

Dossier

Management

Les grands singes comme modèle de leadership



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710588

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Les grands singes comme modèle de leadership

- . 6 analogies
- . Qui doit saluer en premier ?
- . Si le patron était un animal...

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

6 ANALOGIES

Côté relations humaines, 77% des salariés «trouvent bon» qu'un patron parle de temps en temps avec eux de sujets personnels alors que 90% d'entre eux rejettent les patrons très sérieux en préférant les dirigeants qui savent plaisanter. En matière d'image symbolique du patron, un sondage Mediaprism Group/L'Entreprise révèle que 20% des salariés voient leur patron comme un renard, 15% comme un lion et 4% comme un ouistiti... C'est pourtant l'image du St-Bernard qui rallie près de 58% des jeunes de 18-24 ans et 30% des actifs en général devant celle du lion (26%). La frontière entre leadership et comportement animal est un sujet qui intéresse le paléontologue Pascal Picq, chercheur au Collège de France. Selon lui, l'origine du leadership remonte au comportement des grands singes (Gorille, babouins, macaques, bonobos...) et s'apparente même souvent à celui de nos cousins les chimpanzés. Sans tomber dans le piège de l'anthropomorphisme, ce maître de conférences confirme qu'il existe au moins 6 analogies dans le comportement de l'homme et du primate.

1. L'autorité c'est d'abord de la négociation ?

En général, l'autorité respectable et respectueuse d'autrui ne va pas de soi, faisant que celui qui la manifeste doit s'activer continuellement pour la réaffirmer. Dans l'observation du comportement des grands singes, l'autorité légitime (non pas brutale ou imposée) se construit, au jour le jour, à travers de négociations plus ou moins subtiles laissant à chacun la possibilité de s'exprimer surtout dans un cadre de contestation. Par exemple, si une femelle chimpanzé conteste la place d'une autre en bloquant son passage sur l'arbre et en faisant mine de ne pas voir sa congénère, cette dernière s'arrête un moment pour montrer qu'elle respecte la position avant de faire comprendre, sans injonction ou conflit, qu'on doit lui céder le passage. La posture est souvent identique chez l'humain lorsque que pour avoir le dernier mot en réunion, il faut d'abord donner à chacun un temps de parole destiné à laisser cours aux frustrations faisant que, au final, celui qui a le dernier mot (souvent le responsable) est mieux accepté.

2. S'interposer vite en matière de conflit

Chez les chimpanzés, il revient au mâle dominant d'intervenir pour éviter que les conflits ne s'enveniment. Si, par exemple, une bagarre éclate, celui-ci se place entre les deux protagonistes, hérissé ses poils afin de manifester sa prestance tout en effectuant une démonstration de force. Mieux que cela, les grands singes sont devenus des as en matière de prévention des conflits grâce à la pratique de l'épouillage (grooming) qui consiste en une multitude de petits gestes et de petites attentions. Grâce à cela, plus une espèce de primates est évoluée moins elle enregistre de conflits internes. Chez les humains, les petits gestes qui consistent à envoyer des signes de reconnaissance (bonjour, signe de la main, hochement affirmatif de la tête, poignée de main ferme, parler de la pluie et du beau temps, utiliser le prénom, s'enquérir de l'état de santé...) favorisent également l'échange social et préviennent l'agressivité dans le groupe.

QUI DOIT SALUER EN PREMIER ?

Chez les macaques rhésus, adeptes d'une hiérarchie pyramidale digne de l'armée, il revient au subalterne de saluer en premier le dominant. A l'inverse, chez le chimpanzé plus évolué, le mâle leader s'attache tous les matins à répondre aux salutations, voire à faire le premier geste via un regard franc et une petite tape amicale sur l'épaule, au risque sinon de perdre sa popularité et son rang.

3. Récompenser le bon chasseur pour en faire un exemple

Chez les chimpanzés, les plus beaux morceaux reviennent toujours au meilleur chasseur et pas au mâle dominant même si celui-ci est invité au festin. Le chasseur N°1 ne s'attribue jamais toute la gloire mais rend hommage aux collègues qui l'ont aidé à capturer sa proie en partageant la viande avec eux. Ce type de comportement fait que lors de la prochaine chasse, le chasseur d'élite sera motivé pour un nouvel exploit qui lui reviendra à lui seul tout (et non au chef) alors que les autres membres du groupe ne rechigneront pas à l'aider sachant que leur mérite également sera reconnu. De la même manière chez les salariés qui ont participé à une action commune, il existe un besoin latent de reconnaissance, d'être reconnu et valorisé, ne serait-ce que par un remerciement sur les efforts entrepris. Si le patron ne le fait pas, c'est qu'il est en dessous de son cousin le chimpanzé...

SI LE PATRON ÉTAIT UN ANIMAL...

Le sondage Mediaprism Group/L'Entreprise réalisé début 2011 classe le comportement et l'image des patrons selon un bestiaire de 10 animaux avec, entre parenthèses, la préférence des salariés s'il y avait le choix :

Le renard	20%	(13%)
Le lion	15%	(26%)
Le Saint-Bernard	13%	(30%)
Le serpent	13%	(0%)
Le requin	10%	(3%)
Le paon	10%	(1%)
L'écureuil	7%	(9%)
L'éléphant	5%	(8%)
Le cerf	4%	(7%)
Le ouistiti	4%	(3%)

4. Favoriser les échanges de compétences pour motiver

Dès que l'intérêt du groupe est en jeu, les chimpanzés collaborent tout naturellement en ayant parfaitement intégré la nécessité d'effectuer des échanges de bons procédés et la mutualisation des compétences. Par exemple que fait un chimpanzé en possession d'une noix de coco qu'il n'arrive pas à ouvrir ? Il va négocier un deal avec une femelle compétente en lui proposant de partager le fruit. A l'instar des bonnes pratiques dans l'entreprise, le partage des ressources doit être un jeu gagnant/gagnant pour pouvoir fonctionner positivement sur le long terme. Chez le chimpanzé, la coopération fonctionne également pour renverser l'autorité du mâle N°1. Ainsi le mâle N°2 prend rarement le pouvoir seul mais fait une alliance avec le N°3 en lui proposant comme récompense de devenir le prochain N°2. La transcription intelligente dans l'entreprise consiste à veiller à ce que les collaborateurs trouvent dans chaque mission un rôle à part entière et un intérêt à collaborer.

5. Ecouter ceux qui osent travailler autrement

Chez l'homme comme chez le singe l'information horizontale fonctionne mal à cause d'une hiérarchie souvent rigide et conformiste. C'est le cas notamment avec l'observation en 1950 de cette femelle macaque sur l'île de Koshima au Japon qui avait appris à se nourrir de patates douces que la population lui jetait régulièrement. Pour se débarrasser des grains de sable elle avait eu l'idée de nettoyer les patates douces non plus dans la rivière mais dans l'eau de mer, ce qui leur donnait semble-t-il un meilleur goût. Alors que l'information circule verticalement et selon le lignage chez les macaques, cette femelle a divulgué sa trouvaille uniquement à ses enfants qui eux-mêmes en ont parlé à leur seule progéniture. Il faudra alors plus de 5 générations pour que l'ensemble des macaques de l'île en profite. Ce genre d'aberration est également présent chez les chimpanzés avec le cas de ce mâle qui ayant découvert comment ouvrir les noix de coco a continué à faire semblant de ne pas savoir de peur que sa trouvaille ne soit accaparée par les dominants et qu'il n'en tire aucun mérite. On comprend pourquoi la rétention d'informations est si forte en entreprise... Pourtant, à l'inverse chez l'humain, on s'aperçoit que plus un système est souple, plus les innovations se diffusent rapidement et profitent ensuite à l'ensemble du groupe.

6. Miser sur l'expérience des seniors en période de crise

Chaque matin, les jeunes mâles babouins Hamadryas d'Ethiopie procèdent à un rituel afin de décider de la direction à prendre pour trouver un point d'eau. C'est alors à celui qui se montrera le plus arrogant et se dressera le plus haut devant le leader pour se faire entendre. Pourtant lors de la saison sèche, aucun des jeunes mâles ne sait quelle orientation prendre conduisant ainsi le groupe à prendre des risques pour sa survie. Un jour, lorsqu'un vieux mâle et sa femelle descendent de la falaise où ils ont élu refuge et prennent une direction, tout le reste du groupe les suit dans le plus grand respect sachant qu'ils sont les seuls à pouvoir les mener vers une source non asséchée. La métaphore dans l'entreprise est que les seniors jouent le rôle de vieux babouins en étant les dépositaires de l'histoire de leur société. En période de crise, ils peuvent alors se révéler extrêmement utiles supposant de leur attribuer une place de choix...