

10 000ème parcours de management !



André Comte-Sponville

GO EUROPE a organisé à Paris le 14 Novembre dernier une manifestation rassemblant 75 personnes, clients de GO ou non clients et membres du réseau GO, à l'occasion du 10 000ème parcours de management GO-M.

GO Europe et son réseau de consultants ont ainsi souhaité offrir une opportunité d'échange et d'enrichissement mutuel aux dirigeants qui s'interrogent sur la responsabilisation et la montée en compétence du management, sur la motivation par le sens et sur le métissage des cultures dans des contextes variés (réorganisations, fusions, intégration, ...).

André COMTE-SPONVILLE, le philosophe bien connu, est intervenu sur le thème « Philosophie du Management ». Six dirigeants de PME et de grands Groupes, regroupés en 3 ateliers, ont présenté ensuite leur témoignage en matière de dynamisation des Ressources Humaines.

EDITORIAL

LES PARCOURS GO, UNE « PHILOSOPHIE DU MANAGEMENT » ?

Ce que recherche le salarié, nous dit André Comte Sponville, c'est ce que recherche tout un chacun, **le bonheur**. Et ce bonheur repose sur le sens qu'il peut donner à son travail, la capacité à répondre à son désir. Que dire alors, des parcours GO ?

Leur première spécificité est certainement l'engagement personnel du participant. Cet engagement développe mon savoir être et renforce mon assurance personnelle. La réponse plus claire à la question « Qui suis-je ? » prépare, « ouvre l'appétit » à la question du sens. Je deviens plus exigeant, **plus demandeur de sens** en même temps que plus capable d'assumer ma tâche.

Une seconde spécificité réside dans le développement de mes talents : Parce que je me sens respecté et valorisé, je développe ma créativité, je deviens plus sûr de moi et des réponses que j'apporte. **Cette dimension de réalisation de soi répond à une attente forte, en particulier chez les jeunes.**

Enfin la démultiplication des parcours, leur animation par les managers eux-mêmes, permet de diffuser ce goût d'entreprendre qui « fleurit »...et le plan d'entreprise constitue alors un « objet de désir » pertinent en répondant aux questions « Qui voulons-nous être ? Comment allons nous y arriver ? ».

Le plan d'entreprise a vocation à devenir la proposition du sens, l'incarnation d'une solidarité active qui fait converger objectif de l'entreprise – le profit – avec l'objectif des salariés – le désir de se réaliser.

Est ce à dire que, tel Monsieur Jourdain, les consultants GO font de la philosophie sans le savoir ? En tout état de cause, il pourrait être utile de s'interroger : La compétitivité économique de nos clients dépend pour une part importante, à travers le développement de l'intelligence individuelle et collective, du « bonheur » de leurs salariés. Savons-nous parler suffisamment de plaisir, de désir et du bonheur nécessaire des salariés ?

18 Novembre 2006 – Philippe Crouÿ

SOMMAIRE

EDITORIAL,
par Philippe Crouÿ, Directeur général de GO EUROPE2

PHILOSOPHIE DU MANAGEMENT,
Synthèse de la conférence donnée par André Comte-Sponville
le 14 novembre dernier2

UN CLIENT TMOIGNE :
Témoignage de David PUILLET, Secrétaire Général du Groupement des Concessionnaires RENAULT
.....4

Philosophie du Management

Synthèse libre des propos d'André Comte-Sponville le 14
Novembre 2006

Le sens du travail

Le métier de manager est un métier difficile : il s'agit en effet de faire travailler les autres. Comment ?

Le travail est vécu comme une contrainte. C'est un moyen, et d'abord celui de gagner sa vie, et non une fin en soi. Si l'on ne payait pas les salariés, ils ne travailleraient pas. Aristote « Le travail tend au repos, et non pas le repos au travail ». D'ailleurs qu'attend le salarié dans la semaine ? Le week end, puis, après le week end les vacances...et enfin la retraite. Les 35 heures seraient-elles une bénédiction et la réponse pertinente à la question du travail ? Il semble que leur premier résultat ait été, plus simplement, de renchérir le coût du travail, et non d'en changer la nature.

Le travail est un moyen : de quoi est-il le moyen ?

Cela conduit à distinguer entre un moyen, fût il important, et une *valeur*. Par définition une valeur n'a pas de prix, sinon ce n'est plus une valeur (L'amour, s'il se réduit à un « prix », n'est pas de l'amour, de même la générosité : Que devient la générosité si elle se mesure à un chiffre...). Une valeur est « gratuite », et le simple fait que le marché du travail existe, que le travail ait donc à l'évidence un prix exclut de lui attribuer une valeur en lui même.

Et c'est parce que *le travail n'est pas une valeur*, n'a pas sa fin en lui-même que son « sens » est à chercher ailleurs. Le sens, extrinsèque au travail, peut être entendu comme signification (le « sens » d'un mot, ce qu'il veut dire) aussi bien que comme orientation (la direction, ce qui se réfère à un objectif).

Le sens du travail est donc à rechercher dans autre chose que lui-même, et *la valeur ajoutée du manager* résidera dans sa capacité à se référer à autre chose qu'à de l'argent, à proposer ce qui fera sens pour le salarié.

De quoi peut il s'agir? La réponse est d'importance, car faute d'en proposer une, le « contrat » se limitera à échanger salaire contre travail : Marché médiocre qui condamnera l'entreprise à ne conserver que des salariés médiocres.

Bonheur et motivation

Ce que recherchent les salariés, ce que chacun recherche, universellement, c'est le bonheur, Pascal l'exprime très bien. C'est vrai des salariés, des clients, des fournisseurs...

Une entreprise est faite pour créer de la richesse, faire du profit. Les salariés recherchent le bonheur. Comment réconcilier ces 2 constats dans une synthèse mutuellement avantageuse et économiquement justifiable ?

Dans l'entreprise on parle de motivation : Comment motiver ses salariés ? Le philosophe, lui, parle de désir : Aristote le disait « Le désir est l'unique force motrice ». Spinoza l'a formulé différemment « Le désir est l'essence même de l'homme ». Et le manager devra être un professionnel du désir. Le marketing se préoccupe du désir des clients, le manager de celui des salariés. Cela conduit à s'interroger sur ce qui peut être à la source du désir.

Selon Platon (Le Banquet), l'amour est désir et le désir est manque. On désire ce qu'on n'a pas, ce qu'on n'est pas, ce qui manque. Etre heureux, c'est donc avoir ce qu'on désire. Seul le chômeur désire du travail puisqu'il lui manque !

On peut multiplier les exemples, qu'il s'agisse d'amour humain (L'amour c'est le manque de quelqu'un...mais qu'advient il lorsque le désir est satisfait ? Le comblement du désir éteint le désir.

« *Ainsi toute notre vie oscille comme un pendule de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui* » Schopenhauer. Or il existe des couples heureux et des salariés heureux.

C'est Spinoza qui apporte une autre réponse : Tout désir n'est pas manque. Ne considérer que le manque c'est confondre la faim (manque) avec l'appétit (désir). « Le désir est puissance ».

L'amour est désir, le désir est puissance de jouir et jouissance en puissance.

L'amour est une joie qu'accompagne l'idée d'une cause extérieure : « je me réjouis que tu existes ».

Pour revenir à l'entreprise ...

Management platonicien ou spinoziste ?

Il est plus facile de vendre à un client ce qui lui manque. Mais le marketing par le manque n'est plus très intéressant. Ce sont les pays pauvres qui manquent, et ils n'ont pas les moyens d'acquérir ce qui leur manque ! Le vendeur de voitures préfère voir arriver un client...qui a déjà une voiture (et plus elle est grosse, plus il se réjouit). Le fabricant de bière se restreindrait assurément s'il se limitait aux alcooliques, indépendamment de toute considération.

Le management « platonicien » se fait par le manque, le management « spinoziste » se fait par le plaisir.

Si le manque est le seul moteur, on ne garde que les salariés les plus médiocres.

Soyons lucides et arrêtons de demander aux entreprises de mettre le bonheur de leurs salariés avant le profit.

Il faut créer un échange gagnant/gagnant.

L'intérêt de l'entreprise est de garder les meilleurs salariés et donc de faire en sorte que les salariés soient heureux dans l'entreprise.

Pour l'entreprise, le but est le profit et le moyen est un salarié heureux. Pour le salarié, le but est le bonheur et le moyen est le profit de l'entreprise.

Avoir, pour une entreprise les « meilleurs » salariés n'est donc pas seulement une question d'argent, c'est aussi (d'abord ?) leur donner du sens (donner un sens qui, par définition est un objectif, dans le futur), et satisfaire leur désir. Et la solidarité apparaît alors comme la convergence des désirs, une convergence d'intérêts, à ne pas confondre avec la générosité qui est à *sens unique, gratuite*.

UN CLIENT TEMOIGNE

« Management sous contrainte ou management participatif : Un choix d'efficacité »

David Puillet – Secrétaire Général du Groupement des Concessionnaires Renault

David Puillet a 35 ans. Il est diplômé de l'ESSEC. Il anime le GCR.

Le Groupement des concessionnaires Renault est l'organe qui représente auprès du constructeur le réseau de 350 concessions (100 chefs d'entreprise). Le GCR comprend 25 salariés. Son management demande à la fois équilibre et goût (intense ?) de la négociation dans le jeu tripartite Renault/GCR/Concessionnaires (lesquels peuvent se révéler avoir des intérêts divergents) et l'animation du réseau.

La gestion du personnel au sein du GCR est rendue difficile par le caractère très changeant de l'environnement. Il s'agit, en effet, de transposer un cadre de travail mouvant en objectifs les plus stables possible.

David Puillet a participé à un parcours de management Interentreprises (GO-M). Ses objectifs de départ :

- ✓ Savoir mieux mobiliser ses collaborateurs autour d'objectifs clairement définis, en valorisant le travail et l'action de chacun.
- ✓ Faire de son management un levier de performance pour GCR.

L'expérience montre que les objectifs ont été atteints...en notant que, rapidement, les collaborateurs ont « décelé le changement ». Autant que le savoir faire, il concernait en effet, le savoir être, le comportement au quotidien.

Les résultats :

- ✓ Un management plus participatif, moins contraignant...et plus efficace. La qualité de l'écoute, l'amélioration de la communication et la pratique d'outils simples créent les conditions d'une adhésion.
- ✓ Plus d'assurance, plus de transparence, plus de motivation...qui appelle la motivation des collaborateurs. Une créativité au quotidien qui a progressé.
- ✓ Une implication qui « déteint » sur l'entourage : Le management a plus de puissance, suscite plus facilement la motivation dans un contexte plus détendu. La confiance en soi et la vérité humaine travaillées dans le parcours produisent des effets indirects très concrets.
- ✓ Les « effets » de la formation ont été perçus (positivement) par tout l'entourage et le « capital confiance personnelle » en a largement bénéficié. Une dynamique de groupe s'en enclenchée et permet d'être plus exigeant envers une équipe plus réactive.

Regard sur le parcours :

- ✓ Richesse des échanges avec les autres participants (diversité de leurs personnalités, de leurs expériences...).
- ✓ Exigence du parcours : La préparation s'impose...comme la pratique et l'engagement dans la réalisation des objectifs personnels.
- ✓ L'effet de la non-directivité de la pédagogie, qui conduit de façon naturelle à « inventer » les solutions...et cela reste.
- ✓ Palette des outils proposés : Une formation complète, aisée à traduire dans la pratique.

A titre personnel, le retour sur investissement est rapide. Le bénéfice en termes d'épanouissement et de performance est palpable...et cela est destiné à durer et s'amplifier : Le savoir être a bougé et les fondamentaux ne s'oublieront pas.

D'une certaine façon, et c'est un avis partagé par les autres participants, le parcours commence quand la dernière séance s'est achevée ! David Puillet relève en même temps l'influence du parcours sur sa vie personnelle : Une capacité d'écoute qui s'est beaucoup renforcée...et plus de sérénité.

La vision des perspectives professionnelles de David a changé : Plus d'assurance personnelle et de sérénité dans la prise à terme de responsabilités managériales élargies...et une « envie de faire » beaucoup plus forte. Un manager « heureux et ambitieux ».

Synthèse de l'entretien entre David Puillet et Philippe Crouy

Novembre 2006

