux épaisses, des crocs et des cornes, etc.

L'Homme quant à lui dans son état naturel apparaît dramatiquement indigent, nu, fragile et tremblant. Avec pour seul planche de salut de développer la plus grande et la plus puissante ressource qui soit : celle de l'inventivité. Chaque fois que nous trouvons une solution à un problème ou accomplissons quelque chose de méritant, nous en retirons un sens de satisfaction personnelle mais également une plus-value en termes de crédit relationnel et social !

### 3. L'appartenance.

Le milieu de travail fournit précisément une appartenance différente de celles de nos liens familiaux ou affectifs. En notre qualité d'être tribaux, les relations que nous vivons sur notre lieu de travail ont un ensemble de qualités spécifiques. En particulier du fait, paradoxalement peut-être, qu'il ne s'agit pas de relations d'amitié, l'altération des relations professionnelles en relations d'amitié pouvant même poser un risque quant à la viabilité des processus coopératifs, par excès de complaisance ou du fait d'interférences affectives.

Il s'agit plutôt de liens de sociabilité (de préférence bien sûr bienveillants) sans implications personnelle excessive, au service d'une activité où tous tirent à la même corde dans une même direction - ce qui est fortement nourrissant sur le plan existentiel.

Pour clore cette brève introduction, relevons encore le passage du métier à l'emploi qui s'est produit comme finalité première au cours de la seconde partie du XXème siècle. Le métier, traditionnellement, est la maîtrise d'une activité avec le bouquet de compétences requises, qui s'acquièrent au long d'un patient processus de formation auprès de maîtres. Une fois qualifié, l'apprenti voit sa maîtrise reconnue, accédant alors au statut conféré par son métier avec les valorisations afférentes.

Avec les bouleversements de l'activité économique et la fin du plein emploi lors des chocs pétroliers des années '70, le curseur s'est déplacé de l'importance d'avoir un métier à celle d'avoir un emploi, la priorité était devenue celle d'échapper au chômage. Il est inutile je pense de préciser à quel point avoir un emploi (et donc pouvoir payer ses factures et ses impôts) est bien moins généreux en tant que vecteur identitaire que la maîtrise d'un métier avec toute la culture (professionnelle et sociale) qui l'accompagne - y compris dans des professions moindrement valorisées comme les éboueurs au sein duquel subsiste une très forte culture-métier.

On constate *a contrario* qu'une personne qui perd son ancrage dans le monde du travail en connaît des répercussions délétères inévitables : le chômage est associé à une forte augmentation générique des risques pour la santé et même du risque de mortalité.

## 2. **L'entreprise en tant que tribu**

L'originalité de l'approche que je vais vous présenter repose sur le fait qu'outre tenir compte classiquement de ce qu'on appelle les risques psychosociaux, elle intègre une compréhension dynamique de l'anthropologie des organisations et de la neuropsychologie de notre espèce.

Nous sommes et restons en effet indéfectiblement des êtres tribaux. Une entreprise en réalité n'est jamais qu'une tribu (dans le cas d'une PME) ou une tribu de tribus. Il importe donc d'aborder toute organisation dans la réalité de son épaisseur humaine.

Notre espèce est par ailleurs caractérisée par une compétence évolutive sans équivalent. Nous sommes la seule à vivre différemment aujourd'hui que le faisaient nos ancêtres il y a trois ou dix mille ans. Les éléphants, les mésanges ou les baleines ne vivent en revanche pas différemment.

En ce qui nous concerne, notre mode de vie (soit les conditions matérielles et immatérielles de notre existence) a évolué et continue de le faire de manière intense. Si notre humaine nature est adaptable, nous restons très largement configurés d'un point de vue neuro-psycho-sociologique par des centaines de milliers d'années d'évolution qui nous ont conduit en tant qu'espèce à nous adapter efficacement à notre environnement... tel qu'il existait disons il y a cinq mille ans !

Illustrons ce propos avec une comparaison, en nous représentant la quantité de sucre disponible à cette époque dans un rayon de 10 kilomètres du lieu où nous nous trouvons. À l'exception de quelques tiges, de racines, de fruits sauvages pendant la belle saison ou d'un essaim sauvage proposant exceptionnellement un peu de miel, cette quantité était négligeable. Il en résulte que notre cerveau a développé une appétence quasiment irrésistible pour le sucre, justifiée un tel contexte.

La quantité de sucre disponible aujourd'hui sur le même territoire se monte à plusieurs milliers de tonnes, avec une accessibilité maximale. L'appétence de notre cerveau pose dès lors toutes sortes de difficultés, au point que la surconsommation de glucides constitue aujourd'hui le principal problème de santé publique.

Un autre exemple, assez convenu je m'en excuse, est celui de la manière dont notre système de stress est en déphasage adaptatif au sein de nos conditions de vie contemporaines. Celui-ci, rappelons-le, a pour fonction de procurer une réponse biologique efficace face aux situations de danger.

Si je me retrouve au coin d'un buisson nez à nez avec un ours, il est parfaitement adéquat que mon sang reflue des organes digestifs vers les muscles, que des hormones de vigilance et de mobilisation de l'énergie vitale soient sécrétées en réponse à un danger vital.

Dans le mode de vie contemporain, nous faisons face à très peu de dangers de cet ordre -même le Sars-CoV-2 qu'on nous a présenté comme tel n'aura fait courir aucun risque différent des épidémies respiratoires grippales habituelles aux personnes âgées de moins de soixante-dix ans<sup>3</sup>.

En revanche, notre système de stress s'emballerait aujourd'hui régulièrement en réponse à des situations certes inconfortables mais ne présentant aucun danger. Si je suis pris dans un embouteillage par exemple, courant le risque d'arriver en retard à un rendez-vous, c'est exactement la même cascade de réactions biologiques qui se mettra en œuvre la plupart du temps alors qu'elle n'est pas du tout adéquate à la situation vécue.

Robert Sapolski de l'Université de Stanford, biologiste spécialiste de cette question, a écrit une série de livres extrêmement éclairants dont l'un s'intitule « *Les zèbres ne font pas d'ulcère à l'estomac.* » Le biologiste souligne qu'alors que les zèbres sont des proies vivant entourées en prédateurs, et passent donc leur temps dans un état de vigilance, ils ne somatisent pas parce que le stress ne se manifeste chez eux qu'en cas d'approche ou d'attaque par prédateur – situations dans lesquelles il est approprié. Sitôt le danger passé, leur système nerveux revient à la normale.

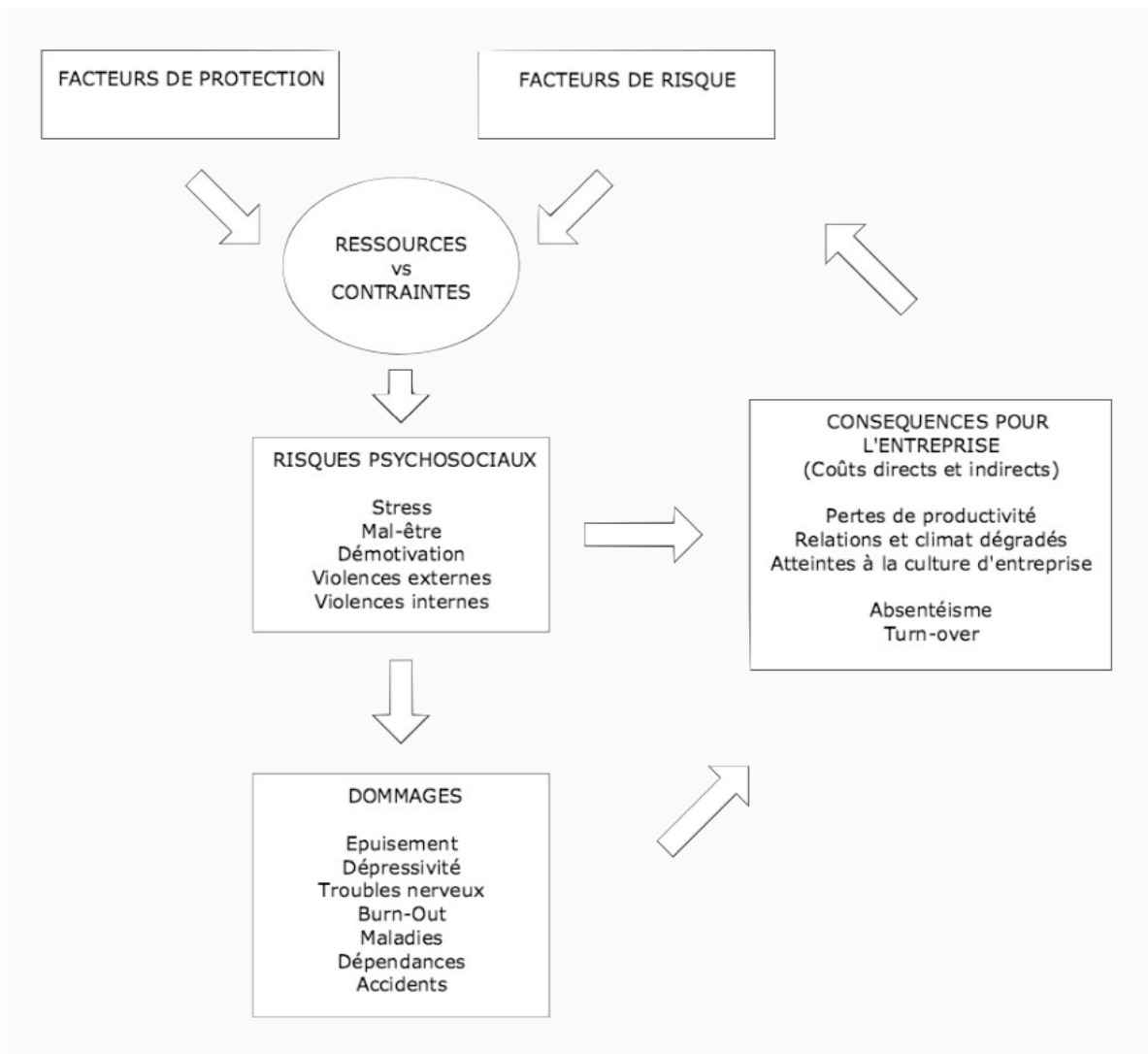
De même, la réalité de notre nature tribale est fortement mise en jeu dans les relations et la vie au travail ; la santé des collaborateurs en entreprise en dépend même grandement.

Dans les sociétés traditionnelles, la santé ou la maladie d'un individu a toujours été considérée comme impliquant son groupe d'appartenance dans son ensemble. Les rituels de guérison mis en œuvre dans les cultures chamaniques par exemple incluent toujours le groupe humain dans son ensemble, dont chaque membre est considéré comme partie prenante du devenir de la personne malade.

### Santé institutionnelle et risques psychosociaux

J'ai pratiqué pendant une quinzaine d'années en santé institutionnelle au sein d'organisations privées et publiques, ceci aussi bien à travers de nombreuses supervision d'équipes qu'en travaillant la question des risques dits psychosociaux.

Ceux-ci procèdent rappellez-le d'une évaluation classique entre les facteurs de risque et les facteurs de protection comme on les appelle dans notre jargon.



Cette balance entre d'une part les ressources à disposition et de l'autre les contraintes auxquelles font face les collaborateurs peut entraîner le cas échéant des risques psychosociaux particuliers comme le stress, les situations conflictuelles, la surcharge de travail, etc. Lesquels

impactent inévitablement l'organisation à travers (au moins) deux marqueurs principaux qui se manifestent « mécaniquement » dès qu'un mal-être voire une souffrance au travail s'instaurent : l'absentéisme et le « turn-over » (la démission et la nécessité de remplacer des collaborateurs), lesquels sont deux causes de coûts majeures pour les organisations.

Relevons au passage qu'un manque de contraintes est tout aussi problématique pour la santé en entreprise qu'un excès de celles-ci. L'être humain, nous l'avons vu, a ceci de particulier qu'il est doté d'une inventivité sans pareille dans le règne animal. Au fond nous aimons bien nous dépatouiller avec des problèmes pour autant que nous leur trouvions des solutions – ce dont témoigne par exemple le goût pour les mots croisés ou les Sudoku !

La santé pareillement n'est pas associée à l'absence de problèmes ou de contraintes mais à notre compétence de leur trouver des solutions et de faire avec (« coping » en anglais).

### **3. Les neurosciences appliquées à l'entreprise ?**

Je travaillais il y a trois ans à la création de nouveaux programmes de formation dans le cadre d'une structure, l'institut *BrainFIT*, dont la mission est d'appliquer les découvertes récentes des neurosciences au monde du travail.

Celles-ci constituent un champ de recherche littéralement révolutionnaire, qui nous éclaire sur la réalité de qui nous sommes en tenant compte de la manière dont nous restons inévitablement limités et biaisés dans notre conscience de nous-mêmes..

C'est l'une des thèses assez dérangeantes de mon sulfureux confrère Yuval Harari, devenu éminence grise du *World Economic Forum*. Il assène non sans raison à quel point nous restons très ignorants à notre propre sujet : le Big Data, auquel nous sommes connectées en permanence par les systèmes de traçage dont nos outils numériques sont truffés, dispose d'une compréhension de nos comportements y compris mentaux largement supérieure à celle que nous avons-nous-mêmes. Je ne crois pas, contrairement à lui, que cela nous rende entièrement transparent, prévisibles ni surtout « hackable », même si ce danger doit être soigneusement pris en considération.

Les neurosciences sont également à risque de tomber dans un certain réductionnisme et il faut avoir à l'esprit que ses méthodologies et modèles restent dans l'ensemble encore peu fiables. Mal utilisées ou mal comprises, elles peuvent comme toute science faire beaucoup de tort. Abordées avec sagacité et nuances, elles peuvent à l'inverse nous éclairer sur un ensemble de réalités... dont certaines présentent le paradoxe d'être peut-être trop simples pour que nous leur ayons encore accordé la considération qu'elles méritent.

Pour en donner deux exemples, nous savons ainsi qu'il est très important pour notre équilibre neurologique mais aussi notre performance au travail de ne surtout pas être concentré et actif en permanence. Les moments où notre conscience s'absente, où nous défocalisons (techniquement « activons notre réseau du mode par défaut » - *Default-Mode Network*), c'est-à-dire

où nous « partons dans la lune », nous mettons à « rêvasser » ou à « vagabonder » mentalement sont essentiels pour un ensemble de processus neurologiques fondamentaux.

C'est pendant ces moments en particulier que notre cerveau fait le tri dans ce que nous venons de vivre et imprime dans la mémoire longue ce qu'il vaut la peine de retenir. Il recycle également (grâce au travail des cellules gliales) les neurotransmetteurs qui viennent d'être dépensés dans les processus de concentration. Si nous restons concentrés trop longtemps, une forme d'épuisement neurologique s'installe inévitablement.

Nous avons donc besoin tout au long de la journée d'une alternance de moments de concentration et de détente. La bonne nouvelle est que ces derniers peuvent être très brefs : une vingtaine de secondes toutes les vingt minutes et une minute toutes les heures peuvent suffire à faire une différence significative<sup>4</sup> !

Avec les nouveaux systèmes qualité qui surveillent notre emploi du temps dans une espèce de *time-sheeting* bureaucratique permanent, nous sommes incités à éviter autant que possible les moments de défocalisation - alors même qu'ils sont essentiels à la qualité et à la performance de nos processus cérébraux.

Autre exemple de processus simple mais hautement impactant : savez-vous qu'il est possible de prédire avec un fort degré de probabilité quelle sera la performance d'une équipe (ou les chances de survie d'un couple...) jusqu'à une année à l'avance ?

Je me réfère ici entre autres aux recherches de Losada en milieu professionnel<sup>5</sup> et de John Gottman dans son fameux Love Lab à l'Université de Seattle en matière conjugale<sup>6</sup>.

La procédure est assez proche dans les deux cas : les couples consultant sont enregistrés sur support vidéo pendant dix minutes, chaque partenaire parlant à tour de rôle du souvenir qu'il a de leur première rencontre. En relevant a posteriori le nombre d'expressions (verbales comme non verbales) positives et négatives et en établissant le ratio entre les deux, il est possible de prédire avec 94% de réussite si le couple sera encore ensemble ou non une année plus tard !

Un signe positif peut être un mot ou une expression du visage chaleureux ou aimant, une appréciation ou le fait de se montrer ému.

Un signe négatif, c'est par exemple employer de mots critiques, faire un geste ou adopter une ton ou une attitude exprimant quelque chose de disqualifiant ou de rejetant à l'égard d'autrui, (comme prendre un air méprisant, désintéressé ou impatient.)

Or pour des raisons évolutives, notre cerveau est fonctionnellement plus sensible au négatif : si une personne vous fait un compliment ou une critique d'une intensité équivalente, vous cesserez rapidement de prêter attention au compliment alors que la critique s'incrusterait généralement dans vos mentalisations pendant un certain temps<sup>7</sup>.

L'impact de ces signaux négatifs est en réalité assez dévastateur, tant nous sommes configurés avec le besoin de nous sentir en sécurité au sein du groupe.

De ce fait, il est vital d'entretenir génériquement plus de pensées positives que de pensées négatives, dans un ratio supérieur à trois pour un<sup>8</sup>. Ce qui va toutefois à l'encontre de notre pli naturel !

Pareillement, en enregistrant le déroulement d'un colloque d'équipe, on a pu observer qu'en présence de plus de trois signes positifs par signe négatif, il était possible de prédire une performance d'équipe positive avec un horizon s'étendant jusqu'à dix-huit mois !

La bonne nouvelle est que ceci peut être travaillé, en éduquant les collaborateurs à l'importance que leur langage verbal et non verbal soit aussi respectueux et soutenant que possible<sup>9</sup>. Lorsque la sémiologie relationnelle du groupe s'améliore, le liant et le sentiment de sécurité se renforcent dans sa dynamique d'équipe. Ce qui booste naturellement le confort, la motivation et l'engagement au travail des collaborateurs comme des équipes.

Il importe à l'heure actuelle de pouvoir réfléchir notre inscription dans le monde du travail, avec ses contraintes nouvelles, à la lumière de ces réalités neuropsychologiques et relationnelles.

#### **4. La dynamique tribale des organisations**

Une autre référence tout à fait passionnante est celle de la typologie des organisations modélisée par une équipe de l'Université de Californie à San Diego. Celle-ci a réalisé au long de huit années une étude portant sur les caractéristiques des entreprises ayant connu des succès hors normes -avec en particulier des performances mais également un bien-être au travail inhabituellement élevés<sup>10</sup>.

Les auteurs ont proposé une typologie en cinq catégories allant de la plus dégénérée à la plus vitalisée. Je me propose de les passer en revue rapidement et donc d'une manière forcément un peu caricaturale.

Niveau 1 : tout en bas de l'échelle, nous avons les organisations qui sont en état de déliquescence, caractérisé par un manque marqué de bienveillance, de coopération et de solidarité ainsi qu'une absence de projet commun : c'est le règne du chacun pour soi. La priorité est de sauver sa peau au sein d'un effondrement de tous les paramètres organisationnels et structurels. La faillite ou la dislocation de l'organisation est proche.

Niveau 2 : le stade suivant est souvent observé dans certaines administrations, institutions ou entreprises qui ont involués au cours du temps. La culture d'organisation devient fortement passive ce qui se traduit par le fait que toute initiative individuelle est fortement découragée. La structure s'est bureaucratisée et rigidifiée dans des habitudes et des usages défavorables. Il est encore possible pour les collaborateurs de s'y faire une niche relativement confortable à la condition de ne surtout pas chercher à changer les choses. C'est le règne du « bore-out » et du présentéisme, dessinant un contexte qui n'est évidemment ni stimulant ni motivant pour qui que ce soit. Le risque existe de régresser au niveau 1, même si l'inertie maximale associée à cette configuration est en soi protectrice de tout changement.



Niveau 3 : ces organisations ont comme particularité d'avoir de la vitalité, mais avec une priorité donnée à la compétition. Les personnes ambitieuses peuvent assez facilement progresser dans la hiérarchie. Toutefois, le défaut de coopération véritable entraîne comme conséquence que le fait d'être dépositaire d'une information procure un avantage compétitif et que la méfiance prédomine dans les relations. C'est donc le règne de la rétention d'information, ce qui crée un plafond de verre en termes de performance globale de l'entreprise.

Niveau 4 : le passage à ce niveau se caractérise précisément par le fait que la coopération devient une valeur tout aussi prégnante que la compétition. Les auteurs d'un livre à succès, paru il y a quelques années sous le titre « *L'entraide, l'autre loi de la jungle*<sup>11</sup> », soulevaient à juste titre que si la compétition est au cœur des dynamiques biologiques, il existe conjointement à l'œuvre dans la nature toutes sortes de processus d'entraide intra- et même inter- spécifiques.

Pour en donner un exemple -à nouveau décentré par rapport à ce que nous évoquons ici- j'ai eu l'occasion de m'entretenir il y a quelques années avec un chercheur en neurosciences installé depuis peu dans la région lémanique, richement dotée en centres de recherches en la matière. Il avait auparavant travaillé aux Etats-Unis, sur la côte Ouest puis sur la côte Est. Je l'ai interrogé sur les différences qu'il avait observées entre ces différents biotopes.

Il m'a répondu que ce qui l'avait le plus frappé était qu'aux Etats-Unis, les équipes avaient comme priorité de faire des découvertes potentiellement lucratives parce que brevetables. Par la force des choses, le contexte se caractérisait par une forte rétention d'informations. Lorsqu'une découverte intéressante était faite, l'équipe concernée n'en parlait surtout pas, contrainte *a fortiori* par des engagements contractuels en ce sens. A l'inverse, me disait-il, dans la région lémanique, les équipes se parlent très ouvertement de l'état et de l'avancement de leurs travaux. Avec pour conséquence une émulation et un bénéfice collectif résultant de ce partage d'informations. Cette description (ici contextuelle) correspond aux conditions prévalant à l'interne des organisations de niveau 4.

Niveau 5 : celui-ci est réservé aux entreprises qui connaissent des « états de grâce » caractérisés par une innovation exceptionnelle et le sentiment qu'ont les dirigeants et les collaborateurs de vivre une aventure exaltante au service d'une cause noble. Il est évidemment très difficile pour une organisation de se maintenir durablement dans cet état, l'objectif étant de pouvoir faire des aller-retours entre les niveaux 4 et 5 en évitant de régresser au niveau 3 ou plus bas.

Le passage du niveau trois au niveau quatre s'accompagne d'une augmentation de la productivité de plus de 30% en moyenne associée à une baisse des niveaux de stress de plus de 30% également ! Le *bon stress* reste présent mais le *mauvais stress* chute parce que la cohésion et la coopération tribales ainsi que le fait d'accomplir des réalisations de valeur sont ce qu'il y a de plus satisfaisant pour nous en tant qu'espèce.

Une autre question qui a mobilisé les chercheurs est celle de savoir si et comment il est possible d'aider les entreprises à progresser à l'intérieur de cette échelle.

On sait combien Apple a été une organisation qui a innové de manière exceptionnelle et établi un ensemble de nouveaux benchmarks, surtout après le retour aux commandes de Steve Jobs.

La société est toutefois en train de régresser fortement : on observe qu'il n'y a pas eu d'innovation majeure depuis un certain temps. Les commissions perçues en situation de force sur les applications vendues par des tiers comme certaines prises de position récentes contre la liberté d'expression (ou pire encore : la collaboration active à la répression mise en œuvre par la dictature chinoise contre des opposants) font craindre que l'entreprise soit d'ores et déjà en train de chuter vers le niveau deux. Passer du slogan «*Think different !* » à la répression de la différence ne se fait pas sans une forme extrêmement profonde de reniement.

Le passage du niveau trois au niveau quatre se réalise selon les auteurs à travers deux vecteurs principaux : le premier celui des modalités de langage. Trouver des narrations qui soient inspirantes et *empowering* comme on dit en anglais (c'est à dire qui renforcent la confiance en leur potentiel et les pouvoirs d'agir des individus et des équipes) est un fort stimulant de la coopération et de la créativité. Un bel exemple de telles modalités de langage figure dans le texte suivant, qu'Elon Musk a récemment adressé à l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise Tesla :

#### 1) **Évitez les grandes réunions**

Les grandes réunions font perdre un temps précieux et de l'énergie - Elles découragent le débat - Les gens y sont plus réservés qu'ouverts - Il n'y a pas assez de temps pour que chacun puisse contribuer Ne prévoyez pas de grandes réunions à moins que... vous soyez certain qu'elles apportent de la valeur à tout le monde.

#### 2) **Quittez une réunion si vous n'y contribuez pas**

Si une réunion ne requiert pas votre contribution (Contribution - Valeur - Décisions), votre présence est inutile. Il n'est pas impoli de quitter une réunion. Mais il est impoli de faire perdre leur temps aux autres.

#### 3) **Oubliez la chaîne de commandement**

Communiquez directement avec vos collègues, pas par l'intermédiaire des superviseurs ou des managers. Les communicateurs rapides entraînent des décisions rapides. Décisions rapides = avantage concurrentiel.

#### 4) **Soyez clair, pas intelligent**

Évitez les mots absurdes et le jargon technique. Ils ralentissent la communication. Choisissez des mots qui sont : - concis - précis - faciles à comprendre Ne soyez pas trop intelligent. Soyez efficace.

#### 5) **Laissez tomber les réunions fréquentes**

Il n'y a pas de meilleur moyen de faire perdre du temps à tout le monde. Utilisez les réunions pour : - collaborer - attaquer les problèmes de front - résoudre les problèmes urgents. Mais une fois que vous avez résolu le problème, les réunions fréquentes ne sont plus nécessaires.

Vous pouvez résoudre la plupart des problèmes sans réunion. Au lieu de réunions : -  
Envoyez un texte - Envoyez un e-mail - Communiquez sur un canal discord ou slack.  
N'interrompez pas le flux de travail de votre équipe si c'est inutile.

#### 6) **Faites preuve de bon sens**

Si une règle de l'entreprise - ne fait pas sens -ne contribue pas au progrès - ne s'applique pas à votre situation spécifique, évitez de suivre la règle les yeux fermés. Ne suivez pas les règles. Suivez les principes.

L'autre grand vecteur ou levier d'amélioration tient dans les modos relationnels, avec notamment la recommandation de travailler en triades. La raison en est la suivante : lorsque nous sommes dans un système compétitif de type 3, la relation bilatérale est ce qui garantit le contrôle maximal de l'information. Lorsque je suis en face à face avec un interlocuteur, je peux en effet maîtriser la totalité de ce qu'il s'y déroule. En présence de trois personnes, il y a forcément quelque chose qui échappe à chacun, ce qui potentialise, en l'ouvrant, la dynamique collaborative.

## 5. **L'équation du bonheur au travail**

Je suis heureux de partager avec vous ce qui apparaît selon la recherche comme la véritable clé du bonheur au travail ! Celle-ci n'a rien à voir évidemment avec les gadgets bobos ou cette nouvelle loufoquerie que constitue de mon point de vue le rôle de « *Chief Happiness Officer* » : rien n'est pire en effet pour notre psychisme que les injonctions absurdes. « Soyez heureux ! » et non seulement un non-sens mais relève même, au-delà des apparences vertueuses, d'un procédé toxique.

Dans le livre que j'ai co-écrit avec un chercheur en neurosciences américain<sup>12</sup> figure un chapitre que nous avons intitulé « Ne cherchez surtout pas à être heureux ! » La recherche atteste en effet que ce genre d'objectifs... augmente fortement le risque de devenir frustré ou déprimé.

Si la quête du bonheur se révèle invariablement décevante, certaines conditions et certains vécus favorisent toutefois ce ressenti. C'est le cas lorsque nous pouvons :

*faire usage de nos compétences et les développer au service d'une cause noble au sein de relations de qualité.*

Au fond, ceci très beau, rejoignant la sagesse ancestrale de maintes traditions. Le bonheur n'est ainsi pas l'absence de problèmes ni même de malheurs mais bien la capacité qui nous avons de leur trouver des solutions et de leur donner sens de manière à pouvoir grandir à travers eux. A l'inverse, rien n'est pire pour une entreprise que lorsque cette équation est contrariée.

Nous connaissons par exemple le besoin pour les collaborateurs que leur charge de travail et les ressources dont ils disposent soient en équilibre. Une charge de travail excessive avec trop peu de ressources pour y faire face sera inévitablement difficile et in fine douloureuse.

Il peut même y avoir un ensemble de réalités (organisationnelles ou structurelles) au sein de l'organisation qui entravent la possibilité de produire un travail de qualité.

Ces situations où des organisations mettent des bâtons dans les roues de ceux dont elles exigent une certaine production, ou les empêchent de différentes manières de mettre leurs compétences à profit, est extrêmement délétère.

Il est pareillement vital de permettre à chacun de développer ses compétences. Il existe bien entendu une forte variabilité individuelle en termes d'ambition personnelle et d'aspiration à se développer - et d'ailleurs pour le bon équilibre des équipes il importe qu'on y trouve aussi des profils plus timides, plus passifs ou plus conservateurs : si tout le monde y est innovant et avide d'apprendre, l'équilibre sera difficile à trouver entre créativité et rationalité.

Tout ceci nous amène à la compréhension (actuellement en vogue) de l'importance de la neurodiversité au sein de l'entreprise. Il existe différentes formes d'intelligence tout comme d'innombrables paramètres identitaires et socioculturels. La meilleure équation est (sauf exception sectorielle) celle qui trouve le bon mélange entre suffisamment de diversité et suffisamment d'homogénéité<sup>13</sup>.

Le second paramètre, lui aussi vital, est que la mise à profit et le développement des compétences soit mise au service d'une cause noble. Qu'on le veuille ou non, il existe un sens éthique et une aspiration au bon, au beau et au vrai présente en chaque être humain - à l'exception des profils sociopathes, narcissiques ou pervers.

Ainsi, quand une organisation poursuit une cause authentiquement noble, il en résulte un surcroît de vitalité, de motivation et d'engagement en son sein. Un des ressorts des cultures d'entreprise manipulatrices est d'ailleurs de faire passer de manière fallacieuse pour une cause noble une finalité qui ne l'est pas. On peut penser par exemple à une société de fast-food qui prétendrait répondre à bas prix aux besoins nutritionnels de la population ; ou, à tout hasard, à une politique sanitaire qui serait présentée comme protectrice alors qu'elle serait en réalité dévastatrice!..

Finalement, le paramètre relationnel est lui aussi vital : si l'on se sent écouté, respecté et reconnu dans ses difficultés et réalisations par son milieu de travail, en tant que personne digne de considération et d'égards, cela fournit une socle qui est incomparablement plus bénéfique que son inverse, la différence se traduisant mécaniquement dans les indicateurs de performance et d'absentéisme.

Relevons au passage que l'authenticité dans les relations implique un potentiel naturel de confrontation sinon de conflit. A ce sujet, une des composantes du leadership naturel réside dans le fait de ne pas redouter le conflit, perçu comme faisant partie de l'existence et envisagé comme une réalité à gérer adéquatement mais en aucun cas à éviter ni même redouter.

Nous pourrions passer en revue beaucoup d'autres composantes de la qualité et de la dynamique de vie au travail - il existe une somme de compréhensions et des références abondantes en la matière<sup>14</sup>.

## Conclusion

Tout ce que nous venons d'évoquer ne fait au fond que décrire certaines réalités de notre humaine nature en contexte professionnel. Le monde de l'entreprise, des administrations et des institutions s'est beaucoup désorganisé au cours des vingt ou trente années écoulées, sous les coups de boutoir notamment de la numérisation et des nouvelles pratiques managériales, en partie héritées d'une idéologie totalitaire sous-jacente, comme l'a fort bien décrit Johann Chapouteau dans son essai « *Libres d'obéir - Le Management, du nazisme à aujourd'hui*<sup>15</sup> ».

Nous devons poser le constat que le monde de l'entreprise est aujourd'hui relativement malade, dans l'exacte mesure où notre société elle-même est malade. Malade d'une inflation de valeurs et de procédés douteux ainsi que de corruption (dans les différents sens du terme) des processus comme du sens.

Cette crise que traverse notre civilisation actuellement correspond, d'après Michel Maffesoli, professeur émérite de sociologie en Sorbonne, à la fin de l'époque moderne avec son rationalisme morbide et l'obsession métrique qui le fonde.

La période instable que nous traversons nous met aussi au pied de nos aspirations réelles, personnelles et collectives, et notamment celle de disposer en priorité d'une économie réelle au service de la population réelle, contexte au sein duquel l'entreprise a vocation à faire tribu (nonobstant sa nature intrinsèque contractuelle entre fournisseurs du capital et producteurs de ses activités).

C'est probablement en nous recentrant sur le réel de qui nous sommes (en tant qu'espèce au stade actuel de son développement) et de ce à quoi nous aspirons (c'est à dire ce qui répond le mieux à nos besoins authentiques) que nous pourrions espérer voir émerger une évidence susceptible de nous redonner confiance en nous-mêmes, en tant qu'espèce et que civilisation, et de nous aider à faire société dans un projet digne de ce nom.

Dans la diversité qui nous caractérise, nous voyons qu'il y a, qu'il doit nécessairement y avoir une place pour chacun. Les timides par exemple ont été reconnus récemment comme étant dépositaires d'un apport décisif pour les entreprises<sup>16</sup>. Ils sont certes moins en vue que des profils plus extravertis mais ils apportent justement un flotteur, un contrepoids, un balancier au navire.

Les leaders timides tendent ainsi à être souvent plus performants que des leaders plus flamboyants et égocentriques.

De la mise à profit de la diversité humaine, nous voyons émerger une vision (pouvant paraître idéaliste ou convenue) de tout ce que les différences ont vocation à apporter au collectif d'une manière qui l'enrichisse et le bonifie.

La clé est donc de favoriser, par la culture d'entreprise, l'émergence de dynamiques collectives valorisant et encourageant la capacité contributive de chacun, en veillant aux bonnes complémentarités globales comme locales, pour favoriser un *bien vivre et bien agir* ensemble.

Lesquels restent l'actif numéro 1 d'une entreprise pour autant qu'elle n'ait pas juste le profit à court terme et à n'importe quel prix comme finalité.

- 
- <sup>1</sup> Toubiana L., *Covid 19 - Une autre vision de l'épidémie - Les vérités d'un épidémiologiste*, éditions L'Artilleur 2022
- <sup>2</sup> Sur l'ensemble de ces questions, voir Schippers MC, Ioannidis JPA et Joffe AR, *Mesures agressives, inégalités croissantes et formation de masse pendant la crise du COVID-19 : vue d'ensemble et propositions pour l'avenir*, *Frontiers in Public Health*, 10 :95065, texte disponible en français : [https://anthropologiques.org/wp-content/uploads/2022/10/Mesures-agressives\\_FR.pdf](https://anthropologiques.org/wp-content/uploads/2022/10/Mesures-agressives_FR.pdf)
- <sup>3</sup> <https://www.medrxiv.org/content/medrxiv/early/2022/10/13/2022.10.11.22280963.full.pdf>
- <sup>4</sup> Waldman MR, *NeuroWisdom: The New Brain Science of Money, Happiness, and Success*, Diversion Books, 2017.
- <sup>5</sup> Losada M. et Heaphy E., *The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : a nonlinear dynamics model*, *American Behavioral Scientist*, 2004, 47(6)
- <sup>6</sup> <https://www.gottman.com/love-lab/>
- <sup>7</sup> Newberg A et Waldman R, *La clé de la communication - Découvrez la puissance de l'empathie*, éditions de l'Homme, 2013
- <sup>8</sup> Seligman Martin et al., *Positive Psychology Progress : Empirical Validation of Interventions*, *American Psychologist*, Vol 60(5), Jul-Aug 2005
- <sup>9</sup> Manning CA Waldman MR et al. *Personal Inner Values – A Key to Effective Face-to-Face Business Communication*, *J Executive Ed.* 2012 July 11(1)
- <sup>10</sup> Logan D., King J. & Fischer-Wright H., *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*, HarperBusiness, 2011
- <sup>11</sup> Serigne P et Gauthier C, *L'entraide - L'autre loi de la jungle*, Éditions les liens qui libèrent, 2017
- <sup>12</sup> Michel JD & Waldman MR, *Votre cerveau est votre meilleur allié*, Marabout, 2022
- <sup>13</sup> Austin RD & Pisano GP, *Neurodiversity is a competitive advantage*, *Harvard Business Review*, 2017, <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- <sup>14</sup> Michel JD, *Processus EnVie, Santé en entreprise, Santé de l'entreprise*, Stand Out Consulting Genève 2017
- <sup>15</sup> Éditions Gallimard, 2020.
- <sup>16</sup> Hurworth M, *5 reasons that shy people can make the best leaders*, <https://www.managementtoday.co.uk/5-reasons-shy-people-best-leaders/leadership-lessons/article/1522738>