

Isabelle **BARTH**

Savoir désapprendre pour réussir

Notre quotidien décrypté



— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

Savoir désapprendre pour réussir

Notre quotidien décrypté

Isabelle BARTH



17 rue des Métiers
14123 Cormelles-le-Royal
www.editions-ems.fr

© 2015. EMS Editions
Tous droits réservés.
www.editions-ems.fr
ISBN : 978-2-84769-752-0
(Versions numériques)

Sommaire

INTRODUCTION.....	6
4 CLÉS POUR COMPRENDRE NOS RELATIONS	10
« Être sans être là » : Raisons et déraisons de l'ultra-connexion	11
Le costume (tailleur) ne fait pas le (la) manager...	
Ne pas se fier aux apparences !	21
Mesdames, mesdemoiselles, osez être incompetentes !	
C'est la clé de votre succès	33
Pourquoi si peu de vocations pour le commerce ?	39
4 CLÉS POUR MIEUX APPRENDRE.....	47
Relever le défi de l'insertion professionnelle :	
devenir « effectual »	48
Ne dites pas à mes parents que je prépare une thèse de doctorat	
en gestion, ils croient que je suis en recherche d'emploi ! Et pour-	
tant	60
Faut-il avoir peur des grands méchants Moocs ?	70
Le « savoir désapprendre », une nouvelle compétence ?	79

4 CLÉS POUR DÉCRYPTER NOS NOUVEAUX COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION	88
Les nouveaux magasins :	
nous voulons de l'expérience et un service sans couture !.....	89
Pourquoi avons-nous tant besoin des marques ?	99
Le service « à la française » : « Vous n'êtes pas bienvenu ».....	108
Voyage au cœur de l'impulsion d'achat.	
Quand l'émotion rencontre la raison.....	122
4 CLÉS POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES DU MANAGEMENT	134
Des leçons de musique à destination des managers.....	135
Pourquoi les réformes échouent-elles les unes après les autres à changer certaines organisations ?	145
La qualité fait-elle perdre leur âme aux institutions d'enseignement ?	153
Et si on parlait un peu d'irresponsabilité en management ?.....	161
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	169

Introduction

Vous, en seize clés...

Pourquoi ai-je les bras chargés d'achats que je n'envisageais absolument pas en entrant dans ce magasin ? Comment comprendre ce qu'attend de moi le monde du travail ? Pourquoi les femmes occupent-elles encore si peu de postes de pouvoir ? Puis-je espérer que mon manager soit plus respectueux et plus responsable ?

Voici quelques questions, parmi bien d'autres, auxquelles ce petit ouvrage tente d'apporter un éclairage. En effet, le monde, *notre monde*, nous est souvent familier, mais quelquefois aussi très étranger. Qui ne s'est pas senti, un beau matin ou un soir, en proie à une incompréhension totale de ce qui se passait ? De ce qu'il vivait ; de ce qu'il voyait ?

Pour comprendre, les possibilités abondent. On peut en parler autour de soi, aller faire un tour sur internet pour récupérer, ici et là, des éléments d'information ou des témoignages, car ça va souvent mieux quand on se compare. On peut aussi chercher des experts du sujet, pour mieux lire ou relire leur apport sur la question.

Une autre approche consiste à se référer à une théorie, une bonne vieille théorie éprouvée de longue date. C'est-à-dire une construction simplifiée de la réalité qui permet d'interpréter des phénomènes physiques ou sociaux. Cette simplification n'a le droit de porter le nom de théorie que si elle est décontextualisable et généralisable, si elle éclaire des situations, des interactions dans d'autres lieux, à d'autres époques que ceux où elle

a été élaborée, comme la théorie de Pythagore ou le principe d'Archimède.

Certes, les sciences sociales courent toujours après leurs lois et leurs formules, le $E=MC_2$ n'existe pas dans ce domaine. Il faut dire que les modèles ou théories qu'elles proposent concernent non pas des objets, par définition stables et neutres, mais des sujets dotés de projet. Les sciences sociales observent des hommes et des femmes qui n'en font qu'à leur tête pour contourner les modèles et les règles que les chercheurs dans ces domaines peinent à élaborer.

Pourtant, malgré ces obstacles, les théories en sciences humaines et sociales aident à penser et à comprendre.

On prête à Kurt Lewin cette phrase extraordinaire : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ». Ce livre se propose de relever ce défi en examinant des situations sociales ou professionnelles en apparence difficiles à appréhender, pour les passer au filtre d'une théorie issue des sciences sociales, et voir comment éclairer les énigmes qui nous entourent, qu'il s'agisse du comportement d'autrui ou de changements organisationnels.

Le choix des thématiques a été très ardu, tant elles sont nombreuses, et au final, je revendique résolument un certain arbitraire. Je suis partie de sujets récurrents en termes de questionnements, de situations que j'ai pu observer dans mes recherches, de thèmes qui correspondent à mes propres préoccupations. J'ai retenu aussi ce qui me semblait être à fort enjeu pour comprendre une société en mouvement, où tout change tellement vite qu'on a l'impression parfois d'être dans un flou angoissant, et en perte de repères.

Ainsi, le thème de l'apparence physique s'est imposé à l'issue d'un travail conduit sur plus d'une année en coopération avec des entreprises, tant j'ai perçu à cette occasion son omniprésence dans nos sociétés d'images. De même, mon métier de professeur et ma fonction de directrice d'école de management m'ont amenée à évaluer l'importance de savoir gérer ses études,

sans se borner à reproduire le passé. Manager au quotidien m'a aussi démontré l'enjeu vital de savoir conduire des changements en prenant en compte le quotidien des personnes concernées.

Partir de théories, c'est solliciter la prise de recul qu'autorise le regard scientifique. C'est l'arrêt sur image, le ralenti qui permettent de regarder l'action autrement. C'est le décryptage de nos comportements quotidiens en situation sociale et professionnelle.

L'organisation de l'ouvrage est en phase avec ce projet. Relation, formation, consommation, management, quatre thèmes qui éclairent sous un angle distinct la même personne, mais nous apprennent chacun quelque chose de différent et de complémentaire. Le « moi » dans ses relations aux autres, le « moi » qui apprend, le « moi » dans ses relations professionnelles et le « moi » qui achète et qui consomme.

Chaque chapitre se lit indépendamment, au gré de l'humeur ou du sujet du moment. Vous avez en main un trousseau de seize clés, des clés qui ouvrent les serrures de vos comportements au quotidien, des clés qui impriment la mélodie et le tempo de vos vies.

Partie 1

***4 clés pour comprendre
nos relations***

« Être sans être là » : Raisons et déraisons de l'ultra-connexion

1/ LA QUESTION : NOUS SOMMES TOUS DES ULTRA-CONNECTÉS, POURQUOI ?

Vous êtes-vous surpris récemment à surfer sur internet pendant une réunion importante ? A écrire des textos tout sauf urgents en prenant un verre avec des amis ? A lire vos mails en regardant la télévision, voire au cinéma ?

Avez-vous récemment trouvé insupportable de déjeuner avec des convives happés par leur *smartphone* ? De regarder vos voisins de train, de bus, tous rivés sur leurs écrans ? D'être percuté par un piéton absorbé par son mobile ? Et vous, enseignant, de faire cours à des étudiants tous visiblement en mode facebook ?

Tous, nous pouvons quasiment tous, répondre par l'affirmative.

Admettons-le, nous vivons dans un monde où pour « être », il ne faut pas être là. Aujourd'hui, on se sent vivant, excité, utile avec plus d'intensité en mode virtuel qu'en mode présentiel. Nul besoin d'être *geek* pour l'éprouver.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DE L'HYPERMODERNITÉ

L'hypermodernité est un courant de réflexion nouveau, porté par quelques sociologues, rejoints dans leurs analyses par des philosophes. L'ouvrage de référence *L'individu hypermoderne* a été publié en 2004¹. Ces sociologues observent l'émergence récente (la première mention daterait de 1979), d'un individu présentant un ensemble de caractéristiques remarquables. Un individu contemporain qui serait profondément différent de ceux qui l'ont précédé. Cette personnalité inédite s'inscrit dans un contexte de mondialisation économique de plus en plus soumise aux lois du marché, un monde qui voit l'éclatement des limites.

Ce phénomène concerne les limites spatiales avec la disparition des frontières et l'ubiquité permanente grâce à internet, les limites temporelles avec l'irruption de l'urgence et l'immédiateté, les limites éthiques avec la disparition des interdits. La société hypermoderne vise la recherche de la satisfaction immédiate, où la notion de sens est souvent cantonnée à l'instant et au moment présent. Dans ce contexte, l'adhésion se fait davantage à soi-même qu'à une cause. L'individu, devenu avant tout un consommateur, aussi bien de produits que de sens ou de « soi », doit lutter pour son existence sociale. Il succède à l'individu traditionnel et à l'individu moderne, et se caractérise par l'excès en tout, d'où la proposition d'hypermodernité.

Une caractéristique forte de l'individu hypermoderne est le syndrome de « désappartenance », qui se traduit par une mise à distance des liens sociaux classiques, de ce qui incarne la norme ou les règles. Dans un monde où les repères s'amenuisent, l'enjeu de l'individu hypermoderne est de garder le contrôle de soi et de sa vie. Quitte à rompre d'un clic tout lien trop exigeant ou impliquant. Rien de commun avec le rejet ou la résistance incarnés par les hippies des années 60. Celui-ci recherche prio-

1. Aubert, N., (2004) (sous la direction de) *L'individu hypermoderne*, éd. Eres.

ritairement à maîtriser la situation dans un monde où tout le monde a le sentiment d'être perdant.

3/ DÉCRYPTAGE : DES NÉO-COMPORTEMENTS

Nous sommes tous des *geeks*

Vingt petites années... L'irruption d'internet dans nos vies quotidiennes est récente, même à l'échelle d'une vie humaine, mais le web a littéralement révolutionné nos comportements, tant sociaux que professionnels. Inutile de regimber, force est d'admettre que nous sommes tous des *geeks*. Dans *Computer Power and Human Reason*, son ouvrage publié en 1976, soit au siècle dernier, Joseph Weizenbaum décrivait le fanatique de l'ordinateur comme un être asocial, à la mise négligée, à l'hygiène douteuse. Beaucoup de films nous le montrent encore ainsi, terré dans un antre bourré certes d'ordinateurs mais aussi de canettes vides et de boîtes de pizzas éventrées. Les plus « atteints » sont désignés comme *no life*. Mais ça, c'était avant... Maintenant, le *geek*, c'est vous, c'est moi et aussi 2,5 milliards d'humains connectés en 2012, deux fois plus qu'en 2007, et ce n'est pas fini !

On a beaucoup parlé des *digital natives*, de la *computer generation*, des *kids on line*. En réalité, tout le monde est maintenant sur internet. La nuance est ailleurs, ce sont les usages qui apparaissent nettement différenciés selon les âges. Les plus jeunes découvrent les jeux éducatifs, les pré-ados privilégient les jeux en ligne, les adolescents plébiscitent les sites de socialisation, les adultes pratiquent les sites sociaux professionnels, les personnes plus âgées favorisent les messageries, et le e-commerce est adopté par tous. Mais le temps de lire ces lignes, et la donne a déjà changé ! Halte aux clichés faciles qui opposent et séparent, il n'y a pas d'âge pour être accro au virtuel.

Incontestablement, le web a re façonné notre rapport au temps et à l'espace. Ainsi, internet est présenté comme un espace dé-

matérialisé. La sémantique qui lui est associée illustre bien cette déconnexion du réel : on surfe, on navigue, on cherche un hébergement, on va dans les nuages avec le *clouding*. Et puis les études le révèlent, si les échanges facebook se concentraient sur les heures de travail et les soirs en semaine il y a encore cinq ou six ans, maintenant tout le monde est branché en permanence, sans distinction de jour et de nuit ni de jours travaillés ou fériés.

Alors pourquoi nous immergeons-nous ainsi?

Internet : un sentiment de contrôle de sa vie

Avec la connexion, nous sommes à la recherche de deux sensations qui guident nos existences : la recherche d'insouciance et la quête de reconnaissance.

Le sentiment d'insouciance

Le paradoxe central et structurant de la société libérale contemporaine est l'aspiration de plus en plus forte à la réalisation individuelle de soi, qui génère au final plus de souffrances que d'épanouissement. En effet, chacun cherche la création d'un espace de liberté intime, loin du monde réel et de ses soucis. Chacun recherche sa bulle d'insouciance, et internet semble pouvoir apporter des réponses. Le monde virtuel est alors vu comme un refuge. Je suis sur facebook pour échapper à un cours qui m'ennuie, je réponds à mes mails pendant une réunion que je considère inutile, j'échange avec mes relations virtuelles pour augmenter ma dose de relationnel alors même que je suis avec d'autres amis *in real life*.

Cette quête d'insouciance puise dans la petite enfance, mais hélas, nous ne retrouvons jamais à l'âge adulte ces moments de pure légèreté où rien ne nous embarrasse ou ne nous menace.

Cette sensation que nous avons en surfant sur la toile a un nom, le *flow*, décrit la première fois par Csikszentmihalyi. Ainsi, quand nous sommes connectés, nous vivons une perte de sen-

timent de conscience de soi, notre attention est en hyperfocus, et nous subissons une distorsion de la perception du temps. Nous entrons dans un autre espace-temps, qui nous semble plus gratifiant et plus protecteur.

Le risque, néanmoins, serait de s'isoler complètement en mode « présence absente » et d'entrer dans cette ultra-solitude interactive, perceptible au quotidien dans les foules où nul n'échange un regard ni une parole.

La quête de reconnaissance

Dans notre ère de la surexposition, du regard omniprésent, chacun est en quête de reconnaissance. On s'expose pour être vu et reconnu, dans l'angoisse de ne pas laisser de trace. Nous pratiquons la « mise en scène de soi ». Un processus souvent peu ou mal maîtrisé, qui peut dériver vers le dévoilement de l'intime. Facebook n'en est-il pas une première illustration, alors que chacun s'y met en scène dans les recoins les plus privés de sa vie dès son plus jeune âge ?

Cette perte de l'intimité est un nouveau phénomène d'autant plus inquiétant que nous en sommes les victimes consentantes, voire nos propres bourreaux. Cette mise en scène de l'intime, précisément datée en France par la diffusion télévisée de *Loft Story*, continue à se développer. Avec des niveaux d'exposition qui ne semblent pas trouver encore leurs limites, et qui s'amorcent de plus en plus tôt. Pour preuve, la publication sur les réseaux sociaux de photos de nourrissons et de tout-petits, sans (évidemment) leur consentement et sans mesurer les éventuels dégâts occasionnés dans leur vie ensuite.

Les risques de l'hyperconnexion : le FOMO et l'agnatologie

Nous voilà pressés de tout savoir, tout le temps. Nous nous exposons alors à deux risques : le FOMO et l'agnatologie.

L'urgence de tout voir, tout savoir, d'être partout virtuellement, porte maintenant un acronyme, le FOMO pour *Fear Of Missing*

Out, l'anxiété de rater une interaction sociale. La peur, en résumé, de ne pas être de ceux et celles qui sont branchés, informés, de rater cette exaltation procurée par l'instantanéité d'une actualité ou d'un événement brûlant.

Si ce syndrome a toujours existé, il a développé avec internet et ses réseaux des formes et une puissance jamais égalées.

Le deuxième écueil de cette quête à l'information non-stop et sans limite est le risque agnatologique. De quoi parle-t-on ? L'agnotologie, décrite par Proctor en 1992, est la science de l'ignorance. Cette discipline emprunte à la philosophie, la sociologie et l'histoire des sciences, son objet est l'étude de l'ignorance elle-même, mais aussi des moyens mis en œuvre pour la produire, la préserver et la propager.

Ainsi, lorsque des technologies sont contestées, lorsque certains produits se révèlent être nocifs ou dangereux, des mécanismes agnotologiques se mettent en place. Dans le cas de l'industrie américaine du tabac, il s'agissait de la publicité donnée dans les années 1950 à des études trompeuses sur de supposés bienfaits de la cigarette. L'adage des agnatologues pourrait être « le doute est ce que nous produisons ». Augmenter le savoir disponible peut être, paradoxalement, une façon d'accroître l'ignorance. De fait, depuis quelques années, les projets agnotologiques ont un allié de poids, le Net. Une information injectée sur le web ne peut plus être arrêtée, contrôlée ou contrée. Elle suscite des discussions interminables et finalement tourne en boucle, sans critique ni enrichissement, avant de disparaître chassée par une autre, dont le seul atout est d'être plus récente. Instrument de l'accès au savoir, internet est aussi devenu, paradoxalement, une pièce maîtresse du dispositif agnotologique.

4/ LA CLÉ : SAVOIR GÉRER TROIS PHÉNOMÈNES STRUCTURANTS DE NOS VIES

Une expertise qui s'horizontalise

Le sachant, l'expert, perd peu à peu son pouvoir de prescription et son capital confiance au profit des pairs, avec les forums et les réseaux sociaux. De plus en plus, les consommateurs préfèrent en effet croire leurs collègues plutôt que les référents légitimes. Le marché de la chirurgie esthétique *offshore* est une très bonne illustration de cette tendance. Envisager une intervention à moindre coût à l'étranger impose de recourir uniquement à internet pour prendre sa décision. Un tel acte représente pourtant une décision lourde, une prise de risque vitale. Le client potentiel reçoit en l'occurrence toute son information par mail, du devis sur photo envoyée via internet à la proposition du package de séjour assorti. On observe alors que, pour réduire le risque perçu, le client recourt aux forums et réseaux sociaux et entre dans un dialogue intense avec d'autres individus ayant conçu le même projet. Ainsi évolue alors sa décision de se faire opérer, sur la foi de leurs témoignages et de ces échanges. Le patient-client ne rencontrera son chirurgien qu'au bloc opératoire, mais c'est assurément avec les autres patients internautes qu'il aura construit sa décision d'achat.

L'abandon de l'expertise verticale au profit de l'expertise horizontale monte irrémédiablement en puissance. Il faut connaître ce phénomène et savoir en tirer parti. Des recherches en médecine s'appuient sur des réseaux de patients, des prestataires du tourisme font évaluer leurs prestations par leurs clients, des distributeurs de livres et produits culturels mobilisent les recommandations de certains clients pour en guider d'autres dans leurs achats. Les informations recueillies par ce biais sont souvent inédites, précieuses et rapides, mais la prudence s'impose, car elles ne subissent aucun contrôle.

L'explosion de l'e-réputation, le cas des prophéties autoréalisatrices

Le petit monde des écoles de management françaises se souviendra longtemps des secousses qui déstabilisèrent l'une d'entre elles en 2011. La veille de l'échéance pour les inscriptions définitives, une fuite apparaît sur un forum d'étudiants. Au moment précis où tous les postulants échangent jusqu'à plus soif et gratent jusqu'à l'os la moindre information, alimentant sans fin le bouche-à-oreille électronique. La pseudo-info révélait, l'air de rien, qu'un établissement n'avait pas eu la faveur des candidats pour leur affectation. Résultat, les étudiants désertèrent l'école soi-disant moins prisée. Ce fut la concrétisation immédiate de ce que l'on nomme une prophétie autoréalisatrice, comme sait si bien les générer le web. L'information était probablement fausse, mais le déficit en inscriptions n'en fut pas moins bien réel pour cette école, affectant bien sûr son chiffre d'affaires mais également, et de façon plus durable, sa e-réputation.

Sur la toile comme dans le monde réel, le bon vieux précepte selon lequel il n'y a pas de fumée sans feu continue son œuvre de destruction. La rumeur, autrement dit le plus ancien média du monde, n'a jamais été gérable mais elle circule maintenant en mode accéléré grâce à internet. Les entreprises qui tentent de la contrôler savent qu'elles devront durablement investir des fortunes sans aucune garantie de résultats. La compagnie pétrolière BP a naguère tenté de racheter sur Google, Bing et Yahoo tous les mots-clés liés à la catastrophe de la marée noire dans le golfe du Mexique, dépensant pour cela plus de 10000 dollars par jour. La e-réputation concerne également les individus, et il y a un vrai risque à ne pas la protéger. Des personnes peuvent ainsi endurer des drames personnels allant, pour certaines, jusqu'au suicide.

La gestion des bad buzz

Les organisations peuvent être l'objet d'un *bad buzz* à tout moment et de toute origine. Cas exemplaire, Domino's Pizza dont

deux employés en cuisine ont posté sur le web une vidéo les montrant en train de garnir des pizzas avec leur crottes de nez... Une stratégie vigoureuse et infiniment réactive avait pu transformer une quasi catastrophe en belle démonstration de dialogue avec le marché, illustrant l'adage qu'un *buzz* négatif est préférable à rien du tout. Certaines entreprises lancent elles-mêmes le *buzz*, non sans prise de risque, car rien ne les garantit contre des dégâts durables. En 2011, Petit Bateau avait lancé une ligne de bodies pour bébés ornés de formules très sexuées, sinon sexistes. Certains pseudo-consommateurs avaient aussitôt sévèrement critiqué la chose, mais pour les experts du web, ceci n'était qu'une imposture destinée à alimenter le *buzz*.

Plus que jamais avec internet, le marché est une conversation, qui s'apparente cependant à un jeu du chat et de la souris entre les organisations, leurs salariés, leurs clients. La question est de savoir qui est le chat, et qui est la souris.

EN CONCLUSION, SE FORMER AUX USAGES ET NON AUX OUTILS

Les possibilités du web sont immenses. Déjà, le nouveau paradigme de la mobilité se déplace du E au M, car tout passe maintenant par les *smartphones* et les tablettes. Les modalités d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, les TIC, restent à inventer et réinventer sans cesse

Les Web 2, 3, 4 sont des outils aux usages structurants et conduisent à des évolutions sociétales lourdes, mais ils répondent aussi à des besoins présents au cœur de l'humain bien avant leur arrivée.

Internet, et surtout l'internet élargi, semble satisfaire ces attentes, à nous de faire en sorte que ces réponses ne soient ni des illusions, ni des leurre.

Pour construire un monde où l'hyperconnexion n'aille pas de pair avec l'ultra-solitude, où nos envies légitimes et ancestrales de liberté, d'insouciance, d'information, d'interaction sociale ne dérivent pas vers la mise à nu de notre intimité ou la perte de sens, il semble nécessaire de former aux usages avant de former aux outils.

Or, il me semble lire ou entendre des discours de surenchère ou de fascination. Pour internet comme pour le reste, le « toujours plus » est et sera toujours l'ennemi du « toujours mieux ».

Le costume (tailleur) ne fait pas le (la) manager... Ne pas se fier aux apparences !

1/ LA QUESTION : COMMENT GÉRER SON APPARENCE ?

Cela remonte à la nuit des temps... Aristote disait déjà que « la beauté est une meilleure recommandation que n'importe quelle lettre ». Le Moyen-Âge nous a laissé l'adage « l'habit ne fait pas le moine, mais il permet d'entrer au couvent ». Plus récemment, Johnny Halliday chantait « ma gueule, qu'est-ce qu'elle a ma gueule ? ».

Majeure, la question des apparences se retrouve partout et nous poursuit, où que l'on soit et quoi que l'on fasse.

Mais cette question connaît aujourd'hui un nouveau visage et une actualité brûlante, compte tenu de l'évolution récente de deux phénomènes.

Le premier est la montée en puissance de la présence de l'image avec internet et les réseaux sociaux. Quand il y a encore 150 ans, on disposait exclusivement de peintures ou de gravures représentant une réalité réappropriée par l'artiste, en ce 21^e siècle et à l'heure du média unipersonnel, la photo circule partout et

avec une accélération croissante, comme en témoigne le développement d'Instagram ou de Snapchat.

Il importe donc de composer avec un monde d'images où tout est apparence, en raison de l'instantanéité de plus en plus forte des événements.

Le second phénomène se loge dans la revendication de reconnaissance, ce fameux quart d'heure de célébrité jadis promis par Andy Warhol, qui amène à la mise en scène de soi et au dévoilement de son intimité. C'est alors un jeu de comparaisons et de performance qui s'installe. Lady Gaga, Rihanna, sont des icônes actuelles de ce jeu des apparences.

Paradoxalement, la question de l'apparence physique est peu traitée dans le monde du travail. Elle figure au côté de 19 autres critères de discriminations. Et si de nombreux travaux de recherche, d'actions en justice, de dispositifs légaux et réglementaires se sont intéressés à l'origine, au handicap, au sexe, peu de choses concernent directement l'apparence physique. Elle est souvent traitée selon un autre angle. Ainsi, la boucle d'oreille pour un homme devient un problème d'homophobie, un tatouage ou des *dreadlocks* relèvent du fait religieux. Pourtant, cette question de l'apparence pèse lourdement sur nos rapports aux autres, que ce soit dans nos relations personnelles ou professionnelles. Comment mieux la gérer ?

De quoi parle-t-on avec l'apparence physique ?

On concentre sous la notion d'apparence physique beaucoup de choses fort différentes. Le poids, la couleur de la peau, les vêtements, le *look*, le comportement, les odeurs, la façon de parler, l'allure, les tatouages, les *piercings*... Un inventaire à la Prévert qui peut s'organiser en deux grandes catégories.

Il y a l'apparence dite subie. La couleur de peau, celle des yeux, les imperfections ou traits saillants dus à une maladie génétique ou un handicap, la taille entrent dans ce registre. En ef-

fet, on ne choisit pas d'être noir ou blanc, petit ou grand, nain, dépourvu d'un membre, doté d'une transpiration excessive, ou encore d'être disgracieux, roux ou... chauve. Et pourtant, toutes ces caractéristiques physiques appellent souvent des comportements discriminatoires, les enquêtes éducatives ne manquent pas à ce sujet.

Vient ensuite l'apparence dite choisie, qui renvoie à des caractéristiques délibérément modifiées ou provoquées. Ce qui recouvre notamment le corps travaillé, à savoir les tatouages, les *piercings*, le maquillage, la coiffure, comme avoir une crête iroquoise vert pomme. On intègre aussi dans cette catégorie le poids, la façon de bouger ou de s'habiller.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DE LA FORMATION DES PRÉJUGÉS

Les préjugés ont été théorisés pour la première fois par Gordon W. Allport en 1954 dans son ouvrage *The Nature of Prejudices*². Un préjugé est un jugement posé sur une personne, un groupe de personnes, une situation, un objet, sans connaissance suffisante pour évaluer véritablement cette personne ou cette situation. Si les préjugés peuvent rester inoffensifs quand ils sont de l'ordre de l'attitude, « j'aime », « je déteste », ils peuvent s'avérer dangereux lorsqu'ils conduisent à des comportements ou des actions relevant alors de la discrimination, et renvoient à des justifications comme « je ne l'embauche pas parce qu'il est noir », « je ne travaille pas avec elle parce qu'elle est grosse »...

Mais d'où viennent les préjugés ? Ils s'appuient sur les stéréotypes, qui eux-mêmes relèvent d'un processus de catégorisation. En effet, notre système cognitif n'est pas capable d'affronter toutes les informations en provenance de notre environnement.

2. *The Nature of Prejudices*, (1954), Gordon, W., Allport, Cambridge, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.,

Nous avons besoin de recourir à des simplifications de la réalité qui nous entoure. Notre cerveau va donc catégoriser, regrouper les objets ou les personnes dans des classes, sur la base d'un jugement fondé sur la cohérence. En ce qui concerne les personnes, on va parler de catégorisation sociale. Cela nous amène à accentuer les similarités des individus au sein d'une même catégorie. C'est ainsi qu'on va pouvoir dire que « les Italiens sont dragueurs », « les Ecossais sont radins », sans tenir compte de la diversité au sein de ce groupe. Ces personnes sont alors représentées de façon exagérément simplifiée par des stéréotypes.

Jusque-là, nous sommes dans une élaboration psychologique naturelle, destinée à nous aider à comprendre le monde qui nous entoure. Le problème vient de l'étape suivante, quand, en s'appuyant sur ces stéréotypes, on construit des préjugés. On juge avant de connaître, et on attribue des traits de caractères, des qualités, des défauts sans se donner la peine d'évaluer. L'acquisition des préjugés commence dans la petite enfance, vers trois ans, influencée par les médias et l'environnement proche, l'école, la famille particulièrement.

3/ DÉCRYPTAGE : CE QUI SE JOUE AVEC L'APPARENCE

Trois phénomènes sont à l'œuvre, qui concourent à faire de notre apparence un atout ou un frein dans nos vies.

Les préjugés

On l'a dit, préjuger, c'est juger une personne ou un groupe de personnes sur la base d'informations non vérifiées ou incomplètes. Et moins on connaît, plus les préjugés comblent les trous de cette connaissance insuffisante. Voilà comment d'aucuns pensent ou avancent que les gros sont apathiques, que les blondes sont écervelées. Si on se concentre sur l'apparence physique, les préjugés vont être liés aux traits de la personne. Ainsi, on va affirmer qu'une personne aux mains moites est une

angoissée, qu'un jeune est mal élevé, qu'un tatoué est un marginal, *ad libitum*...

Il faut donc, le plus tôt possible, prendre conscience de ces mécanismes pour mieux les déconstruire.

L'attractivité

Si l'appréciation sur l'apparence physique est très liée au regard de chacun, des convergences existent sur ce que l'on peut nommer l'attractivité, qui se caractérise par un large consensus sur une apparence donnée. Ainsi, de façon quasi universelle, est jugé attractif un visage symétrique, prototypique du genre sexuel, avec des traits moyens sans points saillants. Cette attractivité va en conséquence peser sur notre évolution en société et, particulièrement, sur notre vie professionnelle.

On observe des tendances récurrentes. Ainsi, les personnes considérées comme attractives ont davantage de chance de réussir professionnellement. Le fait est prouvé, les enfants supposés mignons sont plus souvent interrogés en classe et mieux notés que ceux jugés disgracieux. Les individus considérés comme attractifs se voient associer des caractéristiques personnelles et morales plus positives que ceux considérés comme non-attractifs. Ce biais de jugement a été mis en évidence dans la justice avec le fameux délit de sale gueule.

Les études le démontrent aussi, les personnes attractives sont considérées comme plus sociables, plus indépendantes, plus agréables, plus sincères, moins timides, moins névrosées... mais aussi plus intelligentes, plus compétentes, plus qualifiées, plus convaincantes. Décidément, ce qui est beau est bon.

Les chiffres tirés d'observations dans le monde du travail sont là pour objectiver ces comportements que l'on peut qualifier de discriminatoires. Ainsi, la prime de beauté est de l'ordre de 12% de salaire en plus en moyenne, contre 5 à 10 en moins avec la pénalité laideur. De la même façon, entre deux candi-

de tailles différentes, 72% des recruteurs choisissent le plus grand. D'ailleurs, les personnes aux positions hiérarchiquement élevées sont perçues comme plus grandes qu'elles ne le sont en réalité.

A l'inverse, la beauté peut être considérée comme un handicap pour les femmes attractives dans les emplois traditionnellement associés aux hommes dans lesquels l'apparence ne compte pas. Le phénomène a été largement médiatisé aux Etats-Unis, et peut se résumer à l'idée qu'on peut être trop belle pour être compétente.

L'autocensure

Devant de tels consensus même non-dits, chacun se met en position d'autocensure et s'empêche d'explorer des possibles. Ainsi, les personnes se jugeant trop rondes (ce qui n'est objectivement pas toujours le cas), ne vont pas aller vers des métiers de relation, ceux et celles qui se jugent disgracieux vont se refréner dans leurs ambitions professionnelles, les tatouages vont être camouflés et les *piercings* retirés pour aller à un rendez-vous d'entretien. Les handicapés s'assignent des métiers en fonction de leur handicap.

Nous sommes trop souvent nos pires ennemis, car nous préjugeons du regard que l'autre va porter sur nous. De même façon, nous polluons nos relations en justifiant des caractéristiques que nous estimons négatives, alors que strictement personne ne les a remarquées. C'est la porte ouverte à des auto-assignations comme : « je n'ai aucune chance d'être recruté à ce poste commercial car je suis en surpoids », « ils ne me recruteront pas si je garde mes *piercings* », « je ne demande pas d'augmentation car j'envisage d'avoir un enfant ».

Conséquence, 29% des salariés estiment avoir été discriminés une fois ou l'autre pour leur apparence alors que les plaintes portées devant les tribunaux pour cette même raison sont quasi inexistantes. Les cas patents de discrimination pour apparence

physique sont également très rares et en général très sujets à polémique. On peut ainsi évoquer l'affaire Abercrombie & Fitch, où la marque a été accusée de recruter ses vendeurs uniquement sur leur physique, ou encore la polémique autour du Café Costes, dont des employés ont témoigné avoir la consigne de placer les clients en fonction de leur « attractivité ».

Les points névralgiques

Quels sont les instants de la vie professionnelle les plus exposés ? Les moments présents sont les plus névralgiques. Le recrutement, la promotion professionnelle sont de ceux-là, mais toute la vie au travail est concernée au quotidien.

L'entretien de recrutement permet en particulier d'observer des choses très étonnantes. Ainsi, le recruteur, surtout s'il est mal formé, va s'arrêter à l'apparence et préférer le candidat qui lui ressemble. Un banquier va trouver plus crédible son interlocuteur en costume cravate ou en tailleur. On va chercher à recruter des caissiers ou des caissières avec une allure sportive dans une enseigne de sport alors qu'il est scientifiquement démontré que cela n'a aucun impact sur les clients.

Les postures aussi sont analysées. Les mains moites seraient un marqueur de l'angoisse, les bras croisés un signe de retrait, l'absence de sourire révélerait une personnalité peu empathique. Des méthodes se spécialisent dans ces soi-disant interprétations. Or, les recruteurs bien formés savent qu'il faut se concentrer sur la compétence, avec des questions et des éléments de preuve objectivables.

La promotion, comme tous les moments de négociation, constitue un autre moment critique. La confiance en soi y est aussi essentielle que l'autocensure est assassine. On observe que les hommes n'ayant pas une allure mâle, les personnes en surpoids sont systématiquement écartées des promotions, pour, respectivement, manque de virilité et déficit de maîtrise de soi.

Des différences entre métiers : l'enjeu d'être au contact

Clairement, l'apparence physique importe significativement dans les métiers de relation. Les fonctions au contact du client sont particulièrement exposées. Avec des critères surprenants. Il faudrait ressembler à son client ? Être jeune pour vendre à des jeunes ? Ou ressembler à son produit ? Être une ravissante jeune femme pour les articles de luxe, ou d'allure antillaise pour vendre des fruits exotiques ? Des entreprises distribuent des consignes explicites à leurs collaborateurs, à l'instar de cette banque suisse qui remet à ses salariés un guide d'une cinquantaine de pages donnant toutes les consignes à appliquer en matière de coiffure, maquillage, bijoux, vêtements, accessoires.

Il est permis de s'étonner, sans pour autant nier l'enjeu évident d'une tenue et d'une hygiène corporelle correctes dans les métiers de relation. Notons par ailleurs que les femmes sont particulièrement interpellées par les questions de vieillissement, avec l'apparition de recours de plus en plus fréquents à la chirurgie esthétique pour éviter de paraître trop âgées en milieu professionnel.

Quelles stratégies pour lutter contre la tyrannie des apparences ?

Plusieurs stratégies existent, toutes profondément ambivalentes.

Anticiper sur les attentes supposées : pas gagnant à tous les coups

Le principe : ressembler rigoureusement à ce qu'on croit être l'apparence de la fonction à laquelle on postule. Stratégie caractéristique des candidats aux Grandes Ecoles qui s'habillent en managers, ou encore des jeunes femmes qui se présentent chez Air France avec le chignon en vogue dans la compagnie aérienne... dans les années 60.

Gommer tout point saillant, retirer ses *piercings*, escamoter ses tatouages, tout cela relève de la même stratégie court-termiste, et pas toujours gagnante. Les attentes ont évolué, contrairement aux représentations figées dans le temps, et il ne sera pas facile de montrer ce qui a été dissimulé.

Se relooker : un business florissant mais qui peut aider

Des officines toujours plus nombreuses offrent leurs services pour *relooker* les personnes en recherche de promotion ou simplement d'embauche. Pour quelques-unes qui travaillent sérieusement à affermir l'estime de soi, d'autres font, hélas, leur fonds de commerce de ce manque de confiance, voire de la détresse humaine. Entre la démarche visant à améliorer son allure et les dérives observées dans certaines émissions télévisées aux titres aussi révélateurs que *Relooking extrême*, il faut raison garder. En ce domaine, la fabrication de nouveaux syndromes a de quoi inquiéter. Celui de la *bitchy resting face* par exemple. Des célébrités accusées de toujours apparaître renfrognées sur les photos l'ont avancé pour expliquer que ces expressions tiennent à la forme de leur visage et non à une volonté de leur part. On peut y voir une façon de se rassurer et de fabriquer un symptôme qui expliquerait un malaise bien plus profond, mais emblématique de nos sociétés.

Assumer qui on est, quitte à déplaire

La dernière stratégie consiste à assumer qui on est, et à s'aimer malgré les imperfections, grandes ou petites. Pas facile, tellement pas facile, que de grands cabinets de recrutement en arrivent à former leurs consultants pour qu'ils déconstruisent leurs préjugés et sachent apprécier un candidat sur ses compétences réelles.

La confiance en soi s'acquiert, certains sont plus doués ou plus rapides que d'autres, mais elle se travaille. La famille est bien sûr au premier rang, mais toute la chaîne éducative y participe,

et des programmes de développement personnel contribuent à cette construction sur le temps long.

4/ LA CLÉ : PETITS CONSEILS AUX CANDIDATS À UN ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Afin de sortir des préjugés, voici quelques conseils pour des rencontres ou des entretiens à fort enjeu.

Le premier : ne vous focalisez pas sur votre apparence. Oui, vous êtes regardé, c'est normal. Essayez ces petits trucs pour prendre la distance nécessaire lors d'un rendez-vous ou un entretien. Imaginez votre interlocuteur tout nu, par exemple, ou encore recourez à la technique du sabotage que j'explique dans le chapitre 3, très efficace.

Ensuite, intéressez-vous à vos interlocuteurs. Cela passe par le sourire, le regard bienveillant sur les autres. Cela consiste à être dans une écoute et une orientation vers l'autre. Vous êtes en dialogue avec quelqu'un qui ne vous veut pas de mal, mais veut comprendre qui vous êtes.

Fuyez les entretiens trop courts, comme les *speed dating*. En un temps si limité, on tombe forcément dans les apparences. A vous de voir si ce jeu de dupes correspond à vos valeurs, et déterminez ce qu'il préjuge de la suite de vos relations professionnelles (et personnelles).

Prenez de la distance avec les standards esthétiques dont vous bombardent les médias. Soyez persuadé qu'on peut être apprécié, attractif, aimé, sans être dans les canons de la beauté. Apprenez à regarder les personnes dans leur diversité sans vouloir ressembler à des pseudo-modèles.

Prenez du recul avec les bons conseils de votre entourage, souvent issus des propres représentations des personnes qui les donnent. Non, les hôtesse de l'air ne sont plus des mannequins, oui, un cadre peut arborer un *piercing*, oui, on peut être perfor-

mant sans cravate, oui, on peut réussir son entretien sans être en costume ou en tailleur ! Oui, on peut rencontrer la personne de sa vie sans qu'il ou elle ne soit un prix de beauté.

Soyez respectueux de vos interlocuteurs. On ne vous rejettera pas parce que vous n'avez pas le bon *look*, mais on appréciera l'effort de correction de votre allure, perçu comme du respect et de l'intérêt pour votre interlocuteur. En clair, être négligé ou sale sera réhibitoire.

Ne vous déguisez pas, soyez à l'aise dans vos vêtements, avec votre coiffure, votre maquillage. Si le costume-cravate ou le tailleur vous étouffent, préférez un jean et un polo. Ne retirez pas nécessairement vos *piercings* et vos boucles d'oreille s'ils font partie de vous. Vous allez les remettre ensuite ? Alors, pas de faux-semblants pour démarrer une relation.

Sachez dire que vous êtes dans l'appréhension, mal à l'aise, timide. N'hésitez pas à exprimer ce qui pourrait inquiéter votre vis-à-vis en assumant un point saillant, « oui, je bégaine un peu », « oui, je rougis facilement. » Assumez ! On vous considèrera comme lucide et plus fort.

Ne surjouez pas le bon cadre, le manager à potentiel, le *winner* ou la fille trop *cool*, cela risque de se retourner contre vous. On veut comprendre qui vous êtes vraiment.

Refusez les réponses toutes faites aux questions toutes faites. On vous interroge sur vos vrais défauts et vos vraies qualités, pas celles de tout le monde ! Ce qui importe au fond, c'est la façon dont vous répondez, pas ce que vous dites.

Ne vous autocensurez pas. Vous êtes en surpoids, vous vous trouvez moche, vous avez une imperfection physique, d'accord ! Mais vous avez des talents, des qualités, valorisez-les pour trouver leur mise en adéquation avec votre interlocuteur.

Sachez déclencher l'alerte si vous avez eu des remarques qui questionnaient ou mettaient en cause votre apparence physique. Vous rendrez service à d'autres et vous éviterez des

mauvaises pratiques. Le *whistleblowing*³ a mauvaise presse en France, mais l'alerte est aussi une façon de faire évoluer les mentalités et les pratiques. Il y a des pratiques qui ne sont plus tolérées ni tolérables.

Regardez autour de vous pour être certain d'échapper à un double discours. Les personnes, les collaborateurs que vous croisez en dehors de l'entretien ont-ils l'air à l'aise ? L'environnement de votre interlocuteur correspond-il à ce qu'il vous a décrit ?

Enfin, il vous revient aussi de faire bouger les lignes des préjugés. Demain, c'est vous qui prendrez le relais pour que l'apparence ne soit plus un poids !

EN CONCLUSION : PRENDRE DU RECUL AVEC SES PRÉJUGÉS

Dans une société où tout est image, il est essentiel de prendre conscience que nous n'allons plus au-delà des apparences. Nous cultivons plus que jamais la première impression, celle qui s'appuie sur des jugements *a priori*, des préjugés, qui nous amène à écarter des personnes d'un cercle professionnel ou amical sur leur simple apparence, sans chercher plus loin.

La compétence ne doit avoir ni couleur, ni *look*. La compétence est la restitution d'une aptitude en situation, et seule devrait compter cette appréciation. Prenons conscience de ces mécanismes qui nous gouvernent de façon implicite, nous pourrions alors faire reculer la discrimination pour apparence physique. Pour ne plus nous priver de vraies compétences ou être écartés d'emplois, car, à ce vilain jeu, tout le monde est à la fois victime et bourreau.

3. Signifiant littéralement sifflement, le *whistleblowing* est traduit par « alerte » dans les entreprises et renvoie au devoir de dénoncer des comportements jugés anormaux et non éthiques, tels que le harcèlement ou la discrimination.

Mesdames, mesdemoiselles, osez être incompétentes ! C'est la clé de votre succès

1/ LA QUESTION : POURQUOI LES INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES PERSISTENT-ELLES ?

Personne n'a jamais aussi bien formalisé la question de l'inégalité entre femmes et hommes dans le milieu professionnel que Françoise Giroud avec sa célèbre phrase « l'égalité femme-homme existera quand des femmes incompétentes prendront des postes de pouvoir. »

Pourquoi résume-t-elle tout ?

1. Elle nous rappelle que le pouvoir dans les milieux économiques, politiques, militaires est détenu par les hommes.
2. Elle observe que les femmes n'y ont pas accès, sauf à être hypercompétentes.
3. Elle sous-entend que les hommes qui occupent ces postes n'ont peut-être pas subi la même exigence de compétences.

Toutes les études menées sur ces questions valident ces trois points :

- Tout d'abord, le fameux plafond de verre ne permet pas aux femmes d'évoluer dans la prise de responsabilité,
- ensuite, les modalités d'accès au pouvoir valorisent bien d'autres choses que la seule compétence. On peut citer les réseaux informels ou hors de la sphère professionnelle qui favorisent les accointances masculines,
- et enfin, les femmes ont un rapport très spécifique à la légitimité. Elles ont besoin de se sentir complètement légitimes et qu'un regard extérieur le leur confirme pour accepter (elles n'exigent que très rarement) de monter dans la hiérarchie.

Ce diagnostic une fois posé, comment faire avancer la question de l'égalité femme-hommes ? Sans donner du temps au temps, car il faut le marteler sans relâche, tout change mais rien ne change, comme le rappellent chaque année les chiffres têtus des écarts de salaire entre homme et femmes, à carrière égale.

C'est là qu'il faut affirmer aux femmes : « Mesdames, mesdemoiselles, pour progresser dans vos carrières, osez être incompetentes. »

L'injonction est pour le moins paradoxale et peut sembler incongrue. Il faudrait être mauvaise, inefficace, mal faire son travail pour réussir ? Est-ce bien cela ?

Aussi étrange que cela puisse être, c'est presque cela, presque...

2/ LE CADRE : LA SOLUTION BIZARRE DE PALO ALTO

Reprenons donc la méthode de la solution bizarre du *Mental Research Institute* de Palo Alto pour nous en inspirer librement.

De quoi parle-t-on ?

Inscrite dans le cadre de la théorie du changement, la solution bizarre est issue des travaux de trois chercheurs, Paul

Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch⁴. Selon eux, le changement peut être conçu comme une modification des comportements, on peut en conséquence produire des changements en apprenant de nouveaux comportements.

Pour ces chercheurs, nous faisons nous-même notre malheur en nous efforçant de reproduire des solutions qui se sont avérées plus ou moins efficaces par le passé, alors que notre contexte de vie a changé. Il faut alors modifier la vision du problème.

Il s'agit de passer d'un changement de type 1, qui reste dans la même vision du monde (faire « plus ») à un changement de type 2 (faire « autrement ») qui permet d'envisager les faits autrement et de changer leur signification.

Exemple très simple, un couple se dispute sans arrêt pour des motifs insignifiants et n'arrive pas à s'extraire de cet engrenage en dépit de nombreuses séances chez le psychologue. La solution bizarre va consister à leur recommander de se chamailler autant qu'ils le souhaitent, mais dans une seule pièce, intronisée la salle de dispute. La prise de distance qu'implique cette simple règle amène très concrètement à vider ces querelles de leur substance, et à les assécher. La solution bizarre propose ainsi quatre techniques : le recadrage (illustrée par la salle de dispute), le retournement, la confusion et le sabotage.

3/ DÉCRYPTAGE : OSEZ ÊTRE INCOMPÉTENTE

Parmi les techniques proposées par la solution bizarre, nous retiendrons celle du sabotage.

Cela consiste à agir de façon délibérément maladroite et inefficace, en jouant sur le terrain de l'indifférence, et de voir si le monde change, si le regard des autres diffère...

4. Watzlawick, P., Weakland, J. Et R. Fisch (1975), *Changements Paradoxes et psychothérapie*, Ed. Seuil, Points Essais.

Que constate-t-on ? Le plus souvent, le sabotage passe complètement inaperçu, et vous aurez alors bien eu raison d'être incompétente. Quelquefois, il est repéré mais si l'indifférence est bien de mise, l'autre ou les autres feront ce que nous avons délibérément refusé d'accomplir.

Prenons quelques exemples :

Vous avez un document à rendre pour le lendemain matin 9 heures. D'ordinaire, vous annulez votre soirée, sacrifiez votre nuit de sommeil pour rendre le rapport du siècle à l'heure dite, épuisée mais satisfaite de vous être surpassée. La suite varie selon le contexte et les personnes. Vous obtenez éventuellement quelques félicitations, mais généralement vous réalisez que le document a seulement été survolé et que d'autres propositions faites oralement ou provenant de canaux moins officiels lui ont été préférées... Quand votre rapport n'est pas tout bonnement récupéré par un N+1 ou +2 qui s'attribue vos idées. Tout ça pour ça ?

La technique du sabotage consiste à renoncer à cette supposée perfection et à vous arrêter avant de l'atteindre. Partez du principe que 80% ou 90% de la qualité sont largement suffisants. Les quelques points nécessaires pour atteindre 100% sont de la surqualité, sans bénéfice complémentaire qui justifierait l'énergie et le temps consacrés, sans parler du stress occasionné. Ajoutons que plus l'investissement est grand, plus l'attente d'un retour est importante. En l'absence de retour, la frustration, le dégoût, la rancœur sont au rendez-vous.

Essayez ! Vous verrez que le delta incompétence ou imperfection n'aura même pas été repéré et vous aura évité fatigue et énervement, vous autorisant à reporter votre temps et votre énergie ailleurs. Avec le « sabotage », vous aurez peut-être aussi échappé à une autre situation très pénalisante, celle de ne pas rendre le document du tout. A trop vouloir être au top, on peut ne pas finir car ce n'est jamais assez bien. Un bon rapport est avant tout un rapport rendu.

Un autre exemple ?

Il peut concerner l'apparence, très souvent associée à la compétence. Partez un matin sans vernis sur les ongles, sans avoir coordonné parfaitement votre tenue, en ne mettant pas de ceinture à votre pantalon... Ce petit sabotage – car votre acte est délibéré – modifie-t-il le regard que porte votre entourage professionnel sur vous ? Cela titille votre égo perfectionniste ? Surmonter cette modeste épreuve sera pourtant salutaire pour mieux comprendre que le renoncement à la perfection n'est pas l'ennemi de votre progression professionnelle, au contraire. Vous gagnez du temps pour autre chose, vous apprenez à lâcher prise, vous n'êtes plus systématiquement dans le jugement de l'autre et la quête de la légitimité qu'il vous accordera.

4/ LA CLÉ : GAGNER EN LÉGITIMITÉ

Les femmes doivent apprendre à être légitimes d'emblée, comme les hommes, sans atteindre la permission d'avancer ou la validation de leur compétence. Cette confiance, cette affirmation de soi sont certes des variables individuelles, mais on sait que l'éducation joue énormément. D'emblée, les petits garçons sont incités à progresser sans se poser trop de questions, alors que l'éducation des petites filles les invite à la modération, à la prudence, au mérite. C'est le syndrome de la bonne élève.

C'est en conséquence plus tard qu'il leur faudra apprendre à reconfigurer leur logiciel intérieur, à considérer différemment leur place dans le monde. A opérer un changement de type 2. Et la technique du sabotage, menée subtilement et au quotidien, peut offrir une façon de conduire ce changement.

Cesser d'être en quête de légitimité, solliciter une promotion, une hausse salariale, de meilleures conditions de travail, sans attendre de les mériter (selon quels critères, d'ailleurs ?), n'est pas une évidence pour la grande majorité des femmes. Dans le même temps, leurs compagnons, leurs collègues hommes, se

posent moins de questions et avancent, reproduisant les codes appris, ceux qui ont si bien fonctionné jusqu'à présent.

EN CONCLUSION : OSEZ !

Modifier légèrement son comportement peut apporter de grands changements, sur soi, sur les autres et donc sur le contexte général. Un autre bénéfice est de rester soi, sans chercher à imiter, sans emprunter des codes et des fonctionnements qui ne sont pas familiers. Osez être incompetentes, et vous verrez.

Pourquoi si peu de vocations pour le commerce ?

1/ LA QUESTION : POURQUOI N'AIME-T-ON PAS LA VENTE ET LES VENDEURS ?

Le désamour de la vente

« Ulysse vole, pille tue, mais il ne commerce pas », Homère (Odyssée, VIII, 166) ; « *Mercator Deo placere non potest* : le marchand ne peut plaire à Dieu », (adage médiéval) ; « Le commerce est par essence satanique », (Baudelaire) ; « Dans sa parole se rencontrent à la fois du vitriol et de la glu : de la glu pour appréhender, entortiller sa victime et la rendre adhérente, du vitriol pour en dissoudre les calculs les plus durs », (Balzac) ; « Vendre, c'est manger l'autre », (Sartre). Autant de penseurs, autant d'époques et à chaque fois le même regard plein de soupçon, de méfiance voire de haine. L'illégitimité du commerce est-elle réhabilitée ?

Il ressort globalement de toutes les études que la vente a une mauvaise image chez les étudiants, en France, aux USA, comme ailleurs dans le monde. D'où un important déficit de projets professionnels dans ce domaine, alors que les postes attendent les candidats.

On constate également l'absence d'enseignements dans la vente, et même d'envie ou d'intérêt pour les promouvoir, ainsi qu'une déconnexion de l'entreprise. En conséquence, les mutations du métier commercial sur le terrain ne sont ni forcément prises en compte, ni sources d'adaptation dans les formations universitaires.

Les causes classiques de désamour de la vente

La proximité à l'argent

La proximité la plus évidente, la plus invoquée, est celle avec l'argent. La relation marchande est fondamentalement transactionnelle et liée à la monnaie. Or, l'argent est entaché d'un soupçon originel. Avec l'argent, on quitte le registre du tragique pour celui du mépris. Ni les affaires, ni l'argent ne sont épiques, il faut se rendre à l'évidence. Il faut aussi admettre que le mépris va de pair avec la fascination pour cette monnaie par laquelle s'ouvrent tous les possibles. L'argent paraît doté d'un pouvoir illimité d'acquisition et d'appropriation et cela inquiète. Comme le note Marx, « l'argent est la perversion généralisée des individualités qu'il change en leur contraire. Il transforme la fidélité en infidélité, l'amour en haine, la haine en amour, la vertu en vice, le vice en vertu, le valet en maître, le maître en valet, la bêtise en intelligence, l'intelligence en bêtise ». Il est « la confusion et la conversion générale ».

L'argent indifférencie tout. En oubliant la réciprocité, les rapports marchands se condamnent à être sans âme. Cette association ne peut être que négative pour l'image de l'acte marchand.

Le verbe, la manipulation

Une autre cause explicative du mépris et du soupçon que nous observons à l'endroit de la relation marchande est son caractère herméneutique. C'est chez Platon que nous trouvons la critique

la plus virulente sur ce thème, qui sera ensuite reprise et déclinée par bien d'autres.

Le marchand est pour Platon celui qui ne peut rien faire d'autre. Il ne protège pas comme le soldat, il ne produit pas comme l'ouvrier, il ne cultive pas comme le paysan. Il est performant à trois conditions. La première est de savoir entendre, comprendre le discours de l'autre afin de le réutiliser au profit de son argumentaire. L'interprétation peut alors dériver vers la manipulation, ce que chacun redoute, d'autant plus fortement que le matériau de base est le verbe du tout-venant, amoindissant ainsi les capacités de vigilance. La deuxième condition est la capacité du vendeur à maîtriser son propre discours, à se détacher de son élan, de son affect et, bien évidemment du produit ou du service qu'il vend. On se rapproche de l'analyse de Diderot en 1773 du paradoxe du comédien qui expliquait que, pour être bon, un comédien doit se détacher des sentiments que lui inspire son rôle. Le troisième critère de performance porte sur la régénération. La relation marchande, étant fondée sur la liberté des parties, n'aboutit pas à tous les coups, le vendeur affronte de nombreux refus et il doit savoir, pour durer, se remotiver toujours et encore, pour rester dans la conviction lors de sa prochaine tentative. Cette capacité de régénération peut paraître inquiétante à des personnes qui en sont moins douées et peuvent la vivre comme du harcèlement.

D'autres liaisons dangereuses : la guerre, le vice et l'improduction

D'autres liens, dans une moindre mesure, ou du moins de façon plus ponctuelle, ont marqué le commerce d'une façon néfaste. Les marchands ont toujours été des médiateurs entre nations en guerre, en s'affranchissant des règles éthiques ou tout simplement citoyennes qui s'imposaient au reste de leurs semblables avec, bien souvent l'approbation muette de leurs gouvernants. Même Lévi-Strauss, quand il affirme « les échanges sont des guerres pacifiquement résolues et les guerres sont l'issue de

transactions malheureuses », affiche des proximités qui, pour être simplificatrices, pèsent néanmoins sur nos représentations.

2/ LE CADRE : DIGRESSION SIMMELIENNE SUR L'ÉTRANGER

Une analyse du sociologue Georg Simmel nous aide à aller plus loin dans ce décryptage. C'est une digression de sept pages dans un chapitre de l'ouvrage *Sociologie*⁵, écrit en 1908, sur les ordres spatiaux de la société. Dans ce livre, Simmel examine la construction spatiale du social, il décrit comment les formes spatiales, telles que les frontières, la proximité ou les mouvements migratoires, structurent les interactions sociales. Il étudie en miroir la construction sociale du spatial, c'est-à-dire comment les interactions sociales s'expriment symboliquement dans les formes spatiales, par exemple le terrain vide comme expression de la neutralité.

Simmel se livre dans les quelques pages de sa digression sur l'étranger, à un décryptage du rôle que joue l'étranger « arrivant aujourd'hui et restant demain » dans la constitution du groupe. Simmel fonde son analyse sur la dialectique éloignement/proximité en bousculant les analyses de première instance : « La distance à l'intérieur des relations signifie que ce qui est proche est lointain, et l'étrangeté que ce qui est lointain est proche. » Il montre que l'étranger de l'intérieur est souvent un marchand, venu d'ailleurs, toujours intermédiaire entre des communautés, avec des caractéristiques de mobilité, d'objectivité, de liberté. Il donne comme exemple le colporteur qui, pour vendre sa marchandise, va de village en village, transportant avec lui les nouvelles des communautés qu'il traverse.

5. *Digression sur l'étranger* in *Soziologie*, Georg Simmel, (1908).

3/ DÉCRYPTAGE : LA MÉTAPHORE DE L'ÉTRANGER COMME CLÉ DE LECTURE DE LA FONCTION COMMERCIALE

Que l'on lise Platon, Marx ou Sombart, la place du marchand est dans les inter-mondes. Il est marchand parce qu'étranger comme cherche à le montrer Sombart à partir de l'exemple du peuple juif. Il est étranger parce que marchand, à l'instar d'un Willy Loman, personnage principal de la pièce d'Arthur Miller, *Mort d'un Commis Voyageur*, éternelle victime expiatoire et bouc émissaire de la profession des vendeurs. Simmel nous aide à mieux comprendre l'apparent paradoxe de l'étranger de l'intérieur, grâce auquel le groupe se construit dans un mouvement de distance/proximité.

Pour Simmel, l'étranger a deux rôles, il est l'intermédiaire avec le reste du monde, il est aussi le garant de la cohésion du groupe. L'étranger n'a pas de racines dans le groupe, ses fonctions sociales en découlent et sont réduites au commerce et à la finance. Le marchand, comme l'étranger, transporte en lui-même le monde extérieur, il est porteur de nouveautés et d'idées, il acquiert une certaine objectivité face aux différents modèles sociétaux qu'il rencontre. En cela, il inquiète.

Si l'on en revient à l'étymologie, être étranger, c'est être de l'autre côté de la porte, puisque le mot étranger vient du grec *thura*, la porte. C'est ne plus être dans le dedans, donc rompre avec l'intérieur et la sécurité. Tout d'abord, l'étranger est l'intermédiaire avec le reste du monde. Ensuite, la cohésion du groupe est fonction du rapport créé et entretenu avec la personne de l'étranger. La relation avec lui est à la fois positive, il est accueilli dans le groupe, et négative, il est là mais non intégré. La place de l'étranger demeure au sein du groupe fondée sur l'opposition et l'extériorité, et engendre de la distanciation et de la répulsion.

Le marchand des temps modernes, le vendeur, se caractérise par cette relation de proximité et d'éloignement de son entreprise. De proximité, parce qu'il appartient à l'entreprise, de distance parce qu'il est physiquement chez le client et n'intervient qu'une fois le produit finalisé, loin donc de toute conception ou élaboration d'essence stratégique. Le vendeur intervient une fois que tout est bouclé, il est le « barbare » de son organisation.

On comprend aussi mieux le soupçon qui pèse éternellement sur le lien marchand si on voit ce dernier comme une forme de résistance à l'ordre établi, ce qui le rend potentiellement destructeur ou dangereux. Cette capacité à la liberté que l'on trouve dans le commerce était déjà largement décrite par Adam Smith, qui démontrait dans *La Richesse des Nations* combien la médiation par le bien était libératrice des anciens liens de servage ou de féodalité.

4/ LA CLÉ : CONSTRUIRE LE CONTRAT SUR LA VALEUR DU LIEN

Déjà en 1776, Adam Smith définit la relation marchande comme une construction dialectique entre la sympathie, qui doit exister chez les gens ayant des relations commerciales afin qu'ils se comprennent, et l'objectivité qui caractérise cette relation construite sur la médiation d'un objet et de la monnaie qui vient en retour. Bien plus tard, en 1973, François Perroux explique qu'il n'y a pas d'échange pur. Pour lui, tout échange est composite, il contient des transferts libres et réciproques d'utilités, et également des relations de pouvoirs dans une dialectique conflit/coopération ou lutte/concours. En 1998, Don Peppers et Martha Rogers, dans leur désir de proposer un marketing fondé sur la relation individualisée, mettent aussi en avant l'importance de la reconnaissance de l'interlocuteur pour que la transaction puisse avoir lieu. Enfin, en 1995, Cova pointe la relation

étroite, mais également l'opposition profonde, existant entre le bien et le lien.

Le commerce allie donc relation entre les hommes et transaction. La transaction est suffisante, mais la relation est largement nécessaire pour faire du commerce. La marchandisation de la relation n'est donc pas un drame quand on admet qu'elle est l'alchimie d'un lien réel entre les individus fondée sur la connaissance, la reconnaissance, la sympathie, la confiance. Le commerce est aussi l'expression de la liberté, c'est-à-dire l'affirmation de soi fondée sur l'extériorité, la reconnaissance de l'autre grâce à la transaction. Dans cette vision, le lien marchand n'est plus sans âme, il est de nature différente. Il offre une échappatoire, une alternative.

La finalité de la vente est de passer d'une relation conflictuelle à une relation contractuelle. Les coûts sociaux et économiques du contrat étant par hypothèse moins élevés que ceux du conflit.

Cette analyse rejoint celle de Peter Drucker qui écrit en 1954 « les marchés n'ont pas été créés par Dieu, ni par la nature, ni par des forces économiques, mais par des hommes d'affaires ». Le besoin a pu exister depuis la nuit des temps, mais demeure théorique tant que l'homme d'affaires n'offre pas le moyen de le satisfaire : « C'est l'affaire qui a créé le client ».

C'est résolument avec cette nouvelle vision du commerce fondée sur le lien et la relation, vecteur d'émancipation, que les métiers de la vente doivent être présentés aux étudiants. Ainsi pourra-t-on susciter des vocations pour des fonctions dont nos sociétés ont foncièrement besoin.

EN CONCLUSION : VIVE LA VENTE !

Il n'est pas loin le temps où un père pouvait dire à son fils, sur un ton désespéré : « Si tu ne réussis pas tes études, tu seras vendeur », le vouant ainsi à la malédiction du commerce. Il n'est

pas loin celui de feuilletons télé où le commercial arbore des chaussettes rouges, parle fort, tente de séduire, trafique ses notes de frais. La mobilité que donne le commerce, sa proximité avec l'argent font peser sur lui la méfiance et le mépris.

Si on considère cela un peu différemment, la mobilité et la transaction monétaire sont plutôt des instruments de liberté, liberté d'action et extinction de la dette par la rupture que crée la monnaie.

Les vendeurs peuvent être perçus comme des étrangers à l'entreprise, qui, grâce à eux, va mieux se définir et évoluer. Cette prise de conscience d'une relation obligée et co-construite permet de lever les soupçons entachant une fonction tellement indispensable au développement de toute entreprise.

Partie 2

***4 clés pour mieux
apprendre***

Relever le défi de l'insertion professionnelle : devenir « effectual »

1/ LA QUESTION : COMMENT METTRE SES ÉTUDES EN PHASE AVEC LE MONDE DU TRAVAIL ?

Rappelons que la première attente vis-à-vis d'un diplôme est de permettre à des étudiants jeunes et souvent sans expérience de l'emploi de devenir des professionnels à potentiel, légitimes dans leurs prétentions à s'insérer dans le monde du travail. Pour ce faire, il leur faut acquérir de nouvelles connaissances et des expériences, qui deviendront ensuite des compétences en situation professionnelle.

Ces compétences, maîtrisées ou en devenir, favorisent l'insertion de l'étudiant dans un métier en adéquation avec son potentiel, et en ligne avec son projet professionnel.

Pour atteindre cet objectif, c'est-à-dire permettre à un jeune homme ou une jeune femme sortant du lycée de devenir ce professionnel, le diplôme ne suffit pas, il n'est pas ou n'est plus la « clé magique » pour entrer dans le monde du travail. « Il ne suffit pas de sortir de Polytechnique », disait De Gaulle avec son sens de la formule, « il faut sortir de l'ordinaire ». Il ne s'agit

plus de se reposer sur la connaissance accumulée, reconnue par le diplôme, mais de savoir démontrer que ses connaissances sont actives et en phase avec les exigences des postes visés. Le savoir est nécessaire, le savoir-faire indispensable, mais le savoir-être est maintenant incontournable.

Là aussi, la donne a changé, il ne s'agit plus d'un savoir-être purement relationnel qui se limiterait à respecter les codes de fonctionnement de l'entreprise qu'on intègre. Non ! On évoque là un savoir-être qui rejoint une attitude face au monde qui nous entoure, et qui se caractérise par une capacité à interagir avec les événements, les personnes, les contextes pour en tirer le meilleur.

Seulement, les études « à la française » ne favorisent pas cette compétence non codifiée, non répertoriée dans les objectifs d'acquisition des formations. Ce sera donc à l'enseignement supérieur, ou à toute formation visant l'insertion professionnelle, de transformer un « étudiant causal » en « étudiant effectual ».

De quoi s'agit-il ?

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DE L'EFFECTUATION

Un cadre théorique assez récent et maintenant bien installé en sciences de management, la théorie de l'effectuation, permet de décrire cette transformation que nous appelons de nos vœux.

L'effectuation trouve son origine dans les travaux de recherche menés par Saras Sarasvathy, jeune doctorante d'origine indienne, sous la direction d'Herbert Simon. A la fin des années 90, Saras Sarasvathy cherche à comprendre comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création. Elle met en évidence deux logiques de raisonnement : la logique

causale et la logique qu'elle nomme effectuale dans un article paru en 2001⁶.

Elle observe que les chefs d'entreprise n'agissent pas de façon rationnelle et déterministe, surtout en période d'incertitude, mais se situent davantage dans une exploration des opportunités. Ils développent alors une compétence à extraire de leur environnement des capacités d'exploitation, par exemple produire de nouveaux produits ou services. C'est donc un renversement complet du schéma classique. Le principe actif n'est plus « tant que je peux prédire le futur, je le contrôle » mais plutôt « il ne sert à rien de prédire le futur puisque je peux le contrôler ».

L'effectuation s'appuie sur cinq principes qui inversent ceux de la stratégie classique :

- « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». Dans la stratégie classique dite causale, l'entrepreneur part de son objectif et cherche les moyens pour l'atteindre. Dans l'approche effectuale, l'entrepreneur fait un inventaire de ses ressources, l'argent, les réseaux, les compétences, pour définir ses buts.
- Le « raisonnement en perte acceptable ». Alors que dans la logique causale, l'entrepreneur cherche à maximiser ses gains, les entrepreneurs effectuaux raisonnent en termes de perte acceptable : « Que puis-je faire avec ma mise de départ ? »
- Le « patchwork fou ». Dans l'effectuation, l'entrepreneur cherche à multiplier les partenariats avec différents types d'acteurs afin de co-construire l'avenir ensemble. Toute rencontre est une opportunité de collaboration gagnant-gagnant.

6. « Causation and Effectuation : Towards a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », (2001), Saras Sarasvathy, *Academy of Management Review*, vol 26, n°2, pp243-288

- « La limonade ». Chaque idée a de la valeur et peut constituer le départ d'un nouveau projet, comme le citron permet de faire la limonade.
- « Le pilote dans l'avion ». On n'essaie pas d'analyser le marché mais de l'inventer. Dans la théorie effectuale, l'entrepreneur s'inscrit dans une capacité à contrôler l'avenir, il est alors dans une logique d'action, plus que d'analyse. L'avenir se construit, il ne se prédit pas.

3/ DÉCRYPTAGE : ÉTUDIANT CAUSAL VERSUS ÉTUDIANT EFFECTUAL

Qui est l'étudiant causal ?

L'étudiant⁷ causal est un étudiant qui a une vision de sa formation très prédictive et très déterministe. C'est un étudiant, qui, au départ du cursus choisi, vise un diplôme et va s'organiser pour atteindre cet objectif.

Sa vision de la formation est linéaire, il faut réussir sa première année pour passer en deuxième année, et ainsi de suite. C'est le schéma de toute l'éducation française dès l'école maternelle. Nous sommes formés, éduqués à être causals tout au long de notre formation. L'école primaire, le collège, le lycée sont fondés depuis des siècles sur cette modalité

L'approche de l'élève ou de l'étudiant causal est maximisante, il cherche à optimiser ses notes, avoir les meilleures évaluations pour certains, ou bien avoir la moyenne pour passer. Cela implique de savantes stratégies qui vont toucher à :

- la présence en cours avec les questions suivantes : « A combien d'absences non-justifiées ai-je droit ? », « Quels sont les cours où l'absence est moins pénalisante ? »,

7. Nous emploierons le masculin pour ne pas alourdir notre propos, mais cet étudiant inclut bien sûr toutes les étudiantes qu'elles soient causales ou effectuales.

- l'investissement dans le travail à fournir : « Vaut-il mieux être seul ou en groupe ? »,
- le choix des options : « Laquelle me rapportera le plus ? »,
- les choix des séjours à l'étranger : « Y a-t-il un pays plus performant qu'un autre pour la suite des études et l'insertion ? »,
- le choix des entreprises où effectuer les périodes de stage ou d'alternance : « Qu'est ce qui est le plus efficace : la grande entreprise ? La PME ? L'industrie ? Le service ? La durée du stage ? Le poste ? »

L'étudiant causal est celui qui a un projet de carrière, mais aussi celui qui n'en a pas et le vit comme un handicap car il croit à cette conception optimale et rationnelle de la vie professionnelle.

Tout au long de son cursus, l'étudiant causal va donc être dans une vision linéaire de sa formation, cherchant à utiliser au mieux son temps et ses moyens.

Il va aussi avoir comme caractéristique de percevoir ses collègues comme des concurrents. Nous ne sommes pas forcément dans la caricature de la compétition à tout prix, car cette vision peut être amicale et affectueuse, mais cela n'empêche pas le collègue et ami d'être perçu comme un concurrent lors de choix importants, le classement, le stage, le séjour à l'étranger, l'opportunité d'une bourse...

L'étudiant causal cherche à se constituer le meilleur CV pour s'insérer dans la meilleure entreprise, avec le meilleur salaire possible, même si « meilleur » ne veut pas dire toujours plus, mais sous-tend la maximisation des espérances et l'optimisation des moyens mis en œuvre.

Cet étudiant porte aussi en lui une conception d'un apprentissage très cadré. Il lui faut consommer du cours et ingurgiter de l'information pour accroître le capital-connaissance de façon

cumulative. Le nombre d'heures en cours est donc un indice de performance et de qualité.

Aucun jugement de valeur dans ce constat, car ces étudiants ont un fort potentiel intellectuel, l'envie de réussir leur vie, et sont très positifs et actifs.

Cependant, ils ne sont tout simplement pas en phase avec le monde des entreprises tel qu'il a évolué ces dernières années.

Pour répondre à ces nouvelles attentes, l'étudiant causal doit devenir, au cours de ses études, un étudiant effectual.

Qui est l'étudiant effectual ?

La vie des entreprises, comme de toute organisation de façon plus générale, se caractérise par une très grande complexité et beaucoup d'incertitude. Pour y réussir, la posture causale, prédictive, rationnelle ne saurait être optimale. Elle est tout simplement illusoire. Le monde est beaucoup trop complexe et chahuté pour pouvoir s'en contenter.

Il va falloir apprendre à adopter une autre posture, d'autres méthodes de travail et surtout une autre vision de la vie et de l'environnement, attitude qui relève de l'effectuation.

Comment pouvons-nous décrire l'étudiant effectual ?

L'étudiant effectual raisonne en pertes acceptables plutôt qu'en optimisation de gains. Il va ainsi accepter de ne pas optimiser à tout prix son emploi du temps ou de choisir d'emblée la « bonne » option, il va opter pour des détours qu'il considère productifs, mais qui apparaîtraient comme une perte de temps aux yeux de son camarade causal. Cet étudiant effectual va, par exemple, choisir un module théâtre ou philosophie, sans se concentrer exclusivement sur les enseignements de son futur cœur de métier, le marketing, la finance, l'informatique, les statistiques.

Son point de vue ? Tout peut l'enrichir, même si le cours n'est pas complètement orthodoxe. Ainsi, un moment digressif d'échanges d'idées lui importe davantage ou autant qu'un support de cours bien formaté. Cet étudiant peut être vécu comme perturbateur car posant des questions perçues comme déplacées, mais qui s'expliquent par sa curiosité et son envie de comprendre. Car l'oral est son royaume, contrairement à l'étudiant causal, plus à l'aise à l'écrit.

En matière d'apprentissage, l'étudiant effectual privilégie le mode inductif. Il préfère partir de la pratique et des résultats pour revenir à la théorie et à la connaissance que d'attendre d'avoir fait le tour de la théorie pour appliquer. Cette posture très pragmatique, qui accepte « l'essai erreur », a longtemps été rejetée en France et beaucoup mieux acceptée par les pays anglo-saxons. Les analyses évoluent. On admet désormais tout doucement que les modalités d'apprentissage doivent être diversifiées et qu'il ne suffit pas d'être le premier de la classe pour réussir professionnellement.

Cela bouscule énormément de schémas, comme la linéarité de la scolarité, les hiérarchies des matières, les habitudes d'enseignement, mais le temps fait son œuvre et les choses évoluent, remettant en question le prêt-à-enseigner.

Cet étudiant effectual est dans une logique de cueillette, il apprend à saisir les opportunités. Il considère que son environnement en regorge, comme de surprises, et qu'il ne se caractérise pas comme une zone dangereuse où il faut avant tout éviter les risques. Son école ou son université fourmillent à ses yeux d'activités et d'évènements, il cherche à en profiter et ne restreint pas cet univers à un lieu de formation, avec des classes et des professeurs. L'étudiant effectual assiste à des conférences, s'investit dans des associations, multiplie les stages et perçoit les groupes de travail comme l'occasion de rencontrer de nouvelles personnes, et non de rester entre soi.

L'étudiant effectual privilégie les partenariats et les alliances plutôt que de voir les autres comme des concurrents potentiels. Le travail à plusieurs devient essentiel et l'apprentissage est collaboratif. Il abandonne ainsi l'idée qu'il ne faut pas copier sur son voisin mais estime que les idées doivent être partagées pour faire mieux et plus vite.

4/ LA CLÉ : PASSER D'UNE ATTITUDE CAUSALE À UNE ATTITUDE EFFECTUALE

Un changement sensible

Passer d'un comportement causal à un comportement effectual n'est pas une mince affaire et touche à des façons de faire ancrées très profondément en nous. Ces changements ne se décrètent pas, d'autant qu'ils impliquent aussi l'entourage qui, éduqué et formé selon certaines modalités, peut se montrer très critique.

Ainsi, de nombreux parents trouvent que leur étudiant, fils ou fille, « ne travaille pas assez », à traduire par « n'a pas assez d'heures de cours ». Ou « n'apprend pas grand-chose », à traduire par « va au Centre de ressources en langues au lieu d'apprendre des listes de vocabulaire en anglais ». Ou encore, « n'est pas assez motivé », à traduire par « n'a pas assez de notes »; « perd son temps » à traduire par « s'occupe du week-end d'intégration, d'une association ou d'une expo de peinture, au lieu d'aller en cours ». Cet entourage s'inquiète aussi parfois des choix qu'implique cette nouvelle vision des études et s'interroge : « Pourquoi interrompre son cursus pour faire un tour du monde ? », « Pourquoi vouloir faire son année à l'étranger en Colombie ou au Kazakhstan quand l'Angleterre ou les Etats-Unis sont plus accessibles ? ».

Il n'est pas simple de sortir de certaines certitudes, surtout si elles ont fait leurs preuves et touchent à des domaines aussi intimes et à aussi fort enjeu que l'éducation et la formation.

Il faut accepter que ces changements se fassent doucement, et nécessitent beaucoup de pédagogie pour être appropriés par les étudiants et leur famille.

Or, trop de formations, fortes de leur légitimité et de leurs propres certitudes, soucieuses de ne pas perdre le pas dans la course au toujours plus, confondent innovation et nouveauté. Les mêmes préfèrent les effets d'annonce à une démarche respectueuse de la chronobiologie de leurs étudiants. C'est ainsi qu'il faut faire du MOOC⁸ puis du SPOC⁹, que le *co-working* – travail coopératif – est incontournable, que les tablettes sont les nouvelles tables sacrées de l'enseignant.

Ces discours forts et manquant de nuance enthousiasment certes les déjà-convaincus, mais déstabilisent une grande majorité qui demeure silencieuse et entre en résistance par inertie. Il n'est pas aisé de s'élever contre la nouveauté quand on ne dispose pas forcément des codes, et qu'on risque d'être taxé de réfractaire au changement.

Pour que les changements soient acceptés et appropriés sans dégâts collatéraux, il faut les accompagner en permettant aux étudiants de s'approprier les nouvelles méthodes, les nouveaux outils, les nouvelles façons de faire, et en admettant que ça ne se fera pas du jour au lendemain. Rester à leur écoute pour recueillir leurs retours, positifs ou circonspects, apporter des réponses à leurs interrogations sont aussi des clés de la réussite.

Voir sa formation comme une plateforme de conversion

Il s'agit donc de mettre à profit les années du diplôme pour faire évoluer les étudiants en douceur, sans les mettre en difficulté,

-
8. MOOC : *Massive Open Online Course* est le nom des cours en ligne proposés à de vastes publics
 9. SPOC : *Small Private Online Courses*. Pardon pour les anglicismes incontournables dans le monde de la formation !

même s'il est formateur d'affronter certains changements et de sortir de sa zone de confort.

Une formation ne doit pas bousculer trop vite et trop fort. On peut introduire en première année des enseignements nouveaux mais surtout des modalités d'apprentissage inédites, comme l'auto-formation, le travail de groupe, la confrontation avec le monde du travail, la recherche d'informations sur le terrain. À partir de la deuxième année peuvent être proposés des projets grandeur réelle comme des missions pour des entreprises, l'organisation de projets associatifs ou humanitaires, la construction de son parcours à la carte en choisissant ses options. La troisième année peut alors s'effectuer à l'étranger ou en alternance.

Il importe aussi de poser des mots sur ces changements. Faire un stage en entreprise, passer une année à l'étranger, suivre des cours en ligne, monter un projet d'association, ne doivent pas rester seulement des expériences stimulantes et réussies. Il faut les mettre en perspective pour comprendre les savoir, savoir-faire et savoir-être qu'elles forment. Sans ce nécessaire travail de réflexivité, l'étudiant ne comprend pas ce qu'il apprend, et ne sait pas qu'il sait.

Pour cela, des experts (pas exclusivement des enseignants, en l'occurrence) vont aider les étudiants à prendre conscience d'apprentissages insoupçonnés, ou à savoir valoriser des compétences acquises au cours de détours. Organiser un week-end d'intégration ou une soirée de gala met en action des compétences de gestion de projets tout à fait transmissibles à d'autres secteurs d'activités ou d'autres projets. Faire vivre une association d'étudiants implique des savoir-faire commerciaux, de gestion, de management, certes acquis de façon empirique, mais qui, identifiés et valorisés, constitueront un beau portefeuille de compétences propre à séduire les entreprises lors de la recherche du premier emploi. Il en va de même des séjours à l'étranger ou des périodes en entreprise.

La formation, avec l'ensemble de ces équipes, s'organise donc comme une véritable plateforme de conversion qui transforme tranquillement et sereinement un étudiant causal, brillant et fort de son capital de connaissances, en étudiant effectual en mouvement, pourvu d'un portefeuille de compétences, et en phase avec les attentes des organisations.

Certains vont très vite dans cette évolution. On constate même que des étudiants 100% effectuaux, moins adaptés aux cadres classiques, trouvent ainsi un contexte plus porteur pour l'expression de leur potentiel.

Quel que soit le profil à l'arrivée dans la formation, le rythme de désapprentissage et de réapprentissage de chacun doit être respecté.

Il n'y a pas de diktat de l'effectuation, c'est essentiel de le retenir. Si elle est plus importante à mobiliser dans des périodes d'incertitude ou dans certains secteurs d'activité, l'attitude causale peut s'avérer plus adaptée dans des moments de stabilité ou au sein d'autres types d'activité.

L'enjeu est de comprendre qui on est, de savoir de quoi on a envie, d'être conscient de son potentiel comme de ses limites et de mettre tout cela en cohérence. L'enseignement supérieur devrait concevoir cet accompagnement comme central à sa mission.

EN CONCLUSION : REVOIR NOTRE « LOGICIEL INTERNE »

La France reste largement sous le diktat du diplôme, perçu comme le passeport exclusif pour le marché du travail. Les formations continuent à s'organiser autour du taux de réussite, dans une logique d'exposition du savoir, plus que de construction de compétences.

Mais sous le poids de la globalisation et des tensions sur le marché du travail, la donne a changé, et les entreprises attendent

des personnes compétentes et performantes et non plus uniquement des diplômés.

Il est urgent pour les étudiants de revoir complètement leur logiciel interne, pour ne pas retarder ce rendez-vous urgent avec le monde du travail.

**Ne dites pas à mes parents
que je prépare une thèse de
doctorat en gestion, ils croient
que je suis en recherche
d'emploi ! Et pourtant ...**

**1/ LA QUESTION : LE DOCTORAT NE VAUT-IL
VRAIMENT RIEN SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?**

Il ne s'agit pas d'un effet rhétorique mais bien d'un constat objectif. Se lancer dans un programme doctoral ne fait pas rêver beaucoup d'étudiants¹⁰. Ils sont en effet de moins en moins nombreux à avoir le projet de continuer leurs études après le Master 2.

Certes, les médias nous abreuvent de récits de docteurs sans emploi, dans l'incapacité de valoriser leur Bac+8, et condamnés à vivre d'emplois précaires car considérés comme des handicapés de la compétence.

10. Et d'étudiantes bien sûr, le masculin n'est employé que dans un souci d'allègement du texte.

Pourquoi se lancer dans une telle aventure ? Les raisons de faire sont au moins aussi nombreuses et importantes que celles de ne pas y aller.

L'enjeu premier est de savoir valoriser ces années qui ne se limitent pas, comme on veut nous le faire croire, à l'accumulation de savoirs déconnectés de toute réalité.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DES COMPÉTENCES

Nos apprentissages scolaires et universitaires sont basés sur des savoirs, c'est-à-dire des énoncés stabilisés et validés socialement, dûment communicables. L'objectif est de transformer en connaissances ces savoirs glânés dans des ouvrages ou des encyclopédies papier ou numériques. Ce passage se fait par l'intériorisation du savoir selon un processus de mémorisation et de compréhension. La connaissance est du savoir intégré et approprié.

Ces connaissances vont alors alimenter des capacités individuelles, qui prendront ensuite la forme de compétences dans des situations données. En effet, la compétence n'existe qu'en situation, on peut la définir comme un savoir-agir reconnu socialement. Elle n'est mesurable que par la performance qu'elle permet de générer. On ne se déclare pas compétent, on est reconnu compétent.

Le milieu professionnel étant fondé sur la notion de compétences, il est donc essentiel de savoir traduire nos connaissances en capacités ouvrant à des compétences actionnables. Ce processus est souvent accompagné par les équipes pédagogiques du cursus de formation, mais il reste toujours un cheminement individuel. Face à la même exposition au savoir, chacun va développer des connaissances, puis des capacités qui peuvent conduire à des compétences différentes. Il reste très intéressant de se poser cette question de façon réflexive : vers quelles compétences ces connaissances, qui m'aident actuellement à valider un diplôme, vont-elles me conduire ?

Il s'agit de partir du savoir pour aller vers le savoir-agir.

Dans le cas de la recherche doctorale, l'exercice est à fort enjeu, pour éviter que la thèse ne soit une voie de garage, écartant à jamais du marché de l'emploi, non pas faute de connaissances actionnables, mais par défaut d'explicitation et de communication

3/ DÉCRYPTAGE : LES RAISONS DE NE PAS FAIRE UN DOCTORAT

Avant d'identifier les pour et les contre, sans doute faut-il décrire succinctement ce qu'est une recherche doctorale.

Faire une recherche doctorale, c'est bien sûr aller vers un diplôme à Bac+8, mais c'est avant tout construire un projet de connaissance dans un domaine scientifique donné. Cette connaissance est duale avec deux types d'apports :

Un apport théorique qui consiste, suivant les cas et les ambitions, à proposer de nouvelles théories, à enrichir des théories existantes, ou à revalider des cadres théoriques dans des contextes nouveaux.

Un apport managérial, respectant en ceci le projet scientifique d'être au service de l'action. Il s'agit de produire une connaissance praticable, actionnable, au service des personnes, des entreprises, ou des organisations de façon plus générale.

Au regard de l'insertion professionnelle, comme le répètent à l'envi les médias, il y a beaucoup de raisons de ne pas se lancer dans un tel projet. Nous en retenons six :

La longueur du projet

Il faut, après les cinq années d'études du Master, envisager un projet qui s'annonce officiellement sur trois années, mais qui en réalité s'organise plutôt sur quatre, voire cinq ans. Cette du-

rée elle-même s'annonce comme une véritable prise de risque, alors que le marché du travail reste très favorable aux diplômés Bac+5. L'alternative est donc de refuser des offres d'emploi pour s'inscrire dans une poursuite d'étude longue, qui appelle traditionnellement la précarité et l'implication pleine et entière.

La précarité

Certes, l'âge d'insertion sur le marché du travail s'allonge d'année en année dans notre société, il peut sembler à beaucoup, peu raisonnable de s'installer encore, à 23-24 ans, dans une perspective de poursuite d'études rejoignant le stéréotype du Tanguy, vivant encore chez ses parents, dans une semi-précarité.

Même si les écoles doctorales sont de plus en plus exigeantes sur le financement des programmes doctoraux, le niveau des bourses doctorales reste faible. Il faut donc assumer un statut d'étudiant prolongé, avec des revenus un peu trop limités pour envisager l'installation dans une vie avec ce que cela recouvre en termes d'investissements matériels, de stabilité affective voire familiale.

Si la précarité est acceptée, se pose ensuite celle de la charge mentale d'un tel projet.

L'implication 24h/24

Ce n'est pas une vue de l'esprit, tous ceux et celles qui ont tenté l'aventure témoignent de la place envahissante d'une recherche doctorale dans leur vie. Une thèse, c'est du temps, un temps qui mord sur les soirées, les week-ends et les vacances. Il n'est en effet guère envisageable de travailler selon des horaires de bureau, tant le temps de la recherche souffre des interruptions, tant le coût d'entrée est élevé. Loin d'un simple projet professionnel, c'est un projet de vie et, dans les cas où le doctorant a déjà une vie familiale, il est extrêmement important que com-

pagnon, compagne et enfants soient bien informés et acceptent ce pacte qui, quoi qu'il arrive, pèsera sur leur propre vie. A l'occasion de soutenances, il n'est pas rare de voir des parents ou conjoints épuisés de ces années qui ont remis en cause leur propre organisation et les ont amenés à épauler le nouveau docteur dans des moments de découragement, plus nombreux qu'à leur tour.

Le stress et le doute

On ne mène pas un tel projet, sur une période aussi longue, sans avoir des périodes de stress et de doute. Malgré la présence du directeur de thèse comme des collègues de l'équipe de recherche, le thésard est souvent seul face à ses angoisses et ses incertitudes. De quelle nature peuvent-elles être ? Ne pas avoir su mobiliser de façon pertinente la littérature existante sur le sujet, ne pas arriver à stabiliser sa question de recherche, avoir des questions sur la robustesse de son modèle, des interrogations sur la méthode choisie, ne pas obtenir les résultats attendus, avoir l'angoisse de la page blanche en phase de rédaction. Ces raisons de douter et d'angoisser sont nombreuses et pas toujours faciles à anticiper, car le travail de recherche est par définition une conduite de projet, avec toute l'incertitude associée quant au résultat attendu.

Le manque de valorisation des métiers d'enseignants-chercheurs

Les médias se sont largement fait l'écho de la migration des cerveaux français. Les salaires des docteurs après dix années d'étude ne font pas rêver et sont paradoxalement inférieurs dans beaucoup de disciplines à ceux accordés à Bac+5. Il y a un problème de fond de valorisation du statut, qui n'aide pas à convaincre des étudiants brillants de choisir le programme doctoral.

Le moyen le plus sûr de perdre tout contact avec la réalité

Le dernier argument, en lien avec des représentations qui ont la peau dure, est la perspective de devenir un professeur Turnesol, un savant certes, mais complètement déconnecté de la vraie vie.

Il faut bien admettre que les mois passant, le doctorant acquiert un langage de plus en plus codé, qui peut être ressenti comme abscons. Il s'identifie de plus en plus à une communauté avec ses rites et ses codes, qui peut sembler repliée sur elle-même. Les quelques professionnels qui ont l'occasion de fréquenter des congrès de recherche sont souvent tiraillés entre la non-compréhension et l'effroi, effroi de voir leur propre activité disséquée, évaluée, recodifiée, au point qu'ils ne la reconnaissent plus, et non-compréhension des apports possibles à leur pratique.

La distance est souvent importante, tant les *hot topics* du monde ne se retrouvent pas dans les sujets traités par les chercheurs. Cette distance se retrouve aussi dans la façon de les traiter et de les nommer. Ces phénomènes contribuent à cliver le monde de la recherche et la société. Le candidat au doctorat peut s'inquiéter de ce phénomène, et ne pas vouloir y adhérer.

Après ce tour d'horizon un tantinet sombre, mais qui s'appuie sur une observation objective de la réalité, il importe d'aborder la face claire du travail doctoral et les bonnes raisons de se lancer dans le projet.

4/ LA CLÉ : LES COMPÉTENCES ACQUISES AVEC UNE RECHERCHE DOCTORALE

Maintenant, reprenons les arguments avec toutes les raisons de mener une recherche doctorale, particulièrement celui de traduire ce travail en compétences pour le monde du travail.

Les enjeux pour la société

Malgré le phénomène de clivage souligné précédemment, l'objectif de la recherche et de la plupart des chercheurs reste bien de produire de la connaissance pour accompagner la société, dans l'objectif de faire de la prospective et d'inventer l'avenir. Le doctorant a pour mandat, s'il l'accepte, d'aider la société à agir sur son environnement et à ne pas à le subir. Un bel enjeu, tout à fait important et positif, et il est réjouissant de se dire qu'on contribue à un projet de société, aussi modeste soit cette contribution.

Les enjeux pour une discipline

Faire une recherche doctorale, c'est intégrer la communauté des chercheurs, vieille de plusieurs millénaires dans certaines disciplines. C'est donc être partie prenante de ce qu'ont produit d'autres scientifiques depuis des siècles. Si les sciences de la vie, la philosophie, ou encore la sociologie ou l'économie, n'ont plus à prouver leur légitimité, c'est encore un défi pour des sciences neuves comme la gestion. C'est là un projet tout à fait galvanisant, qui en outre laisse de la place aux initiatives de jeunes chercheurs. Le bouillonnement est en effet toujours suffisamment important pour que la normalisation ne soit pas trop contraignante.

La formidable stimulation intellectuelle

Cette stimulation d'un projet disciplinaire se retrouve dans tout projet doctoral : le « apprendre à apprendre », le « apprendre à travailler » ne sont pas des vains mots et tous les témoignages concordent sur ces mois de véritable jubilation intellectuelle. On observe souvent une réaction addictive à cette stimulation, que le jeune chercheur cherchera ensuite à retrouver au fil de sa carrière, ce qui peut le conduire à rejoindre, malgré les faibles revenus déjà soulignés, la communauté des enseignants-cher-

cheurs. C'est là où la durée, le stress, le doute peuvent être revus dans une autre perspective, celle de la réunion de conditions favorisant ces nouveaux apprentissages hautement exigeants.

Des compétences inédites et rares

Le doctorant se constitue en conséquence un portefeuille de compétences tout à fait inédites et rares tout au long de son processus doctoral. Parmi celles-ci, trois intéressent particulièrement les nombreux managers de haut niveau :

- La **compétence de déchiffrage**, grâce au capital connaissances acquis par les innombrables lectures et partages d'expériences durant la recherche, ce que ne peut jamais faire un manager en action, faute de temps et de maîtrise des codes de cette littérature. Or, les théories, les concepts sont des puissants accélérateurs pour comprendre et interpréter le monde qui nous entoure, ils servent à identifier « ce qui peut marcher », en capitalisant les expériences engrangées par d'autres dans d'autres contextes.
- La **compétence de réflexivité**, c'est-à-dire cette capacité à se regarder faire, à relire ses propres actions et leur inscription dans un environnement que l'on a appris à déchiffrer. Cette capacité d'interprétation de l'action intègre la compétence à identifier les signaux faibles, souvent invisibles aux yeux des opérationnels. La capacité à gérer le doute sans le nier est également une compétence rarement identifiée dans les organisations.
- Enfin, la **compétence d'apprentissage continué**, qui implique la capacité à désapprendre et à engranger de nouvelles connaissances en continu, est largement maîtrisée après trois ou quatre années de recherche doctorale. Une compétence très attendue chez les cadres à fort potentiel et évolutifs que les entreprises recherchent tant.

Le Bac+8 : la nouvelle frontière des cadres à haut potentiel

Avec la réforme LMD (Licence-Master-Doctorat), il semble maintenant acquis que tous les étudiants cherchent systématiquement le Bac+5, les taux de poursuites d'études en attestent, même après des diplômes dits professionnalisants. Voilà en l'occurrence une nouvelle donne : la montée en puissance des niveaux de diplomation pour accéder à des postes ou fonctions. Cette inflation rend la concurrence de plus en plus difficile et met la barre toujours plus haut pour ce que l'on nomme les *high po*, les cadres à haut potentiel. On mesure alors tout l'intérêt du doctorat, comme diplôme à Bac+8, qui dessine cette nouvelle frontière d'exigence. Avec ce phénomène, les entreprises recrutent de plus en plus de docteurs à tous les postes, comme elles l'ont fait depuis longtemps pour leurs centres de Recherche Et Développement ou leurs laboratoires.

Un projet excitant et distinctif

Last but not least, il faut retenir comme dernier argument, celui du plaisir. Je n'ai jamais rencontré un docteur regrettant son choix, ni déçu par le parcours qui l'y avait mené. Sur la durée, il apparaît évident pour tous que le bilan des acquisitions des connaissances et des compétences compense largement les mauvais moments, qui, à leur façon, contribuent aussi au développement personnel et professionnel du doctorant.

Terminer son parcours avec sa soutenance et obtenir le titre de docteur est une joie à nulle autre pareille. C'est rejoindre une communauté de personnes qui partagent le même cheminement et se distinguent par leur soif d'apprendre et de comprendre, avec des outils adéquats. Avoir un doctorat n'est pas un aboutissement comme on pourrait le penser, mais bien l'adoption d'une nouvelle posture face à la vie, une vision de l'existence où tout semble possible, une fois le cap établi et la volonté affirmée.

EN CONCLUSION : Y ALLER OU PAS ?

Oui, trois fois oui !

Commencer une thèse de doctorat, c'est identifier avec passion une énigme à résoudre. C'est vouloir mieux comprendre et interpréter le monde qui nous entoure. C'est le « pourquoi » de l'enfant que nous avons été, qui cherchait des réponses à tout ce qui lui paraissait étonnant, mais avec des méthodes parfaitement maîtrisées. Faire une recherche doctorale, c'est aussi sortir des croyances et des idées toutes faites, conquérir l'objectivité qui permet de résoudre les conflits construits sur les on-dit.

Soyons clair, une recherche doctorale a peu de probabilité de modifier le cours de l'histoire, mais elle peut y contribuer, modestement et c'est déjà très bien, comme elle contribue à la connaissance.

Si une recherche doctorale ne change pas le monde, elle change à coup sûr le doctorant qui la conduit. Et ce processus est sans prix.

Faut-il avoir peur des grands méchants Moocs ?

1/ LA QUESTION : L'ARRIVÉE DES COURS EN LIGNE, QU'EST-CE QUE ÇA VA CHANGER ?

Les Moocs, acronyme pour *Massive Open Online Course* sont des cours en ligne proposés à de vastes publics via internet. Ils mêlent des vidéos de professeurs, des illustrations, des exercices, et des forums où les étudiants peuvent interagir entre eux ou avec le professeur. Le principe de base est que toute la transmission de connaissance se fait en ligne, éliminant les cours traditionnels fondés sur la présence simultanée des professeurs et des étudiants dans une salle de cours. Les Moocs font couler beaucoup d'encre. Entre ceux qui les analysent comme un énième artefact des cours à distance initiés depuis 1728 et ceux qui y voient la nouvelle donne pédagogique, la modération n'est pas de mise.

Savoir qui voit le mieux dans la boule de cristal n'est guère intéressant. En revanche, comprendre quelles envies et quelles inquiétudes se cachent derrière l'agitation est un exercice de prospective passionnant.

Assistons-nous vraiment à la révolution annonçant l'obsolescence complète des méthodes d'enseignement qui ont fait leurs

preuves pendant des millénaires ? Les professeurs vont-ils être au chômage ? La salle de classe va-t-elle disparaître ?

Je propose quelques réflexions pour savoir s'il faut avoir peur des grands méchants Moocs...

A première vue, les Moocs, ce sont les meilleurs professeurs, celles ou ceux qui sont le plus charismatiques devant une caméra, et capables de maîtriser un scénario pédagogique optimal. L'ingénierie de la pédagogie est de la plus grande exigence avec un découpage thématique au scalpel, une excellente progression, du rythme, des illustrations à foison, des lectures complémentaires, un ton à la fois convivial et exigeant, une rigueur des contenus. Bref, tout ce que devrait être un bon cours !

Il y a aussi un côté très Santa Barbara dans certains *teasings*, sur fond de palmiers californiens ou floridiens, qui sentent bon le *soap*. Le cadre adopté est définitivement anglo-saxon, avec une approche modulaire et une culture des objectifs et des indicateurs très éloignée de la vision française de la pédagogie, construite sur l'intention et le geste du professeur. La globalisation de l'enseignement et la prégnance d'une vision anglo-saxonne apparaissent désormais de façon évidente.

2/ LE CADRE : LES *BUSINESS MODELS* DE LA GRATUITÉ

A notre époque, la gratuité tend à devenir une norme, surtout quand il s'agit d'internet, mais il faut bien trouver des moyens de financement. Quels sont donc les grands modèles du gratuit ? On peut s'appuyer sur l'analyse de Chris Anderson¹¹ qui propose une typologie du gratuit décliné en six modèles.

- *Le Freemium*. Le terme Freemium est une contraction de *free* (gratuit) et *premium* (payant). Le service basique est gratuit mais tout ce qui est complémentaire devient payant. C'est

11. *Free, entrez dans l'économie du gratuit*, (2009), Chris Anderson, Ed. Pearson

le cas du service de publication et de partage de photos en ligne Flickr. Il est accessible gratuitement à tout utilisateur pour la publication de quelques photos par jour. En revanche, un service payant est proposé aux photographes désirant davantage de capacité de stockage et des services associés.

- *Le financement par la publicité*, les utilisateurs disposent d'un service gratuit, ce sont les publicités qui vont financer les coûts de développement, de stockage, d'hébergement et de diffusion de l'application. En échange, les utilisateurs devront accepter une ou des publicités.
- *Les subventions croisées*, on offre un produit ou un service de base mais l'accessoire qui permet de l'utiliser est payant. Les lames de rasoir, par exemple, où le rasoir lui-même est offert ou encore des jeux vidéo quand la console représente un produit d'appel.
- *Le coût marginal nul*, quand il est plus simple d'offrir le produit numérique que de le vendre. C'est un modèle utilisé dans la musique, on offre un album comme l'a fait le chanteur Prince avec *Planet Earth*, et on compte sur les produits dérivés.
- *L'échange*, ou le retour au troc de services rendus avec des systèmes d'équivalence de valeur de ces services. Les systèmes d'échanges locaux (SEL) sont un bon exemple d'affranchissement de rétribution monétaire.
- *Le don*, le bien ou le service apporté est gratuit, mais les utilisateurs peuvent faire des dons aux créateurs, dans la limite de leurs moyens et de leur générosité. Bien des systèmes *open sources* et issus du libre se financent ainsi, Wikipédia et Firefox en sont des exemples.

3/ DÉCRYPTAGE : COMPRENDRE LES MOOCS

Les Moocs ne sont pas dangereux, ils pointent nos défauts pédagogiques

Les Moocs obligent l'enseignement supérieur, ou tout au moins les enseignants qui veulent affronter la question, à sortir d'un déni. Ce déni porte sur le sentiment qu'ont les étudiants de ne pas apprendre grand-chose en cours et, surtout, de s'y ennuyer profondément. Longtemps, on a préféré pointer les mauvais comportements des étudiants qui présentent à leurs professeurs une forêt de rabats d'ordinateurs et pratiquent la présence absente, surfant sur les réseaux sociaux pendant les cours. Se poser la question de l'intérêt du cours est certes déstabilisant, mais n'en faisons pas l'économie. Il faut admettre que le savoir vertical pur, typique du cours magistral, est en voie de disparition et qu'on en apprend beaucoup plus et beaucoup plus rapidement en allant sur la toile. Paradoxalement, les Moocs réhabilitent le savoir vertical, mais permettent de revoir sa formule en tirant la qualité pédagogique vers le haut.

Les Moocs sont des outils structurants

On peut toujours se dire – comme on l'a fait concernant de nombreux outils et particulièrement ceux dérivés d'internet – que l'outil est neutre, c'est ce qu'on en fait qui lui confère du sens. C'est oublier que tout outil structure le comportement de celui qui l'utilise. Parions que le Mooc va modifier nos façons d'apprendre et d'enseigner, comme internet a modifié nos habitudes d'achat.

Une seconde règle est que le consommateur va toujours plus vite que l'offreur. Cela signifie que, n'en déplaise à leurs détracteurs, si des apprenants en devenir du monde entier adoptent les Moocs, il faudra faire avec. Et si possible vite, pour pouvoir encore participer au façonnage du phénomène.

Souvenez-vous... Au début des années 2000, les spécialistes des sites marchands affirmaient que certains produits, très chers ou très impliquants, ne pourraient être vendus en ligne. Force est de le constater, tout le contraire s'est produit et le succès de la vente en ligne de diamants, de chaussures ou de légumes le démontre au quotidien.

Apprendre à apprendre autrement

Les Moocs proposent une pédagogie en ligne alternant entre le virtuel (le clic) et le réel (le béton). Cette culture du *click and mortar* est maintenant bien maîtrisée par le consommateur dans de nombreux domaines, que ce soit pour l'achat d'un ordinateur ou d'une robe, et dessine l'avenir des Moocs. Elle questionne fortement les habitudes d'apprentissage.

Alors que l'enseignement classique repose sur une présence en cours et sur une socialisation par les travaux à mener hors des salles de classe, les Moocs inversent les temps d'apprentissage. D'abord des cours suivis en ligne, ensuite des rencontres pour se socialiser.

Les Moocs requièrent une autre façon de travailler. Quand il s'agit de choisir le cours et d'organiser son temps, il faut être un apprenant clairement autonome, mature et connaissant ses besoins. Apte à mobiliser, souvent, cinq à six heures de suivi par semaine et de nombreuses autres heures de travail en autonomie. Il faut ensuite être capable d'entrer dans la conversation pédagogique, d'interpeller, de créer des échanges et des alliances, tout à la fois avec la communauté des apprenants et l'enseignant. Il faut apprendre à suivre les Moocs, sinon le taux d'abandon risque de mettre en péril le projet.

Le présentiel reste important, soit pendant des cours qui s'intercalent, soit dans des forums hors les murs, afin que le professeur puisse aller à la rencontre des étudiants. On parle de tournées des professeurs reçus comme des stars dans de nombreux pays.

Les Moocs transforment l'enseignement : du service de croyance au service d'expérience

L'enseignement est classé dans les activités de service. Comme service, il est intangible, ne peut être stocké et surtout, on ne peut mesurer sa qualité qu'après l'avoir acheté et consommé.

Les chercheurs ont mis en exergue trois types de produits et de services difficiles à évaluer, donc perçus comme risqués à acquérir :

- les services de recherche. Ce sont tous les produits et les services facilement testables, pour lesquels l'information est disponible sans difficulté, en l'occurrence la plupart des produits et services de grande consommation. Aller au cinéma, acheter un pantalon font partie de cette catégorie.
- les services d'expérience. Ils exigent une recherche d'information plus longue et plus coûteuse à acquérir. De plus, la qualité du service ou du produit ne sera vraiment évaluée qu'après consommation, c'est le cas d'un voyage ou de la réservation d'une chambre d'hôtel.
- les services de croyance. Ils sont très complexes à évaluer car l'information est compliquée à obtenir et, surtout, on ne peut véritablement apprécier leur qualité même après les avoir consommés. Des exemples sont les services d'un avocat après un jugement, ou encore une intervention de chirurgie esthétique, évaluée positivement par le spécialiste mais considérée comme un raté complet par le patient. Le risque perçu de les acheter est alors très grand. Devant la difficulté à se renseigner pour se rassurer, les personnes mettent en place des systèmes de croyance, on souhaite que ça marche parce qu'on ne peut pas penser autrement.

L'enseignement faisait partie jusqu'à très récemment des services de croyance. En effet, comment évaluer de façon incontestable la qualité d'un cours ? Avec les Moocs, l'accès très aisé à une « démo » du cours, à l'information qui le décrit, va transformer l'enseignement en service d'expérience, ce qui le démo-

cratise mais le banalise aussi. Le cours sort de son colloque singulier entre le professeur et ses élèves derrière la porte de la classe, il s'expose aux yeux du monde.

L'enjeu négligé du *community management*

Avec leur mise en boîte, les cours deviennent stockables et testables. La communauté des apprenants inverse le sens du savoir. De vertical, il devient progressivement horizontal, on va apprendre plus et mieux des collègues que de l'enseignant même, dont la seule marge de manœuvre sera d'être mis en mode *repeat* par l'apprenant.

On connaît bien le rôle du bouche à oreille sur la popularité des cours classiques et de leurs enseignants, mais on sait aussi que les critères peuvent relever davantage du *show* (« il est drôle »), des horaires (« pas trop tôt le matin ») ou des évaluations (« il note cool »), décalant ainsi les critères d'appréciation de l'exigence à la démagogie pédagogique. Ce contrôle de l'information sur les réseaux sociaux sera essentiel pour ne pas tomber dans des dérives dommageables. Le *community management* est à l'ordre du jour, mais fort peu évoqué jusqu'alors, car le professeur semble au centre du dispositif, devenant presque l'homme à tout faire, mais pourra-t-il interagir avec ses milliers d'étudiants ?

Quand c'est gratuit, c'est toi le produit

On s'interroge beaucoup sur le modèle économique des Moocs avec différentes alternatives :

- Le paiement, sinon des cours, du moins de la certification afférente. C'est la stratégie de *loss leading* qui consiste à attirer par le gratuit pour mieux vendre ensuite l'indispensable, tout le monde connaît cela avec les consoles de jeux ou le bon vieux polaroid,

- le bénévolat total, qui semble déjà peu crédible quand on observe les grands mouvements à l'œuvre,
- le sponsoring par les grandes universités dans une politique de notoriété et de *branding*, c'est ce qu'on observe le plus,
- et finalement une stratégie à la facebook où les financeurs parient sur l'enjeu des données de ces millions d'apprenants qui livrent leur vie privée et leurs habitudes d'apprentissage. Les Moocs reprendraient ainsi la fameuse antienne « quand c'est gratuit, c'est toi le produit », faisant des cours en ligne les pourvoyeurs d'une vaste base de données sur les participants à ces enseignements. On voit bien le potentiel du dispositif et des proximités évidentes avec des *business models* basés sur le massif, le non-marchand, le lien social et le dévoilement de soi.

4/ LA CLÉ : L'AVÈNEMENT D'UN *HOMO PERCIPIENS*

Après *l'homo faber*, *l'homo economicus* et surtout le plus récent *l'homo consumens*, au centre d'une société où l'identité se définit par les modes de consommation, on assiste peut-être à l'émergence d'un *homo percipiens*, c'est-à-dire d'un homme apprenant et qui dessinerait le périmètre d'une société se définissant par la connaissance : « Dis-moi ce que tu apprends et je construirai le monde que tu attends ». Les Moocs deviendraient les nouveaux palpeurs de nos intimités, pour mieux les revendre à de potentiels utilisateurs.

Si cet aspect-là est obscur, un autre est plus clair et même réjouissant, mettre sur un pied d'égalité le Sud et le Nord. Les déserts pédagogiques de certaines régions du monde sont peuplés de personnes qui ont soif de savoir et d'accès à ce savoir. Les Moocs leur en donnent tout simplement les moyens. Ces millions d'individus s'imposent par leur présence assidue, d'autant plus assidue qu'ils sont privés de toute alternative présenteielle, faute d'universités ou d'établissements d'enseignement supé-

rieur locaux. Faisons l'hypothèse que se dessine une prise en compte de l'humanité très différente de celle qui consomme. Le pouvoir d'achat cédant le pas au pouvoir d'apprentissage ? Nous sommes dans la prospective mais le marché va toujours beaucoup plus vite que l'offreur ou l'analyste.

EN CONCLUSION : À CONSOMMER AVEC MODÉRATION

Les technologies sont de plus en plus sophistiquées et d'une redoutable efficacité. Elles sont toujours structurantes, dans le sens où elles modifient notre rapport à notre environnement ou aux personnes avec qui nous sommes en relation. Chaque nouvelle technique apporte son lot d'innovations mais aussi de projections fantasmées, qu'elles soient positives par optimisme ou crédulité, ou négatives par peur du changement.

Pour échapper à l'une ou à l'autre de ces deux attitudes et avoir une juste appréciation de ce qui peut se jouer, il est important de prendre du recul et de revenir à des comportements maintes fois validés et vérifiés. Les Moocs n'y échappent pas et n'ont à être victimes ni d'un excès d'honneur, ni d'un excès d'indignation. Il faut les apprécier pour ce qu'ils peuvent apporter à une stratégie pensée et maîtrisée, en l'occurrence, celle de la formation et de l'enseignement.

Le « savoir désapprendre », une nouvelle compétence ?

1/ LA QUESTION : APPRENDRE ET DÉSAPPRENDRE, UNE NÉCESSAIRE OBLIGATION ?

Dans une période de grande incertitude, les organisations (entreprises ou structures de tout autre type) sont dans une obligation de changement. Mais notre vision du changement a également évolué. En effet, on ne le considère plus comme doté d'un début et d'une fin même si cette attitude relevant du management de projets existe toujours, mais sous l'angle d'une capacité de l'entreprise à conduire un changement permanent, en interaction avec son environnement, lui-même par définition mouvant et incertain.

Se dégagent alors deux types de changements, l'un qualifié d'adaptation réactive, l'entreprise est à la traîne de son environnement en perpétuel mouvement et tente de s'adapter à la situation avec des ajustements successifs et tactiques. L'autre serait décrit comme une conduite de changement proactive, où l'entreprise est en position de pilotage et agit sur son environnement pour ne pas le subir.

Bien évidemment, chaque entreprise connaît des situations hybrides ou des périodes d'alternance entre ces deux attitudes.

Une fois posé ce postulat d'un changement comme consubstantiel à la vie d'une organisation, il est intéressant de se pencher sur ses conséquences et ses implications sur l'activité des salariés.

Un changement, grand ou petit, n'est jamais simple à opérer, et s'accompagne invariablement de son double obscur, la résistance au changement.

Cette résistance de la part de personnes en situation de devoir modifier leurs modalités de travail à savoir le lieu, l'aménagement de l'espace, une nouvelle configuration hiérarchique, une nouvelle définition de la fonction, un changement des outils et des méthodes, procède de plusieurs ressorts. Nous pouvons retenir la peur (que va-t-il m'arriver ?), le rejet (je ne considère pas que c'est une bonne chose), l'inadéquation entre les compétences acquises et les compétences demandées (je ne vais pas y arriver), le retrait (c'est la troisième fois en trois ans qu'on reconfigure mon service/qu'on change de procédure, je n'y crois plus).

Ces quatre attitudes de résistance ont en commun l'abandon, abandon des habitudes, des routines professionnelles, des zones de pouvoir, des façons de faire, des interlocuteurs. Cela nous met devant une exigence forte du changement, le sentiment de devoir faire un deuil, d'oublier ce qu'on savait, ce qu'on faisait et même qui on était. Car il faut très vite affirmer ou réaffirmer que le travail est constitutif de notre identité, via le statut, via les interactions sociales et via le bagage de savoir, savoir-faire et savoir-être que l'on a su construire au cours des années.

Si la résistance est une des facettes les plus visibles du maelstrom que peut constituer un changement dans nos vies professionnelles, elle s'accompagne de multiples manifestations qui relèvent des risques psycho-sociaux. En période de changements, de nombreux symptômes silencieux d'une réelle souffrance des salariés sont observés. Ce sont du mal-être au travail, des signes de dépression, des somatisations physiques qui se traduisent par des absences pour maladie, et parfois aussi,

des comportements agressifs envers les autres ou contre soi-même sur le lieu de travail, le suicide étant le paroxysme de la violence retournée contre soi.

De nombreuses méthodes existent, qui visent à réduire au mieux les effets nuisibles du changement tel que nous venons de les décrire. Elles ne sont pas toujours appliquées, ou bien de façon trop lacunaire pour être efficaces. En outre, elles s'appuient sur une conception du changement par les aspects du plein, du remplissage, de l'apprentissage, jamais ou insuffisamment sur son autre facette qui implique l'abandon et le renoncement.

Nous proposons donc de considérer autrement le changement, et de nous centrer sur l'idée qu'il faut savoir désapprendre aussi naturellement qu'on nous demande d'apprendre depuis notre plus jeune âge.

En effet, si l'idée d'acquérir toujours plus de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, fonde un accord commun, celle que nous passons aussi notre temps à désapprendre l'est beaucoup moins. L'idée du désapprendre ou du désapprentissage est pourtant riche de potentialités, et stimulante pour avancer dans la compréhension de phénomènes complexes sur lesquels le management bute souvent.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DU DÉSAPPRENTISSAGE

On ne cherchera pas à faire croire que le désapprentissage est un concept, mais c'est une idée qui aide à réfléchir, ce qui peut le situer dans le champ des pseudo-concepts.

L'idée même de réfléchir à sa définition permet des interpellations fort intéressantes, mettant en action le *think out of the box*¹², si stimulant dans les processus de créativité et d'innovation.

12. Que l'on peut traduire par « penser hors du cadre ».

Des échanges entre chercheurs issus de disciplines différentes comme l'épistémologie génétique piagétienne, les sciences de gestion, les sciences de l'éducation, la psychologie de l'éducation, permettent d'en dessiner des contours certes flous et imprécis, mais recueillant un certain consensus.

On peut retenir deux points structurants. Avec le désapprentissage, on sort du paradigme stimulus-réponse, cette vision de l'apprentissage qui veut qu'à une connaissance enseignée correspond une connaissance acquise. On entre alors dans celui du réarrangement permanent des connaissances acquises, comme dit la chanson « on n'oublie rien, de rien », on réarrange des savoirs, des connaissances, c'est tout.

C'est important de rappeler qu'il ne peut y avoir de *tabula rasa* dans le changement, seulement une réutilisation de ce qui a été acquis. De plus, il est une évidence qu'on ne désapprend pas de la même façon et sur le même rythme différents types de connaissances. Faire du vélo ne s'oublie pas, dit-on, alors que des connaissances en mathématiques ou en histoire peuvent être complètement effacées très peu de temps après leur acquisition.

3/ DÉCRYPTAGE : UN PROCESSUS À ACQUÉRIR

A partir de ce point de départ, nous pouvons décliner un certain nombre de considérations destinées à dessiner les contours du désapprentissage.

Savoir désapprendre est conditionné à la façon dont on a appris, or nous sommes dans une société qui privilégie le « par cœur » au questionnement. Par conséquent, beaucoup de personnes se calent sur un niveau d'économie et se fondent sur les croyances, les routines, sans se poser de question. L'enjeu est alors de changer ses certitudes, ses systèmes de croyance.

Il n'y a pas de méthode unique de désapprentissage, il n'y a que des désapprentissages individuels et catégoriels.

Comme l'apprentissage, le désapprentissage est un processus et s'appuie sur le temps. Or le temps du néophyte n'est pas celui de l'expert, le temps de la production n'est pas celui du commercial.

Désapprendre et réapprendre des gestes, des *process*, des outils professionnels, touche aussi à l'identité de la personne, car chacun intériorise l'organisation.

Il est plus facile de désapprendre ce que l'on a appris que ce qu'on n'a pas appris. Ainsi, le désapprentissage des stéréotypes et des représentations est plus complexe, mais aussi à plus fort enjeu que les savoirs ou connaissances explicites.

Désapprendre, c'est apprendre à communiquer autrement, à utiliser d'autres codes, d'autres ponts, d'autres sauts elliptiques.

La vigilance s'impose, car on peut penser qu'il y a bien eu apprentissage et désapprentissage, mais souvent, ce n'est que de l'apparence, car les personnes sont clivées, et font des choses qu'elles ne se sont pas appropriées.

Maintenant que le « quoi » est posé, il est temps de se pencher sur le « comment ».

4/ LA CLÉ : COMMENT DÉAPPRENDRE POUR MIEUX CONDUIRE LE CHANGEMENT

On ne peut pas faire « reset » dans l'organisation

Il faut se le dire une fois pour toutes, il n'y a pas de touche *reset*¹³ dans une entreprise, quelle que soit la volonté des dirigeants. Rien ne s'oublie et il faut faire avec les fantômes de

13. Redémarrage.

l'organisation. Cela recouvre souvent la culture d'entreprise, des pratiques, des codes, des rites partagés dont nul ne connaît plus l'origine.

Vouloir le changement, c'est déconstruire cet ordre établi et il s'agit alors de reprendre les briques du Lego, pour les réorganiser vers une forme différente, d'autres façons de faire.

Pour que le processus se mette en œuvre, il y a au départ déstabilisation de l'édifice. Les changements démarrent sur le constat que « ça ne peut plus fonctionner comme cela », « si on continue, on va droit dans le mur ». C'est ce diagnostic qui doit être fait et partagé par le plus grand nombre pour que le changement puisse s'amorcer. Sans trop tarder, car sinon, la casse aura commencé et les bases seront sapées.

On reprendra bien sûr la notion de destruction créatrice de Joseph Schumpeter, avec l'idée que chaque crise est une opportunité en puissance, à condition de le vouloir. La capacité des dirigeants à provoquer puis porter le changement et accompagner le désapprentissage ne peut que s'appuyer sur l'idée que l'entreprise peut et doit agir sur son environnement, qu'elle n'est pas fabriquée par lui.

On considère donc qu'une certaine violence managériale peut être salutaire si l'intentionnalité est là. Une exigence subsiste toutefois, le passage obligé par la vallée du désespoir, ce moment où l'on a perdu ses illusions et où l'on ne sait pas vraiment où ce changement conduit, doit être explicité à tous et dûment piloté.

L'enjeu du dispositif

A ce stade, le dispositif est l'enjeu majeur et le cœur d'un changement réussi. Le dispositif a pour objectif essentiel de contenir les pulsions des personnes participant du changement. L'intervention d'un tiers neutre, extérieur à l'organisation, est certainement prédictive d'un meilleur déroulé.

Ces dispositifs comme les *focus groups*, les réunions, les séances de formation, auront pour enjeu de passer de l'idéal au vécu et à l'identitaire, ce qui implique de sortir de la neutralisation objective pour aller vers l'individualisation des parcours. Comme on l'a déjà affirmé, la capacité et la volonté de désapprendre sont très individus-dépendantes, et il faut savoir s'adapter aux rythmes individuels pour avancer au mieux.

C'est au dispositif de savoir réhabiliter le conflit, réhabiliter le manque et la frustration, pour les transformer en controverses apprenantes. Le désapprentissage et le réapprentissage des façons de faire et de se voir, comme de voir l'organisation, sont à ce prix. Dénier le conflit serait un risque majeur.

Les premières phases de ces nouvelles façons de faire seront aussi celles des erreurs et des échecs. Les accepter et en tirer profit conditionne un processus désapprentissage-réapprentissage vertueux.

Savoir abandonner

Désapprendre, c'est abandonner des zones de certitudes, de pouvoir, de confort. Il faut l'expliquer aux personnes impactées par le changement et savoir leur demander jusqu'où elles peuvent aller dans ce processus d'abandon. Car rappelons-le encore, abandonner une façon de travailler, c'est quitter celui ou celle qu'on a pensé être. Or le phénomène de perte d'identité professionnelle est source de nombreux risques psycho-sociaux.

Pour cela, il faut accepter de quitter le prescrit pour aller vers le réel. Il n'y a pas de changement idéal et radical, les changements réussis ont tous subi des adaptations et des bricolages facilitant leur appropriation. Ne pas accepter ces accommodements expose à des acceptations de surface car tout le monde est capable de rester clivé, comme l'exprime cette petite phrase : « J'ai bien compris... mais enfin... ». Le petit carnet qui continue à côtoyer le logiciel, le coup de fil qui perdure en lieu et place

de la procédure écrite, sont autant de signes de la résistance à un renoncement mal décrit et mal accepté.

Désapprendre ne doit pas tout effacer, et il faut savoir garder la mémoire des tours de main, de ce qui fait sens pour les personnes, même si, peu à peu on les amène à regarder différemment ce qu'elles font. Le pari est gagné quand ce changement de regard sur l'organisation et son projet s'est opéré.

Il faut également garder en tête le passage de l'individuel au collectif, lequel est nourri non seulement des individualités mais aussi de l'ensemble de leurs interactions. Il est d'évidence que le changement ne pourra s'inscrire que dans la nouvelle façon de faire de l'ensemble des personnes, à l'image d'une chaîne et de ses chaînons.

EN CONCLUSION : DÉAPPRENDRE, OUI, POUR MIEUX RÉAPPRENDRE

Si l'apprentissage est constitutif de l'être humain, un apprentissage interactif, réflexif fait de questionnements et non de « par cœur », il a une autre face, le désapprentissage. Mais attention, nous avons montré que désapprendre n'est pas le contraire d'apprendre et qu'ils s'organisent comme un anneau de Moebius.

La tentation est forte pour les individus comme pour les entreprises de vouloir faire *reset*, surtout à des moments de crises, mais l'oubli n'est qu'une illusion. Nous apprenons toute notre vie. Comprendre qu'il est également important d'apprendre à désapprendre, permet d'appréhender les changements que nous sommes amenés à connaître de façon à la fois plus réaliste et plus positive. Nous reprendrons la phrase de Romain Gary quand il disait « toute ma vie, j'ai essayé de me soustraire à moi-même et nous sommes des êtres additionnés ». En effet, en entreprise, ou ailleurs, nous sommes des êtres additionnés, et les plus petites particules de nos apprentissages participent des arrangements que nous sommes amenés à accomplir quand

il n'est plus possible de continuer à agir comme nous en avons l'habitude.

Le savoir désapprendre est véritablement à créditer comme une compétence professionnelle et managériale essentielle.

Partie 3

***4 clés pour décrypter nos
nouveaux comportements
de consommation***

Les nouveaux magasins : nous voulons de l'expérience et un service sans couture !

1/ LA QUESTION : QU'ATTENDONS-NOUS DES MAGASINS ?

Information aussi récente qu'étonnante : la réapparition de disques... qui vendent d'authentiques vinyles, comme au siècle dernier ! A l'heure de la dématérialisation la plus totale, ce phénomène pour le moins surprenant mérite qu'on s'y arrête.

Que se passe-t-il ? Que pouvons-nous tirer comme enseignement de ces nouvelles rétro-tendances ? Pourquoi ressentons-nous souvent une certaine déception quand nous allons faire du shopping ? Comme un sentiment de ne pas être compris dans nos nouvelles habitudes d'achat.

C'est vrai, nous voulons *tout*, et tout de suite. Or, trop souvent, ce que nous avons repéré en ligne n'est pas proposé, ou alors les prix ne sont pas ceux espérés. Quant à l'accueil et au conseil en magasin, bien des fois, il vaut mieux demander des avis sur des forums dédiés plutôt que d'avoir affaire à un vendeur pas formé, peu informé, et souvent très peu motivé.

Nous sommes devenus au fil des années des clients et des consommateurs omnicanal, c'est-à-dire que nous naviguons sans cesse du virtuel au réel, du *online* au magasin en dur, des réseaux sociaux aux échanges présentiels avec les vendeurs.

Quel est donc le magasin attendu par les clients et les consommateurs que nous sommes tous ? C'est simple, tout est à repenser !

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DE LA CONSOMMATION EXPÉRIENTIELLE

La théorie de la consommation expérientielle nous procure quelques clés de lecture.

En 1982, paraît un article écrit par Holbrook et Hirschmann¹⁴ *Emerging concepts, methods and propositions* qui va révolutionner l'approche classique de la consommation. En effet, ces deux chercheurs américains affirment que la consommation est en soi une expérience. Dans le cas du shopping, cette expérience recouvre deux dimensions, la première est la dimension sociale qui traduit les interactions entre le consommateur, le vendeur et les autres clients présents ; la seconde la dimension sensorielle, dans laquelle les variables d'atmosphère que sont le design du magasin, la musique, la présentation des produits, tiennent une place prépondérante.

Peu à peu, cette notion d'expérience va devenir le nouveau paradigme de la consommation, que ce soit dans le magasin ou en ligne. Quand il fait du shopping, le client vit des expériences qu'il co-construit avec les éléments de son environnement, le lieu, les couleurs, la musique, les produits offerts, les vendeurs. Cette expérience peut être extraordinaire, dans un Apple

14. Hirschman E.C. et M.B. Holbrook (1982), Hedonic consumption : Emerging concepts, methods and propositions, *Journal of Marketing*, 46, 3, 92-101.

Store ou un magasin amiral de luxe comme on en trouve sur les Champs-Élysées, mais peut être aussi plus modeste dans un centre commercial de périphérie ou des boutiques de quartier. Le consommateur attend donc qu'on stimule le mieux possible ses sens pour avoir l'expérience la plus gratifiante possible, ou celle qui correspondra le mieux à son humeur du moment.

Or, la donne se complique, car le client passe maintenant par plusieurs canaux pour consommer. Ce client omnicanal s'inscrit dans une démarche lui offrant la possibilité d'accéder en temps réel à l'ensemble des informations, quel que soit le point de contact ou le support. Ce comportement d'achat suppose la mise à disposition de technologies issues du Web 3.0 et du *tagging* comme le *geotagging*, autrement dit la géolocalisation, les puces RFID, les *flashcodes*. Les outils mobiles sont alors au cœur de la relation entre l'offreur et le consommateur qui cherche à faire ses achats ou à obtenir ses informations le plus vite, le plus simplement et le plus rapidement possible, en vertu du *anywhere, anytime, any device, any cloud*. Ce consommateur omnicanal est en attente d'expériences toujours plus fluides et plus mobiles.

3/ DÉCRYPTAGE : NOUS SOMMES TOUS DES CLIENTS OMNISCANAL

Nous voulons passer du *off* au *on* sans rupture

Le magasin où l'on vient se renseigner, s'informer sur le produit ou le service, se périmé. On a longtemps pratiqué le *click and collect* quand la recherche d'informations se fait en amont de la visite en magasin, sur les réseaux sociaux et le web. Le *click* renvoyant au web et le *collect* à la prise en main du produit dans le magasin en dur. Le magasin devient alors un lieu de *picking*, de retrait, comme on l'observe avec les *drive* mis en place par la grande distribution. On commande en ligne sur le site de l'enseigne, on décide de notre heure de passage et on va

prendre la livraison au magasin. L'expérience *store to web* existe également, le choix du produit se fait en magasin puis l'achat sur internet.

Mais ça, c'était avant l'avènement des *smartphones* ! On est maintenant au-delà, puisque le consommateur omnicanal peut pratiquer le *brick and press* quand il utilise son *smartphone* sur le lieu physique de vente, avec des applis qui le guident dans le magasin. Et la liste n'est pas exhaustive...

Nous aspirons à passer d'un univers à l'autre de façon fluide et sans ruptures, ce qui est encore rarement le cas. Trop souvent, nous restons confrontés à ce type de dialogue : « J'ai trouvé ce blouson sur votre site, je peux le voir ? », « Désolé, nous ne l'avons pas en magasin ! ». Variante : « Nous l'avons, mais pas dans toutes les couleurs, et plus cher car c'est une promo réservée au web ». Qui n'a pas vécu ces moments de frustration ?

Nous revendiquons nos émotions

Oublions le fameux processus d'achat, arrêtons de croire que nous sommes des consommateurs rationnels et revenons à la vraie vie, celle où de plus en plus, le consommateur picore l'information, fait des pas de côté, fonce puis renonce, change d'avis et de stratégie. Nous voulons qu'on s'intéresse à nous dans le magasin, nous venons pour ça. Quelquefois, nous savons précisément ce que nous voulons et il faut que ça aille vite, parfois, nous hésitons et avons besoin d'être conseillés. Un rien peut nous faire décider ou renoncer, car nous revendiquons notre droit à l'émotion.

Nous voulons mener le jeu

C'est le monde renversé mais il faut admettre que les consommateurs s'approprient les outils à une vitesse accélérée et inventent dans des usages inédits. Ils inventent et réinventent les règles de la consommation au jour le jour. Ce qui était valable

aujourd'hui ne le sera certainement plus demain, mais redeviendra certainement tendance... dans un certain temps. Comme nos fameux vinyles, jetés par brouettes dans des décharges, détournés par des DJ, et, maintenant revendiqués par des mélomanes avertis qui retrouvent un son inégalé.

Nous voulons qu'on nous parle de nous, et à notre rythme

Le consommateur veut tout, quand et comme il le veut. Décrocher son attention relève de l'exploit, surtout dans le bruit ambiant.

J'attends du vendeur qu'il sache « pitcher » son offre, c'est-à-dire amorcer mon attention très vite, non au moyen de promesses intenables, mais en caractérisant en quelques mots la solution attendue. Il lui faudra peut-être ensuite savoir ralentir pour me donner le temps de profiter de mon nouvel achat, ou pour tester un autre produit. Mais l'important est qu'il me donne de mes nouvelles, qu'il sache me parler de moi, de mes envies et me raconter la belle histoire de l'achat de ce produit. A moins que je n'aie qu'une exigence, récupérer ce que j'avais choisi en ligne et partir au plus vite !

Nous voulons des expériences fortes et renouvelées

Tout va tellement vite sur la Toile, les photos, les vidéos, les messages défilent à un rythme effréné, et la comparaison avec le monde réel n'est pas à son avantage ! Nous voulons une mise à jour permanente des infos, des produits, des promotions. Faire du shopping, c'est participer à un moment, prendre l'air du temps, et il faut qu'il soit en phase avec ce que nous vivons en ligne.

Alors pourquoi se déplacer ? Des témoignages illustrent bien cette question essentielle. Ainsi, la déception d'enfants au cinéma ou dans des parcs d'attraction liés à l'image, quand ils

les comparent avec leurs jeux vidéo en ligne, qui leur apportent visiblement des sensations bien plus fortes... à domicile.

4/ LA CLÉ : QUELS NOUVEAUX MAGASINS ?

Penser le magasin inversé

Pour être fréquentés, les magasins doivent inverser leur positionnement, en s'organisant comme des lieux expérientiels, où on passe un bon moment, où l'on rencontre des gens, où l'on cultive le lien social, bref, être des lieux de socialisation. Il faut donc apprendre ce que service veut dire, ce qui ne va pas de soi comme nous le décrivons dans le chapitre 11.

Les lieux aussi doivent changer, afin d'accueillir véritablement, au sens plein du terme. Finies les déambulations interminables, qui nous contraignent à passer devant des rayons sans intérêt pour nous, vive le lieu où on peut se poser, s'asseoir, travailler, discuter, boire un verre, simplement parce qu'on est là, simplement pour des échanges présentsiels, virtuels ou les deux. Starbucks a su lier transaction et relation, INGDirect avec ses agences *Café* amorce le concept, mais beaucoup de chemin reste à parcourir.

Mettre de l'émotion dans la rationalité

Le chaland, client, consommateur, attend qu'on le remette au centre du dispositif. Il va falloir inventer et accepter des modalités plus bricolées et plus *friendly*, s'adresser au cerveau gauche autant qu'au cerveau droit du client.

Témoin, ce client d'un Apple Store qui relate comment un vendeur l'a identifié dans la foule compacte, alors qu'il n'avait aucun numéro d'attente ni signalement. Simplement, l'hôte dédié à l'accueil l'avait décrit en quelques lignes dans la zone de texte destinée à identifier ses besoins.

Le bricolage, au sens noble de la créativité à partir de moyens simples, est porteur d'inspiration et d'horizons nouveaux à explorer.

Accepter que le client puisse être maître du jeu

Le moment est venu de repérer les *lead users*, les premiers à adopter un produit ou un service, et de les mettre au travail. Les *lead users* ont des idées, ils détournent les produits ou les services et en dégagent peut-être l'usage qui sera en vigueur demain. Ce que font les chasseurs de tendance dans la mode, où le détournement d'un vêtement ou d'un accessoire constitue le creuset de la mode de demain. La créativité est dans la tête du client, il importe de la capter. C'est la capacité à analyser la façon dont les clients déambulent dans le magasin, les moyens qu'il met en œuvre pour porter ses achats ou comment il va se les approprier ici ou à son domicile.

Cela exige de l'observation, de l'interprétation des signaux faibles, mais c'est surtout l'enjeu du dialogue. Cela implique aussi que l'on se parle, que l'on échange dans le magasin et que cette conversation se poursuive une fois le client parti, et jusqu'à son domicile. Ces liens étant principalement maintenus par les réseaux sociaux, bien sûr. Mais éventuellement aussi par des événements, proposés à ce qui devient une communauté, et non plus une clientèle.

Jouer avec le temps

Les enseignements du processus d'achat ou des séquences de la vente sont entièrement à revoir car le client expérientiel veut aussi du *slow shopping*, il veut prendre son temps pour acheter. Le maître-mot est alors l'adaptation. Cela conduit à la capacité à identifier les solutions pour chacun des clients en fonction de leurs attentes du moment.

Proposons un petit scénario qui ne relève en rien de la science-fiction. Dans la rue, je croise un homme arborant une sacoche qui me séduit particulièrement. Je lui demande où il l'a achetée, il l'ignore, donc je la photographie (*tagg*), je la télécharge sur une application qui identifie pour moi le fournisseur et le point de vente le plus proche. Je m'y dirige aussitôt, avec ce modèle précis en tête, tout en voulant profiter de la visite pour découvrir l'ensemble de la gamme. Je passe un bon moment avec le vendeur, un expert. Il me parle certes sacs, mais également voyages, et me confie des astuces pour mieux préparer mes bagages (*slow shopping*). Il me propose ensuite le prix le plus attractif après avoir réalisé une comparaison sur internet. Hélas, il n'a pas le modèle que je souhaite. Finalement, je commande en ligne pour recevoir le produit sur mon lieu de vacances, à mon domicile ou dans un magasin (*click and collect*) certes plus éloigné, mais qui assurera le service après-vente si nécessaire. Je préfère le magasin, car je suis curieux de connaître l'univers complet de ce produit. En rentrant chez moi, je rejoins en ligne le groupe des utilisateurs de cette sacoche (communauté) avec en prime des suggestions de voyages très inattendues et correspondant complètement à ce que j'aime. A suivre...

Former des vendeurs pitchers

Le vendeur devra apprendre à gazouiller à mon oreille, savoir me rappeler en quelques mots qui je suis, que je le vauds bien, et combien la solution proposée me convient.

J'attends de lui qu'il sache scénariser, résumer, synthétiser, raconter une histoire de façon à tout dire en quelques phrases. Tout son art est de réussir à susciter une émotion, un intérêt. Extraire la quintessence d'un produit, d'un service, pour le faire exister dans ma tête de futur consommateur.

Créer un *happening* permanent

On oublie les lieux trop institutionnels, on propose des lieux éphémères qui créent le désir, qui jouent avec l'envie et la rareté. À l'inverse, on transforme des espaces de transit ou inédits, les friches, les parkings ou les gares, en lieux de vente. En se souvenant que tout doit être renouvelé en permanence pour happer l'air du temps, susciter le désir. Des compétences de créativité, de savoir-faire en installation artistique sont attendues. Des enseignes comme Chronostock, des expériences comme Pantone Colorwear ou le restaurant éphémère Mercedes-Benz en sont des exemples convaincants, peut-être déjà périmés tant les concepts se renouvellent.

Penser le magasin étendu

S'adresser à ses clients ou ses prospects comme à une communauté est devenu incontournable. Une communauté changeante, qui croit davantage en l'expertise de ses pairs qu'en celle du vendeur.

Le *community management* est essentiel pour sauvegarder la e-réputation fragile et indispensable. C'est le *eWOM* (*electronic Word Of Mouth*, ou rumeur électronique) qui transporte maintenant l'essentiel des flux d'information. Ainsi, 80% des consommateurs qui pratiquent le ROPO, *Research on Line-Purchase off line*, se déclarent influencés par les commentaires des autres consommateurs en ligne.

Cela renvoie à la compétence en *community management*, quand une personne fait le lien entre l'offreur et sa communauté d'usagers ou de clients. Ce savoir-manager une communauté est encore émergent mais en grand devenir.

Sortir des vieux schémas de payants et de gratuits

Le démarrage de la relation par une adhésion à des réseaux sociaux gratuits devient de plus en plus courant dans nombre

d'activités. L'enjeu est ensuite de mettre en place le tunnel de conversion, pour amener le client à acheter des prestations payantes. Exemple, le site communautaire de covoiturage BlaBlaCar. Alors que, dans l'autre sens, des prestations deviennent gratuites du fait des réseaux sociaux, à l'instar d'activités fondées sur le recueil d'informations.

Il faut alors savoir passer du calcul des coûts à l'évaluation de la valeur, qui doit être repensée sans cesse.

EN CONCLUSION : ON GARDE NOS MAGASINS MAIS ON CHANGE TOUT !

Les consommateurs aiment les magasins. Ils souhaitent, dans un univers de dématérialisation de la relation, renouer des liens, consommer des expériences. Ces moments sont source de gratification et donnent du sens à une consommation qui en manque cruellement, sous le poids de l'aseptisation et de la globalisation.

Ce client désormais omnicanal attend des expériences fluides, sans couture, sans aucune rupture entre site marchand et point de vente, entre mobile et internet, entre point de vente et mobile.

Pour répondre à ce consommateur avide d'expérience globale, il faut revoir complètement la conception des points de vente, sous peine de frustrations et de déceptions comme nous en vivons encore trop fréquemment.

Pourquoi avons-nous tant besoin des marques ?

1/ LA QUESTION : QUELLES SONT LES NOUVELLES STRATÉGIES DES MARQUES ?

Dans un monde qui vit de plus en plus au rythme du numérique, un monde où la consommation est devenue un marqueur social important, les marques sont maintenant des repères essentiels de nos vies, comme consommateurs mais aussi comme salariés et comme citoyens. Quelles sont les stratégies déployées pour nous rendre les marques indispensables ? Comment en arrivons-nous à parler de *personal branding*, c'est-à-dire de la marque personnelle ?

En effet, les marques sont définitivement sorties des linéaires pour être érigées au rang des grands repères sociétaux. Elles ne sont plus seulement des outils commerciaux à destination du client, mais un vecteur de la stratégie de l'entreprise comme de ses valeurs. Les marques devaient faire vendre, elles sont devenues des objets symboliques qui doivent faire sens. Elles relèvent donc de nouveaux défis, à la fois instrument de motivation du collaborateur et incitation à l'achat pour le consommateur, leur objectif est d'entrer dans notre univers expérientiel et de nous accompagner dans la durée.

2/ LE CADRE : L'ATTACHEMENT À LA MARQUE

L'attachement à la marque traduit une relation affective et durable, qui exprime une relation de proximité psychologique avec la marque. Cet attachement évolue au cours de la vie du consommateur, et se détacher d'une marque est un processus qui peut être douloureux.

Les premiers travaux sur l'attachement ont été développés en psychologie autour de la relation mère-enfant. Russell Belk a quant à lui mis en évidence l'importance de l'attachement du consommateur aux possessions dans son article de 1988, *Possessions and the Extended Self* dans le *Journal of Consumer Research*¹⁵. Selon Belk, les objets symbolisent une extension de la personne, et participent donc à la définition de son identité. Ces travaux s'inscrivent dans une vision de la consommation comme moyen d'expression de la personne, « dis-moi ce que tu consommes, je te dirai qui tu es ».

Ce concept d'attachement a été transféré aux marques. Dans ce cadre, la marque est conçue comme un système identitaire. Elle joue alors un rôle de communication avec les autres mais elle constitue aussi un repère par rapport à soi-même.

On serait attaché à une marque pour deux raisons principales. La première est la congruence entre nous et la marque ; nous avons le sentiment que cette marque nous ressemble. La seconde est qu'elle nous rappelle des souvenirs dont nous avons la nostalgie.

15. "Possessions and the Extended Self", Russell W. Belk, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2 (Sep., 1988), pp. 139-168

3/ DÉCRYPTAGE : QU'EST-CE UNE MARQUE ?

Une marque s'exprime à travers différents attributs. On en recense généralement six : le produit, le nom, le logo, le personnage, la communication et le point de vente. Une marque s'appuie en général sur un produit ou un service (on évoquera d'ailleurs plutôt le couple produit-service) bien repérable. On peut citer pour exemple Rolex avec ses montres, Peugeot avec ses voitures, Moulinex avec ses appareils d'électroménager, Apple avec ses micro-ordinateurs. Si au départ, le produit est souvent unique, la marque se décline avec les nouveaux produits qui vont enrichir la gamme.

Le nom est un élément vital pour une marque. Pour autant, ce ne sont pas les plus élaborés qui ont marqué l'histoire. Renault est tout simplement le créateur de l'entreprise, LU est formé des initiales de monsieur Lefèvre et mademoiselle Utile, Apple a été choisi par Steve Jobs pour des raisons toutes personnelles. Mais la conception d'un nom est devenue une véritable science, entre encombrement du paysage, prise de conscience des enjeux sur la durée, et complexité de la protection juridique.

Ensuite vient le logo. Signe de reconnaissance de la marque, il porte la signification symbolique de la marque, au-delà du graphisme. Tellement présents dans nos vies que certains n'ont plus besoin d'être accompagnés du nom de la marque, le crocodile de Lacoste, la virgule de Nike ou encore l'écureuil de la Caisse d'Épargne.

Les personnages interviennent pour humaniser la marque ou la concrétiser quand il s'agit d'un service. Qui ne connaît Cerise de Groupama, ou encore Marie pour les plats surgelés du même nom, ou les deux sportifs du 118-218 ? Le personnage peut aussi être animal comme la célèbre Vache qui Rit. Deux autres stratégies consistent à mettre en scène des « vraies gens » comme le fait régulièrement la SNCF ou de recourir à des égéries. C'est le cas des produits de luxe auxquels sont attachés des ambas-

sadeurs, récemment Carla Bruni pour les bijoux Bulgari ou de façon plus durable George Clooney pour Nespresso.

Le packaging, au-delà de son rôle de contenant, est un vecteur identitaire fort. Le choix des formes et des couleurs racontent aussi l'histoire de la marque. Ainsi les petits pots de la Laitière se doivent d'être dans des matières authentiques. Dans un autre registre, les flacons de parfums Gaultier reflètent l'univers du créateur, et les capsules de café Nespresso sont en ligne avec les codes du luxe choisis pour cette marque.

La communication décline des messages visant simultanément la constance tout en sachant se renouveler. Et fait parfois le grand écart, avec un consommateur qui ne s'y retrouve pas forcément quand les ruptures de tons apparaissent trop marquées.

Dans le cas de marques enseignes, la marque s'exprime aussi par le point de vente. Le consommateur est alors au cœur d'une scénographie, avec les décors, les personnages, une intrigue qui lui racontent l'histoire de la marque. Les exemples sont nombreux et variés, Nature et Découvertes, des enseignes du luxe, ou encore les Apple Stores.

L'ensemble de ces signes lisibles permettent de décrire une marque, mais ne suffisent pas à définir son identité.

L'identité d'une marque

L'identité de la marque est généralement définie comme l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque. Cela s'apparente à un récit destiné aussi bien aux collaborateurs de l'entreprise qu'aux publics externes. On peut décrire la marque selon 4 éléments, du plus intangible au plus concret : l'idéologie, la personnalité, les signes, et les emblèmes.

L'idéologie décline les croyances liées à la marque, c'est la conviction pour Dove que toutes les femmes, quel que soit leur physique, sont belles, ou pour EDF d'être là pour éclairer le monde. La personnalité est définie par analogie avec une

personne humaine, ce qui permet aux personnels comme aux consommateurs de mieux l'appréhender et de se l'approprier. Par exemple, la filiale IDTGV pourrait être décrite comme le fils créatif et un peu turbulent de la SNCF. Les signes sont l'ensemble des traits, des dessins, des couleurs qui s'organisent pour former le logo ou la représentation graphique. Enfin, les emblèmes sont les produits ou les services qui représentent le mieux la marque et racontent son histoire, la camionnette de Darty, la malle de Louis Vuitton, ou encore la boîte jaune de cachous Lajaunie.

Le développement d'une marque

Toute marque va susciter chez le consommateur des associations, qui permettent de définir l'image et le territoire de la marque. Ainsi, dans l'esprit des clients, Hermès est associée au savoir-faire artisanal, au cuir, à la soie, au foulard, à Paris ou encore à la sellerie. Yves Rocher renvoie aux plantes, au naturel. De même, un consommateur ne va pas du tout évoquer les mêmes associations à l'égard d'Afflelou, Grand Optical ou Atol alors que ces trois opticiens proposent des produits similaires.

Les stratégies de développement de marque puisent dans deux grands modèles, celui de l'extension et celui de l'association de marques ou *co-branding*.

L'extension consiste à créer puis piloter les différentes marques détenues par l'entreprise, on parle alors de gestion du portefeuille de marques. En effet, rares sont les entreprises qui ne détiennent qu'une seule marque. Très rapidement se pose la question de la marque donnée à un nouveau produit, une nouvelle gamme de services, un rachat d'activité. Il s'agit alors de gérer différentes marques avec des statuts différents. La marque produit est associée à un produit, la marque gamme en regroupe plusieurs, déclinant des attributs différents : Findus ou Skip sont des marques gamme. La marque ombrelle vise la diffusion de produits hétérogènes sur des marchés distincts

avec une même promesse : la robustesse pour Caterpillar, entre matériel de chantier, chaussures et vêtements. Enfin, la marque mère cautionne l'empreinte de l'entreprise pour l'ensemble des marques, c'est le cas de LU pour Paille d'Or, Prince, Granola, ou Pims.

La stratégie d'extension de marque autorise à lancer de nouvelles versions d'un produit sur le même marché. Cette extension peut être horizontale. Ainsi, Buitoni décline une offre allant de la sauce tomate aux pizzas, Taillefine propose des produits laitiers comme des biscuits. Ou encore verticale, soit avec de nouveaux produits aux caractéristiques supérieures et donc plus chers (extension de gamme vers le haut) ou, au contraire des références plus accessibles (extension de gamme vers le bas). Cette dernière stratégie ouvre notamment l'accès à une marque prestigieuse à moindre coût, avec un produit dit d'entrée de gamme, une pratique bien connue dans l'automobile ou l'électroménager.

La stratégie de *co-branding* est fondée sur l'association entre deux marques qui communiquent ensemble sur un produit ou service co-conçu ou seulement cosigné. Mercedes et Swarovski illustrent le premier cas. Pour le second, retenons les alliances dans l'automobile (Twingo/Kenzo, Twingo/Mauboussin), le vêtement (Yamamoto /Adidas), ou la rencontre plus audacieuse entre Coca-Cola light et Karl Lagerfeld.

Ces unions offrent beaucoup d'atouts. Au premier chef, résister au raccourcissement du cycle de vie des produits au moyen de propositions inédites, mais aussi atteindre de nouvelles cibles pour la marque d'accueil (*confer* l'association de la Redoute avec des créateurs, visant le haut de gamme) ou bien des territoires inédits (Taillefine et les biscuits, grâce à LU).

Condition *sine qua non* d'un *co-branding* réussi, la création d'un avantage substantiel pour le consommateur. Exemple, les pâtisseries Lenôte à prix sage chez Picard. Cela impose aux marques

une cohérence mutuelle, sans toutefois trop de proximité, afin que leur complémentarité apparaisse novatrice.

4/ LA CLÉ : QUAND LA MARQUE S'ADRESSE AUSSI AUX SALARIÉS

Depuis quelques années, toute marque se voit tenue de renforcer le sentiment d'appartenance parmi les collaborateurs de l'organisation. Dans ce cas de figure, la marque entreprise ou encore marque *corporate* est concernée, beaucoup plus que les marques commerciales qui s'adressent plus particulièrement aux clients et aux consommateurs.

Premier objectif, que chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction, s'identifie (tout au moins dans sa vie professionnelle) à la marque de l'entreprise. Ce processus adopte des formes diverses et s'exprime au travers de sentiments variés : l'amour, l'affection, la reconnaissance, la fierté de travailler pour telle entreprise ou de fabriquer ou vendre tel produit. Ce peut être aussi la construction d'une histoire commune. Avec la campagne publicitaire « On l'a eu quand on l'a eu », Brandt identifiait avec humour une machine à laver à un enfant. Sur le même mode, l'on travaille souvent de père en fils ou de mère en fille dans la même entreprise, avec des destins liés sur plusieurs décennies.

Ce sentiment d'attachement ou d'identification est aisément mesurable au moyen d'enquêtes. Sur une échelle allant du « pas du tout d'accord » au « tout à fait d'accord », les collaborateurs sont conviés à s'exprimer sur des affirmations telles que : « Quand je parle de l'entreprise, je dis 'nous' plutôt que 'ils' » ou bien « quand quelqu'un critique mon entreprise, je ressens cela comme une insulte ».

Deuxième objectif, que ce sentiment d'appartenance devienne de l'engagement dans l'activité. Autrement dit, que le collaborateur se sente en phase avec les valeurs véhiculées par la marque, avec pour corollaire un investissement en temps et en énergie

accru. On attribue à la marque non seulement la capacité de motiver les salariés et de développer leur envie d'être des ambassadeurs de l'organisation, mais aussi de faire plus et mieux pour elle. C'est ce qu'on nomme le management par la marque.

Ce management vise la cohérence optimale entre la marque vécue en interne et les messages véhiculés à l'extérieur de l'entreprise. Si cette congruence est défailante, le salarié est alors placé en situation de dissonance cognitive, qui implique de l'incompréhension, de la souffrance, du désengagement. L'histoire des marques est truffée de tels événements. Citons le slogan SNCF qui clamait le fameux « C'est possible ». L'affirmation a mis en difficulté les agents au contact de la clientèle, qui à la moindre anicroche s'entendaient dire « je croyais que c'était possible ». La campagne musicale du Crédit Agricole a provoqué ici et là les mêmes détournements chez des clients insatisfaits, qui sommaient leur interlocuteur de chanter, à l'image de la publicité télévisée. De même, délicat pour une collaboratrice d'assumer une campagne sur le thème « des hommes qui en ont » ou pour un salarié d'entendre parler du « plus bel endroit de la terre » quand ses journées s'écourent dans un bureau sans lumière naturelle. Ce collaborateur sera non seulement incapable de relayer le message commercial ou *corporate*, mais il adoptera en outre une position de retrait et de désengagement, source de sous-performance pour l'organisation. Avec des conséquences variables selon le poste occupé. En particulier, les forces de vente se révèlent infiniment sensibles à la réputation de la marque de leur entreprise. Privilégier dans les messages le client à leur détriment peut peser sur leur capacité à impulser du chiffre d'affaires. A l'inverse, certaines campagnes de communication censément destinées à l'externe peuvent viser le public interne afin de développer la motivation, levier indispensable de la performance.

Le management de la marque employeur sert par ailleurs l'attractivité de l'entreprise envers des candidats potentiels. Il importe de créer le désir pour convaincre les meilleurs talents

de rejoindre l'entreprise, et la marque est alors au centre de la stratégie. Chaque année sont publiés des classements des entreprises préférées des étudiants et, sans aucune surprise, les marques fortes, connues et reconnues par ces jeunes gens comme consommateurs remportent le palmarès : Coca-Cola, Google ou encore Danone, pour ne citer qu'elles. Ces entreprises ne ménagent ni leurs efforts, ni leurs budgets pour séduire de nouveaux entrants, reste ensuite à ne pas générer de déception une fois la personne intégrée. On mesure d'emblée l'importance que prend la marque, de façon directe ou indirecte, dans la performance d'une entreprise. Cet enjeu interne se retrouve en miroir vis-à-vis du marché.

EN CONCLUSION : PRATIQUER UN ATTACHEMENT RAISONNÉ ET RAISONNABLE

Nous vivons dans un monde peuplé par les marques, marques commerciales ou marques employeur, marques produit, marques caution, marques ombrelle. Elles sont à la fois des repères, des labels de qualité, des signes d'appartenance. Elles jouent un rôle prégnant dans nos vies de consommateurs ou de collaborateurs d'une entreprise. Elles sont devenues un capital immatériel essentiel des entreprises, ce qui augure de développements toujours plus importants et créatifs. A nous de mieux les comprendre pour mieux se les approprier et gérer notre relation à elles.

Le service « à la française » : « Vous n'êtes pas bienvenu »

1/ LA QUESTION : UNE AUTRE SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE, LE NO SERVICE ?

Après un voyage à l'étranger, c'est trop souvent la douche froide du retour en France. Le souvenir tout frais des vacances ou la perspective de reprendre le travail brouillent éventuellement les ressentis, mais il reste pourtant difficile, voire impossible, de poser un regard positif sur le service à la française. Même avec la meilleure volonté du monde.

Petite chronique sur la relation client

Cette année, j'ai eu les points sur les « i » dans un aéroport parisien, en attendant (vainement) mes bagages aux côtés de Québécois et Nord-Américains venus passer leurs vacances en France. Les réflexions fusaient autour du tapis à bagages qui tournait désespérément à vide, et je ne pense pas les trahir en les rapportant ainsi : « Les valises n'arrivent pas, bienvenue en France ! », « La dernière fois, on a attendu plus d'une heure au contrôle, il n'y avait qu'une guérite ouverte. C'était l'heure de la pause ! », « Qui parie que les escalators sont encore en

panne ? », « On va avoir encore droit aux états d'âme du taxi ». Difficile de leur opposer une contradiction.

Cela m'a rappelé une étude menée dans une entreprise de service, où l'ambiance générale avait été résumée de façon lapidaire par un jeune chargé de service aux clients. « Je suis vendeur, pas larbin », m'avait-il asséné alors que nous évoquions les différentes tâches périphériques à assurer pour rendre service au client.

J'ai beaucoup travaillé sur la relation client avec des entreprises de transport aérien ou ferroviaire, aéroports, banque-assurance, administrations, services à la personne, afin d'améliorer leur qualité de service. Je suis notamment intervenue en direction de ceux qu'on nomme le « personnel au contact ». Aussi je cherche à comprendre, pour dépasser ce constat décevant et récurrent du *no service* en France.

Dans le service, c'est le contact qui compte

L'industrie du service, qui développe le *process* de servuction – concept recouvrant la production de services –, est depuis quelques années le fer de lance de la France qui a mené résolument une politique *fabless*, sans fabrication. Notre territoire est aussi le premier pays d'accueil touristique, activité typique de service, dans le monde. Les enjeux en termes de développement économique sont donc énormes.

Autre point bien connu, produit et service ne sont pas séparés. Quelle que soit l'activité, on conçoit, on produit, on vend un couple produit/service et une stratégie d'innovation distinctive consiste à injecter du service dans le produit. Ainsi, apposer des recettes sur une boîte de sel, c'est du service ; développer le service après-vente dans l'automobile ou l'électroménager, c'est une stratégie distinctive par le service.

Le service a également comme caractéristique d'être intangible, non stockable et de ne pouvoir être véritablement évalué

qu'après avoir été consommé, puisque la production ne se fait qu'en interaction avec la consommation. Déjeuner au restaurant, voyager en avion, dormir dans un hôtel, suivre un cours, se faire couper les cheveux, en sont des exemples. On ne sait qu'après avoir acheté et testé si le service était de qualité.

Cette immatérialité inquiète, elle accroît ce que l'on appelle le risque perçu. Un risque se décline en risque financier avec la peur de payer trop cher, risque psychologique avec l'angoisse de se tromper, vital dans le cas d'une opération chirurgicale, sans négliger le risque de perte de temps avec la gestion d'un service défectueux.

Pour rassurer le prospect, il importe donc de matérialiser le service, éditer des plaquettes, proposer le service en *smart boxes*, proposer des supports pédagogiques. Il faut aussi peaufiner les structures physiques de contact ou d'accueil, aménager les locaux qui représentent, aux yeux du prospect, le service qu'il vient chercher. Le design des points de vente de services, coiffeurs, assurances, banques, agences de voyage, en est un bon exemple.

Le haut de cette pyramide de la matérialisation est l'humain et ceux désormais nommés les « personnels au contact ». Avec eux se construisent la distinction et l'attractivité du service. La relation client repose en tout ou partie sur leur façon de se comporter, de réagir, leur empathie, leur désir d'aider et d'accompagner le client, dans ce subtil mélange de proactivité pour stimuler la consommation du service, et de retenue pour ne pas bloquer le prospect.

Notre monde a joué la carte de la désintermédiation et de l'absence de contact présentiel. On a pu imaginer qu'avec internet il n'y aurait plus de vendeurs, plus de personnel en contact avec la clientèle, plus de lieux physiques. Or, de toute évidence, le client aspire maintenant à remettre de l'humain dans le *process*. On a ainsi pu montrer que le rôle des caissières est indispensable aux seniors dans les supermarchés, les acteurs de la téléphonie ont

vite investi des points de vente, et on attend le *come back* de la boutique de quartier, même si elle tarde à se réinventer.

A l'heure du tout orientation-client, pourquoi cette absence de service pour les prestations les plus élémentaires ?

2/ LE CADRE : LA LOGIQUE DE L'HONNEUR

Derrière la rationalité instrumentale de la relation de service, il y a toute la dimension du lien social. Donc de l'implication de personnes qui ne se réduisent pas à leur rôle de prestataires et de destinataires du service. Or, qui dit relation sociale dit interaction, et pas forcément convergence d'intérêt, d'où, potentiellement, conflit et rapport de force. On peut donc envisager la prestation de service sous l'angle du pouvoir.

Ceci est particulièrement vrai dans le contexte culturel français où la place des individus dans la société est liée à la notion de statut.

Philippe d'Iribarne l'explique dans son ouvrage *La logique de l'honneur*¹⁶. En France, dit-il, un clivage permanent existe entre ce qui est noble et ce qui est vil, et dans notre culture, la frontière entre service et servitude demeure très ténue. D'où la difficulté très forte à y développer la notion de service, à la différence d'un pays comme les Etats-Unis. Pays où la relation est fondée sur le contrat, à savoir un accord momentané et libre entre deux volontés selon Tocqueville, et où le prestataire de service ne se sent en aucune façon inférieur.

En France, où la stratification sociale est fondée sur le rapport de classe, « rendre service » qui est un acte choisi et valorisant se transforme très vite entre « être au service », avec toutes ses dimensions de contrainte. Dans ce cadre, tout l'enjeu des collaborateurs au contact est donc ne pas être dans le subi, et

16. *La logique de l'honneur*, (1989), Philippe d'Iribarne, Editions du Seuil.

de préserver le périmètre de leur prestation pour ne pas entrer dans le champ de la servilité ou de la servitude. Le service, oui, mais la subordination, surtout pas.

Avant de voir les stratégies et tactiques mobilisées par ces personnels, demandons-nous d'abord, dans ce contexte perçu et analysé comme rapport de force, qui a réellement le pouvoir, du client ou du prestataire ?

3/ DÉCRYPTAGE : LE SERVICE COMME RELATION DE POUVOIR

Qui a le pouvoir dans une relation de service ?

On peut identifier deux visions. Dans la vision classique, le prestataire détient un pouvoir vertical. En effet, dans les théories classiques de la sociologie du service, le prestataire est en situation de domination car il possède les ressources. Ce sont par exemple le savoir dans le cas du médecin, le statut pour le professeur, un pouvoir arbitraire de décision pour le juge. Dans ce cadre, le client ou destinataire est réduit à un cas et s'apparente souvent à un usager, sans droit à la parole. Mais les choses ont bien changé, car s'installe depuis quelques années une autre vision, où le client s'est emparé du pouvoir.

On peut identifier trois phénomènes qui décrivent et expliquent cette prise de pouvoir.

Le client a changé, on nous le martèle à l'envi, il est zappeur, il est surtout de plus en plus mature et informé, on lui attribue maintenant des compétences spécifiques. Le « tout, tout de suite », la capacité à comparer avec le monde entier s'impose aussi aux personnels en contact. Ensuite, comme l'entreprise a voulu le mettre au travail, lui déléguant les tâches ingrates ou sans valeur ajoutée comme par exemple gérer son compte en banque, le client a peu à peu compris les codes du service et

ne s'en laisse plus conter, n'hésitant pas à avoir recours à des instances de justice.

Enfin, ce client est devenu aussi beaucoup plus incivil, pour ne pas dire agressif, développant des comportements inédits qui mettent en difficulté les entreprises. L'incivilité est un mot neutre pour décrire toutes sortes de comportements de nature à dégrader les lieux de service – sièges de train ou de métro par exemple –, ou l'atmosphère du lieu où est dispensé le service, à l'instar des agressions verbales proférées contre un employé de guichet.

Ce phénomène a encore été renforcé par le catéchisme de l'entreprise sur l'orientation client, c'est-à-dire l'alignement de tout sur ses attentes, sans subtilité ni nuance, renforçant encore le sentiment de servitude ressenti par les personnels.

L'entrée en résistance : les stratégies des personnels au contact pour ne pas subir

Les salariés au contact sont souvent astreints à un cahier des charges plus que limité, c'est le cas avec les *scripts* clients, ces paroles à répéter strictement pour accueillir ou dialoguer. Ce personnel va alors développer stratégies et tactiques pour ne pas subir et ainsi sauvegarder ses marges de manœuvre. Problème, ces comportements de défense dégradent le service rendu, et mécontentent le client, entraînant la relation vers sa face la plus obscure.

Voici les comportements les plus typiquement observés.

La neutralité : revêtir le masque et dépersonnaliser la relation, en se cantonnant à la prestation *stricto sensu*. C'est la parfaite caricature de l'attitude bureaucratique, se réfugiant souvent derrière le règlement. Cette apparente neutralité s'explique souvent par la volonté de désengagement, un refus du contact dans sa dimension de personnalisation par ras-le-bol, fatigue, volonté de résistance.

L'évitement : cela se traduit par le « je ne vous vois pas ». Cette attitude est typique de la queue. Le prestataire va vaquer à d'autres occupations qui requièrent visiblement toute sa concentration et lui interdisent de voir les gens qui attendent. Il se livre à des manipulations informatiques, à un brassage ostentatoire de documents, à des messages chuchotés à ses collègues. Il peut aussi choisir de se concentrer de façon exagérée sur la personne dont il s'occupe, sans chercher à donner aucun signe, soit d'excuse, soit de demande de patience aux personnes en attente. Son mystère dresse un voile protecteur entre lui et ses clients.

La protection par le groupe : les prestataires vont interagir entre eux, de façon ostentatoire, manifestant soit du mécontentement, en formulant à voix haute des plaintes sur les conditions de travail ou vis-à-vis du management, soit des plaisanteries et des connivences, montrant bien au client qu'il ne fait pas partie du cercle. Dans ce scénario, il y a lui et eux.

La catégorisation : le prestataire développe une vision de ses clients par catégorie. Il présuppose leurs futurs comportements sur des critères qu'il a identifiés au fur et à mesure de son expérience. Il va alors anticiper en adoptant un comportement qu'il estime, lui, adéquat. Ainsi, une personne jugée par avance arrogante va pouvoir être remise à sa place avant même d'avoir ouvert la bouche. Le bénéfice attendu est de réduire l'imprévisible, de s'économiser aussi, tout en maintenant le client à distance.

L'éducation : pour éviter le sentiment de servitude, la personne au contact refuse systématiquement de faire ce que le client peut faire seul. Dans ce scénario, ce sera par exemple lui expliquer longuement comment remplir un formulaire, plier un carton ou trouver une information, plutôt que de le faire à sa place. Rendre service oui, être au service non.

La soumission : cela consiste à faire rentrer le client dans le rang. La pratique est alors paradoxalement la politesse exagérée, qui permet à la fois de garder la distance et de rappeler qui

a le contrôle. Plus le client conteste ou s'énerve, plus cette politesse va être accentuée, évitant de sortir des règles assignées tout en interdisant au client de se plaindre du comportement. Ce qui permettra de lui dire : « Vous ne pouvez pas me reprocher de vous avoir manqué de respect. »

4/ LA CLÉ : MIEUX FORMER LES PERSONNES AU CONTACT

Les magasins et toutes les entreprises qui offrent du service ou gèrent de la relation client doivent impérativement progresser sur un certain nombre de points, pour que le client n'éprouve plus ce sentiment de ne pas être bienvenu.

L'omnicanal : apprendre à faire avec

La relation *omnicanal* qui intrique le présentiel et le virtuel via les réseaux sociaux, les applications pour *smartphone* ou les sites marchands, a complètement fait basculer le pouvoir du prestataire vers le client. Celui-ci arrive souvent au point de vente beaucoup mieux informé que son vendeur des promotions du jour, de la qualité des produits, des prix pratiqués dans d'autres magasins ou par d'autres enseignes. C'est dit. Maintenant, il faut apprendre à faire avec, et former des personnels au contact omnicanal.

Pour cela, deux impératifs : qu'ils aient les mêmes ressources informatiques à leur disposition, ce qui est loin d'être toujours le cas. Et qu'ils aient compris le rôle qu'ils pouvaient jouer lors du contact avec le client, non pas de simple information, mais d'écoute, de reformulation, de conseil. En effet, c'est dans ces contacts, qu'on nomme aussi « moments de vérité », que va se jouer la différence d'une offre à l'autre. Cette relation minuscule mais incarnée qui permet d'être distinctif dans l'offre de produit ou de service.

Les magasins ou autres points de contact ont encore de très beaux jours devant eux, à condition de savoir renouveler leurs stratégies et la relation avec leurs clients, qui doit être privilégiée. Certains ont avancé sur le sujet, mettant l'accent sur le conseil, le service après-vente, la démonstration, la socialisation, toutes stratégies qui apportent de la valeur au présentiel. Internet devient l'instrument du trafic dans les points de vente ou de relation, mais encore faut-il bien accueillir ces prospects alléchés et être à la hauteur des promesses faites sur la toile. Il n'est souvent plus question de vendre, mais bien d'être un maillon dans la chaîne de la relation client, dont l'itinéraire complexe passe du web à la rue et à la boutique.

Le ras-le-bol des clients déviants

La montée en puissance de l'incivilité ne fait que croître, et les entreprises sont souvent désarmées pour y remédier. UGC en était arrivé à soustraire leur carte d'abonnement aux clients qui parasitaient les séances de cinéma en parlant, téléphonant, mangeant de façon bruyante. Seulement, les personnes au contact ne sont que très rarement formées à affronter ce type de comportements, et peuvent développer des pathologies professionnelles de souffrances assimilées aux risques psychosociaux. Cette souffrance peut se retourner contre la personne, ce qui se traduit par des arrêts maladie, mais aussi contre l'ensemble de la clientèle qui sera à son tour, et sans discernement, maltraitée.

Quand vous évoquez de tels comportements déviants des clients, tout le monde a invariablement plusieurs expériences récentes à raconter. Chacun témoigne du sentiment d'agression quasi continu, tour à tour musique intempestive dans les transports en commun, conversations téléphoniques intrusives, perte de contrôle d'autres clients dans une file d'attente, augmentant ainsi la criticité de ces comportements, non pas à cause de leur violence mais bien de leur répétition.

Le personnel au contact est donc amené à gérer ces clients peu civils pour éviter la dégradation de service perçue. Des projets sont largement menés en ce sens dans les activités de transport en commun, où par exemple le contrôleur de billets SNCF devient peu à peu un gestionnaire de rames.

Le dilemme du double patron

Une autre problématique s'impose, celle de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise envers ses clients. Les politiques d'orientation client ont donné les clés du pouvoir à ce dernier, et ce, sans conditions. En outre, la qualité du travail du personnel est entièrement livrée à son jugement, avec le recours croissant à des baromètres ou autres enquêtes de satisfaction. Tout cela alimente le malaise des personnels, invités à développer des qualités de promptitude, d'amabilité, d'anticipation, d'adaptabilité, bref, celles attendues d'un bon serviteur.

De plus, le double discours est souvent roi dans ce domaine. Derrière les chartes prônant l'orientation client, se dessinent souvent des politiques de rémunérations mettant en avant le chiffre ou la minimisation du temps passé dans le conseil. De nombreux salariés se retrouvent dans une situation de double contrainte, à savoir choisir entre le chiffre et la qualité de la relation client.

Les choses se compliquent quand les études montrent que la satisfaction client est plus forte avec les salariés eux-mêmes en porte-à-faux avec les pratiques de leur entreprise. Cela s'appelle le dilemme du double patron. A qui doit aller la loyauté ? A l'entreprise ? Au client ? Y a-t-il moyen de relier les différentes attentes ? Le personnel au contact est-il condamné à choisir entre deux alternatives aussi négatives l'une que l'autre : le syndrome de Stockholm en choisissant le client contre son entreprise, ou l'airbag en amortissant les mécontentements pour protéger son entreprise ?

Il est urgent que nombre d'entreprises prônant leur orientation-client apprennent aussi à être orientation-salariés, sous peine d'accentuer le malaise de leurs équipes et de dégrader leur image.

La tension entre production line et empowerment¹⁷

Le grand dilemme des entreprises de service est de réussir à articuler une stratégie *production line*, c'est-à-dire préserver la qualité à tout moment et partout de façon homogène, et une stratégie *d'empowerment*, à savoir de formation et de développement des compétences des salariés au contact. Se pose alors la question de la formation accordée aux métiers de la relation client, ou plus modestement du contact client.

En effet, combien d'entreprises prennent la peine, pour ces métiers peu qualifiés (et pourtant si stratégiques !), de mettre véritablement en place des *process* exigeants de recrutement, d'intégration et de formation ? Toutes vous répondront par la positive, mais en réalité, le métier de contact est souvent celui qui bénéficie de la plus faible formation. Il suffirait de savoir dire « bonjour », « merci », et d'être aimable pour être aimé et apprécié des clients. C'est une fable, mais elle perdure. Les métiers de contact client sont faiblement rémunérés, offrent peu ou pas de formation, servent de bouche-trou aux personnes en réinsertion ou aux étudiants en mal de stages ou de petits jobs. Comment faire le poids devant les attentes du client que nous avons décrit ?

En un mot comme en cent, il s'agit bel et bien d'un métier stratégique. Les personnes au contact sont les vitrines de l'entreprise, elles exercent un vrai travail, et non pas un *job* au sens littéral du mot qui signifie « morceau » ou « bout ». Il y a donc un véritable corpus de compétences à acquérir.

17. *empowerment* : processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper.

Comme dans beaucoup d'autres métiers, les prédispositions à la relation client existent, mais un apprentissage est nécessaire pour savoir se comporter dans les situations de plus en plus inédites rencontrées dans les entreprises.

Le P de Personne

Il faut aussi sortir du *packaging*, ne faisant du vendeur ou de la personne au contact qu'un élément du *mix marketing*, en les assimilant au P de *Place*, c'est-à-dire de distribution, au côté du Produit, de la Promotion/Communication et du Prix, en référence aux fameux 4P de McCarthy. Des études le soulignent, il n'est pas toujours simple de ne pouvoir s'exprimer qu'au moyen de scripts codifiés, les éléments vestimentaires sont parfois aussi difficiles à accepter (les uniformes que ces personnels portent font souvent l'objet de nombreuses plaintes !). De la même façon, des études menées dans des enseignes de parfumerie soulignent que les vendeuses les plus performantes sont les plus éloignées de l'image voulue de l'enseigne.

La fonction commerciale est de plus en plus taylorisée et tronçonne savamment le client, comme dans la téléphonie mobile, où pour chaque problème ou question est assigné un interlocuteur différent. Il est important de donner du sens et de tenter de voir dans le client une personne complète et pas uniquement une rupture d'abonnement, des réparations, ou des plaintes pour matériels défectueux. Le monde hospitalier a ainsi commencé à comprendre que le patient n'était pas seulement un rein, un cœur ou une appendicite, mais une personne à part entière. D'autres secteurs d'activité seraient bien avisés de faire aussi leur *aggiornamento*.

On aborde ici la question des marges de manœuvre. En effet, pour développer des comportements efficaces, la personne au contact est souvent amenée à prendre des initiatives à la fois locales et rapides, sous peine que le problème enfle. Certains hôtels l'ont mis en œuvre et confié à leur personnel de réception

la maîtrise de compensations, petits achats, réductions tarifaires, sans avoir à en référer à la ligne hiérarchique. Le constat est que, même sans avoir ce qu'ils attendaient, les clients mécontents sont, au final, satisfaits d'avoir été entendus et que leur interlocuteur ait trouvé, même partiellement, une solution à leur problème.

Apprendre à s'aimer et à aimer son client

On assiste donc à de grands changements des attentes vis-à-vis des personnels au contact, mais, en raison de cette emprise culturelle qui amène à déqualifier le service vers la servitude, les évolutions seront longues à opérer.

Je retiens qu'il faut former, former, former les personnes, pour mieux les préparer à être au service du client, en valorisant la dimension stratégique de la fonction. Cela passe par une capacité d'adaptation aux attentes des clients, si mouvantes, et à l'acceptation d'un changement d'identité professionnelle. Or, quitter sa casquette de contrôleur pour celle de gestionnaire de voyageurs, renoncer à être un spécialiste des produits financiers dans la banque, ne plus gérer le bon de commande sur le point de vente, est un renoncement difficile.

Autre nécessité incontournable, favoriser et stimuler l'initiative locale. Pour cela, il faut faire confiance et accepter les erreurs. Trop souvent cette confiance n'existe pas, et cela renvoie au point de la formation et de la compétence. Si les personnels sont formés et informés, ils sauront désamorcer les conflits. Ils auront davantage confiance en eux et auront aussi moins peur du client, caractéristiques étonnamment répandues parmi les personnes en relation avec le client.

Si je n'ai pas confiance en moi, comment faire confiance aux autres dans leurs attentes, leurs mécontentements et leur plaintes ? Comme disait Freud : « Comment aimer les autres, je ne m'aime pas moi-même ? ». C'est au management de redonner cette confiance en soi, en ne négligeant pas l'orientation

salarié, et en en faisant le tremplin de l'orientation client. Les recherches ont suffisamment démontré qu'un salarié satisfait engendre une plus grande satisfaction client.

EN CONCLUSION : ENCORE UN (GROS) EFFORT POUR ÊTRE À LA HAUTEUR

En conclusion, l'orientation client, le sens du service, ont été largement théorisés et enseignés, mais les progrès sont encore minces. Je forme le vœu que les étrangers venant en France ou les Français revenant chez eux après un séjour ailleurs ne prennent plus la douche froide du *no service* qui permet peut-être aux Français de préserver leur particularisme, à l'instar d'un Churchill expliquant sa grande forme d'un *no sport* tonitruant, mais qui les éloigne du rang de grande nation en matière de service.

Voyage au cœur de l'impulsion d'achat. Quand l'émotion rencontre la raison¹⁸

1/ LA QUESTION : « POURQUOI AI-JE ENCORE ACHETÉ UNE PAIRE D'ESCAPINS ROUGES (OU DES MOCASSINS VIOLETS) ? »

Qui ne s'est pas retrouvé, un matin, une après-midi, un soir, à la sortie d'un magasin, les bras chargés d'articles en ayant eu l'impression de les avoir achetés « à l'insu de son plein gré » (pour reprendre une expression fameuse et tellement illustrative de nos profondes ambiguïtés) ?

Chacun d'entre nous a pu connaître ce moment, qui peut aussi se dérouler chez soi après avoir visité des sites marchands sur internet. Certains l'ont expérimenté de loin en loin, et d'autres beaucoup plus fréquemment. Les uns en tirent de la satisfaction, d'autres du regret, voire du remord. Aucune de ces situations n'est réellement identique, mais toutes ont en commun de refléter la fascinante complexité de nos habitudes de consommation.

18. Avec mes remerciements à Intissar Abbes dont le travail de recherche a été l'inspiration de ce chapitre.

Ce comportement a un nom, il s'agit de l'achat impulsif, un achat qui n'a pas été programmé ni envisagé. Il en existe de toutes sortes, comme il existe plusieurs types de consommateurs impulsifs. Ce comportement, s'il est mystérieux, n'a rien de pathologique, il peut s'expliquer et se comprendre.

Je souhaite livrer ici quelques clés de lecture aux consommateurs que nous sommes tous, pour mieux comprendre comment et pourquoi nous nous livrons à ces achats impulsifs. L'objectif n'est pas de les condamner ni de les éradiquer, mais bien de les réaliser en connaissance de cause, en en maîtrisant mieux les tenants et les aboutissants.

En effet, ce qui pourrait paraître comme un comportement exclusivement personnel et individuel résulte, de fait, de toutes sortes d'interactions entre notre histoire, notre humeur du moment, avec le cadre du magasin (ou du lieu, ou du site), les *stimuli* visuels, sonores, olfactifs, les rencontres avec les vendeurs comme avec les autres clients. Je propose aussi de décrire les stratégies de certaines enseignes ou marques pour diminuer notre vigilance et nous pousser à agir ainsi. Car une grosse partie des chiffres d'affaires est fondée sur cette capacité à stimuler l'achat impulsif, pas moins de 80% dans certains secteurs d'activité ! Mon propos n'est pas de dénoncer ou de déjouer des pièges qui n'existent pas, mais de faire en sorte que l'achat impulsif d'aujourd'hui n'empêche pas l'achat de demain.

2/ LE CADRE : DE QUOI PARLE-T-ON AVEC L'ACHAT IMPULSIF ?

Tout d'abord, les actes impulsifs en psychologie

Les actes impulsifs ont été appréhendés en psychologie comme des actes irrationnels synonymes de dérèglement psychique ou de déficit neurologique dans les fonctions exécutives, ce type

d'actes pouvant engendrer des comportements antisociaux ou de délinquance.

Mais l'impulsivité peut aussi conduire à des conséquences positives. Elle se manifeste dans des situations bien particulières et sous des conditions bien déterminées. Le stress, les changements physiologiques, l'humeur de la personne, une opportunité à saisir sont autant d'éléments qui peuvent provoquer des actions impulsives et déterminer leur caractère positif ou négatif.

L'achat impulsif

Un acte d'achat classique se déroule selon cinq étapes : l'identification du besoin (il est midi, j'ai faim), la recherche d'information (où puis-je déjeuner ?), l'évaluation des possibilités (la cafet', le resto du coin, un sandwich ?), l'achat (la cafet') et enfin l'évaluation post-achat (ce n'était vraiment pas bon, c'est la dernière fois que j'y mets les pieds).

L'achat impulsif répond lui à quatre critères :

- 1/ Ressentir un désir spontané et urgent d'acheter (« Ces boots sont trop beaux, je les veux ! »),
- 2/ Etre dans une situation de déséquilibre psychologique, qui s'exprime par une perte de contrôle temporaire causée par ce désir soudain et spontané d'agir (« J'en ai trop envie »),
- 3/ Faire l'expérience de lutte et de conflit psychologique, qui se traduit par une évaluation positive des aspects de l'achat au détriment de ces aspects négatifs (« Ils vont avec tout, c'est ça qui manquait à mes tenues, et en plus ils sont en soldes ! »),
- 4/ Avoir une évaluation cognitive réduite et agir sans mesurer les conséquences de son acte (« Allez, j'achète ! »).

Ce qui caractérise pleinement l'achat impulsif, c'est la présence de conflits émotionnels, on ressent à cette occasion un mélange de fierté, de plaisir, d'excitation, de joie mais aussi de culpabilité.

Ne pas confondre achats impulsifs, achats compulsifs, achats excessifs

Des confusions existent souvent entre achats impulsifs, excessifs, compulsifs et addictifs, d'où l'intérêt de clarifier les différences entre ces quatre concepts voisins.

L'achat compulsif se définit comme une impulsion soudaine, une envie irrésistible qui s'accompagne d'une forte tension intérieure. Le consommateur se sent à la fois excité et coupable de l'acte auquel il se livre. Cette tension se trouve momentanément réduite après l'acquisition d'un objet souvent inutile, parfois même acheté en plusieurs exemplaires. Cet apaisement n'est que temporaire. Ainsi, l'acheteur se sent obligé de recommencer assez rapidement pour maintenir un certain équilibre intérieur et prolonger le plus longtemps possible cet état de bien-être.

Les acheteurs compulsifs peuvent être considérés comme possédés par une envie irrésistible d'acheter qui s'apparente à un besoin de drogue ou d'alcool. De surcroît, ils utilisent très souvent leur carte bancaire, car ce moyen de paiement facile dématérialise la dépense et atténue leur sentiment de culpabilité.

L'achat excessif est un comportement individuel inapproprié ou inopportun d'achat, par lequel les consommateurs dépensent répétitivement plus qu'ils ne peuvent se le permettre.

Pourquoi ? Pour gagner une plus-value sociale ou l'admiration de son entourage, ou encore pour se récompenser, pour se consoler, parce qu'on n'arrive pas à se contrôler, par habitude aussi.

3/ DÉCRYPTAGE : QUE SE PASSE-T-IL DANS NOTRE FOR INTÉRIEUR ?

Quand le cognitif rencontre l'affectif dans l'achat impulsif

L'achat impulsif est le résultat d'une rencontre entre la volonté du consommateur de satisfaire son impulsion (un puissant désir d'acheter immédiatement quelque chose qu'on n'a pas planifié d'acheter) et sa volonté de la contrôler par une évaluation normative.

Il y a donc négociation intérieure.

La négociation intérieure que l'on peut encore appeler négociation avec soi-même intègre de nombreuses décisions de la vie, de la plus simple à la plus complexe. Elle reste néanmoins un phénomène invisible, tacite, interne et souvent inconscient.

Ce peut être par exemple la décision d'arrêter de fumer pour préserver sa santé, avec le conflit qui subsiste entre désir de fumer et volonté d'arrêter.

Cette négociation avec soi-même prend tout son sens dans le cadre de l'expérience d'achat impulsif, où, dans un temps généralement très court, le chaland va débattre en son for intérieur de son envie, son impulsion d'achat et de toutes les raisons de ne pas y succomber.

Dans le passage de l'impulsion à l'acte impulsif, on observe le rôle déterminant des émotions anticipées dans l'aptitude du consommateur à contrôler ou non ses impulsions. Les duels sont les suivants :

- Le plaisir anticipé de la satisfaction d'une impulsion face à la fierté anticipée d'y résister, « je serais tellement bien dans cette robe rouge » versus « je serai fière de ne pas avoir succombé »,
- le plaisir anticipé de la satisfaction d'une impulsion face à la honte et à la culpabilité anticipées d'y avoir cédé, « tout

- le monde va trouver que j'ai fait une bonne affaire » versus « j'aurai honte d'avoir encore dépensé »,
- la honte et la culpabilité anticipées d'avoir cédé à une impulsion face à un sentiment de privation et de regret anticipé d'y avoir renoncé, « j'ai été courageuse de renoncer » versus « je regrette tellement cette veste »,
 - la privation et le regret anticipé d'avoir renoncé à son envie face à la fierté d'avoir pu se contrôler, « je regrette d'avoir raté cette affaire » versus « je suis fière d'avoir résisté ».

Les stratégies des magasins pour pousser à l'achat impulsif

Que mettent donc en œuvre les magasins pour nous amener à faire des achats non prévus ?

Les magasins ont trois objectifs. Le premier est de susciter chez leurs clients des envies plus ou moins fortes pour leur offre, pouvant prendre la forme d'impulsions. Le deuxième est de s'organiser pour que ces impulsions se concrétisent par des achats impulsifs effectifs. Le dernier objectif est de déployer des stratégies afin que le consommateur ne regrette pas son achat et ait envie de revenir dans le magasin.

Pour ce faire, les magasins vont activer de nombreux facteurs :

L'agencement du magasin

Placer le produit bien en vue, faciliter l'accès des clients au produit pour qu'ils puissent l'observer de près et l'examiner favorisera la naissance d'une impulsion d'achat.

Le personnel du magasin

La capacité du personnel de vente à informer et à persuader les clients influence le nombre d'achats réalisés dans le magasin. Des réactions émotionnelles vis-à-vis d'un vendeur peuvent aussi influencer les intentions d'achat des clients.

L'atmosphère du magasin

Elle joue un rôle dans la production d'émotions telles que le plaisir ou l'excitation. L'atmosphère du magasin inclut le visuel (couleur, brillance, taille, forme), la dimension auditive (volume, ton), la dimension olfactive (senteur, fraîcheur) et la dimension tactile (douceur, température). Ces actions servent à stimuler les cinq sens du consommateur.

Le type de magasin

La tendance à faire des achats non planifiés augmente dans les supermarchés et les hypermarchés. Le client peut utiliser le magasin et ses rayons comme substitut à une liste de courses. L'achat impulsif est également corrélé avec la facilité de l'achat, circuit fluide, caisses sans attente, livraison.

Les magasins agissent aussi sur les facteurs situationnels :

Le temps disponible

Sous la pression du temps, le consommateur est moins disponible pour céder à l'ambiance du magasin. Un temps court réduit donc la probabilité de faire des achats impulsifs.

A contrario, avoir du temps disponible favorise l'expérience de plaisir aux points de vente, en profitant mieux des produits exposés, des services offerts, de l'ambiance du magasin. Néanmoins, le fait de disposer de temps peut donner au consommateur, en proie à une impulsion, la possibilité de mieux réfléchir à la décision qu'il s'apprête à prendre, au risque de voir son envie irrésistible d'acheter disparaître. Ainsi, un consommateur qui bénéficie d'un peu plus de temps se contrôle davantage qu'une personne limitée par le temps. Ce sera donc des mini-collections ou des promos flash.

La disposition de moyens

Le fait de disposer de moyens financiers et de paiement facilite le processus d'achat impulsif puisqu'il accroît l'opportunité

d'achat de la personne. Plus un individu dispose d'argent, plus il éprouvera des émotions positives et plus il aura tendance à faire des achats impulsifs. La facilitation de paiement est à l'ordre du jour, crédit à la consommation, paiement en plusieurs fois.

L'influence du groupe

Les personnes qui accompagnent l'individu dans le magasin ou celles qui ne sont pas dans le magasin mais sont importantes pour cet individu, ont une influence sur le processus d'achats impulsifs. L'incidence du groupe peut jouer dans les deux sens, limiter ou stimuler le comportement. L'accompagnateur n'a pas d'influence sur la naissance d'une impulsion d'achat, mais il va réfléchir et évaluer les alternatives en toute objectivité à la place de la personne concernée. Fait avéré, un consommateur préfère effectuer seul ses achats impulsifs quand il est dans un état psychique positif ou négatif extrême.

La problématique du vendeur sera d'éloigner « le conseiller » ou de se le rallier.

Toucher les produits

Les consommateurs enclins à examiner la marchandise achètent plus que ceux qui n'ont pas cette tendance. Toucher le produit, l'observer, collecter des informations le concernant, stimule les impulsions d'achat. Soit parce que le consommateur se remémore une expérience passée, agréable, liée à cet article et qu'il a envie de revivre, soit parce qu'il arrive à en anticiper les bénéfices, notamment émotionnels, associés à sa consommation. Le fait d'avoir un avant-goût du produit (le toucher, l'essayer, assister à une démonstration) constitue un élément déterminant dans la naissance d'impulsions d'achat. C'est toute la problématique du *merchandising* pour valoriser des produits séduisants et attractifs.

La catégorie du produit

On distingue deux catégories : les produits hédoniques, dotés d'une valeur émotionnelle (du parfum, un vêtement) et les produits fonctionnels, par référence à leur valeur utilitaire (l'alimentation, les produits d'entretien). Les achats impulsifs concernent davantage les produits de nature hédonique. En effet, le besoin d'achat s'analyse ici comme visant à satisfaire une envie (impulsion) plutôt que par un besoin fonctionnel pour le produit. En clair, on a rarement une pulsion pour une poudre de lessive ou une boîte de conserve ! Pour autant, des remises ou des rabais peuvent assurément susciter des impulsions d'achat de produits pas *glamour* du tout.

Le prix des produits

Le prix est un facteur déterminant dans la réalisation d'achats impulsifs. Indiscutablement, le consommateur tend à être plus impulsif en période de soldes. Néanmoins, les achats effectués pour profiter d'un avantage de prix ne coïncident pas toujours avec des achats impulsifs, c'est le cas de l'achat de surveillance. En effet, dans cette situation, le consommateur a déjà planifié son achat mais attend une occasion particulière pour le faire. L'impression d'avoir réalisé une bonne affaire valorise l'expérience d'achat et de consommation en la rendant plus attrayante et excitante.

Les enseignes emploient en conséquence des stratégies et des tactiques pour nous amener tout doucement à avoir envie d'entrer dans le magasin, à nous y sentir suffisamment bien pour y rester, et développer des impulsions d'achat qui se transformeront en achats réels, sans remords ni regrets.

Toutefois, une simple exposition positive à l'atmosphère du magasin ou à d'autres facteurs n'est pas suffisante pour influencer les comportements d'approche du consommateur, et encore moins ses impulsions d'achat.

C'est le résultat de l'interaction du consommateur avec le contexte expérientiel mis en place par le magasin qui est susceptible d'avoir un impact sur ses envies, désirs, et prédispositions à l'achat. En résumé, le consommateur gère sa propre expérience.

4/ LA CLÉ : NOUS POUVONS ÊTRE DES CONSOMMATEURS-ACTEURS

Il n'y a aucune fatalité à l'achat impulsif. Comme je l'ai expliqué, les magasins (ou sites internet, bien évidemment) mettent en place tout un dispositif pour nous pousser à succomber (et à ne pas regretter d'avoir acheté). Mais nous, et seulement nous, décidons en dernier ressort d'acheter ou pas.

Le secret réside dans la capacité à bien gérer le passage de l'impulsion, « qui ne se commande pas », à l'achat lui-même.

Pour cela, plusieurs choses peuvent être mises en place.

Avant

- Ne pas emporter sa carte de crédit si on sait qu'on sort pour craquer, par tristesse ou par gaïté.
- S'octroyer une petite somme pour un petit achat : c'est souvent aussi gratifiant qu'un gros, si c'est seulement le besoin de dépenser ou d'acheter.
- Expurger systématiquement sa messagerie de tous les mails d'offres.
- Ne sortir qu'avec des listes de courses.

Pendant

- Déconnecter mentalement en se mettant à compter (1, 2, 3... jusqu'à 100) pour revenir au rationnel et sortir de l'émotionnel.

- Téléphoner à un tiers qui nous donnera son avis à distance, en lui envoyant la photo de l'objet.
- Si c'est un vêtement ou un accessoire : se photographier avec et se regarder.
- Se dire qu'on est hors cadre et se projeter dans un feuilleton ou un film américain où les séances de shopping sont caricaturales.
- Se représenter avec l'achat à son retour à domicile.
- Avoir sur soi une photo de ses placards un jour où on a eu le courage de tout sortir.
- Vérifier qu'il y a bien une possibilité de retour ou de remboursement.
- Faire le tour du magasin en tenant l'objet convoité comme si on l'achetait, cela suffit parfois à saturer le besoin.
- Avoir des phrases toutes faites pour désamorcer les vendeurs : « très sympa, mais je n'ai pas le coup de cœur », « ce n'est pas pour moi, c'est pour un-e ami-e », « je vais me donner un peu de temps ».

Après

- Ne pas hésiter à rapporter le produit s'il ne convient pas (ne pas enlever les étiquettes tout de suite).
- Montrer ses achats à son entourage et demander des avis.

EN CONCLUSION : SE CONNAITRE POUR RÉSISTER ... OU PAS !

Cette courte analyse a comme objectif d'identifier et comprendre les mécanismes et variables en jeu dans le cadre d'une expérience d'achat impulsif pour mieux les gérer, compte tenu de leurs intérêts stratégiques pour les entreprises comme pour les consommateurs.

Il est extrêmement intéressant d'être en mesure de comprendre ce qui se joue à l'intérieur de soi, pendant ces moments infimes de dialogue, de débat et de négociation intérieure face à une vitrine de magasin, un étalage de produits ou devant un écran d'ordinateur. C'est aussi un moyen pour chaque consommateur d'être capable de contrôler ses impulsions d'achat et d'être maître de lui-même, pour plus de consistance interne et de décision en phase avec ses intérêts.

Le consommateur d'aujourd'hui est beaucoup plus éduqué, intelligent, créatif, imaginatif et exigeant, avec des besoins multiples et complexes. Il ne se laissera pas contrôler ou diriger à son insu, ni duper par une simple offre expérientielle sans véritable valeur ajoutée. Si ce consommateur soupçonne une quelconque manipulation de la part de la distribution, il sera amené à désertter le magasin et à développer des stratégies de résistance qui peuvent atteindre, dans leurs formes les plus extrêmes, des comportements de boycott.

Il ne veut pas non plus une simple expérience standard et prête à vivre. Le consommateur est à la recherche d'authenticité, de vrai et d'original pour interagir avec l'offre du magasin et construire sa propre expérience.

Justement, il importe que le consommateur puisse prendre un peu de recul avec ce contexte expérientiel. Voici quelques réflexes très simples pour se poser les bonnes questions quand survient une situation de craquer pour un achat.

Pas question de tendre vers le zéro-impulsion, nos enquêtes ont largement montré ce qu'apportent ces moments : du plaisir, de la joie, de l'excitation, de la culpabilité et du regret aussi. L'idée est que la balance privilégie le plaisir plutôt que le regret. Pas question, non plus, d'opposer raison et émotion. Apprivoiser les achats impulsifs permet de gagner en liberté, en ne conservant que le meilleur.

Partie 4

***4 clés pour faire bouger
les lignes du management***

Des leçons de musique à destination des managers

1/ LA QUESTION : QU'EST-CE QUE LA MUSIQUE PEUT APPORTER AU MANAGEMENT ?

La musique est constitutive de la vie en société depuis les débuts de l'humanité comme en attestent les reliques d'instruments dans les fouilles préhistoriques. Toutes les sociétés humaines ont, sans exception des rites musicaux, des instruments spécifiques, des répertoires.

Elle est aussi de plus en plus présente dans nos vies depuis l'avènement du célèbre *walkman* inventé et mis sur le marché par la marque Sony à la fin des années 70. Depuis, le téléchargement est apparu, et tout le monde ou presque vit au rythme de sa musique. Mais la musique nous est aussi présente sous d'autres formes, musique d'accompagnement quand nous faisons du shopping, concerts, concours de chants à la télévision, apprentissage au conservatoire.

Par ailleurs, la musique peut elle-même être perçue et analysée comme une société. Elle suscite de nombreux projets qui deviennent des organisations, groupes de musique, chorales, sociétés de spectacle, qui, de façon plus ou moins formelle, sont managés. Ne parle-t-on pas d'industrie de la musique ?

Enfin, après des décennies où la musique a déserté le monde des entreprises, elle les réinvestit peu à peu par des chemins divers avec des contributions à la formation au management ou comme objet de mécénat.

C'est donc un lien évolutif, parfois ténu mais toujours réel, qui réunit musique et management.

Mais que peut apporter la musique au management ?

2/ LE CADRE : LE RAISONNEMENT PAR ANALOGIE

Le raisonnement analogique s'appuie sur ce qu'il y a de semblable entre deux choses. Ce raisonnement s'applique lorsqu'on part du fait que deux choses se ressemblent sur un point pour montrer qu'elles doivent se ressembler sur un autre.

La définition de l'analogie est *A est à B ce que C est à D*. En affirmant cela, j'affirme que tout ce qui est vrai dans le rapport entre *A* et *B*, l'est aussi dans le rapport entre *C* et *D*; de la même façon, tout ce qui est faux dans le rapport entre *A* et *B* l'est aussi dans le rapport entre *C* et *D*.

Concrètement, cela peut concerner des personnes ou des objets bien identifiés, des groupes humains ou d'objets ou bien encore l'ensemble des humains ou des objets repérés. La condition que pose le raisonnement analogique est qu'à son terme, il y ait le même degré d'universalité qu'au début. Par exemple deux scènes vues, deux idées, deux représentations mais également deux relations entre plusieurs représentations.

Un exemple classique est l'analogie critiquée par Rousseau dans son livre *Du Contrat social*, L. I, Ch. II. Il s'agit de l'analogie suivante : Peuple / Souverain = Troupeau / Berger. Dans cet exemple, le souverain est à son peuple ce que le berger est à son troupeau. En conséquence, le souverain aurait le droit de vie ou de mort sur ses sujets comme le berger a le droit de vie ou de mort sur ses bêtes.

En matière de raisonnement, la force du raisonnement par analogie est dans sa puissance argumentative, plus que dans un ressort logique. Il existe donc une tradition de défiance vis-à-vis de l'analogie, et de nombreux scientifiques pourfendent ce raisonnement, l'accusant de freiner la connaissance.

Néanmoins, sous l'angle de la créativité, le raisonnement analogique est particulièrement précieux car il ouvre des champs de possibles. En effet, il permet de lutter contre l'autocensure ou certains bridages de la pensée que mettent en place des raisonnements plus logiques, ou plus analytiques.

Se permettre de dire « et si ce que j'observe dans la cuisine, dans la peinture, dans la musique pouvait être transposé au management ? », est une façon d'ouvrir des horizons.

3/ DÉCRYPTAGE : REGARDER (OU ENTENDRE) LA MUSIQUE AUTREMENT

La richesse des configurations organisationnelles en musique

On peut faire une musique extraordinaire dans toutes les configurations possibles : soliste, duo, trio, quatuor, orchestre de chambre, orchestre symphonique.

Pour faire de la qualité, il n'y a pas de notion de taille critique en matière de musique, même si, bien sûr, les compositeurs écrivent leurs œuvres pour certaines formations. Cette richesse des configurations organisationnelles est inspirante pour le monde du management. Qui a toujours tendance à penser en masse critique ou en configurations optimales. La musique nous montre que le principal est la cohérence entre le projet et l'organisation.

L'importance de l'amateur sur le professionnel

On peut pratiquer la musique en amateur, ce qui est fascinant et perturbant pour le monde du management. Peut-on envisager de faire du management en amateur ? Les risques sont certainement plus grands que celui de faire des fausses notes. Mais dans le mot amateur, il y a le mot aimer, et c'est certainement une interpellation saine pour l'entreprise. Aimons-nous le monde du travail ? Le monde de l'entreprise ? Ou y allons-nous par défaut ? A reculons ?

Autre question, trop de professionnalisme et trop de formation ne nuisent-ils pas à la créativité et à l'innovation ? Un courant parti des USA met en effet en cause l'absolue nécessité de tout savoir et d'être ultra-diplômé pour être un entrepreneur, allant jusqu'à inciter des jeunes étudiants talentueux à abandonner leurs études.

Le métier passion

On ne choisit pas d'être musicien professionnel sans passion, sans envie, c'est un constat. Qu'en est-il des vocations en management ?

C'est certainement du côté des créateurs d'entreprise qu'il faut aller chercher cette passion, car il semblerait qu'elle ait déserté le monde des entreprises de façon plus générale. A force de procédures, d'exigences, de contrôles, de politiques qualité, de mesures de la performance et de tant d'autres injonctions, la passion, l'envie de faire ne sont plus présentes. Or, comme on le voit dans la musique, elles sont un formidable moteur pour avancer, se développer, et aller vers un accomplissement tant objectif que subjectif.

La contribution de tous à un projet commun

Le « ding » du triangle qui n'intervient qu'une seule fois, comme la contribution de quelques secondes du tambour, sont indispensables à l'œuvre musicale où dominent largement les cordes

et les instruments à vent. La chaîne de la valeur par la preuve ! C'est ce que nous dit Riccardo Muti : « Un orchestre symphonique est la plus belle métaphore de la société que je connaisse. Chacun est indispensable, mais doit savoir s'effacer pour faire vivre une réalité supérieure. »

Le goût de l'apprentissage

Jouer peut être inné pour certains privilégiés, mais pour beaucoup, savoir jouer d'un instrument ou bien chanter procèdent d'un apprentissage continu, sans cesse renouvelé, mais que les musiciens assument sans broncher. A-t-on la même motivation quand il s'agit d'apprendre le management ? Certainement pas, mais sait-on transmettre ces savoirs visibles et reconnus pour certains, implicites et invisibles pour d'autres ? La question de la formation et de la transmission en management est un nœud qui est encore loin d'être tranché ou délié.

La synchronisation

Elle n'est pas un choix, dès qu'on doit faire de la musique à plusieurs, il n'est pas question de jouer solo, et la notion d'accord n'est pas une métaphore ni un vain mot. Il faut être dans le même ton et en harmonie. Si la synchronisation est vitale en management, elle n'est pas suffisamment audible pour qu'on y recoure spontanément.

Le tempo !

Le rythme est essentiel en musique, il faut le respecter avec ses *accelerando*, *adagio*, *agitato*, *andantino*, *adagietto*, *andante*.

Or, on sait de mieux en mieux que le temps est une variable essentielle en management, le court terme, le long terme, les accélérations, les attentes, les nécessaires pauses se conjuguent aussi bien pour les individus que pour les organisations, mais ne sont pas forcément respectés.

Le rôle de l'émotion

« La musique est un cri qui vient de l'intérieur », a chanté Bernard Lavilliers, l'émotion fait partie intégrale de la musique, elle la produit comme le démontrent les musiques de films qui génèrent tristesse, peur, angoisse, joie. Le management demeure le monde de la rationalité même s'il évolue et que peu à peu, les émotions sont prises en compte, que ce soit en gestion des ressources humaines, ou en marketing. A suivre.

La créativité

C'est certainement ce qu'il y a de plus extraordinaire dans la musique. Avec seulement 7 notes (un peu plus avec les dièses et les bémols), les compositeurs créent sans cesse de nouvelles mélodies, et ce depuis des temps immémoriaux. Cette créativité avec finalement si peu de ressources est fascinante pour le monde du management où le mot est surtout prononcé de façon incantatoire. Surtout quand Mozart lui-même en explique le ressort : « J'essaie simplement de mettre ensemble des notes de musique qui s'aiment », tout est dit.

Le lâcher prise !

Je pense à la célèbre phrase d'Herbert Von Karajan : « L'art de diriger, c'est savoir abandonner la baguette. »

Oui, savoir lâcher prise, faire confiance, prendre du recul. Combien de managers savent ou souhaitent le faire ? Si peu, malgré les plaintes, les envies, et les *burnouts*.

L'énigme du don

Il y a une spécificité en musique, c'est l'importance du don personnel. Si on ne peut faire un constat aussi radical en management, se pose-t-on suffisamment la question des prédispositions ? On pourrait peut-être éviter beaucoup d'erreurs en

rappelant qu'on ne s'improvise pas manager, et que le bon expert ne fera pas forcément un bon manager, comme on le laisse souvent penser.

L'universalité du langage

La musique parle à tout le monde, elle est un langage universel, comme le rappelle le film de Steven Spielberg *Rencontre du troisième type*. En effet, partout, le do est un do, le ré est un ré, même si les notes ont des noms très divers selon la langue ou la culture. Les agencements ne sont pas les mêmes (il existe des gammes chromatiques et des gammes pentatoniques), mais qu'on soit d'Europe, d'Asie, d'Amérique ou d'ailleurs, la musique est entendue et comprise par tous. L'anglais sera-t-il un jour la langue universelle du monde des entreprises ? Si ce n'est pas déjà le cas, ça y ressemble fort ! La globalisation du management est bien avancée mais encore très en retard sur celle de la musique.

L'interculturel

Malgré cette universalité, la musique reste tribale. Il existe les tribus des fous d'opéra, celle du rock, celle de la pop, du reggae, du folk, de la biguine, de l'orgue, des percussions.

Elle a aussi des racines profondes dans une culture, dans un territoire, et peut accompagner chacun dans ses exils. Elle est signe de reconnaissance et d'identité. Si elle transcende les frontières, elle donne des repères.

Le management travaille aussi avec la culture mais la respecte-t-il vraiment ? Mais la McDonaldisation guette aussi le monde de la musique après s'être étendue depuis longtemps sur le monde des entreprises.

Le sentiment de maîtrise du geste

La perte de sens est une des causes de la souffrance au travail, les salariés ont en effet le sentiment d'avoir perdu toute maîtrise de ce qu'ils font au travail, tant celui-ci s'est disloqué, taylorisé. Le musicien peut, lui, vérifier en instantané le produit de ses efforts, son mélodieux ou fausses notes, c'est du pareil au même au regard de ce critère.

L'adaptation aux nouvelles technologies comme aux réseaux sociaux

L'arrivée de nouvelles technologies a permis de créer des instruments inédits comme les synthétiseurs ou la musique électrique. Les réseaux sociaux ont bousculé les relations entre créateurs et auditeurs, les rémunérations classiques comme les droits d'auteurs ont été mises à mal. Il faut encore continuer cette adaptation, et les acteurs du monde de la musique le savent bien. Mais la musique vivante continue à faire la démonstration de sa vitalité et chaque année, la Fête de la Musique le 21 Juin en est la preuve !

Contrepoint

Après cette montée de gamme, soyons aussi capables d'un peu de recul. Tout n'est pas rose dans le royaume de la musique. Ainsi, la formation est encore basée dans de très nombreux endroits sur un apprentissage fastidieux du solfège puis de l'instrument, de façon dogmatique et aride. Le projet est davantage de former une élite douée que d'encourager des bonnes volontés moins talentueuses, l'élitisme est de mise, comme la sélection qui va avec.

La diversité des musiques organise de très nombreuses chapelles. On ne mélange pas le classique et la variété, la pop et le reggae, l'opéra et la variété, même si on peut observer, ici et là, des exemples intéressants de ce franchissement de frontières

jusque-là étanches. Le purisme est souvent au centre des esprits.

La concurrence est érigée en système comme le montrent les divertissements organisés par la télévision, *The Voice* ou *Star Ac'*, pour ne citer que ces émissions.

Si une partie des musiciens ou des mélomanes se sont saisis de façon souvent innovante des réseaux sociaux, de nombreuses résistances subsistent, qui semblent parfois relever de combats d'arrière-garde, pensons à la loi Hadopi et ses avatars.

4/ LA CLÉ : APPRENDRE À SORTIR DU CADRE

Regarder, observer, scruter le monde de la musique, dans ses aspects les plus grandioses comme dans ses gestes les plus minimes, est une façon tout à fait pertinente d'interpeller celui du management. Tout n'est pas à reproduire, tout n'est pas transposable, mais la mise au jour de certaines pratiques, de certaines façons de faire, peut tout à fait s'avérer source de remise en cause et constituer autant de pistes pour des innovations managériales.

L'exercice que nous avons proposé avec la musique peut être opéré avec d'autres mondes. Ça a souvent été le cas avec le sport, mais la cuisine ou la peinture sont des univers à explorer tout aussi intéressants pour un renouveau du management.

On peut retenir trois idées de ce court exercice :

Les idées et les bonnes pratiques doivent venir du plus éloigné possible pour être véritablement apportées de souffle, sinon, on reste dans une circularité asséchante.

La façon de faire, le comment, sont souvent au moins aussi inspirants que le résultat lui-même. Il faut alors avoir une lecture du processus, en guettant les signaux faibles.

Enfin, entretenir l'analogie de façon systématique est une bonne façon de lutter contre les idées toutes faites ou la reproduction qui nous accablent si souvent. Sortir du prêt-à-penser, regarder notre monde, même quelques instants, avec d'autres lunettes, est salutaire, et bon pour le moral !

EN CONCLUSION : ABANDONNER LE « PRÊT-À-PENSER »

Les meilleures idées ne se trouvent pas en restant enfermé dans un bureau ou assis devant une feuille blanche ou un écran d'ordinateur noir. C'est en marchant, en regardant autour de soi, en faisant tout autre chose, que les idées arrivent et jaillissent. Le processus d'innovation est mystérieux, le stimuler en jouant avec d'autres univers est une modalité tout à fait séduisante. La musique et le management, quelle belle symphonie !

Pourquoi les réformes échouent-elles les unes après les autres à changer certaines organisations ?

1/ LA QUESTION : POURQUOI TANT DE RÉFORMES ÉCHOUENT-ELLES ?

En regardant les débats actuels qui agitent de nombreuses institutions, la question saillante est : « Pourquoi les réformes échouent-elles les unes après les autres à conduire le changement dans l'université, l'hôpital ou autres institutions ? »

La réponse sera courte : « Parce que derrière ce que l'on analyse comme un système bureaucratique se cache la réalité d'un système clanique », et on ne réforme pas une bureaucratie comme une structure de clans.

Nous pouvons citer le cas de l'université française, car elle est emblématique de ce type de problème. Mais c'est aussi le cas de l'hôpital ou de nombreuses institutions politiques. Les réformes se succèdent et échouent les unes après les autres car on se trompe de diagnostic, ou bien, on refuse de le voir.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DU CLAN

Qu'est-ce qu'une coordination clanique ?

Commençons par les configurations de Henry Mintzberg¹⁹. Ce théoricien identifie sept types de configurations organisationnelles, à savoir la structure simple, la bureaucratie mécanique, la structure décisionnelle, la bureaucratie professionnelle, l'organisation innovatrice ou adhocratie, l'organisation missionnaire ou idéologique et l'organisation politique.

L'université, l'hôpital ou encore les cabinets d'experts-comptables, sont rangés dans la catégorie des bureaucraties professionnelles.

Quelles sont les caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle ?

De façon synthétique, la configuration dite professionnelle est animée par des opérateurs très qualifiés qui se coordonnent par la standardisation des qualifications. Ils poursuivent leurs buts professionnels spécifiques, qui peuvent être l'enseignement ou le soin dans nos deux premiers cas. Ces mêmes opérateurs exercent une influence importante sur la prise de décision opérationnelle, tandis qu'un certain flou entoure la prise de décision stratégique. Incontestablement, l'articulation entre les deux niveaux n'est pas simple. Elle procède selon deux modalités, qui sont la standardisation des qualifications, et les ajustements mutuels. Le but prédominant d'une organisation professionnelle, est l'excellence professionnelle, l'excellence académique dans le cas de l'Université.

Il est important d'ajouter que, dans ce type d'organisations, ceux qui maîtrisent les zones d'incertitudes et les mécanismes professionnels contrôlent véritablement le système.

19. Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1998, 440 p

Et c'est là qu'il faut aller gratter derrière la croûte bureaucratique pour s'intéresser aux mécanismes de coordination, qui expliquent le fonctionnement au jour au jour.

Avec un mode de coordination clanique

Rappelons, pour bien comprendre, que William Ouchi²⁰ identifie trois modes de coordination dans les organisations :

- par les règles, qui renvoient au système bureaucratique, à des valeurs de hiérarchie, de stabilité, d'ordre, c'est l'apparent fonctionnement de l'université française,
- par les mécanismes de marché, qui se caractérisent par des valeurs de performance, de production de compétition, c'est le cas de certains établissements de l'enseignement supérieurs comme les écoles de management,
- par les mécanismes culturels, qui correspondent aux clans. L'entreprise clanique compte sur des valeurs telles que la tradition, la loyauté et la solidarité pour orienter les comportements de ses salariés. Les entreprises de type clanique présentent une grande homogénéité dans leur culture interne.

Le fonctionnement en clans est fondé sur une philosophie commune à tous les membres de l'organisation. C'est ce qui le tient. Ce fonctionnement va donc, dans son objectif de stabilité et de perpétuation (plus que de pérennité), développer certains rejets : le rejet de ce qui est considéré comme étranger, le rejet de l'hétérogénéité, le rejet de tout changement pouvant conduire à la déstabilisation de ses valeurs.

La stabilité et la perpétuation sont donc consubstantielles à la configuration clanique. Le changement d'une organisation clanique ne peut passer que par une modification en profondeur de ses valeurs.

20. *Théorie Z, faire face au défi japonais*, (1982), William Ouchi, Editions Interéditions

3/ DÉCRYPTAGE : L'IMPOSSIBLE RÉFORME DES ORGANISATIONS CLANIQUES

Le fonctionnement d'une organisation clanique

On peut tout d'abord affirmer qu'il n'existe dans ces organisations, aucune culture de la performance, du résultat, de l'objectif, de la récompense, de la sanction externe, ni par le marché, ni par les institutions.

L'organisation clanique mobilise un système de contrôle fondé sur le rite, avec, comme seul but, la conformité. Ainsi, les rares évaluations de ses membres, au moment du recrutement et des promotions, sont fondées sur l'évaluation par les pairs, ou bien relèvent de codes où la seule marge de manœuvre est, par exemple, l'augmentation de la note comme c'est la pratique dans la fonction publique. Dans ces organisations, être bien évalué signifie, non pas être performant, mais être conforme

Par ailleurs, une organisation clanique fonctionne sur la base de relations formelles ambiguës, avec des contours de responsabilité non précisément définis. On pourrait résumer cela par un « rien n'est possible mais tout est possible ».

Les règles, tellement nombreuses et exigeantes, qui donnent cette apparence administrative, sont *de facto* fréquemment contournées par des ajustements et des arrangements locaux, sous peine de ne plus pouvoir maintenir l'activité.

L'organisation clanique est aussi le domaine de responsabilités sans responsabilisation. Les responsables n'ont par exemple aucune prise ni sur leur budget, ni sur la gestion de leurs équipes. Faute de cette responsabilisation, le groupe et la discussion sont privilégiés, avec une multiplication des structures et des lieux de débat (conseils, assemblées générales, commissions et conseils en tous genres) exigeant des temps de coordination et de synchronisation extrêmement importants, au détriment des

véritables projets. Nous sommes dans une culture du débat et pas du projet.

Dans ces organisations, le *leadership* prend systématiquement le pas sur le management car seule l'autorité de compétences est reconnue, opérant la distinction entre pouvoirs formels et pouvoirs tacites. Cela signifie que le sociogramme est fortement décalé par rapport à l'organigramme, même si celui-ci est très détaillé. D'ailleurs, un trop grand formalisme peut être le symptôme d'une organisation clanique : celui qui décide n'est pas forcément celui qui a le titre ou le responsabilité officiellement.

Les codes sont transmis oralement, la culture de ce qui se fait ou ne se fait pas est apprise sans lieux ou moments de transmissions. En témoignent les errements des nouveaux entrants qui doivent aller à la pêche aux infos plus souvent qu'à leur tour dans ce type d'organisations.

On observe alors une organisation où se côtoient et s'affrontent des clans, ayant comme objectifs particuliers la préservation de leurs intérêts et de leur périmètre (on parle souvent de féodalisme organisationnel) avec en commun le mot d'ordre tacite de la perpétuation et de la stabilité du système, au nom de l'excellence.

La grande difficulté à mener des réformes dans une organisation à coordination clanique

Les raisons de vouloir le changement dans l'université, l'hôpital, des organisations de service public, sont nombreuses. Il y a tout d'abord la globalisation et l'arrivée d'autres cultures, d'autres visions du système. Ainsi, l'université doit compter avec l'irruption du marché dans l'enseignement supérieur, avec les études payantes. L'enseignement supérieur est aussi confronté à des systèmes d'accréditations qui exigent le résultat et la preuve, pas seulement l'affirmation et le moyen. L'université comme l'hôpital sont soumis à des exigences de contraintes de coûts

et doivent apprendre l'autonomie de fonctionnement. On peut associer à tous ces changements la montée en puissance des exigences des salariés et des clients, les étudiants, les citoyens ou les patients.

On identifie deux types de conduites du changement classiques qui se heurtent à une organisation édreton, celle qui reprend sa forme quoi qu'il arrive.

Celles guidées par la frénésie amènent à refaire ce qui a déjà été fait quelques années plus tôt, avant de sombrer dans l'oubli, ou que l'on préfère oublier pour ne pas perdre la justification de l'action en cours. Certains plans de réussite prennent cette allure. On revient à une régulation où le débat et la remise en cause sont des fins en soi.

Les autres sont celles qui dérangent et que l'on préfère enterrer, un adage alors est de donner du temps au temps, pour laisser des sujets qui fâchent couler tout doucement dans le néant de tiroirs, d'historiques de mails, de dossiers enterrés dans l'ordinateur.

Ainsi, qui, actuellement, se pose véritablement la question de la qualité de l'enseignement ? Au nom de l'objectif global de l'excellence scientifique, la question de l'excellence pédagogique reste un non-dit. Qui se pose la question de savoir si certains diplômes correspondent encore aux attentes du marché du travail, ou à celles des étudiants ?

Quels sont les critères de développement des disciplines universitaires ? Les chiffres de création de postes d'enseignants-chercheurs démontrent la constance de déséquilibres de développement de certains champs disciplinaires, pourtant moins bien dotés, au profit d'autres qui ne répondent plus aux attentes des étudiants et des entreprises.

4/ LA CLÉ : COMMENT FAIRE ÉVOLUER UNE ORGANISATION CLANIQUE ?

Comment réformer une telle organisation ?

Rappelons que dans une bureaucratie professionnelle à coordination clanique, la cohésion des groupes et leur préservation priment sur les recherches d'efficacité, d'efficience et de résultats démontrables.

Nous identifions trois conditions pour un véritable changement. La première est de nommer les choses et d'admettre cette régulation clanique qui reste un non-dit personnel, groupal et organisationnel. Il faut aussi reconnaître les objectifs consubstantiels à une organisation dite de bureaucratie professionnelle, la perpétuation des codes au nom de l'excellence professionnelle.

La deuxième condition est d'analyser les dénis, les dénégations, les dissimulations, les mensonges et les oublis qui se diffusent dans ce type d'organisations, sans mode de régulation externe. Ce travail mettra l'accent sur les dysfonctionnements les plus caractéristiques et, en creux, définira le cahier des charges d'une grille d'un management responsable et efficient.

La troisième est de ne pas confier le changement aux seuls membres de l'organisation les plus adaptés au système, car par définition (il faut relire Darwin) les hyper-adaptés à un système ne peuvent survivre au changement et encore moins le conduire. En clair, confier la réforme à ceux qui ont les clés d'un pouvoir clanique, c'est se condamner à ne rien voir changer, et pour longtemps ! Or, qui nomme-t-on à la tête de projets de changement ? Des « experts » qui ont ce rang et cette compétence car ils sont issus du système !

EN CONCLUSION : NE PAS SE TROMPER DE DIAGNOSTIC

A l'heure où nombre d'organisations comme l'université ou l'hôpital, cherchent à se réformer afin de mieux affronter un environnement de plus en plus globalisé, avec des grilles d'attente et d'évaluation issues de contextes culturels très différents, dans une exigence nouvelle d'équilibre financier, il semble important de revenir aux fondamentaux mis au jour par des chercheurs reconnus en organisation. Il faut toujours garder en tête qu'une entité à allure administrative dissimule peut-être une organisation clanique. C'est pour cela que, comme étudiants, comme patient, comme citoyen, nous assistons, désespérés, à des comédies du changement, où tout est en place pour que surtout rien ne change ! Rappelons-nous, le but du clan, c'est sa préservation !

La qualité fait-elle perdre leur âme aux institutions d'enseignement ?

1/ LA QUESTION : LA QUALITÉ VERSUS L'ÂME ?

On demande de plus en plus souvent, et avec une exigence grandissante, à des dirigeants d'institutions d'enseignement supérieur de se lancer dans des processus de qualité, avec des labels ou des accréditations à la clé. Ils sont alors confrontés au défi de résumer en quelques pages le projet de leur établissement.

L'exercice s'avère complexe, il est aussi à fort enjeu et d'un apport remarquable pour une école ou une université, car il oblige à faire, dans un premier temps, son diagnostic précis.

Une constante s'impose alors, la frustration de ne pas faire émerger l'essence d'une institution de formation, un climat, une atmosphère, une envie commune, un projet. En quelques mots, un cocktail clairement détonant qui exprime la différence de cet établissement, mais reste indicible.

Les écoles s'essayent alors à décrire ce qui va permettre à leurs étudiants de se reconnaître parmi une foule d'autres étudiants, à des diplômés de se retrouver sans se connaître, à des personnels

de comprendre pourquoi ils sont fiers et heureux de travailler dans cette école, à des enseignants et à des chercheurs d'avoir envie de la rejoindre. Systématiquement, l'exercice d'objectivation tombe à plat. Certes, chaque établissement peut aligner des points remarquables et saillants exprimant qu'il ne peut être confondu avec un autre. Mais cette liste demeure désespérément plate et grise. Elle ne traduit pas ce qu'on veut transmettre à toutes ces personnes qui ont, qui ont eu ou qui auront à voir avec l'école. Ce que certains appelleront le « waouh », le « plus », la différence dans une version performative, et qui est tout simplement le supplément d'âme.

La question qui se pose est : « Sous l'enjeu de la qualité, sous le joug de l'hyper concurrence et de la performance, les établissements d'enseignement ne risquent-ils pas de perdre leur âme ? ».

L'exercice est simple. Il consiste à prendre le temps de se demander : « Quelle a été mon année de scolarité préférée ? » et pourquoi. Puis, de la même façon : « Quel est mon plus mauvais souvenir scolaire ? », « A quoi cela tenait-il ? ».

Force est alors de constater que les moments considérés comme les plus riches et les plus forts ne sont pas forcément en lien avec le « plus que parfait », les plus beaux locaux, les meilleurs professeurs, les cours les plus performants, le salaire le plus important à la sortie... Quand on évoque les souvenirs, parfois lointains (on peut remonter à l'école primaire), on touche à l'émotion.

Les arguments du « plus » sont laissés à notre système rationnel. Tout ce qui va faire la mise en intrigue, créer l'attachement, faire qu'on parle de cette école ou de cette année avec émotion et implication, est une boîte noire délicate à percer, car constituée d'un mélange difficilement explicable d'une foule de choses. C'est tout simplement le souvenir d'une expérience de vie.

Cela peut sembler anecdotique. Je m'empresse de dire qu'il n'en est rien. Toutes les recherches en comportements du consom-

mateur montrent bien qu'inexorablement, ce paradigme de l'expérience domine nos vies, et ce caractère expérientiel de nos actions dépasse maintenant largement la sphère de la consommation pour entrer dans celle de nos vies personnelles et professionnelles de façon extensive.

Dans une école, une université, les étudiants passent en moyenne trois années, ce qui n'est pas anodin à vingt-deux ou vingt-trois ans, surtout quand cette formation détermine en grande partie la vie professionnelle. L'école, l'université, mon école, mon université, doit m'interpeller, pour que je puisse raconter ma propre histoire, pendant longtemps, à ceux et celles qui m'accompagneront dans ma vie.

Comment retrouver cette âme ? Faut-il renoncer aux politiques de qualité et d'accréditation ? Faut-il reformuler davantage ce que les étudiants attendent d'une école ou d'une université ? Faut-il repenser l'ingénierie d'un modèle en bout de course ? Ou faut-il tout simplement considérer un peu différemment ce que nous proposons ?

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DE L'INNOVATION SOCIALE

L'innovation est devenue le maître-mot des entreprises, particulièrement depuis Schumpeter et son entrepreneur innovateur. C'est par elle que doit arriver la performance. Longtemps, les innovations les plus valorisées ont été technologiques et stratégiques. Or, ces deux types d'innovations ne résistent pas durablement à l'imitation, dans un monde ouvert où les idées, les capitaux, les techniques et les hommes circulent librement et sans entraves. On le sait depuis belle lurette, un produit innovant perd vite cette caractéristique, soit parce qu'il est copié, soit parce que la génération suivante le supplante dans un délai de plus en plus court. Idem pour les innovations en termes de *business models*, elles aussi facilement imitables.

Certains chercheurs ont défini la notion d'innovation managériale, qui peut se traduire par « *l'invention et l'implémentation d'une pratique, d'un processus d'une structure ou d'une technique de management qui est nouvelle au regard de l'état de la connaissance et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »²¹. Cette innovation managériale se situe tout en haut de la pyramide de l'innovation, car elle reste non substituable et constitue à ce titre, et de façon durable, un facteur distinctif de l'entreprise ou de l'organisation. C'est de cette capacité à développer des innovations managériales que dépend maintenant la performance des entreprises. Ce n'est plus uniquement dans les processus, les outils et les indicateurs que prônent l'ensemble des politiques qualité.

3/ DÉCRYPTAGE : LES TRÈS NÉCESSAIRES POLITIQUES QUALITÉ

De plus en plus d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde font le choix radical de la qualité, processus démarré il y a déjà un siècle aux Etats-Unis avec des organisations comme AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) pour les écoles de management. Pas une qualité uniquement déclarative et d'intention, mais une qualité opposable et dûment prouvée.

C'est leur force et leur honneur. En France, les écoles de management ont ainsi pris en cela une avance remarquable sur le reste de l'enseignement supérieur français, ce qui est insuffisamment valorisé. Il existe certes, ici et là, des certifications ou des reconnaissances labellisées, mais pour qui connaît les deux systèmes, écoles versus université, les écarts sont manifestes. C'est une force incontestable que l'université française devrait

21. Hamel, G. (2006), *"The Why, What and How of Management Innovation"*, Harvard Business Review, 84 : 2, 72-84.

reconnaître aux écoles, et certainement considérer comme source d'inspiration. Des coopérations en la matière seraient à l'évidence fort motivantes pour les deux parties.

Les arguments ont été mille fois énoncés et sont mille fois recevables, rappelons-les rapidement. Tout d'abord, il y a un enjeu de clarification de l'offre de formation, trop codée et complexe pour les non-initiés, en l'occurrence les bacheliers, les étudiants et leurs familles. Achèterions-nous une voiture ou un voyage autour du monde avec le même niveau d'information que celui dispensé sur nos formations ?

Il faut également pointer l'engagement dans une nécessaire qualité à maintenir et développer avec le regard de tiers experts. Une politique qualité peut aussi être perçue comme l'opportunité d'un outil de management qui, avec ses batteries de processus, d'indicateurs, de critères, permet une mise en œuvre stratégique consistante et cohérente, avec l'ensemble des parties prenantes.

Tout cela concourt à un alignement de la profession vers le haut, et à son entrée dans les codes internationaux.

Malgré tout, ces politiques qualité amènent aussi leurs lots d'interpellations et de questionnements.

Les toujours mêmes bonnes interpellations, avec les non moins toujours mêmes bonnes réponses

Une interpellation chronique des organismes accréditeurs comme un questionnement stratégique constant des établissements d'enseignement est de rechercher ce qui va pouvoir faire leur différence, et par cette différence, leur identité. Or, sous la pression de la politique qualité, c'est la standardisation qui guette.

La lecture des documents décrivant les missions et valeurs des établissements entrés dans ces processus qualité, illustre bien le propos. D'où qu'ils proviennent dans le monde, ils se révèlent

uniformes dans leurs intentions comme dans les moyens d'atteindre les buts assignés. .

« Soyez distinctifs », adjurent les organismes accréditeurs, « sachez innover », mobiliser votre créativité pour ne pas subir les accréditations mais bien les activer au service de votre projet.

Mais c'est un art délicat d'être différent sous la pression des attentes et des exigences des parties prenantes, qui se conjuguent pour souvent se contredire, voire s'annuler.

On peut retenir le cadre hyper structurant des systèmes d'accréditations, ce qui fait leur force mais réduit au minimum la fameuse marge de manœuvre tant souhaitée. On peut souligner la tension de devoir proposer aux étudiants et aux apprenants les connaissances les plus larges possibles pour garantir l'employabilité exigée, l'empreinte internationale de plus en plus attendue ! Tout cela s'accommode mal de points saillants et différenciants attendus pour ces universités ou écoles.

Une fierté légitime

Chaque établissement avance, fier de ce qu'il fait, très légitimement. Chacun sait que le marché de la formation est très concurrentiel, que l'environnement propose son lot de menaces stratégiques. L'enseignement supérieur est plus en plus un univers de marques qui se construisent sur du temps long, avec une formidable inertie.

Les énergies d'un établissement se concentrent en conséquence sur trois objectifs principaux. Le premier est d'être préféré aux universités ou aux écoles concurrentes, dans une hiérarchie médiatisée par les classements. Il faut ensuite être recommandé par un bouche à oreille favorable. Enfin, l'établissement doit être soutenu par ses parties prenantes, tout particulièrement les entreprises et les diplômés pour assurer la relève de financements.

Tout cela fait un beau plan d'action stratégique, mais est-ce que ça crée du rêve ? Est-ce que cela révèle l'âme de l'établissement ? Rien de moins certain.

4/ LA CLÉ : À LA RECHERCHE D'UN SUPPLÉMENT D'ÂME

La frustration devant la rédaction du plan stratégique s'explique bien par la difficulté de présenter l'âme de son école. Ce serait parler de quoi ? Ce serait évoquer une ambiance, un climat, un ensemble d'interactions entre des personnes et des objets difficile à décrire et à circonscrire et qui, pourtant, représente bien mieux l'école que tous les rapports d'accréditation ou de labels.

Quels seraient les objectifs reformulés sous cet angle ? Que chaque étudiant et collaborateur parle de son école avec affection et engagement ! Qu'ils aient le sentiment de faire partie d'une communauté, l'envie d'y rester ou d'y revenir pour des motifs tout sauf rationnels, comme adhérer à l'association des diplômés le jour où on est en recherche d'emploi ! Que le bouche à oreille présentiel ou virtuel soit positif !

Or ces trois enjeux convergent vers cette idée que la formation dans une école est une expérience, au sens du paradigme expérientiel qu'ont défini Holbrook et Hirschman dans leur article séminal de 1982²².

Depuis bientôt 40 ans, le monde du commerce sait que pour amener le chaland à acheter, il ne suffit pas de l'exposer à ce qui fait en théorie les ingrédients de la performance, à savoir des bons produits, des prix attractifs, un *merchandising* séduisant, une théâtralisation attrayante. Il faut raconter une histoire à ce consommateur et le stimuler suffisamment pour qu'en interagissant avec tous ces items, il se fabrique son expérience, ici de magasinage.

22. Holbrook M.B. ; Hirschman E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140

Faisons l'hypothèse que le même processus expérientiel s'initie quand on a le projet d'intégrer une école. Et que, au fur et à mesure des semaines et des mois, l'étudiant va créer son histoire, de façon unique. Ces alchimies mystérieuses naissent lors d'un cours, d'un rendez-vous avec un tuteur, d'un évènement d'association, de rencontres avec un secrétaire ou un gestionnaire de scolarité. Elles sont le creuset de cette atmosphère qui sera, pour le coup, complètement différente d'une école à l'autre. Cet assemblage unique est aussi la plus forte source de différenciation et d'innovation.

Ce ne sont pas les arguments objectivables et objectivés, soumis à la performance qui créent la distinction. Celle-ci doit être hors *benchmarking*, hors comparaison, hors classements et ne peut être résumée aux rapports d'accréditation ou aux politiques qualité. On ne peut schématiser ou résumer l'âme d'une école ou d'une université. Il faut la vivre avec les personnes qui l'animent. La différence, la distinction, le haut de la pyramide de l'innovation sont faits par l'humain, et uniquement par l'humain, avec ses qualités mais aussi ses défauts.

EN CONCLUSION : REMETTRE UN PEU D'ÂME DANS LA QUALITÉ ?

En conclusion, la qualité reconnue par des tiers, labels, accréditations, classements, est nécessaire, mais cette volonté de transparence, d'efficacité et d'efficience ne risque-t-elle pas de conduire les établissements de formation à perdre, ou peut-être simplement à oublier leur âme ?

Il est grand temps, pour tous, de retrouver et de chérir cette âme. C'est ce qui fera que, dans des dizaines d'années, des diplômés aux quatre coins du globe évoqueront avec nostalgie et tendresse leur école, et seront au rendez-vous pour la soutenir en cas d'avis de tempête.

Et si on parlait un peu d'irresponsabilité en management ?

1/ LA QUESTION : POURQUOI TANT DE COMPORTEMENTS IRRESPONSABLES ?

La Responsabilité sociétale des organisations (résumée en RSO) est sans conteste le nouveau paradigme du management en ce début de XXI^e siècle.

Cette aspiration à une entreprise en société, plus responsable dans les domaines de l'économie, de l'environnement et du social se décline au sein des unités, des services et des équipes avec la promotion d'un management responsable.

On assiste alors à l'éclosion d'une nouvelle génération de managers, les managers responsables. De qui s'agit-il ? Des managers ayant compétence à exercer leurs fonctions de façon éthique, respectueuse de l'environnement et capable de gérer la diversité de leurs équipes.

Si la définition semble simple, la mise en œuvre est souvent complexe et soumet au quotidien ces managers à des tensions transformant l'injonction à la responsabilité en incantation managériale.

Il faut l'admettre, le management dit responsable n'est pas aisé à déployer. Sa pratique met au jour des dilemmes managériaux toujours plus nombreux et souligne la difficulté à leur donner de bonnes réponses.

Ce management aspirationnel peut alors créer des frustrations, des dissonances chez les managers, qui mesurent alors davantage ce qui les met en échec que l'intérêt premier de la chose.

Pour mieux comprendre et expliquer le phénomène, il semble alors tout à fait intéressant de se pencher sur les travers, les lâchetés, les ratés de l'exercice managérial au quotidien, qui, *de facto*, dessinent les contours de l'irresponsabilité en management.

2/ LE CADRE : LA THÉORIE DES DÉNIS À SOI-MÊME

Nous proposons donc de nous arrêter sur cette irresponsabilité managériale, cette analyse a pour nous trois vertus. Tout d'abord, humaniser le management et le manager, et accepter que les faiblesses appartiennent aussi à la vie des organisations. Ensuite, admettre que l'erreur en management n'est pas toujours une faute, au sens de la recherche de coupable, et que l'apprentissage peut aussi se réaliser par l'échec. Enfin, proposer une grille de diagnostic afin de concrètement progresser dans la construction d'un management plus responsable, qui serait peut-être, plus modestement, un management moins irresponsable.

Nous reprenons pour cela un travail mené en commun entre chercheurs en management, psychologues et psychanalystes dans le cadre de l'Institut Psychanalyse et Management, s'appuyant sur ce qu'on appelle les négations à soi-même.

3/ DÉCRYPTAGE : ET SI ON PARLAIT DE MANAGEMENT IRRESPONSABLE ? PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

Etre irresponsable, ce n'est pas forcément être insouciant, fou, agressif. Un manager irresponsable n'est pas un manager qui insulte ses équipes, s'absente sans crier gare, harcèle l'un ou l'autre de ses collaborateurs, ou prend des décisions risquées pour l'organisation.

Etre irresponsable, c'est tout simplement ne pas assumer ses responsabilités et il y a alors de nombreuses façons de ne pas être un manager responsable. C'est là tout l'intérêt d'une grille d'analyse permettant d'objectiver ce qui est trop souvent analysé par le seul prisme de l'affectif.

Si on reprend la grille des négations à soi-même, on peut en identifier trois types ayant du sens en management : la dénégation, le déni et le mensonge. Nous y ajouterons la dissimulation et l'oubli.

Cette grille peut s'appliquer à une lecture individuelle des comportements mais aussi à une lecture des mécanismes groupaux comme des mécanismes organisationnels irresponsables.

Ainsi, un manager peut présenter des comportements irresponsables à titre individuel, un groupe de personnes dans l'entreprise peut avoir des conduites irresponsables, et une organisation peut institutionnaliser l'irresponsabilité dans des intentions stratégiques, des règles, ou tout simplement la prescription de façons de faire.

Entrons maintenant dans les définitions des attitudes ou comportements repérés :

- Le déni : quand on fait comme si les choses n'existaient pas. A titre d'illustration, c'est la non-prise en compte de discriminations, de personnes qui posent problème en termes de comportements, de l'obligation d'avoir à opérer des change-

ments dans la façon de travailler. Il s'agit souvent de vouloir sauver la face organisationnelle, de préserver la paix et l'ordre établi.

- La dénégation a lieu quand, devant l'évidence, on nie cette réalité, on la contourne, on donne des explications trafiquées, on accuse quelqu'un d'autre. Les exemples sont nombreux : dénégation d'une mauvaise décision, dénégation de sureffectifs, dénégation de pratiques obsolètes. L'enjeu (parfois implicite) est de fuir ses responsabilités (« C'est pas moi, je n'y suis pour rien ») et l'éventuelle sanction.
- La dissimulation consiste à camoufler, l'erreur, le trou dans la caisse, le dysfonctionnement, l'incompétence, car on a peur de la sanction ou d'être pris en faute. Le camouflage implique souvent de reculer pour mieux sauter, mais aussi parfois la possibilité de ne sentir que le vent du boulet.
- Le mensonge, c'est travestir les faits, raconter une toute autre histoire. Ce sont les CV arrangés, les chiffres maquillés, les faux ordres de mission, mais aussi les messages rassurants quand tout va mal, les fausses informations pour déstabiliser.

Il est flagrant de constater que l'intentionnalité est graduelle dans les quatre postures ainsi décrites.

Un autre comportement peut être ajouté, qui complète le périmètre des comportements irresponsables, il s'agit de l'oubli. Oubli intentionnel (on est alors dans la dissimulation) ou pas (il s'agirait alors de déni). Bien l'identifier semble essentiel, tant il est mobilisé dans les entreprises. Il y a oubli quand on laisse le temps faire son œuvre, qu'on ne répond pas, qu'on laisse les aspects problématiques s'enliser, ce sont les dossiers enterrés, les mails ou les courriers sans suite, les relances non effectuées.

Clairement, l'ensemble de ces comportements peuvent émaner d'un individu ou de groupes d'individus opérant le cas échéant dans des stratégies d'alliances. On peut aussi identifier des organisations où ces procédés sont systématisés, voire institu-

tionnalisés. On peut faire l'hypothèse que, pour que ces comportements tiennent, il faut leur ajouter un climat de mépris et de peur auprès de l'ensemble des collaborateurs. Mépris par la certitude de l'impunité, peur pour éviter la dénonciation.

Le champ de la responsabilité est immense, celui de l'irresponsabilité pas moins.

4/ LA CLÉ : COMMENT RÉDUIRE L'IRRESPONSABILITÉ ? ET CONSTRUIRE UNE RESPONSABILITÉ MANAGÉRIALE PLUS MODESTE MAIS PLUS RÉELLE ?

Il importe bien sûr, dans un premier temps, d'accepter de regarder en face les situations qui dérangent et que notre grille d'analyse permet d'identifier. Nul besoin de faire la chasse aux coupables, sauf évidemment quand il y a illégalité avérée.

Admettre que chacun, à son niveau, dans son espace de missions, met en œuvre de tels comportements, de temps en temps, sans systématisation ni caractère de gravité extrême, est bien souvent suffisant pour avancer.

Il faut alors agir selon cinq axes :

Le premier est d'identifier des situations de dilemmes managériaux, ces moments où des décisions difficiles doivent être prises, avec tout un ensemble d'enjeux en tension. Comment réagir quand on est témoin d'un comportement qu'on désapprouve ? Interpeller ? Dénoncer ? Se taire ? Comment gérer une demande légitime mais qui pourrait remettre en cause des équilibres acquis ? Ne pas répondre ? Expliquer ? Refuser au risque de mécontentement ? Accepter au risque de retour de bâton ?

Nous connaissons tous ces situations perturbantes qui nous laissent ensuite, quelle que soit la façon dont nous les avons gérées, dans un inconfort certain, et une interrogation prolongée.

Analyser ces dilemmes managériaux permet ensuite de définir des réponses les moins mauvaises possibles compte tenu des circonstances, et en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, ce qui autorise des comportements homogènes, prévisibles, et soulage bien des managers, grâce à la règle prescrite.

Le deuxième axe de travail découle du premier, dans ces situations de dilemmes managériaux, il faut travailler sur le triangle des valeurs. Aux pointes de ce triangle, on trouve les valeurs de l'individu en situation de dilemme, les valeurs de l'organisation, et la mise en situation de ces valeurs au quotidien. En effet, face à une décision difficile, il est essentiel que le « ce que j'aimerais faire » soit au plus près du « ce que l'entreprise attend de moi » et du « voilà ce qui va, *de facto*, se passer ». On comprend facilement qu'un trop fort déséquilibre de ce triangle ne peut que créer de la dissonance éthique chez le manager. Appliquer ce qu'on désapprouve ou entreprendre une procédure qui sera ensuite désavouée ne peut générer que de la souffrance, avant son cortège de désengagement et de démotivation.

Le troisième axe de progrès est de bien lier la responsabilité sociétale de l'entreprise à son cœur de métier. En effet, les arbitrages en faveur d'une politique de responsabilité et de sa mise en œuvre concrète sur le terrain, ne seront effectifs que s'ils sont en phase avec le métier de l'entreprise, sa stratégie et ses exigences de performances. Comment contraindre les managers d'agences d'intérim à refuser toute demande discriminante de leurs clients si, dans le même temps, ils sont rémunérés sur le chiffre d'affaires ? Comment désapprouver officiellement les pots-de-vin et bâtir une politique de rémunération sur les marchés emportés dans certaines régions du monde où la pratique des dessous-de-table est institutionnalisée ? Il faut organiser la cohérence autour du métier de l'entreprise. Un management de la diversité sera d'autant plus évident s'il est concomitant à une politique de diversification des marchés, une politique d'ouverture sociale se fera d'autant plus aisément dans des secteurs dits à métiers pénuriques, une politique égalité femmes-

hommes sera facilitée si les contingences liées au matériel sont levées au moyen d'équipements plus légers et plus maniables.

Avoir un comportement irresponsable ne relèvera plus seulement de la seule désapprobation ou de la faute morale, mais bien d'une faute professionnelle, d'une prise de risque pour la performance de l'entreprise.

Le quatrième levier du management responsable est l'exemplarité. L'exemplarité au plus haut niveau dans l'entreprise, comme le rappel constant des messages, est incontournable pour tous ces sujets transversaux aux fonctions de l'entreprise. Il n'y a pas de prés carrés ou de terres d'excellence de la responsabilité du manager, c'est toujours, partout, qu'elle doit être mise en œuvre.

Le cinquième et dernier axe de déploiement de la RSO est le dialogue, un dialogue qui implique la reconnaissance et la confiance. Il faut accepter d'entrer en dialogue avec les personnes en les écoutant, mais en renonçant également à l'idée de tout comprendre, de tout maîtriser. C'est cette dialectique entre distance respectueuse dans l'écoute et proximité empathique dans la recherche de solutions qui permettra la co-construction de comportements définis comme responsables par tous. Rappelons-nous, à l'instar de frère Thierry-Marie Coureau, qu'un « dialogue sans limite est un bavardage, une limite sans dialogue est un mur ».

Ces cinq axes de travail permettront effectivement d'avancer dans la réduction des comportements irresponsables en entreprise, et de construire pas à pas la responsabilité sociétale des managers et donc de leurs organisations.

EN CONCLUSION : C'EST POSSIBLE !

Admettons-le, il n'y aura pas de grand soir de la Responsabilité sociétale des organisations. On ne devient pas responsable sur

commande. En revanche, une entreprise peut décider de mener un changement structurant et portant sur la chasse aux comportements non responsables.

Chassons donc déjà tous ces petits actes irresponsables que nous commettons au quotidien sans bien en percevoir les conséquences. Etre moins irresponsables, c'est déjà être un peu plus responsables...

Conclusion générale

Nous voici au terme de ce tour de quelques théories et d'autant de faits sociaux qui nous interpellent.

Notre objectif était double, proposer un décryptage de certaines situations du quotidien qui nous interpellent, mais aussi montrer que les théories ne sont pas des parchemins poussiéreux enfouis dans les laboratoires des chercheurs.

Certes, comme l'écrivait si bien Goethe, « toute théorie est grise et la vie seule est verdoyante », certes, une théorie reste (et c'est sa vocation) une réduction factice du réel, mais cette simplification même d'une réalité complexe aide à comprendre.

Nous sommes dans un monde ouvert à tous les vents : de la culture comme de l'inculture, du savoir comme de l'ignorance organisée, de l'information comme de la rumeur. Voilà pourquoi il est important d'avoir quelques filtres pour nous protéger et apprendre à conduire nos existences.

Grâce aux théories, nous avons l'impression d'un éclairage de nos questionnements, le sentiment d'une anamorphose de nos pensées. Les théories donnent du sens à la compréhension de la vie au travail, de la vie en société, de la vie tout simplement.

L'idée est de ne jamais être dogmatique, mais de cheminer et de vous inviter à suivre ces petits fanions en toute liberté. Cette profonde liberté engage de façon sûre et déconcertante, obligeant à se questionner sur ses propres comportements.

Dernière idée, mais non la moindre, une théorie pose un regard toujours actuel sur des phénomènes en mouvement et qui peuvent paraître très nouveaux. Or, la vie en société est par-

courue par des phénomènes structurellement invariants. Tout change et souvent pas grand-chose ne change.

Nous l'avons dit les sciences sociales ne tiennent peut-être pas tout à fait leur théorème d'Euclide ou leur $E=MC_2$ mais peu leur importe en définitive... Elles nous tendent un miroir infiniment précieux pour nous aider à comprendre davantage qui nous sommes et ce que nous faisons.



Les petites histoires extraordinaires
des courses ordinaires

978-2-84769-149-8

24,85€

Après la lecture de cet ouvrage, vous ne retourneriez plus faire vos courses de la même façon !



Management et religion

Décryptage d'un lien indéfectible

978-2-84769-435-2

24,50€

Le management et la religion, les religions, sont irrémédiablement encastrés, il s'agit ici de comprendre comment et dans quelle mesure, afin de nous aider à construire l'avenir de nos sociétés.

Disponibles en librairie et sur
www.editions-ems.fr



Savoir désapprendre pour réussir

Notre quotidien décrypté

Pourquoi ai-je les bras chargés d'achats que je n'envisageais absolument pas en entrant dans ce magasin ? Comment comprendre ce qu'attend de moi le monde du travail ? Pourquoi les femmes occupent-elles encore si peu de postes de pouvoir ? Puis-je espérer que mon manager soit plus respectueux et plus responsable ?

Voici quelques questions, parmi bien d'autres, auxquelles cet ouvrage apporte un éclairage.

Pour comprendre une société en mouvement, où tout change tellement vite qu'on a l'impression parfois d'être dans un flou angoissant, et en perte de repères, il est important d'avoir quelques filtres pour nous protéger et apprendre à conduire nos existences.

Isabelle Barth nous offre son regard de scientifique et nous propose avec ce livre, un décryptage de nos comportements quotidiens en situation sociale et professionnelle. Elle nous tend un miroir infiniment précieux pour nous aider à comprendre qui nous sommes et ce que nous faisons, et nous livre des clés pour changer les choses.

Isabelle Barth est Professeur des Universités en sciences de gestion, elle mène ses recherches au sein du laboratoire HuManiS. Elle dirige depuis 2011 l'Ecole de Management de Strasbourg. Mère de 6 enfants, Isabelle Barth a fait le choix de mener de front une carrière professionnelle exigeante et sa vie familiale, sans jamais renoncer ni à l'une ni à l'autre. Elle puise dans sa double expérience de chercheuse et de manager pour faire partager ses connaissances et ses convictions à de larges publics. Ses thèmes d'excellence sont le management des équipes, le management de la diversité, l'égalité femmes hommes, les relations intergénérationnelles, les nouveaux comportements de consommation, le management commercial.



Photo : Alexis Châzier D.R.

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ
www.editions-ems.fr

ISBN : 978-2-84769-751-3



11,50 €

9 782847 697513