

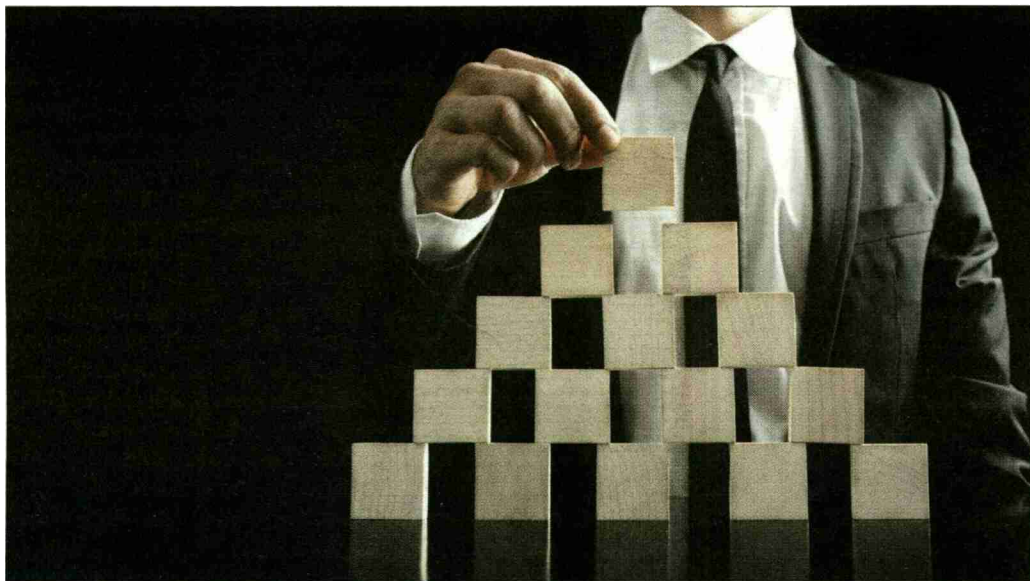
Entreprise romande
1211 Genève 11
058/ 715 32 44
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse spécialisée
Tirage: 21'488
Parution: 25x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 3
Surface: 66'287 mm²

Les bienfaits cachés de la hiérarchie

Marianne Schmid Mast, professeure à la Faculté des Hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne, a récemment donné une conférence sur le thème «Hiérarchie et pouvoir au travail». Dans le cadre du septième «Congrès HR Sections romandes», cette spécialiste des interactions sociales a expliqué tout le bien qu'elle pense des rapports hiérarchiques: ces derniers sont «utiles» au bon fonctionnement de l'entreprise. Un peu à contre-courant des idées de notre époque, cette affirmation a le mérite de relancer le débat sur le bien-être au travail et sur la meilleure façon de diriger une équipe.



LES STRUCTURES PYRAMIDALES intelligemment construites, en matière de hiérarchie, ont leurs vertus.

GRÉGORY TESNIER

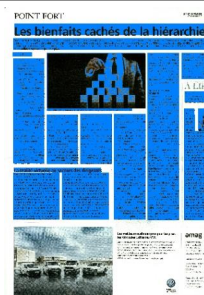
L'entreprise picarde Favi SA, quatre cents collaborateurs, spécialisée dans la conception, le développement et la production de sous-ensembles mécaniques, a eu les honneurs de la presse plus d'une fois depuis sa création, en 1971. Les raisons de cet engouement des journalistes pour cette entreprise, tête de file mondiale dans l'injection du cuivre et des laitons? Son système de management pas comme les autres. Celui-ci doit tout à un ancien patron de la fonderie Favi SA: Jean-François Zobrist. Ce dernier avait constaté depuis longtemps que les bons résultats économiques allaient souvent de pair avec un certain bonheur manifesté par les collaborateurs d'une entreprise sur

leur lieu de travail. Résultat: chez Favi, on a supprimé les rapports hiérarchiques. Ou quasiment. Aujourd'hui, à 71 ans, Jean-François Zobrist parcourt le monde pour répondre aux multiples sollicitations de grands groupes qui souhaitent entendre son témoignage sur «l'entreprise libérée». «Il faut rompre avec un management vertical à bout de souffle, où les salariés ne savent plus pourquoi ils travaillent», lance-t-il. Mais est-ce vraiment le «management vertical» qui est la cause de tous les maux professionnels? Honnie soit la hiérarchie? Pas sûr. Ainsi pour Marianne Schmid Mast, «la hiérarchie n'est pas en cause dans les dysfonctionnements constatés au cœur des relations de travail actuelles». Il faut chercher

ailleurs les origines du mal-être: «Les motifs d'insatisfaction des collaborateurs ne résident pas dans l'organigramme lui-même, mais dans la manière dont les décideurs exercent le pouvoir.» Et Marianne Schmid Mast d'ajouter: «Les systèmes hiérarchiques, bien utilisés, permettent d'éviter les conflits et de mieux répartir les tâches: les groupes deviennent bel et bien plus efficaces!»

LE RETOUR DE L'ORDRE?

On est bien loin de certaines théories qui ont le vent en poupe et qui vantent, par exemple, pour l'une l'entreprise envisagée comme «une communauté» où règne «l'auto-organisation» et où tout le monde doit s'écouter et se comprendre,



Entreprise romande
1211 Genève 11
058/ 715 32 44
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse spécialisée
Tirage: 21'488
Parution: 25x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 3
Surface: 66'287 mm²

pour l'autre une politique des ressources humaines flexible et pleine de compréhension pour les revendications d'une «génération Y» supposée allergique aux rapports de subordination.

Marianne Schmid Mast remet les classements, l'ordre et les structures pyramidales sur le devant de la scène.

Des nuances apparaissent, bien entendu, dans son raisonnement. Ainsi, il ne s'agit pas de faire le lit du caporalisme, mais plutôt d'encourager une forme de bon management. Les travaux de Marianne Schmid Mast ne sont d'ailleurs pas isolés, puisque des écrits d'autres intellectuels comme Jeffrey Pfeffer, de la Stanford Graduate School of Business – «Hierarchies still work», lance-t-il quand on lui parle des nouvelles aspirations égalitaires des *digital natives* –, ou comme François Dupuy, sociologue et auteur des ouvrages *Lost in management* et *La faillite de la pensée managériale*, vont dans le même sens. «Il y a longtemps que les vertus du système hiérarchique ont été mises en avant», assénait dans une interview l'année dernière celui qui enseigne à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD). Il poursuivait en déclarant primordiale une définition

claire des responsabilités. «Mais la réalité est plus complexe, car il n'y a pas qu'un type de fonctionnement hiérarchique.» Dans un autre entretien, publié en janvier dernier, il fustigeait «la formation des managers-encadrants» et expliquait, en substance: «Un technicien qui a réussi dans sa fonction est souvent nommé manager, mais personne ne pense à le former, alors qu'il va devoir assumer une tâche relativement complexe: gérer un groupe d'individus. Du côté des dirigeants, la pensée financière a tué toutes les autres formes de pensée».

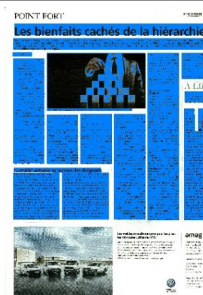
DIFFÉRENTES MANIÈRES DE DIRIGER

Marianne Schmid Mast, moins péremptoire, pose d'abord cette question: «Dans le contexte des équipes de travail, est-ce qu'une structure hiérarchique est bénéfique pour la performance du groupe?» La réponse, pour la professeure de Lausanne, après une série d'expériences menées précisément sur ce thème, est oui. Dès lors, pour compléter son propos, elle postule avec prudence que «devenir ou être *leader* rend plus intelligent pour ce qui concerne les relations interpersonnelles». Autrement dit, s'occuper d'un

groupe, en être responsable, permettrait d'améliorer petit à petit son jugement face à autrui. Cette assertion semble vérifiée par les enquêtes de Marianne Schmid Mast, même si une méta-analyse a montré, *in fine*, «l'effet très faible» du pouvoir sur l'évolution de l'intelligence interpersonnelle. Il faut davantage retenir cette dernière conclusion de la professeure de la Faculté des HEC concernant le style de *leadership* le plus efficace – le véritable problème des entreprises aujourd'hui, bien plus que le système hiérarchique en tant que tel: il n'existe pas un modèle de commandement particulier à suivre et, au contraire, l'excellence correspond à l'utilisation flexible et adaptée de différentes manières de diriger. Certains, possédant les qualités requises, seraient donc *a priori* plus aptes que d'autres à mener des équipes. Les choses ne demeurent toutefois pas figées, puisqu'à force d'entraînement, de travail et de mises en situation, des progrès se manifestent. Le laboratoire de réalité virtuelle créé par Marianne Schmid Mast contribue à ce type d'amélioration (lire encadré ci-dessous à ce propos). ■

Entreprise romande
1211 Genève 11
058/ 715 32 44
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse spécialisée
Tirage: 21'488
Parution: 25x/année

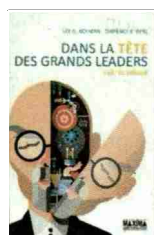


N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 3
Surface: 66'287 mm²

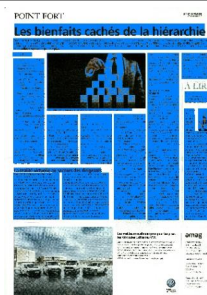
Dans la tête des grands leaders

Lee G. Bolman, Terrence Deal,
Editions Maxima, Paris, 2015

«Les leaders
qui savent
modifier leur
point de vue
– regarder
la même
chose sous
différentes



perspectives – raisonnent mieux.
Ils ont une image objective de
ce qui se passe autour d'eux et
disposent d'une vision plus claire
de ce qu'il est nécessaire de
faire pour atteindre les résultats
souhaités.» Voilà un des messages
principaux du livre *Dans la tête
des grands leaders*, écrit par
Lee G. Bolman et Terrence Deal,
deux spécialistes américains
du management, tous les deux
anciens professeurs à Harvard.
Au programme: la description de
quatre approches du
leadership – structurelle,
ressources humaines, politique,
symbolique –, mais aussi des
exemples relatifs à la façon de
penser de grands dirigeants
comme Jeff Bezos (Amazon),
Howard Schultz (Starbucks),
Ursula Burns (Xerox) ou Steve
Jobs (Apple). L'ouvrage se présente
non seulement comme un guide
pratique de comportement à
l'usage des cadres et des chefs
d'entreprise, mais encore comme
un outil de réflexion sur
l'évolution des sociétés
commerciales et le rôle du
leadership.



Entreprise romande
1211 Genève 11
058/ 715 32 44
www.fer-ge.ch

Genre de média: Médias imprimés
Type de média: Presse spécialisée
Tirage: 21'488
Parution: 25x/année

N° de thème: 377.006
N° d'abonnement: 1072864
Page: 3
Surface: 66'287 mm²

La réalité virtuelle au secours des dirigeants

Rattachée à la Faculté des Hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne, Marianne Schmid Mast identifie, dans ses recherches, les comportements qui facilitent l'apparition de dirigeants efficaces au sein des groupes. Pour ce faire, elle a recours à un outil technologique spécifique: la réalité virtuelle. Elle utilise cette dernière depuis plus de dix ans, depuis son passage à la Northeastern University, aux Etats-Unis. «Le prix du matériel a énormément baissé et nous pouvons envisager de multiples nouvelles possibilités: outre mes travaux et les expériences particulières que je mène avec mes équipes, je commence à utiliser la technologie de la réalité virtuelle pour l'enseignement et la formation», explique Marianne Schmid Mast. En quoi consiste et que permet, concrètement, le laboratoire de réalité virtuelle de la Faculté des HEC? Le visiteur verra d'abord une salle cloisonnée où l'attendent un casque, des caméras et du

matériel informatique. Le casque permet, pour celui qui le revêt, une immersion totale dans un univers en trois dimensions très réaliste.

Des simulations d'entretiens d'embauche ou de prises de parole en public peuvent dès lors avoir lieu. Dans le cadre de la recherche académique, la réalité virtuelle possède cet avantage précieux: elle réduit les risques d'interférences concernant les résultats d'expériences. En effet, le comportement des avatars créés par Marianne Schmid Mast demeure identique, à la différence de celui de comédiens qui joueraient la même situation plusieurs fois, pour mesurer l'évolution de tel ou tel comportement au sein d'une population-test. D'autre part, comme outil pédagogique, la réalité virtuelle se révèle sans équivalent: vous pouvez vous entraîner à parler devant deux cents personnes aussi souvent que vous le souhaitez!