



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH,  
présidée par Jean-Marie PERETTI, et animée par Maurice Thévenet  
le mardi 25 juin 2008 au campus de l'ESSEC Management Education au CNIT Paris-la Défense.**

\*\*\*



**Maurice Thévenet est Professeur à l'ESSEC et au CNAM. Il intervient dans le domaine du développement de management comme conseiller ou conférencier international. Il est membre du Cercle de l'Entreprise et des EDC.**

Au cours de cette conférence, il a évoqué les thèmes de ses trois derniers ouvrages :

1. *Les talents* : « Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes »
2. *Le pouvoir* : « Le management est-il toxique ? »
3. *Les relations humaines* : « Alors heureux ? »



\*\*\*

Depuis huit ans, Maurice Thévenet s'est tenu à écrire une chronique chaque mois. Ces trois ouvrages (début d'une série de neuf) en sont le fruit. Avec le recul, il a pu, en effet, dégager quelques grands thèmes récurrents dans ces écrits : le talent, le pouvoir, les relations humaines, l'équipe, le travail, le management. Il admet le côté un peu factice de la démarche de plan « a posteriori » de ces livres, mais, trouver des logiques éditoriales avec des textes rédigés indépendamment, sur huit années, a aussi son intérêt. Le lecteur appréciera, en plus de ces textes et d'une introduction générale sur le thème, un autodiagnostic à lire en début d'ouvrage et un quizz à réaliser en fin de lecture.

\*\*\*

**Les talents : « Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes »**

Maurice Thévenet explique que la notion de « talent » est en vogue depuis un moment déjà. Quand il commençait ses chroniques, en 2000, on parlait de « guerre des talents », aujourd'hui c'est plutôt « la révolution des talents ». Maurice Thévenet s'intéresse aux termes à la mode car même s'ils recouvrent des réalités différentes selon l'interlocuteur, il en ressort une façon commune d'aborder une problématique.

**Maurice thévenet s'appuie sur l'ouvrage de Edward E., Lawler III et James O'Toole , *The New American Workplace*, paru à l'été 2006, pour expliquer dans quel cadre apparaît la notion de talent.** Dans ce livre, les auteurs donnent leur vision de l'évolution des modèles managériaux aux Etats-Unis. Ils expliquent que trente ans plus tôt, un modèle prédominait, centré sur les ressources humaines, autour de la belle idée du cercle vertueux entre l'économique et le social. Aujourd'hui, ces auteurs préfèrent distinguer trois typologies d'entreprises :

1. **Les low-cost** : ce sont les entreprises où le coût lié au travail doit être le plus bas possible. Elles établissent généralement une gestion des effectifs à court terme, et des modes de production les moins dépendants de la main d'œuvre possible. Ce modèle fonctionne aujourd'hui : certaines personnes peuvent préférer à un moment donné être gérées à court terme, et ne pas avoir à s'impliquer, par exemple.
2. **Les entreprises à forte implication des salariés** : Elles ont deux caractéristiques : d'un côté, on y porte une grande attention aux conditions de travail des collaborateurs, de l'autre, l'implication du personnel fait partie du Business model car la qualité de l'offre en dépend.



3. **Les grandes entreprises globales** : Ce sont les grandes entreprises traditionnelles où s'étaient développés des contrats collectifs assez favorables au salarié et qui ont ensuite connue une croissance rapide à l'international, avec un recrutement important à l'étranger. Ces organisations ont finalement du sortir de leur modèle managérial de loyauté collective pour s'adapter aux conditions de leur globalisation. On constate, aujourd'hui, une très forte individualisation des contrats de travail dans ces entreprises. C'est donc dans ce troisième modèle que la notion de talent intervient selon Maurice Thévenet.

**En interrogeant des DRH sur la définition du talent, il en a ressorti trois caractéristiques importants :**

1. Cela concerne peu de gens, environ 5 % des salariés d'une entreprise.
2. Un talent à des compétences hors référentiel, très uniques.
3. C'est à développer.

**Deux grandes politiques RH sont liées à ces talents : l'attraction et la rétention (ou fidélisation). Maurice Thévenet envisage pourtant deux autres problématiques :**

- ⇒ Il cite une étude sur les « super-financiers » de Wall Street : Quand ils sont très bons, ils sont chassés, et, dans la majorité des cas, sont moins performants chez le concurrent. Peut-il alors y avoir une perte de talent ? Non, mais l'environnement qui entoure ce talent (équipe, client, process, etc) n'est plus le même. Il ironise sur l'équipe de France de football à ce sujet : les talents individuels ne suffisent pas à créer de la performance.
- ⇒ En outre, Maurice Thévenet se demande s'il doit y avoir un management spécifique au talents. Peut-on éviter d'avoir à gérer les « divas », c'est-à-dire les collaborateurs qui, à tort ou à raison, sont persuadés d'avoir du talent. Comment les faire fonctionner en collectif ? Les divas naissent-elles de la *talentisation* du recrutement ?

Ces problématiques l'amènent donc, à la difficile question du pouvoir dans les entreprises :

\*\*\*

#### **Le pouvoir : « Le management est-il toxique ? »**

Maurice Thévenet commente son titre : « Le management est-il toxique ? » . Il s'est aperçu que certains titres marchent: « le harcèlement », « la souffrance au travail », « bonjour paresse », « objectif zéro sales cons », etc, et d'autres, comme son dernier ouvrage « le plaisir de travailler » qui sont bizarrement moins vendeur. La règle ici semble se confirmer puisque, la notion de talent, c'est cet ouvrage qui attire le plus l'attention.

**Maurice Thévenet mène trois réflexions sur le pouvoir :**

1. Le pouvoir a ses perversités, mais le refus de l'exercer aussi a les siennes.
2. L'exercice du pouvoir est nécessaire.
3. Le pouvoir est un élément de responsabilité assez partagée.

Il cite Robert Sutton, qui dans « *Objectifs zéro sales cons* » explique la responsabilité de la société sur les perversités de pouvoir qu'elle héberge. C'est un problème de l'entreprise et de chacun de nous. Laissez le pouvoir s'exercer de manière perverse est de la responsabilité de tous.

Cela le mène aux relations humaines dans les entreprises :

\*\*\*



## Les relations humaines : « Alors heureux ? »

Ce qui fait le gros du quotidien, de l'expérience du travail, ce sont les relations humaines en entreprise. Ce sont elles qui peuvent nous empêcher de dormir, parce que l'on repense à toutes ces fois dans une journée où un collaborateur nous a renvoyé une image de nous même qui ne correspond pas du tout à l'image idéale que, nous, nous avons de nous-même.

**Dans cet ouvrage, trois idées sont développées :**

1. **La corrélation entre l'implication du personnel et la qualité des relations humaines est constante.** 30% des cadres ont comme première priorité « la famille » mais travaillent 65h par semaine. Cela s'explique par un très haut niveau de satisfaction avec leurs collègues. Le climat relationnel est très important - même si je ne l'inscris pas toujours dans la description de ma situation professionnelle. Maurice Thévenet note que si on part où si on reste d'une entreprise, c'est toujours pour quelqu'un ou quelques-uns.
2. **La qualité des relations humaines repose sur une responsabilité partagée.** Maurice Thévenet est agacé par la culture plaintive qui entoure les relations humaines au travail et désigne toujours un coupable...
3. **Les relations humaines, c'est aussi une question d'effort et de travail.** Cela ne nous tombe pas dessus comme la météo. Il reprend les théories des conseillers conjugaux qui envisagent le couple en trois phases. D'abord, la romance, c'est-à-dire l'illusion de vivre quelque chose d'unique ensemble. Puis la désillusion : « on n'est pas si en phase que cela ». Et finalement, la décision d'aimer. On peut décider de bien s'entendre avec ces collègues, et ces chefs.

\*\*\*

## Débat avec le public :

- **Le management de la performance domine aujourd'hui, et quand arrive la démotivation des salariés, on fait venir un coach pour arranger le climat social. Pourquoi ne fait-on pas plus de management de proximité en amont?**

Maurice Thévenet répond qu'il y a un vrai déficit de management de proximité mais ce n'est pas lié qu'aux objectifs de performance de l'entreprise. En réalité, peu de gens veulent exercer cette fonction. Par ailleurs, ceux qui veulent devenir managers de proximité, n'ont pas pour but de s'occuper de leur collaborateurs. Leur quatre motivations premières sont :

1. Échapper à leur manager
2. Avoir plus de pouvoir, de capacité d'agir
3. Accéder à un meilleur statut
4. Voir sa valeur professionnelle reconnue dans l'entreprise

Ce n'est pas juste à l'échelle de l'entreprise. C'est un phénomène sociétal.

- **Avez-vous constaté des différences dans la façon de manager des hommes et des femmes sur les questions de pouvoir ?**

Maurice Thévenet ne peut pas trop répondre sur le Pouvoir. Mais, quand il peut mesurer des échantillons comparables, il note que les femmes positivent plus sur les relations humaines que les hommes. Grossièrement, pour les hommes, c'est difficile et cela demande des efforts alors que les femmes savent valoriser le relationnel dans le travail.



- **Existe-t-il des mécanismes de rémunération variable suivant des critères d'amélioration des relations humaines en entreprise ?**

Maurice Thévenet répond que la tentation est forte de repérer les « sales cons » selon l'expression de R. Sutton, mais on se prend vite les pieds dans le tapis.

Il cite une organisation européenne qui avait établi, dans cette optique, dix-sept critères d'évaluation pour les managers. Deux problèmes se sont posés. D'une part, il était difficile de faire vraiment la différence entre chacun des critères retenus. D'autre part, sur une échelle de notation de 1 à 5, le résultat ne peut pas être discriminant. Par exemple, sur le critère « il communique mal », je ne peux pas mettre 1... il répond quand on lui dit bonjour, ironise-t-il.

- **En outre, ces évaluations semblent incompatibles avec les logiques de performance à court terme des entreprises. Il faut du temps pour mesurer une amélioration du climat social, pour regagner la confiance.**

Certainement, les améliorations ne suivent pas forcément un beau crescendo.

- **Dans le cas, d'équipe virtuelles, dispersée à l'international par exemple, ne vaut-il mieux pas s'orienter vers la performance que la proximité ?**
- **Quelqu'un qui a fait une thèse sur le management à distance répond que dans l'interculturel le mail prédomine car on ne parle pas bien, etc. Mais ces distances sont utilisées aussi comme alibi : c'est tellement compliqué dans l'interculturel, qu'on ne va même pas essayer. On se rend compte que ces mêmes managers ne gèrent pas non plus leurs équipes à proximité.**

Maurice Thévenet ajoute que les expériences de management à distance sont difficiles. Il faut réussir à organiser des occasions de rencontres qui se font naturellement dans les cadres traditionnels. C'est la problématique du directeur commercial qui doit faire preuve d'inventivité pour rassembler ses représentants. Mais, cela reste la meilleure façon, d'échanger sur des bonnes pratiques et éviter les tendances « free riders »

- **Pourtant, dans une logique de développement durable, on voit se développer les visioconférences pour éviter les déplacements des managers. Comment dans ces conditions mesurer le niveau de stress, d'optimisme ou d'implication des collaborateurs ?**

Maurice Thévenet répond que pour chaque nouvelle tendance, quand on a vu les inconvénients de ses excès, on fait marche arrière.

\*\*\*

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

.../...

## **Des questions, des réactions ?**

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>