



Marie Muzard

CES GRANDS SINGES QUI NOUS DIRIGENT

Ethnologie du pouvoir dans l'entreprise

Un livre édité en 1993 par Albin Michel

Sommaire

PREFACE	3
AVANT-PROPOS	5
PREMIERE PARTIE LE CHEF PRIMATE	7
1 <i>Le physique du chef</i>	8
2 <i>La conduite du chef</i>	17
3 <i>Les subordonnés face à leur chef</i>	31
4 <i>Les privilèges du chef</i>	41
5 <i>Les servitudes du chef</i>	55
6 <i>Les qualités du chef</i>	64
DEUXIEME PARTIE LA VIE DU GROUPE	72
7 <i>Des modèles d'organisation</i>	73
8 <i>Les alliés du chef</i>	90
9 <i>La condition de subordonné</i>	102
10 <i>Guerre et paix</i>	113
11 <i>Les femelles et le pouvoir</i>	122
12 <i>Transferts</i>	134
CONCLUSION	142
ANNEXES	144

Préface

Il y a une vingtaine d'années, Desmond Morris et son *Singe nu* étaient venus nous rappeler notre cousinage avec les singes. Frappés et en même temps heurtés par les ressemblances, nous avons vite abandonné dans un coin de notre mémoire cette parenté primitive. Au moment où l'homme marchait sur la lune, il n'allait pas s'encombrer de cousins qui n'avaient pas réussi.

C'est ce coin de mémoire engourdi que réveille le livre de Marie Muzard. Le retour sur la planète des singes auquel il nous invite s'intéresse - et c'est son originalité - à la vie des singes en groupe. Pour la comparer aux grandes tribus des hommes que sont, aujourd'hui, les entreprises ou les administrations. Et comme il y a vingt ans avec *Le Singe nu*, le choc est violent: il y a du singe autour de nous, et, pis, en nous! Mais une fois remis de la surprise et, il faut le dire, de l'amusement de se voir ainsi singer, on réalise vite que ce livre va plus loin que la simple comparaison entre notre monde et celui des singes.

L'éclairage inédit qu'il apporte nous apprend beaucoup de choses en effet sur nos entreprises et les comportements qu'on y rencontre. Bien sûr vous ne retrouverez pas toujours, ni votre entreprise ni votre patron au fil des pages de ce livre. Après tout, pourquoi n'aurions-nous pas autant de diversité que le monde des singes, où les macaques ne vivent pas comme les gorilles?

Mais quelle que soit votre espèce, quelle que soit votre tribu, vous vous sentirez souvent dans un univers familier. J'ai passé huit belles années de ma vie chez Carrefour. C'était en quelque sorte ma tribu. Or Carrefour fait partie des entreprises qui ont poussé et continuent de pousser le plus loin possible le mode d'organisation décentralisée.

Par exemple, nous décrivons cette organisation par l'image de la pyramide à l'envers, où le client, puis les employés sur le terrain dominant le groupe. Eh bien, j'ai découvert que chez les singes, plus l'espèce était évoluée, plus le rôle du chef était limité et l'autonomie de chacun importante. En revanche les espèces les moins évoluées, comme les rhésus, n'ont pas trouvé d'autres moyens que la hiérarchie stricte pour assurer la cohésion de leur groupe. Et Marie Muzard enfonce le clou: «La créativité d'un groupe de singes peu évolués est égale à celle de ses dominants. Alors que chez les plus évolués, comme les chimpanzés, elle est la somme de la créativité de tous ses membres.» Encourageant, non?

Autre exemple, je passais beaucoup de temps à visiter les magasins. Cela n'avait en général pas beaucoup d'utilité directe, parce que personne ne comptait sur moi, ni surtout n'attendait mon passage pour avoir un magasin et des rayons impeccables. Je sais maintenant que j'y faisais ce qu'on appelle chez les singes le grooming, c'est-à-dire des attentions réciproques et que c'est très important. En effet, plus une espèce est évoluée, plus elle consacre de temps au grooming, et moins elle enregistre de conflits internes.

Peut-être n'avait-on pas besoin des singes pour savoir tout cela, mais et vue sous cet angle, l'entreprise du troisième type remonte à la nuit des temps!

A chaque lecteur maintenant de faire ses découvertes, de rejeter ce qui ne ressemble pas à son univers et de méditer ce qui lui paraît plus proche. Il ne s'agit pas de passer du management à la japonaise au management à la chimpanzé! Mais plus simplement de retrouver de vieilles racines si solides qu'elles nous relient toujours à notre nature profonde.

Michel BON

Avant-propos

Nos cousins primates apportent un nouvel éclairage aux problèmes de management, de communication et de relations avec les autres au sein de l'entreprise: cette conviction ne date pas d'aujourd'hui, les singes ont débarqué il y a bien longtemps dans ma vie... C'est avec *Le Singe nu*, le célèbre ouvrage de Desmond Morris, que commence mon histoire avec eux, il y a près de quinze ans.

C'est le genre de livre qui laisse des traces. Je découvre ainsi que nous, les « humains », faisons partie d'une grande famille, celle des primates, qui réunit plus de 181 espèces différentes, et que nous avons des cousins très proches, les pongidés*¹, qu'on appelle les grands singes: gorilles, orang-outans et chimpanzés, ces derniers étant presque des frères. A travers *Le Singe nu*, Desmond Morris analyse certains traits physiques et comportements caractéristiques des hommes et cherche à faire la part entre ce qui relève de notre nature primate et ce qui relève de notre culture.

Convaincue que les singes me livreront les clefs du fonctionnement de nos sociétés humaines et qu'ils apporteront des explications à nos comportements amoureux, familiaux et sociaux, je décide de partir sur les traces de nos ancêtres. S'ensuit une période de boulimie livresque où les ouvrages scientifiques d'éthologues ou de primatologues succèdent aux récits de naturalistes passionnés par les chimpanzés ou les gorilles.

J'apprends que nous avons en commun 99% de notre patrimoine génétique avec les chimpanzés et que les gorilles et les chimpanzés sont capables de parler en langage sourd-muet. Le célèbre gorille Koko a même réussi à apprendre plus de trois cents signes en ameslan². Progressivement, je m'aperçois que les primates sont dotés d'une grande intelligence sociale, que ce sont des « animaux politiques » qui évoluent dans des communautés organisées en hiérarchie avec leurs règles du jeu et leurs rituels. Les organisations de singes offrent autant de diversité que les groupes humains: vie de couple ou en harem, bande de dix à six cents individus... Les singes constituent un véritable abrégé de la société humaine.

Tandis que mes lectures me portent vers le monde des singes, mon travail me propulse dans l'univers de l'entreprise où je me spécialise dans la formation à la communication et à l'expression des dirigeants.

Ma connaissance des singes m'évite probablement quelques gaffes et malentendus et contribue à créer de bonnes relations avec mes clients.

¹ * Les astérisques renvoient au lexique, en fin d'ouvrage.

² Ameslan : nom du langage sourd-muet américain

Nous avons en commun avec les grands singes la plupart de nos mimiques et de nos gestes. Il m'est donc plus facile de comprendre la signification du comportement non verbal des dirigeants. La satisfaction, la colère, l'impatience, le doute... sont autant de sentiments et d'états émotionnels qui s'expriment à travers les gestes et attitudes. Si le discours peut mentir, le comportement ne trompe pas. En nous apportant la clef de nombreux comportements, les singes nous ouvrent de nouvelles voies pour comprendre les autres et améliorer la relation interpersonnelle.

Je commence à faire part de ces réflexions à mon entourage, et ses réactions m'encouragent à poursuivre. Je choisis alors de consacrer mes vacances d'été aux singes. Après tout, je leur dois bien cela. Le Centre de primatologie français à Strasbourg m'accueille et me propose un stage d'observation.

L'immersion totale dans l'univers des singes et de la primatologie est propice à la réflexion. Je commence à noter sur un carnet des idées qui pourraient me servir dans mon métier en profitant de mes soirées pour les mettre en forme.

C'est ainsi que « Ces grands singes qui nous dirigent » a vu le jour.

PREMIERE PARTIE

LE CHEF PRIMATE

1 Le physique du chef

La visibilité

S'il est un trait physique qui ne trompe pas dans le monde des singes, c'est bien la carrure. En effet chez nos cousins primates*, les chefs se distinguent en général des membres inférieurs de leur tribu par une carrure imposante. Peut-on en déduire que le pouvoir est réservé aux « grands formats », et que les petits peuvent aller se rhabiller?

Les règles du jeu du pouvoir sont en réalité plus complexes: la carrure est loin de déterminer à elle seule le statut social du singe et les « petites carrures » peuvent garder l'espoir. En effet les primatologues ont constaté, chez plusieurs espèces de singes, que le pouvoir avait un effet indéniable sur la balance; ils ont mis en valeur l'équation: prise de pouvoir = prise de poids. Ainsi, quand l'orang-outan³ accède au rang de chef, il se transforme physiquement. Sous l'effet d'une poussée d'une hormone mâle, la testostérone, son système pileux se développe, sa masse musculaire augmente et son poids passe de quarante-cinq à cent kilos. Des dépôts graisseux apparaissent sous la peau de ses joues pour former un «disque facial» qui peut doubler le volume de sa tête. Le phénomène est encore plus visible chez certaines espèces de macaques, où les mâles s'allongent de plusieurs centimètres quand ils deviennent chefs.

C'est le cas des macaques rhésus, qui grossissent de trois à cinq kilos quand ils accèdent au trône...

Dans toutes les espèces, les mâles alpha* sont plus imposants que les autres. Quand ce n'est pas la carrure, la taille ou le poids qui fait la différence, ce peut-être la pilosité qui crée l'illusion du volume.

En sens inverse, la perte de pouvoir a souvent l'effet d'une cure d'amaigrissement. Jane Goodall, célèbre primatologue américaine, qui a étudié pendant trente ans les chimpanzés en Afrique à Gombe, décrit la déchéance d'un ancien chef chimpanzé qui perdit quinze kilos, soit près d'un tiers de son poids dans les deux ans qui suivirent sa chute.

Néanmoins, chez les chimpanzés, il est beaucoup plus hasardeux d'attribuer l'étiquette d'alpha au plus gros mâle du groupe. En effet, plus les espèces sont évoluées et moins les attributs physiques comptent dans la dominance. Les groupes de primates les plus proches de nous, les pongidés* et en particulier les chimpanzés 1, ont développé une intelligence sociale qui leur permet de compenser largement leur éventuel handicap physique.

Mais si le chef chimpanzé n'est pas nécessairement l'individu le plus grand et le plus gros de la tribu, il est presque toujours le plus visible et le plus impressionnant parce qu'il sait mieux que quiconque se servir des pierres, des branches et des objets qui l'entourent pour faire illusion.

³ Cf. fiches techniques sur les singes, en fin d'ouvrage.

Il est expert dans l'art de faire du bruit ou d'attirer l'attention de la troupe en agitant une branche d'arbre ou en lançant des pierres. Jane Goodall a remarqué que les dominants se déplaçaient souvent avec des branches d'arbres afin de faire le plus de bruit possible et d'impressionner leur tribu.

Selon elle, le fait que Mike ait eu l'idée de se servir de bidons d'essence vides, pour se faire entendre et se faire remarquer, a largement contribué à la réussite de sa carrière. En effet, ce jeune chimpanzé « aux dents longues », ne s'est jamais séparé de son bidon pendant la période de prise du pouvoir. Il grimpeait dessus pour se grandir. J'utilisais comme caisse de résonance pour se faire entendre de loin...

Quand ce n'est pas un objet qu'il exploite, le chef chimpanzé augmente sa visibilité en adoptant des postures particulières. On le remarque au mouvement de ses bras, plus souvent levés au ciel que repliés, au fait qu'il se déplace volontiers debout, le buste dressé, et qu'en présence des autres il bombe le torse...

L'essentiel est qu'on le remarque. Il faut reconnaître qu'il y réussit fort bien puisque l'œil de l'observateur non averti est comme irrésistiblement attiré par lui.

L'étude des sociétés primates nous apprend donc combien l'image du chef est indissociable de celle de la puissance. Mais dans les sociétés les plus évoluées, le dominant sait déployer des artifices pour faire illusion.

L'héritage primate

Les chefs humains feraient-ils exception? Difficile de le croire en les observant. En effet, ils sont souvent plus forts, plus grands et en tout cas plus visibles que les autres. Ce n'est pas un hasard si les patrons et les bourgeois ont de tout temps été représentés par les caricaturistes comme des personnages disproportionnés, la silhouette alourdie par une « bedaine ».

Il semblerait que le pouvoir ait sur les hommes le même effet que chez les singes, il les transforme physiquement. S'il ne les fait pas grandir, il les fait souvent grossir, ce qui amène certains à dire: «Depuis que M. Martin a reçu du galon, il a pris au moins cinq kilos ».

Le fait d'avoir une petite carrure représente un réel handicap pour le candidat au pouvoir. C'est en tout cas le sentiment de ceux qui en sont les victimes, à l'instar de ce haut fonctionnaire brillant de cinquante-huit ans, qui avoue: «Comment voulez-vous monter dans la hiérarchie du haut de votre mètre cinquante-huit? Quand les collègues vous tapent sur l'épaule le matin en arrivant, d'un geste paternaliste et protecteur; il est difficile de s'imposer».

Mais les exceptions à cette règle chez les humains sont encore plus nombreuses que chez les chimpanzés. Notre intelligence sociale nous a conduits à multiplier les signes qui nous rendent plus visibles et compensent largement les silhouettes «lilliputiennes», et ce n'est pas propre au seul monde de l'entreprise.

Chez les militaires, les chefs portent des uniformes qui renforcent leur carrure, à commencer par les épaulettes qui élargissent leurs épaules, le képi qui leur fait gagner quelques centimètres. Dans le milieu médical, les chefs ne sont pas en reste, comme le rapporte un jeune chirurgien niçois. Son hôpital a été secoué pendant plusieurs mois par un conflit qui opposait la caste dominante des chirurgiens aux médecins et aux infirmières. L'objet de la querelle n'était pas, comme on aurait pu s'y attendre, de nature financière ou sociale; mais vestimentaire. Les chirurgiens luttèrent pour conserver le privilège de porter leur uniforme: une blouse « pas comme les autres », plus large, renforcée au col et aux épaules, et des sabots surélevés par rapport aux «claquettes» du personnel de base. Derrière les considérations vestimentaires, se livrait une bataille sans répit pour la conservation du symbole de la caste dominante.

D'une manière générale, les chefs doivent s'approprier de manière exclusive les objets qui les rendent plus visibles et plus impressionnants, et quand d'aventure leurs subordonnés réussissent à se procurer les symboles de leur rang, ils recherchent de nouveaux moyens pour se distinguer.

Dans l'entreprise, plus le patron est petit, plus l'espace qu'il occupe est grand et plus son bureau est situé à un niveau élevé, de préférence au sommet. Plus il est menu et plus il s'entoure d'objets super-visibles: sa voiture est plus imposante, sa montre plus grosse, la table de son bureau immense... jusqu'à sa femme qui est plus grande que la moyenne. En général, les subordonnés tolèrent assez bien cette tendance des chefs à se rendre plus visibles à condition bien sûr de respecter certaines limites, faute de quoi les dominants s'exposent à la raillerie générale.

Tel ce patron d'une filiale pharmaceutique, à la silhouette fragile, qui change de voiture à chaque fois qu'il gravit un échelon professionnel, au risque de frôler le ridicule, comme en témoigne l'un de ses subordonnés: «Cette fois il vient d'acheter une Mercedes, la plus grosse. L'année prochaine ce sera une fusée» !

Les rares patrons qui prônent la discrétion plutôt que la visibilité sont désignés du doigt par leurs collaborateurs ou par l'opinion publique, tant ils font figure d'exception au sein de leur caste.

Le patron d'un groupe de distribution s'étonnait qu'un de ses amis ne se soit pas remarié depuis son accession au siège de président d'une grande entreprise. Il me faisait remarquer que la plupart de ses pairs changeaient de femme sitôt qu'ils décrochaient la couronne. C'est ce qu'on appelle la femme de la deuxième carrière.

Cette dernière se distingue en général par sa jeunesse, une silhouette de rêve et la blondeur de ses cheveux. Elle attire les regards et représente donc un excellent faire-valoir pour celui qui l'accompagne. Elle est la preuve en chair et en os des privilèges du patron.

Revanche culturelle

Cela étant, on peut se demander si le phénomène actuel d'«amaigrissement» général de la classe dirigeante française, qu'on peut rapprocher du succès des livres de recettes « pour garder la ligne » ou des centres de thalassothérapie, ne révèle pas un profond changement dans les attributs du chef.

Chez les singes, en période de pénurie alimentaire, les dominants n'hésitent pas à faire valoir leur statut pour accéder en priorité à la nourriture. En revanche, en temps normal, ils ne mangent guère plus que les autres. Le chef se distingue par sa capacité à posséder ce qui est rare; c'est quand la nourriture vient à manquer, que l'écart se creuse entre son poids et celui des subordonnés.

Il y a fort à parier que ce phénomène d'amaigrissement général soit lié au fait que, depuis l'après-guerre, nous vivons dans une économie de relative abondance. Désormais, la « bedaine » n'est plus l'apanage des riches et des hommes de pouvoir. Ce trait historiquement distinctif s'est vulgarisé avec le temps. En montrant une corrélation étroite entre la durée de vie et l'hygiène alimentaire, entre le poids et la santé, les experts en diététique ont contribué à porter la minceur au rang des signes distinctifs du pouvoir.

La relation de cause à effet entre le surpoids et les risques cardio-vasculaires est désormais trop significative pour ne pas être prise en compte. Le chef primate doit afficher avant tout une bonne santé, c'est sa légitimité qui est en jeu. «Le grand patron est plus équilibré, en meilleure forme que notre petit chef. Lui, il est gros, l'accident cardiaque le guette!» déclare un ingénieur d'un groupe automobile pour expliquer qu'il a du mal à respecter son petit chef.

Un primate à l'air maladif n'a guère de chance de se maintenir au pouvoir et encore moins d'y accéder. Chez les singes, les chefs qui tombent malades, deviennent excessivement vulnérables car les prétendants au trône profitent de l'occasion pour faire valoir leurs ambitions. Ils organisent des coalitions susceptibles de renverser la hiérarchie. Même une blessure légère qui ne l'immobilise que deux jours fait courir au chef de grands risques. Jane Goodall raconte comment le jeune chimpanzé Figan réussit à s'emparer du pouvoir au nez et à la barbe de son frère Fabien, qui le dominait de très loin jusque-là. Le renversement se produisit quelques jours après que le chef, atteint de la polio, eut perdu l'usage d'un de ses bras⁴.

Les subordonnés humains sont aussi sensibles que leurs cousins primates au bulletin de santé de leur chef. La maladie figure en tête des rumeurs qui menacent le pouvoir. Ainsi quand des rumeurs, fondées ou non, ont couru sur l'état de santé de François Mitterrand et avant lui, de Georges Pompidou... l'opinion, dans la rue, imaginait déjà le successeur, les paris étaient lancés. On comprend mieux l'empressement de George Bush, victime d'un malaise lors d'un voyage officiel au Japon, à se relever et à esquisser un sourire rassurant.

On comprend mieux aussi le détachement affiché de son épouse, le calme et l'humour dont elle a su faire preuve: l'enjeu était tel qu'il fallait à tout prix éviter la rumeur de maladie.

⁴ *Through the Window*, p. 37. Les références des ouvrages cités sont données dans la bibliographie.

La maladie du chef fait d'ailleurs partie des fantasmes collectifs: quand le pays est en crise, il n'est pas rare qu'elle surgisse, laissant croire à son départ imminent.

Ils ont raison, tous ces patrons, de plus en plus nombreux, qui consacrent une partie de leur temps à soigner leur apparence pour afficher les signes d'une bonne santé. Bronzage et sport, tels sont les clefs visibles de la forme qui leur permettent de se distinguer de la masse. Quand en janvier, ils offrent un visage hâlé, le teint de leurs employés vire au vert.

Ce n'est pas tout: la plupart des dirigeants insistent sur leur capacité à pratiquer un sport quotidien. Alain Gomez, le patron de Thomson et Jean-Luc Lagardère, celui de Matra-Hachette, ne cachent pas leur passion pour le tennis tandis que Alain Afflelou préfère le foot, un sport qui fait de nombreux adeptes parmi les patrons. Francis Lorenz, le nouveau patron de la RATP, n'hésite pas à se faire sponsoriser, quand il pratique l'alpinisme. Pas plus qu'il ne refuse les séances de photos, chaussures crantées, piolet en main, seul au pied de la montagne! Cette publicité sur ses exploits sportifs lui permet de rassurer ses proches sur son dynamisme et sa solidité. Certains n'hésitent pas à interrompre leur activité professionnelle dans la journée pour se soumettre au rituel sportif, comme s'ils comprenaient, à l'instar de leurs cousins singes, que la santé est une condition sine qua non pour se maintenir au pouvoir. «Bush cultive les ruptures plus ou moins improvisées. Il y a d'abord les breaks sportifs. Joggeur, tennisman, golfeur, et pêcheur, le président est obsédé par sa forme physique. Il n'hésite pas à bousculer son agenda pour aller courir sur la pelouse de la base de Fort Mac Nair⁵».

Son successeur n'est pas en reste. Après ses exploits de footballeur, Clinton offre désormais quotidiennement le spectacle de sa bonne santé; c'est un adepte du jogging.

Si les patrons se soumettaient à l'épreuve du pèse-personne, il est probable que deux équipes se distingueraient nettement: les anciens patrons et les nouveaux managers. Les anciens réunissent les patrons artisans, les patrons de PME du secteur primaire, les patrons d'industries de secteur traditionnel; ils sont âgés de plus de cinquante ans et ont notamment pour point commun une tendance à l'embonpoint. Les nouveaux managers rassemblent les jeunes patrons de PME, d'une trentaine d'années, et les dirigeants âgés de quarante à cinquante ans de grands groupes de services (banques, communication, sociétés d'ingénierie...); ils ont pour la plupart bénéficié d'une formation de grandes écoles de commerce, ils sont aussi énarques ou polytechniciens. Tous cultivent soigneusement leur ligne.

Pour Jacques Barraux⁶ « les patrons des PME sont plus forts (entendez par là plus gros) que les patrons des nouvelles sociétés de service ».

Pas étonnant alors que les entreprises françaises soient dominées par des patrons plutôt imposants dans la mesure où les patrons fondateurs de PME sont bien plus nombreux que les managers de grands groupes de services.

⁵ Le Nouvel Observateur, 25 juillet 1991, p. 12

⁶ Directeur de la rédaction de L'Expansion

Michel Germain, directeur des communications internes au CCF, oppose deux mondes très différents, les services et l'industrie: «Dans les services, par exemple dans une banque, ce qui compte, ce ne sont pas les biceps mais les capacités intellectuelles. A la limite, il vaut mieux dans ce secteur être un « petit gabarit ». C'est presque une preuve d'intelligence.

Il est vrai que pendant longtemps l'entreprise a utilisé de gros bras, et que les chefs devaient montrer l'exemple, mais avec le temps les capacités intellectuelles et sociales ont pris le pas sur la force physique. En contestant l'un des signes caractéristiques du pouvoir chez les singes, nous avons marqué un pas essentiel dans notre démarche d'affranchissement.

Les tempes grisonnantes

Une condition sine qua non

Chez les singes, les dominants doivent obéir à la règle de l'âge. Seuls les anciens ont le droit d'accéder au rang d'alpha. Ils ne sont pas nécessairement les plus âgés, car ils doivent être encore en bonne santé, mais ils ont franchi en général l'étape de la maturité. Les jeunes adultes sont exclus du rang des prétendants au trône et doivent attendre leur tour, ce qui n'empêche pas les plus malins de tisser des alliances avec les mâles de haut rang. En attendant de dominer, ils tentent ainsi de manipuler leurs aînés et de préparer leur avenir.

A première vue pourtant, on pourrait considérer l'ancienneté comme un handicap dans la conquête du pouvoir puisqu'en vieillissant on perd en force, en muscles et en centimètres... Ce paradoxe confirme l'importance des symboles chez les primates: l'habileté à faire valoir les signes de la force l'emporte sur la puissance réelle. Mais cela n'explique pas pourquoi le pouvoir se marie mal avec la jeunesse.

Quels sont les obstacles qui se dressent devant le jeune primate? Pour les identifier, il faut comprendre les modalités d'acquisition et d'exercice du pouvoir de dominant. N'est pas chef qui veut!

Une tribu de primates s'organise comme une démocratie, un chef ne peut parvenir au trône et s'y maintenir contre la volonté de ses subordonnés, il est nécessaire qu'une majorité lui soit favorable.

Il doit compter le moins d'ennemis possible, et le plus d'amis possible prêts à lui prêter main-forte dans son parcours, en particulier pour renverser le chef en place. Le prétendant au trône doit se faire aimer d'un grand nombre de subordonnés et surtout des femelles. Tout cela prend du temps.

L'apprentissage des alliances

Shirley Strum, primatologue américaine, a noté que les plus ambitieux parmi les babouins *Papio Anubis*¹ commençaient leur carrière en prenant soin des enfants de la troupe dans le seul espoir de s'attirer les faveurs de leurs mères respectives.

Même constat de Franz de Waal, un primatologue hollandais qui a étudié une colonie de chimpanzés à Arnhem pendant plusieurs années. Dans *La Politique du chimpanzé*, il décrit le parcours du combattant de Nikkie, un chimpanzé prétendant au pouvoir, qui a duré près de trois ans. Pendant toutes ces années, Nikkie a tissé patiemment son réseau d'alliés en commençant par nouer des amitiés avec de jeunes femelles de rang inférieur, puis en se rapprochant progressivement des femelles dominantes et enfin des mâles adultes.

Pour gagner des voix parmi leur troupe, les primates doivent déployer la panoplie de la séduction, tout en respectant les règles du jeu social. Il faut savoir qui séduire, comment et à quel moment. Il faut éviter d'aller trop vite: on risque sinon de s'attirer la méfiance de ses pairs ou de se tromper d'amis et d'ennemis.

Il faut aussi savoir attendre. On ne s'attire pas la sympathie d'un singe du jour au lendemain, et on peut le payer très cher car nos cousins ont une mémoire, ils enregistrent les actes d'entraide à leur égard, comme les coups bas.

Tous les primates ne sont pas capables de maîtriser les tactiques et les ruses permettant de tisser leur réseau de pouvoir. La tâche est encore plus difficile pour les plus jeunes qui doivent d'abord abandonner de mauvaises habitudes, en particulier le réflexe de s'imposer par la force. Le jeune singe apprend à ses dépens, que l'agressivité ne paie pas, et en tout cas pas à long terme.

Au début cela fonctionne, les autres se soumettent en attendant de mettre en place des contre-pouvoirs. Dans les mois qui suivent, la troupe s'organise pour faire front et le chasser à la périphérie du groupe. La stratégie d'agression conduit le jeune ambitieux à une marginalisation et à un isolement dans la troupe. En général, dans le peuple singe, celui qui s'isole signe son arrêt de mort. Hors du groupe, point de salut. En revanche, celui qui oriente son énergie vers la protection des jeunes, le partage de la nourriture, et qui caresse les femelles a plus de chances de monter en grade.

Pénalité à la jeunesse

Chez les gorilles, le dominant se repère aux reflets argentés des poils de son dos et, chez les hommes, ce sont les «tempes grisonnantes» qui se marient le mieux avec l'idée de chef. C'est pourquoi les jeunes chefs, âgés de quarante ans et moins, ont plus de difficultés que leurs aînés à s'imposer dans l'entreprise.

Quand il apprit que son nouveau chef avait trente deux ans, un cadre d'une grande société d'électronique s'exclama: « A trente deux ans », diriger sept cents personnes, cela ne va pas être facile, c'est incroyable! Tandis qu'un ingénieur d'une PME d'informatique commentait ainsi l'arrivée du nouveau patron: «Il est très contesté, il faut dire qu'il n'a qu'une trentaine d'années... »

«Martin Bouygues n'a pas encore réussi à remplacer son père, il est jeune », affirme un cadre du groupe de BTP.

Ce n'est pas un hasard si beaucoup de jeunes chefs d'entreprise se retrouvent au banc des accusés comme si on les attendait au virage, en les condamnant au premier dérapage. Si leur jeunesse leur permet dans un premier temps de se distinguer de la masse et d'accroître rapidement leur notoriété, elle les rend aussi plus vulnérables. On n'a pas fait de cadeau à Bernard Arnault ou à Christian Pellerin, deux chefs d'entreprise qui ont en commun d'avoir pris le pouvoir, jeunes, au nez et à la barbe de leurs anciens. Si pour le moment Vincent Bolloré a maintenu sa popularité, c'est, comme le souligne un journaliste économique, « parce qu'il se tient à carreau. Il est plus discret et moins provocateur qu'avant ».

L'ancien jouit à priori d'un capital de confiance qu'il lui suffit de développer; le jeune chef, quant à lui, ne dispose pas d'un tel bagage, son parcours est donc plus risqué.

Les subordonnés acceptent la règle du jeu en admettant l'avantage des anciens sur les jeunes, comme en témoigne la réflexion d'un jeune cadre d'une chambre des métiers: « Pendant l'été, notre chef de service a été remplacé par un ancien, qui se trouvait juste dans l'échelon inférieur, c'est normal, vu son âge.» A l'entendre, l'âge compense largement la différence de rang.

Les subordonnés sont même les premiers à défendre la règle du jeu et n'apprécient pas du tout que certains d'entre eux y dérogent en lorgnant sur le trône. Les plus âgés sont les plus sévères, ils ne souffrent pas qu'un jeune prenne les commandes de l'entreprise.

Les anciens au secours des jeunes

Franz de Waal rapporte l'histoire d'un chimpanzé qui réussit à s'emparer du pouvoir malgré son jeune âge. Pour compenser son handicap, il s'était allié avec un des aînés du groupe. Cette association du jeune et de l'ancien dirigea la troupe avec succès pendant plusieurs années et il ne s'agit pas d'un cas isolé, si l'on en croit Jane Goodall. La primatologue a, elle aussi, vu un jeune chimpanzé adulte, Goliath, s'allier à David Barbe-Grise, l'ancien du groupe, pour conquérir le pouvoir et plus tard s'y maintenir.

Chez les hommes, on peut s'attendre à trouver dans l'ombre d'un jeune patron un adulte plus âgé, dont l'influence est déterminante.

Certains chefs ont compris l'importance de l'âge dans l'exercice du pouvoir: ils prennent donc le temps d'accompagner leur « successeur », de lui donner une légitimité par leur seule présence, quitte à rester au second rang. Francis Bouygues n'hésite pas à rappeler qu'il existe, et à monter en première ligne quand son fils est en difficulté, même si officiellement il a passé le relais. La présence du père compense largement le manque de légitimité du jeune. Sans lui, Martin aurait été encore plus malmené par ses subordonnés.

La stratégie d'Edouard Leclerc est encore plus claire. Après avoir régné seul, il a préparé son fils, Michel Edouard, à sa succession en apparaissant avec lui en public, en s'affichant à ses côtés sur des panneaux publicitaires, comme pour nous rappeler que, si le fils règne, le père veille...

Certains jeunes chefs n'hésitent pas à rechercher l'appui d'anciens, à l'extérieur de leur entreprise. Si Antoine Bernheim, le patron de la banque Lazard, n'était pas venu à son secours, Bernard Arnault n'aurait probablement pas réussi à ravir la société Louis Vuitton à ses fondateurs légitimes, moins par manque de moyens financiers que par absence de légitimité.

Chez les primates, on n'attaque pas impunément un ancien. Nicolas Herrenschmidt, qui dirige le Centre de primatologie français à Strasbourg, a noté une certaine tolérance des macaques à l'égard des plus âgés du groupe: ils laissent leur «vieux» dominant prendre place dans un endroit protégé du froid, en hiver, alors qu'il leur suffirait de lui bloquer l'accès à cette zone privilégiée pour la tuer. Ils tolèrent également sa présence à leurs côtés quand ils se nourrissent, alors qu'ils n'hésitent pas à chasser leurs pairs qui s'approchent d'eux. Les jeunes singes sont tenus de respecter leurs aînés.

En s'attaquant à Henry Racamier, le patron fondateur de Vuitton, beaucoup plus âgé que lui, et, dans une moindre mesure, à Alain Chevalier, Bernard Arnault a transgressé les règles du jeu des sociétés primates. Il doit sa réussite à l'intervention de son «parrain» qui est un des hommes d'affaire les plus réputés dans le monde de l'entreprise et dont on ne conteste pas la légitimité. Malgré tout, Bernard Arnault a perdu en popularité, son capital sympathie a été entamé et sa réputation a été atteinte. Désormais il est devenu plus vulnérable et le moindre faux pas pourrait lui être fatal.

2 La conduite du chef

Dans les sociétés de primates, les chefs ne se distinguent pas seulement par des attributs physiques spécifiques, mais aussi par leur comportement. Les primatologues ont répertorié une dizaine de conduites propres aux chefs singes en les opposant aux comportements des autres membres du groupe.

Le pouvoir de transgresser

L'arme du regard

M'accompagnant dans le parc du Centre de primatologie de Strasbourg, Nicolas Herrenschildt me donna un premier conseil qui devait m'éviter bien des ennuis avec le groupe de macaques de Tonkean que nous allions rencontrer: «N'oublie pas, me dit-il, que si le chef a le droit de te regarder en face, toi, tu ne dois jamais le fixer des yeux, regarde-le en coin... »

Cette précaution, tous les primatologues l'ont appliquée dans leur approche des singes car ils savent que les dominants considèrent ceux qui les regardent fixement comme des rebelles qui menacent leur pouvoir.

Seul le chef a le droit de regarder en face, voire de «haut », ses subordonnés..., et dans l'entreprise tout porte à croire que les chefs ne se conduisent pas autrement que leurs cousins, ils n'hésitent pas à fixer leurs interlocuteurs droit dans les yeux telles des statues, quand ils ne les fusillent pas de leur regard. Les plus célèbres ne dérogent pas à cette conduite, comme le rapporte un journaliste du *Figaro* après un entretien avec Jacques Calvet, le grand chef de Peugeot: «L'homme fixe son interlocuteur, convaincant, imposant.»

Dans *La Clef des gestes*, Desmond Morris analyse le jeu des regards: «Notre sensibilité au regard prolongé est telle que le jeu d'enfant qui consiste à faire baisser les yeux est extrêmement difficile. Le regard direct et soutenu, yeux dans les yeux semble produire sur nous un effet profondément menaçant. Même quand il s'agit d'un jeu. Il semblerait même que nous redoutions d'être en quelque sorte blessés par cet œil fixe».

On comprend ainsi le malaise des voyageurs dans une rame de métro quand ils sont assis face à face. Les études menées dans les transports en commun montrent que les voyageurs ne s'assoient pas n'importe comment; en général ils évitent les face-à-face. Si par malheur ils n'ont pas le choix, ils s'inventent un objet d'intérêt du côté de la fenêtre pour que leur regard ne croise pas celui du voisin d'en face.

Le jeu du regard est une arme redoutable et très efficace, et il n'est pas surprenant que les chefs s'en emparent pour mieux impressionner leur troupe.

Le «sans-gêne» des chefs

Les chefs singes et les patrons ont en commun une tendance à déroger au code de bonne conduite sociale. On a le sentiment parfois qu'ils prennent un certain plaisir à ignorer les règles sociales.

S'il est de bon ton de baisser la voix en société, d'étouffer son rire, de maîtriser l'amplitude de ses gestes, d'éviter les accès de colère..., le chef, lui, n'hésite pas au contraire à hausser le ton, à couvrir la voix de ses subordonnés et à s'abandonner à ses fous rires... Pas plus qu'il ne réfrène ses accès de colère. Qu'un subordonné s'avise de faire preuve du même sans-gêne, il serait immédiatement sanctionné par son chef et montré du doigt par ses pairs. Mais personne ne s'étonne qu'un patron mette ses pieds sur son bureau, étende ses jambes sous le bureau en obligeant son subordonné à replier les siennes, ou mâche un chewing-gum en parlant.

J'ai souvent observé une tendance des patrons à écarter leurs cuisses quand ils sont assis, jambes tendues ou repliées. Je n'ai pas pu m'empêcher de songer aux chefs babouins décrits par Shirley Strum en présence de rivaux ou de subordonnés qui menacent leur statut, les dominants écartent leurs jambes pour afficher leur pénis en érection, symbole éclatant de leur virilité et de leur puissance.

Les patrons ne se refusent pas non plus les joies du toilettage public. Certains préfèrent se curer les oreilles avec un bouchon de stylo, quand d'autres se nettoient les dents ou les ongles avec une pointe de trombone, de préférence devant leurs subordonnés. Ces derniers tolèrent bien ces gestes de la part de leur patron. «C'est normal, c'est le patron», la plupart excusent ainsi leur chef.

On pourra objecter que le toilettage public n'est pas propre au chef, mais ce serait oublier que les subordonnés qui s'abandonnent de temps à autre aux joies de l'auto-nettoyage sont généralement seuls, plus rarement en présence de leurs pairs, mais jamais devant leur hiérarchie...

Beaucoup de dirigeants, en particulier dans le milieu des PMI, ne se refusent pas quelques libertés de langage, histoire de rappeler qu'ils sont au-dessus des lois qui régissent les communs des primates. Certains patrons célèbres ont conservé de mauvaises habitudes, comme le rapporte Mireille Rusinak, dans son livre *Les Bons, les Brutes et les Autres...* : «Gérard Pélisson, l'un des deux patrons de l'empire hôtelier Accor, dit autant de gros mots qu'il joue au golf.»

Le cri du chef

Dans les espèces de primates non humaines, les dominants sont plutôt plus bruyants que les autres. Certains, comme les gibbons ou les macaques de Tonkean, ont même développé des cris caractéristiques. Nicolas Herrenschmidt, qui a longtemps étudié les macaques tonkeanas, m'a raconté une histoire qui illustre bien le caractère spécifique du cri du dominant.

Il avait isolé le chef d'un groupe de tonkeanas en l'installant dans une cage située à plus de cinq cents mètres du parc. Le successeur, le nouveau dominant du groupe, ne se conduisait pas du tout en maître et n'était pas reconnu comme tel. Bien qu'isolé, l'ex-dominant continuait à pousser son cri, le «chant» du dominant, puissant et profond, qu'on pouvait entendre à dix kilomètres à la ronde. Ce cri avait pour effet d'inhiber les ambitions de carrière du jeune mâle; il lui rappelait que jusqu'à nouvel ordre, et en dépit du soutien de Herrenschmidt et de l'absence du chef, il restait subordonné. Le vrai chef continuait à affirmer son autorité par la seule force de ses poumons.

Certaines espèces ont recours à d'autres effets sonores pour se faire entendre: c'est le cas du gorille, qui utilise sa poitrine comme «tambour» en la frappant avec ses poings.

Au-delà de la démonstration de puissance, le cri de l'alpha joue un rôle important dans la protection du groupe face aux prédateurs. Il lui permet d'attirer l'attention de l'ensemble de sa troupe en quelques secondes, même si les membres sont dispersés sur plusieurs kilomètres. Le cri du chef est un formidable moyen de communication qui a de quoi faire pâlir nos dirigeants car nous n'avons pas la chance de disposer d'un organe vocal aussi puissant.

Quel autre moyen de communication avons-nous pour mobiliser aussi vite les hommes de l'entreprise? Le téléphone, la note de service) le Post-it ou le bouche à oreille ne font pas le poids. Cependant, même s'ils ne disposent pas des mêmes capacités vocales que leurs cousins, les patrons s'emploient à travailler leur voix. Rares sont ceux qui s'expriment à voix basse, en particulier dans l'univers des PME comme en témoigne un journaliste familier des petites entreprises: «La voix des patrons de PME est toujours un ton au-dessus des autres.» Quand un chef parle à son subordonné, il a tendance à couvrir sa voix, son ton est ferme et si le dominé s'avisait à «élever la voix », il appellerait probablement la colère de son chef. Une petite voix représente même un handicap non négligeable pour un prétendant au pouvoir. Mais attention à ne pas confondre cri du chef et aboiement du petit chef.

Toute entreprise digne de ce nom nourrit en son sein une bande de petits chefs appelés aussi «chafaillons ». Le petit chef est intéressant à étudier, dans la mesure où il cristallise l'imaginaire du chef. En effet, pour monter en grade, il s'approprie les signes de la dominance au premier rang desquels les démonstrations d'agressivité et de puissance. Dans cet esprit, il ne s'adresse à ses subordonnés qu'en «aboyant», les gestes et les postures qui lui sont familiers ressemblent étrangement au rituel de menace qu'on observe chez les chimpanzés.

Les aboiements des petits chefs sont sans équivoque, comme en témoigne une secrétaire de mairie: «Il n'arrête pas de hurler, c'est un vrai petit chef.» Un chafaillon crie sans arrêt plus fort que les autres: «Il ne sait pas rester calme », ajoute une vendeuse dans un grand magasin parisien.

Si le chef est capable d'émettre un cri impressionnant, à la différence du petit chef il n'en abuse pas. Au contraire, il se réserve un effet de surprise très efficace en baissant puis élevant successivement la voix. Certains parlent si doucement qu'ils obligent leur interlocuteur à faire des efforts surhumains pour entendre. A l'inverse, quand il s'exprime, le subordonné doit à tout prix éviter que son patron n'ait à tendre l'oreille.

Il m'est arrivé de me faire piéger par un patron qui me recevait à titre professionnel. C'était mon premier contact dans son entreprise. Dans ce cas les chefs s'efforcent d'affirmer leur statut en jouant sur l'ensemble du répertoire des comportements habituels de leur caste. Mon hôte n'échappait pas à cette règle, il me parlait à voix basse, j'avais du mal à suivre son discours tant son ton était faible, quand soudain il leva brusquement la voix. Ce cri dans un moment de calme et de sérénité me glaça. Il était clair que mon interlocuteur était de la race des chefs et non des chefaillons. Son jeu de voix était sophistiqué au plus haut point.

L'hyperactivité

«Bush, l'homme le plus puissant de la planète se lève généralement à 5 h 30 du matin et se couche à minuit. C'est un hyperactif⁷ » .

Chez les singes, en général, le chef se lève le premier et c'est lui qui donne le signal des activités: nourriture, repos, déplacements.

Il sait qu'il a pour mission de veiller en permanence sur sa troupe. Il doit avoir l'œil sur les prédateurs qui menacent son groupe. C'est une de ses toutes premières obligations.

Les chefs primates ont en commun une tendance à l'hyperactivité: la plupart des dirigeants n'aiment pas arriver les derniers au bureau ou en repartir les premiers... il faut qu'ils s'affichent en permanence dans le mouvement, y compris quand le commun des mortels est au repos. Et combien avouent dormir dix heures par nuit? Jean-François Dehecq, le patron de Sanofi, affirme, non sans une certaine fierté, ne dormir que trois heures: c'est un chef primate jusqu'au bout des ongles!

Dans l'imaginaire collectif des subordonnés, le chef se distingue par sa capacité à «abattre plusieurs tâches à la fois». Un vrai patron doit pouvoir téléphoner tout en signant du courrier, et en recevant un visiteur. Tout cela apparemment sans effort. Il n'est pas étonnant que le super-chef, Bush, soit capable, comme l'affirment ses proches, de traiter cinq affaires à la fois.

A l'inverse, ceux qui travaillent lentement ne font pas figure de chefs, en témoigne cet employé de banque: «Mon directeur n'est pas ce que l'on appelle un super-patron.

Il n'est pas capable de traiter plusieurs dossiers à la fois. Il ne peut pas faire deux choses en même temps.»

Celui qui rêve de devenir grand n'a de cesse de manifester son hyperactivité; à cet effet, il déploie toutes sortes d'artifices, pour mettre en scène son affairement.

⁷ Le Nouvel Observateur, 25-31 juillet 1991, p. 12.

Il prend soin par exemple d'inviter ses subordonnés au moment précis où il attend «le coup de fil» important de la journée et n'hésite pas à convoquer au même moment un autre subordonné. Sans oublier bien entendu d'édifier une pile de dossiers impressionnante sur sa table, preuve sans équivoque de son hyperactivité.

Jeanne Zerner⁸, étudiante en socio-psychologie, a joué les «sous-marins» pendant plusieurs mois dans différentes entreprises; elle s'est fait embaucher en tant que secrétaire intérimaire pour étudier les comportements dans les bureaux. Elle a ainsi appris, à propos d'une employée qui venait d'être promue cadre, que tout le monde dans l'entreprise avait deviné ses ambitions bien avant qu'elle ne les dévoile. C'est son hyperactivité soudaine qui l'a trahie. «Elle nous montre qu'elle bosse plus que les autres, elle reste jusqu'à 21 heures et dit à tous ceux qui veulent l'entendre: évidemment, c'est toujours à moi que le patron demande des trucs en plus.»

L'hyperactivité se manifeste aussi dans la démarche des dirigeants. Leur pas est plus rapide et plus sûr que celui des subordonnés: normal on n'a pas le droit d'être lent quand on a tant de tâches à accomplir! Interrogé sur le comportement de son chef, un cadre d'une grande société de télécommunication se contente de décrire sa démarche: «Mon big-boss marche la tête en avant, toujours speed.» Avant d'ajouter: «C'est normal, il est très affairé».

Les gestes et les postures que les patrons affectionnent témoignent encore de leur hyperactivité. Les chefs aiment appuyer leurs propos par un jeu de bras et de mains singulier. Quand les subordonnés maîtrisent leurs mouvements en freinant les plus violents, ils se déploient largement pour occuper tout l'espace.

Leur répertoire de gestes et de postures est en général plus riche et plus diversifié que celui des autres membres du groupe.

Mais attention: un chef digne de ce nom doit rester naturel, faute de quoi il risque de se rapprocher des chefaillons et de perdre sa légitimité. Certains ont dépassé les limites de la crédibilité : « ils en font trop parfois. Comme mon directeur qui crie sur tous les toits qu'il joue chaque jour pendant trois heures au squash. C'est du bluff pour faire croire qu'il est superactif », précise un cadre d'une société d'électronique.

L'art d'intimider...

Question de légitimité

Dans les sociétés de singes, tout chef qui se respecte doit savoir faire preuve de violence de temps à autre à l'égard de ses subordonnés. C'est particulièrement vrai dans les espèces les moins évoluées. Chez les macaques rhésus, au moindre écart de conduite d'un subordonné, le chef sanctionne et n'hésite pas à mordre le rebelle. Franz de Waal a enregistré en moyenne 38 actes d'agression par jour et par animal (contre 10 seulement parmi les chefs chimpanzés).

⁸ «Un sous-marin dans les bureaux » mémoire de maîtrise, université de Nice.

Le chef primate n'a pas peur de se battre avec d'autres groupes concurrents, des prédateurs ou des rivaux. Ses élans belliqueux font même partie des comportements qui le distinguent du reste de la troupe.

Néanmoins, s'il blessait ou tuait tous ceux qui représentent une menace pour son pouvoir ou pour la paix du groupe, sa popularité n'y survivrait pas. Il perdrait ses précieux alliés qui se rallieraient à ses ennemis. C'est pourquoi le chef primate ne doit pas jouer que sur le répertoire de la colère.

Ce n'est pas la seule raison. Il faut aussi rappeler que les chefs n'ont pas le droit de perdre la face: leurs subordonnés ne leur pardonnent pas facilement leur défaite. Quand ils ne sont pas certains de gagner, ils ont souvent intérêt à éviter les affrontements physiques, en particulier avec leurs subordonnés. Ces derniers peuvent en effet contre-attaquer quand leur chef les sanctionne trop durement ou injustement: ainsi, chez les rhésus, si le vaincu accepte les morsures des incisives du dominant, en revanche il n'hésite pas à attaquer quand ce dernier sort ses canines⁹.

Plutôt que de s'engager dans des conflits à l'issue incertaine, le chef primate préfère se réserver pour les grandes occasions, celles qui mettent en jeu sa couronne ou la vie du groupe. Dans toutes les autres situations il se contente de menacer et d'intimider les gêneurs. Il dispose à cet effet d'un répertoire de parades d'intimidation particulièrement riche. Le chef singe ne lésine pas sur les moyens pour menacer, il associe des mimiques faciales à des gestes et à des cris sans équivoque. Quand il se redresse brutalement en bombant le torse, le menton en avant, la bouche grande ouverte et les canines visibles, le subordonné sait qu'il est en colère même s'il ne vocifère pas encore.

En général le chef a tendance à se redresser pour se grandir quand il menace et son poil se hérissé. C'est ainsi que Jane Goodall décrit le chef chimpanzé Figan : il doublait de volume quand il réalisait une parade d'intimidation. Le gorille lui aussi se redresse sur ses pattes arrière et s'allonge pour atteindre une hauteur imposante et, particularité de l'espèce, il se frappe la poitrine. Quant au chef babouin, il menace ses rivaux en haussant les sourcils pour laisser apparaître sa paupière blanche. Dans une version plus osée, le saïmiri expose son pénis en érection en écartant ostensiblement ses cuisses devant son rival. Effet garanti!

Les grands singes tirent parti de leur cadre de vie et des objets qui les entourent pour impressionner leurs adversaires. En particulier, ils saisissent des branches d'arbres et les secouent, ou s'emparent de pierres en les utilisant comme des projectiles.

⁹ Bernstein et Gordon, 1974.

L'attaque ritualisée

Les chefs d'entreprise, à l'instar des singes dominants, doivent asseoir leur autorité en ayant recours à des gestes d'agression. Un chef doit inspirer la crainte parmi ses subordonnés; c'est le prix à payer pour être légitime et respecté. Jeanne Zerner rapporte que pour justifier leur rébellion à l'égard de leur chef, plusieurs employés ont précisé d'une même voix: «il est beaucoup trop gentil, il ne sait pas taper du poing sur la table quand il le faut.»

On aurait tort d'interpréter ce propos comme l'expression d'un certain masochisme caractéristique des subordonnés, alors qu'il s'agit de la manifestation d'un besoin profondément primate: un chef doit savoir faire preuve d'autorité.

Cependant la marge de manœuvre des chefs humains est plus limitée que celle de leurs cousins singes, le seuil de tolérance des subordonnés humains étant nettement moins élevé. Quand le chef le menace trop durement, le subordonné n'hésite pas à se rebeller, dans l'instant même, à moins qu'il ne préfère organiser un front de coalition avec ses pairs et contre-attaquer plus tard. De toutes les façons, un patron ne peut s'offrir le luxe de se créer une armée d'ennemis car son pouvoir repose largement sur son réseau d'influence.

Chez les primates, plus l'espèce est évoluée, moins les chefs sont enclins à se battre. Ainsi, quand le rhésus n'hésite pas à mordre son adversaire, le chimpanzé préfère parader dans un premier temps; si ses efforts d'intimidation ne produisent pas l'effet escompté sur son rival, alors seulement il choisit d'attaquer. Le chef humain quant à lui ne mord jamais ses subordonnés, il ne les atteint pas physiquement mais il ritualise son attaque, il feint, il menace et il intimide. Desmond Morris a recensé les parades d'intimidation que nous avons en commun avec nos cousins.

Les chefs humains en colère ont tendance eux aussi à se lever ou à redresser le torse en le gonflant. Ils se servent de leurs bras, de leurs mains et de leurs doigts comme autant d'armes pointées sur leur adversaire. Quand la colère est forte, ils serrent les poings, frappent la table nerveusement comme les gorilles frappent le sol avec leurs pieds ou leurs poings. Leurs bras se dressent majestueusement vers les cieux avant de retomber brutalement le long du corps et ce mouvement se répète de plus en plus rapidement, pour se rapprocher des sauts et des piétinements des grands singes.

Alors que les chimpanzés lancent des fruits, des branches ou des rochers qui sont à la portée de leur main pour menacer leur adversaire -sans chercher systématiquement à les viser et encore moins à les atteindre -, les patrons en colère ont parfois aussi recours à des « armes» pour impressionner leur adversaire, mais eux ne les lancent pas. Il s'agit en fait d'armes symboliques, d'objets qu'ils se contentent de manipuler. Beaucoup de patrons sont attachés à des gadgets ou des articles de bureau avec lesquels ils jouent en particulier quand ils reçoivent un visiteur. Quand ils sont en colère, leurs mains se crispent sur ces objets qu'ils posent et reposent sur leur bureau. En général il s'agit d'objets pointus ou massifs, comme un stylo, un coupe-papier, une règle, un presse-papiers... dans un registre moins agressif il faut ajouter les branches de lunettes ou les cigares.

Chaque patron a ses préférences. Philippe Labro par exemple, le patron de RTL, joue avec son coupe-papier pendant les réunions de rédaction alors que Jacques Calvet préfère, de loin, plier et déplier sans cesse ses lunettes. Tous ces objets sont essentiels pour le chef, ils lui permettent d'asseoir son autorité, de rappeler à l'assistance qu'il peut à tout moment attaquer.

Certains utilisent ces armes comme des instruments sonores. Ne nous y trompons pas : ils sont moins animés par le souci de l'harmonie musicale que par le besoin de faire du bruit et d'imposer un rythme à leurs subordonnés. On pourrait presque penser que ces bruits complètent leur parade d'intimidation. N'ayant pas le droit de vociférer, ils ritualisent leurs cris en faisant «crier" les objets qui les entourent. Un cadre d'une maison d'édition me confiait que sa patronne avait le don de l'exaspérer quand elle le convoquait à son bureau. « Elle avait l'habitude de tripoter sa bague en or et de frapper la table par petits coups. Le bruit était insupportable.

En particulier quand quelque chose n'allait pas, qu'elle était énervée. Dans ce cas, je subissais, il valait mieux ne pas broncher ».

Les subordonnés qui s'aviseraient à jouer eux aussi avec un coupe-papier sur le bureau de leur patron courent des risques. Leur chef n'hésitera pas à réclamer le silence voire l'abandon de l'objet pour leur faire comprendre que cette pratique est l'apanage des dominants.

Mais, contrairement à ce qu'on pourrait croire, dans l'ensemble, les gestes de bienveillance sont en moyenne bien plus courants dans la caste des chefs que les actes d'intimidation ou d'agression. Ils ne sont pas réservés aux espèces les plus évoluées. Même les chefs des macaques rhésus font preuve de gentillesse à l'égard de leurs subordonnés.

... et la manière de caresser

«C'était un super-chef, elle savait donner des coups de bâton, te dire que tu étais un minable. Mais surtout elle savait nous caresser dans le sens du poil, nous dire que c'était bien, nous faire des cadeaux, nous réserver un petit sourire entre deux portes» : en quelques mots, ce cadre d'un grand laboratoire pharmaceutique français dessine sans le savoir le comportement robot du chef primate.

Nos dirigeants ne sont pas plus avares que leurs cousins singes en actes de bienveillance: ils ont même en commun avec eux une partie de leur répertoire.

La bienveillance chez les singes se manifeste par des gestes d'apaisement et de protection -par exemple, le chimpanzé entoure d'un bras protecteur l'épaule d'un subordonné -, des gestes d'ouverture vers les autres -en particulier la main tendue découvrant la paume. Nos cousins primates n'hésitent pas à marquer leur affection par des étreintes: on a souvent vu un chef chimpanzé enlacer un de ses proches qui paniquait pour le rassurer. Sans oublier les assauts copulatoires des chefs, relativement courants dans les espèces moins évoluées.

Dans ce cas, le dominant exprime ses bonnes intentions en «montant» son subordonné. Certains primatologues ont surpris des singes qui s'embrassaient ou en tout cas qui s'échangeaient une forme de baiser, les lèvres en avant. Ces gestes et attitudes de bienveillance se cristallisent dans des rituels autour desquels s'organise la vie des singes en particulier, le salut, le salut et le grooming*.

Le salut

Les singes ont pour coutume de se saluer quand ils se retrouvent après une longue absence, après une nuit ou un voyage en forêt. Le salut est un grand moment dans leur vie. Il permet aux membres de réaffirmer le rang qu'ils occupent au sein de la hiérarchie et de manifester leur respect à l'égard de leurs supérieurs.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le salut n'est pas une obligation à sens unique. Tout le monde doit saluer tout le monde et le chef n'a pas le droit de déroger à cette règle de politesse. Dans tous les cas, il est tenu de répondre au salut des membres de son groupe, voire de susciter le «bonjour ». C'est à lui d'engager le premier pas pour signifier à son subordonné qu'il peut le saluer.

En général il se contente de se rapprocher de lui en lui jetant un regard comme pour montrer que la voie est libre pour le salut.

Dans le peuple singe on peut saluer de différentes façons. Le chef doit au moins prendre le temps de regarder droit dans les yeux celui qui le salue pour lui manifester sa reconnaissance, mais il peut aussi le taper amicalement sur l'épaule ou lui tendre la main s'il tient à conforter une relation d'amitié. Quand un chef déroge à cette règle de politesse, son subordonné n'hésite pas à réclamer son dû, à coups de cris et de grognements et ne se calme qu'au contact de la main de son supérieur.

Franz de Waal explique en partie la chute d'un chef chimpanzé par son refus de se plier au rituel de salutation. En effet, l'âge venant et la fatigue avec, il préférerait le repos aux séances de salutation et de grooming. Il en perdit sa couronne. Cette histoire mérite qu'on s'interroge sur les attentes des subordonnés humains par rapport à leur chef. Partagent-ils avec leurs cousins le besoin profond, si ce n'est conscient, d'être salué par leur chef ?

La réponse est sans équivoque, il suffit d'écouter les subordonnés commenter leur vie dans l'entreprise et leurs relations avec leur chef pour en être convaincu. Tous les employés et les cadres que j'ai rencontrés dans le cadre de mon enquête ont évoqué spontanément le problème du salut du chef. Les plus satisfaits de leur patron ont insisté sur le fait qu'il les saluait chaque matin, en prenant le temps de «passer la tête » dans leur bureau. A l'inverse, en refusant de se plier à ce rituelle chef peut faire une croix sur sa popularité voire sa légitimité.

Pour justifier son manque de respect à l'égard de son nouveau chef, une secrétaire se contente de préciser:

«Il n'a pas un abord engageant. Il vous dit bonjour à 16 heures, après avoir passé toute la journée à son bureau donc à côté de vous. Un jour, il est passé dix fois devant ma porte dans la journée, et il est venu dans mon bureau à 17 heures pour me demander un renseignement, c'est à ce moment-là qu'il m'a dit bonjour!»

Le salut est un acte social, gratuit, désintéressé auquel le chef est tenu en toutes circonstances. Cette secrétaire exprime dans son discours ce que les macaques manifestent par des cris, elle réclame son dû.

En général les subordonnés de l'entreprise attendent un signal de leur chef pour répondre au salut. D'ailleurs une lettre¹⁰ professionnelle adressée aux secrétaires leur donnait ce conseil: «Un employé ne tend jamais la main en premier à son employeur. »

Plus le subordonné est éloigné de son chef, plus il attend un signe visible de sa part avant de se risquer à le saluer. Un coursier, ou une femme de ménage attendra que le patron lui tende la main pour la lui serrer, alors qu'un cadre supérieur se contentera d'un sourire ou d'un regard appuyé pour se rapprocher de son chef et le saluer.

Certains dirigeants ont appris un peu tard et à leur dépens que le salut relevait de leur propre initiative. C'est le cas d'un directeur d'une grande banque qui avoue: «Je ne comprenais pas pourquoi les cadres ne me saluaient jamais quand ils me croisaient dans le couloir. Jusqu'au jour où je surpris l'un d'eux en train de dire que je n'étais pas sympa, parce que je ne disais jamais bonjour. J'ai compris que je pouvais toujours attendre un geste de leur part.

Ils attendaient de moi, leur chef, que je fasse le premier pas. Aujourd'hui je les salue en premier, parfois même deux fois dans la journée de peur d'en avoir oublié un!»

Cette précaution l'honore, mais risque fort d'être mal vécue. En saluant deux fois la même personne, le chef laisse entendre qu'il ne l'a pas réellement reconnue la première fois. Son salut n'est plus considéré comme un acte de reconnaissance mais révèle plutôt une certaine hypocrisie sociale.

Dans l'entreprise, on distingue, comme chez les singes, plusieurs modes de salutation, selon le degré de proximité, le niveau hiérarchique et le sexe des protagonistes.

Le plus courant reste la poignée de main. En général celle des chefs est plus forte et plus ferme que celle des subalternes. C'est pourquoi les petits chefs s'évertuent à broyer la main de leurs interlocuteurs, une façon comme une autre d'afficher leur autorité.

Les patrons réservent en général les tapes amicales sur l'épaule à leurs proches collaborateurs; ils peuvent aussi leur adresser un regard et un sourire complices. Les chefs chimpanzés également ménagent leurs alliés dans leur salut, ils n'hésitent pas à les enlacer, les étreindre quand ils se limitent à un bref contact avec leurs subordonnés.

En général le rituel du salut exige plus d'efforts de la part du subordonné que du chef. Ainsi quand son chef est debout, l'employé est tenu de se lever de son siège pour le saluer, sous peine d'être suspecté de rébellion.

¹⁰ Secrétaire infos, La lettre de la secrétaire performante, n° 50, 15 mai 1991.

Il est clair que le salut n'est pas une mince affaire pour un chef, ce!a peut même être vécu par lui comme une véritable corvée. Alors est-il nécessaire qu'il salue tous ses subordonnés, sans exception?

Il semble que chez les singes, le chef se contente de saluer ses subordonnés les plus proches de lui, quand il se réveille le matin. Mais il salue tous ceux qu'il croise sur son chemin pendant la journée.

Dans l'entreprise, comme le rappelle cet ingénieur d'une société d'électronique, « personne ne s'attend à ce que le patron s'arrête chaque matin pour serrer la main des sept cents personnes qu'il dirige. Par contre, ajoute-t-il, mon supérieur hiérarchique, lui, me salue chaque matin, il me fait un geste de loin ».

Nos patrons ne seraient donc pas tenus de saluer le matin tous leurs employés. C'est peut-être pour cela que les perfectionnistes du salut, ceux qui tendent la main à l'ensemble de leur personne! sont critiqués par leurs cadres même si les employés ne s'en plaignent pas, trop flattés d'obtenir un geste de reconnaissance de leur chef. En prenant le temps de saluer son coursier, le patron ne commet pas seulement un excès de zèle, mais il remet en cause sans le savoir l'ordre social cher aux primates.

Le grooming

Chez les singes, le chef est de loin l'individu le plus «groomé» de la tribu.

Contrairement à ce qu'on a longtemps cru, le grooming, autrefois appelé « épouillage », n'entre pas dans le cadre des actes hygié-niques. Le chef n'est pas plus sale que les autres. En se caressant les uns les autres, les singes favorisent la cohésion du groupe et marquent leur respect envers leurs supérieurs hiérarchiques. Tout comme le salut, le grooming est significatif des positions sociales occupées par chacun au sein du groupe.

Les subordonnés rivalisent pour toiletter leur chef quitte à y consacrer la majeure partie de leur temps libre.

Le besoin de toucher son chef a été identifié dans l'ensemble des familles de singes, il y a donc peu de chances que les humains se singularisent sur ce chapitre. Différentes études menées en éthologie humaine, semblent indiquer que notre espèce porte en elle l'empreinte de ce besoin qu'on pourrait qualifier de « primaire ». En témoigne cette expérience réalisée dans une bibliothèque parisienne. Interrogés à leur sortie, des étudiants devaient préciser leur opinion sur l'ambiance, l'organisation de la salle de lecture et le choix des livres. Il avait été demandé à la bibliothécaire de presser la main d'un étudiant sur deux au moment où elle lui remettait son livre. Les résultats de l'expérience furent éloquent: ceux qui avaient eu un contact avec la bibliothécaire étaient dix fois plus satisfaits que ceux qui en avaient été privés.

Les maîtres d'école qu'on vénère, plus tard les professeurs dont on se souvient, les patrons qu'on respecte et les commerçants qu'on préfère ont en commun le souci d'établir un contact privilégié et personnel avec chacun d'entre nous. Ils prennent le temps de nous saluer et n'hésitent pas à sortir de leur bureau, à quitter leur comptoir, ou leur estrade pour se rapprocher physiquement de leurs élèves, collaborateurs ou clients.

Les patrons les plus populaires ne refusent pas de se rapprocher de leurs subordonnés, au contraire ils multiplient les occasions de les retrouver. Ils ont un goût prononcé pour les relations chaleureuses et sont réputés pour leur sens de la fête. La signature d'un nouveau contrat, le mariage de l'un des employés, une naissance, tous les prétextes sont bons pour se réunir. Ces réunions, véritables séances de grooming collective qui rythment la vie de l'entreprise, contribuent non seulement à accroître la popularité mais aussi la légitimité du chef.

Un ingénieur d'une cinquantaine d'années, m'expliquait qu'il ne regrettait pas d'avoir quitté un poste très gratifiant dans un grand groupe de la Défense pour rejoindre une PME : « L'ambiance est tout à fait différente ici. Par exemple, le soir, notre patron a l'habitude de boire un whisky avec son adjoint. Quand je travaille tard, il m'invite à boire un verre ensemble ».

Il n'est pas le seul. Les subordonnés interviewés n'ont pas manqué de mettre en valeur ce type d'initiative de la part de leur chef. A les entendre, ce dernier serait largement jugé sur son aptitude à offrir un verre à ses collaborateurs, à leur tendre la main ou à échanger un mot avec eux au détour d'un couloir.

Le tutoiement

Dans l'entreprise, le grooming peut prendre une autre forme, la relation n'est alors plus physique, mais s'établit dans le discours.

Ainsi quand un chef abandonne le vouvoiement pour tutoyer son subordonné, il se rapproche de lui. De même quand il l'appelle par son prénom plutôt que par Monsieur ou Madame Untel, les subordonnés ne s'y trompent pas. Ils apprécient en général cette attitude, à l'exception des « anciens » peut-être : plus âgés que leur chef, ils considèrent ce « rapprochement » comme un manque de respect à leur égard. Les jeunes sont unanimes, ils courent après le tutoiement comme leurs cousins primates réclament une caresse à leur chef, comme en témoigne cette jeune secrétaire médicale : « Elle est sympa, ma chef, elle m'a vite tutoyée. C'est mieux ainsi ».

Certains dirigeants alternent le tutoiement et le vouvoiement lorsqu'ils s'adressent à un même interlocuteur. Tout dépend du moment et de leur humeur. « Quand mon chef m'invite par téléphone à passer à son bureau, et qu'il me vouvoie, je sais que je vais me faire engueuler. S'il me tutoie, c'est que tout va bien », explique une consultante en communication. Un ingénieur commercial m'a confié que dans son entreprise tout le monde tutoyait tout le monde. Les chefs tutoyaient leurs employés... «jusqu'au jour où ils étaient virés». A ce moment-là, le vouvoiement était de rigueur!

Les subordonnés savent fort bien décoder le jeu du «tu et du vous» de leur patron. Un cadre d'une entreprise d'équipement automobile comprit que son chef voulait faire de lui un allié, le jour où ce dernier décida de le tutoyer.

Certains patrons n'ont pas tout à fait saisi les règles du jeu du tutoiement. Je pense à ceux qui prient leurs employés de les tutoyer croyant accroître ainsi leur popularité. Non seulement, ils ne gagnent rien, mais ils perdent une partie de leur légitimité. Le chef primate n'a pas à exiger une caresse ou son équivalent humain (le tutoiement) de ses subordonnés. C'est à lui, et à lui seul qu'il appartient de distribuer des bons points, de se rapprocher ou de s'éloigner des membres de son groupe. Il ne doit pas renverser les rôles. En invitant son personnel à le tutoyer, le patron laisse croire qu'il renonce à se faire respecter en tant que chef. Cette initiative, qui relève d'intentions honorables, est perçue comme une marque de faiblesse. Le «patron-copain» n'est pas légitime et tous les subordonnés qui sont tenus de tutoyer leur patron souffrent: « On m'a forcé à tutoyer mon chef de service, j'ai mis cinq mois avant de pouvoir », avoue un cadre d'un laboratoire américain.

« Il faut savoir respecter les distances », précise un coiffeur, pour justifier le fait qu'il vouvoie sa patronne et tutoie tous les autres.

La bienveillance avant tout

Si les subordonnés macaques acceptent d'être plus harcelés que caressés par leur chef, leurs homologues chimpanzés ne sont pas aussi conciliants; quant aux subordonnés humains, ils sont encore moins tolérants. En effet, dans leur imaginaire collectif, le chef s'associe à l'image de protection et de bienveillance. C'est d'ailleurs un des traits qui distinguent un grand chef d'un chefaillon.« Notre grand directeur est moins brute, plus grand et plus diplomate que le petit chef », déclare un cadre d'une société d'informatique.

Quand d'aventure un subordonné découvre que le geste de son chef à son égard était loin d'être spontané, il n'est pas déçu pour autant. «Il m'a offert un livre qui lui appartenait, et nous avons bu un verre ensemble. C'est clair, il a voulu me montrer un peu de considération. Cela fait du bien de temps en temps », dit un cadre de l'administration. Un ingénieur ajoute: « Mon chef a tenu à parler avec moi, à venir me voir, et nous avons parlé de choses et d'autres. Je sais qu'il a voulu me marquer de l'intérêt. Il est vraiment sympa! »

Les primates humains font pression sur leurs supérieurs pour obtenir des marques de bienveillance à leur égard, ils ont conduit leurs chefs à rechercher sans cesse de nouveaux moyens pour manifester leur reconnaissance. Là où nos cousins se contentent d'un regard, d'un salut, ou d'une caresse de leur chef, nous avons inventé le cadeau. Un chef humain distribue de la nourriture (il offre à boire, à manger) à ses subordonnés, il peut aussi leur offrir une augmentation, du temps libre, un livre ou une plante. Peu importe l'objet, plus que jamais c'est l'intention qui compte.

Il est bon qu'un manager se demande parfois si une revendication salariale ne cache pas une attente plus profonde et moins avouable de la part du subordonné, en particulier le besoin d'être caressé par son chef. Interrogée sur les motifs de sa démission, une secrétaire commença par invoquer la faiblesse de son salaire, puis elle m'apprit qu'elle était très heureuse dans son nouvel emploi. Je lui demandai alors si elle était mieux payée qu'avant, elle m'avoua que non, avant de louer les qualités relationnelles de son nouveau chef. C'était la qualité de sa relation avec son supérieur qui faisait la vraie différence.

Si l'on tolère certains patrons tyranniques, c'est notamment parce qu'ils savent faire preuve aussi de « paternalisme » ou parce qu'ils multiplient les actes de protection et de bienveillance, en compensation de leurs accès de colère. Les patrons qui sont particulièrement habiles au jeu des caresses, qui ne se font pas prier pour se rapprocher de leur personnel par un geste, un regard ou le tutoiement figurent au Top 50 des patrons populaires et ce, même si leur politique sociale est loin d'être exemplaire. On ne peut s'empêcher de penser aux Riboud, Servier et autres Bouygues... qui savent se montrer généreux en caresses, qui se plient de bonne grâce au rituel de salutation chaque matin et à celui du grooming. Toutes les occasions sont bonnes pour faire la fête dans l'entreprise.

3 Les subordonnés face à leur chef

En présence de son chef, le subordonné primate, quelle que soit l'espèce à laquelle il appartient, a tendance à modifier son comportement habituel. Même s'il n'en est pas toujours conscient, il adopte des gestes, des postures et des mimiques spécifiques, qui marquent pour la plupart sa soumission et son respect de l'autorité. Pour repérer le dominant d'une troupe de primates, il suffit de rechercher celui qui déroge à ces comportements de soumission. Encore faut-il connaître ces conduites, qui peuvent avoir différents aspects selon qu'elles s'inscrivent dans une relation calme ou conflictuelle avec le chef. Ce chapitre explore les différents rituels de soumission des subordonnés, et propose une nouvelle approche du chef.

Pascale Sicotte, jeune primatologue canadienne ayant observé pendant plusieurs mois les gorilles des montagnes du Rwanda, me confia un jour: « Le statut du dominant s'affirme dans les relations qu'il établit avec les autres. Il se manifeste dans son comportement mais aussi à travers celui des autres membres à son égard. Par exemple, le mâle dominant du groupe a une relation claire avec le jeune mâle subordonné. L'agression va à sens unique du sommet vers la base et la soumission prend le sens inverse ».

L'étude du comportement des subordonnés en relation avec leur chef, permet de mieux appréhender la logique de la conduite des dominants.

La soumission «par temps calme»

La bosse de la soumission

En présence de leur chef, les subordonnés primates ont tendance à se « rapetisser » pour que ce dernier paraisse plus grand. Ce réflexe ne s'observe pas seulement dans le cas de relations conflictuelles avec l'autorité, même quand son chef lui témoigne des marques de bienveillance, le subordonné se « rétrécit ».

Chez les singes, les dominés baissent la tête en présence du dominant, ils se tassent et esquissent un sourire en baissant les yeux.

Les sociétés humaines modernes et plus anciennes (aborigènes, pygmées...) imposent l'agenouillement ou le salut (buste plié en deux) à leur troupe pour marquer le respect à l'autorité aux chefs ou aux dieux... Pour les Japonais et les Coréens, l'angle de l'inclinaison a une signification essentielle dans le rite du salut, on s'incline plus ou moins en fonction de l'importance de l'interlocuteur.

On ne s'étonnera donc pas d'observer ces conduites dans le champ de l'entreprise. Quand il est reçu dans le bureau de son chef, l'employé a tendance à baisser la tête et à s'enfoncer dans son siège, d'autant que les fauteuils des visiteurs sont de préférence bas, profonds et moelleux. Sait-on jamais, ils risqueraient d'accueillir des subordonnés plus grands qu'eux! Simple mesure de prévention. D'autres parient sur la technologie pour asseoir leur autorité en optant pour un fauteuil réglable en hauteur et offrent un siège « bloqué à leur hôte ». Et si, malgré tous leurs efforts, leur invité les dépasse par la taille, ils peuvent toujours s'imposer en se levant et poursuivre leur conversation debout.

Dans les situations de rencontre debout face à face, il n'est pas rare de noter le fléchissement des genoux du subordonné. Ce dernier se courbe en rentrant les épaules, laissant apparaître la « bosse de la soumission ».

Le volume de la bosse est lié au niveau de subordination du sujet et à la légitimité du chef, il est plus important face au patron que devant un petit chef. A force de se «rouler» en boule et d'accuser la bosse de la soumission, certains subordonnés sont quasiment handicapés en vieillissant.

Alors que les vieux chefs retraités ont en commun une certaine tenue, la tête haute, le cou rigide, les vieux routards de la subordination ont une silhouette tassée, recroquevillée sur elle-même. A la limite on pourrait distinguer les vieux chefs dominants, des vieux dominés, rien qu'en observant leur démarche dans la rue. Les primatologues ont découvert, non sans étonnement, que certains chefs singes qu'ils croyaient beaucoup plus grands que les autres, étaient en réalité d'une taille moyenne. C'est l'effet de comparaison qui créait l'illusion: plus les subordonnés se tassent et plus les chefs paraissent grands. Le rituel de soumission ne se limite pas à afficher la bosse de la soumission, il faut compléter la panoplie par une mimique faciale, le sourire, mais pas n'importe lequel.

Le sourire crispé

Les éthologues distinguent différents sourires chez les singes. Celui qui apparaît dans des moments de bonheur, par exemple pendant des séances de grooming, est assez différent de celui que le dominé affiche devant son chef. Il ne doit pas être confondu non plus, même s'il s'en rapproche, avec l'expression du chef en colère.

Le sourire large, la bouche grande ouverte, découvrant toutes les dents, l'œil rond et fixe est le propre des primates en colère, il s'accompagne en général de cris puissants. Le sourire heureux pendant une séance collective de grooming et de chatouilles est moins bruyant, la bouche est ouverte mais seules les dents du haut sont visibles et les lèvres sont largement étirées. Cette mimique est proche du sourire humain, franc et heureux.

L'ébauche de sourire « bouche à peine ouverte, commissures des lèvres relevées » marque la soumission du subordonné; en général, cette expression est fugace, elle ne dure pas, à la différence du sourire de joie qui paraît imprimé sur le visage tant il s'efface lentement.

Le sourire de la soumission est ambigu. Il se situe à mi-chemin entre l'expression de la joie et de la colère, témoignant de l'ambivalence des sentiments du subordonné. Celui-ci est à la fois heureux et inquiet de se rapprocher de son chef, il a l'espoir de recevoir une caresse, sans pour autant écarter l'hypothèse d'un coup de bâton.

Chez les singes, le sourire crispé est un mode de communication interactif. A la différence de la bosse de soumission, il appelle une réaction du dominant, de préférence un geste d'apaisement et, si la réponse tarde, le subordonné singe n'hésite pas à la réclamer à son chef.

Dans l'entreprise, il ne faut pas négliger les subordonnés qui sourient de manière crispée, en particulier quand il s'agit de cadres en apparence très sûrs d'eux. Le sourire crispé est une expression qui ne trompe pas, c'est un appel au secours de subordonnés qui ont besoin d'être rassurés sur les intentions de leur chef à leur égard. Un geste ou un mot d'apaisement serait donc opportun.

Le «phare» de l'entreprise

« Observe-les et prolonge leurs regards, ils te conduiront nécessairement sur le dominant ». C'est le conseil que me donna Jim Anderson, primatologue au centre de Strasbourg, pour m'aider à repérer le chef d'une bande de macaques de Tonkean.

Les regards des macaques se déplaçaient entre deux points bien précis, Jim et moi-même d'un côté, et leur chef de l'autre, ce dernier retenant l'essentiel de leur attention. Ils le regardaient tous, de manière à prendre en compte ses réactions et savoir quelle conduite adopter à notre égard. « Le dominant est caractérisé par l'excès d'attention que les dominés lui portent. On pourrait presque dire qu'ils le quittent rarement des yeux », précise l'éthologue Rémy Chauvin¹¹.

¹¹ Les Sociétés animales, p.143

J'ai souvent surpris ces jeux de regards dans des réunions, où l'attention des cadres est monopolisée par leur chef. Quand l'un d'eux s'avise de faire tout haut une remarque, ose lancer un bon mot, les autres attendent la réaction de leur chef pour savoir quelle attitude adopter. Si leur chef sourit, ils sourient; s'il prétend ne pas avoir entendu, ils se figent dans une expression de neutralité, et si leur chef est irrité, ils affichent une expression de recul et de mépris.

Ces réactions qui font écho à celles du chef supposent une attention soutenue des subordonnés. Le chef joue un rôle reconnu par tous, de repère, il faut donc le suivre. En général, il ne tolère pas que ses subordonnés « regardent ailleurs », et n'hésite pas à les rappeler à l'ordre si nécessaire, avec une formule du type « Regarde-moi quand je te parle », ou encore: « Si cela ne t'intéresse pas, il faut le dire... » Ils considèrent un manque d'attention de leurs subordonnés comme un signe de rébellion; aussi, rares sont ceux qui détournent leur regard de leur chef.

Certains même, n'hésitent pas à observer leurs dominants à leur insu. Combien de fois ai-je noté des coups d'œil furtifs de cadres dans le bureau de leur patron. Ils n'hésitaient pas à s'arrêter ou à freiner leur pas pour « mieux voir », ils semblaient comme « hypnotisés » par l'image de leur chef.

Cela étant, le subordonné ne doit pas regarder n'importe comment son chef car le jeu est codé. Il doit éviter le regard soutenu, fixe, « de haut », qui reste l'apanage des chefs et se limiter à de brefs coups d'œil, réguliers. Il est recommandé de pencher la tête et de regarder « en coin ».

La posture n'est pas, il est vrai, des plus simples; néanmoins tout subordonné est censé la maîtriser, s'il ne veut faire figure de rebelle.

Ce n'est pas un hasard, si ce cadre d'une banque utilise ces expressions pour marquer sa rébellion contre son chef: « Un de ces jours, je vais me le prendre *entre quat'z-yeux*, et je ne le lâcherai plus des yeux ».

Mouvements de repli, sourire crispé, attention soutenue, ces rituels de soumission s'imposent dans toute relation hiérarchique et le subordonné doit s'y plier, même avec son petit chef.

La soumission «par gros temps»

A la différence d'un subordonné, le chef a le droit de céder à la colère de temps en temps. C'est même recommandé pour asseoir son autorité. Les « coups de gueule », les « tempéraments caractériels », ou les « crises subites » font partie de l'image du chef primate: «Notre patron est un homme plutôt courtois et diplomate.

Cela ne l'empêche pas d'avoir des accès de colère. Mais c'est normal, d'autant que cela lui arrive rarement», précise un cadre d'un grand groupe de l'automobile.

Pour se protéger quand leur chef est en colère, les primates sont devenus très habiles dans l'art d'esquisser les coups, ils ont recours à plusieurs parades.

La stratégie du vaincu

Cette réaction caractérise les dominés de rang inférieur, ceux qui sont en bas de l'échelle dans l'entreprise. En posture de soumission totale, le subordonné se tasse encore plus que d'habitude dans son fauteuil comme pour disparaître, son sourire se fige et ses bras croisés sur son ventre lui servent de bouclier. Quand le chef le fusille de son regard, le subordonné a du mal à résister, il ne peut plus regarder son chef en face.

Un cadre d'une grande entreprise de télécommunication témoigne: «Quand mon boss fait sa crise, personne n'ose croiser son regard, on baisse les yeux. C'est ce qu'il y a de mieux à faire» ;

Si le subordonné est tenu de s'exprimer, il parle à voix basse comme s'il s'étouffait. Comme le rappelle Desmond Morris¹², le subordonné offre tous les signes de la défaite pour sa survie. Il est tellement faible qu'il ne vaut plus la peine qu'on l'attaque.

D'ailleurs précise-t-il, cette parade est des plus efficaces pour échapper à une sanction sévère d'un agent de la circulation. Surtout ne pas sortir de voiture, éviter de parler fort et de redresser la tête, sous peine d'être suspecté de rébellion par ce petit chef en mal de reconnaissance.

Pour désamorcer la colère du chef, s'interdire tout signe de menace ou geste d'autorité, éviter de lever les bras, ou de bouger ses poings. Pour pouvoir résister à ses élans de rébellion, le subordonné croise ses mains ou ses bras, il les attache en quelque sorte. Nos cousins singes eux aussi évitent de secouer les bras, de frapper le sol avec leurs poings ou de piétiner la terre nerveusement. Se faire le plus petit et le plus discret possible, tel est leur premier souci. Certains n'hésitent pas à se rapprocher de leur chef et à exposer la partie de leur corps la plus vulnérable. C'est le cas des macaques qui ne craignent pas d'offrir leur ventre délicat dans l'espoir d'apaiser leur chef.

On ne s'étonnera plus de voir un cadre sortir du bureau de son patron, à reculons, le ventre tourné vers son chef. En général, quand le subordonné se livre pieds et poings liés à son chef, il manifeste inconsciemment des gestes parasites, qui trahissent son malaise. Ainsi il a recours à des gestes d'auto-réassurance : il s'étreint lui-même en caressant nerveusement son ventre, sa joue ou son bras. Cette tendance « à se prendre en main » et à s'étreindre en cas de malaise, nous la partageons avec les grands singes. Il suffit d'ailleurs d'observer les gorilles ou les chimpanzés en captivité dans des zoos pour s'en convaincre. Un cadre qui subit la colère de son chef ne réagit pas très différemment de son cousin en cage.

Quand la tension augmente, le subordonné a recours à des gestes d'auto-agression, il s'inflige alors à lui même les coups qu'il destinait à son chef. En fait l'agression est plus simulée que réelle: par exemple, le subordonné se masse frénétiquement le cou comme pour s'étrangler ou il porte ses doigts à sa bouche pour ronger ses ongles. Il peut encore se mordre les lèvres jusqu'au sang.

Le réflexe d'auto-agression est aussi courant chez les singes que chez les hommes, nos cousins se blessent aussi à force de se gratter l'oreille.

¹² La Clef des gestes, p.143

Nous avons mis au point d'autres parades moins sauvages et plus discrètes. Ainsi il n'est pas rare qu'un subordonné humain décide soudain, en présence de son chef, de s'attaquer à la poussière de sa veste, en la balayant par de grands gestes de la main. Il peut aussi réajuster une mèche de sa chevelure, rectifier sa cravate ou fumer cigarette sur cigarette. Ces parades qui proviennent du souci du subordonné de masquer à tout prix son malaise, ne sont pas toujours bien vues des chefs; elles ont même le don de les irriter.

De leur côté, les singes ont recours à des parades spécifiques. Par exemple en cas de conflit, certains bâillent, libérant ainsi leur tension. Plus courant encore, ils se grooment eux-mêmes. L'auto-grooming, c'est ainsi qu'on désigne cette activité par opposition à l'allo-grooming (le «toiletage d'un autre»), est un comportement familier des primates.

La plupart des singes pratiquent l'auto-grooming avant et après un conflit sérieux ainsi que chaque fois qu'ils sont inquiets. Pour l'observateur naïf, ils se «cherchent des poux» alors qu'en réalité ils ne cherchent qu'à se faire du bien. Ils caressent leur poil et leur fourrure comme nous caressons nos cheveux et notre ventre.

De la fuite à la rébellion

Quand le chef est très en colère et menace d'attaquer, le subordonné singe a intérêt à fuir et attendre que l'orage passe. On a vu ainsi des chimpanzés détalier pour s'éloigner de leur chef et s'isoler en périphérie pour éviter son courroux. Certains cadres n'agissent pas autrement quand ils préfèrent prendre le large et revenir plus tard plutôt que de discuter à chaud avec leur patron en colère.

Les plus braves ou les plus inconscients peuvent tenter, à leurs risques et périls, une autre voie: la rébellion, qui se manifeste par des postures, des mimiques et des gestes stéréotypés. En général, le corps se redresse, la tête se lève, le menton en avant, l'œil fixé sur le chef et chez les singes, en plus de tout cela, le poil se hérissé (c'est peut-être le cas pour nous, mais c'est moins visible...). Le rebelle ouvre la bouche découvrant ses dents, dans un sourire qui est plus proche de la colère que de la soumission. Il utilise ses bras, ses mains et ses poings comme des armes. La parade du rebelle s'accompagne souvent d'un mouvement de balancier du corps d'arrière en avant qui traduit le dilemme auquel le rebelle est confronté. Il est à la fois tenté de céder à ses pulsions et d'attaquer son chef et de le fuir pour échapper à sa colère.

Ce mouvement de balancier n'est pas propre aux singes. Il n'est pas rare d'observer un subordonné en train de « gigoter » comme un diable devant son chef en colère.

Dans tous les cas, le rebelle a intérêt à assurer ses arrières. Chez les chimpanzés, les rébellions sont plus courantes que chez les macaques, il faut préciser qu'ils sont aussi mieux organisés. Ils forment des réseaux d'alliances et d'amitiés sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour neutraliser leur chef.

En revanche la stratégie de la rébellion est totalement déconseillée aux nouveaux venus. Il est suicidaire dans le peuple singe qu'un nouveau dans une bande ose se rebeller contre son chef sachant qu'à son arrivée, il est seul, sans allié, et ne ferait pas le poids par rapport à son chef.

Quand leur chef est encore en état de regarder son subordonné, de l'écouter, de lui accorder son attention, ce dernier peut parier sur une autre stratégie, encore plus fine qui suppose des talents de comédien. Elle consiste pour le subordonné à imiter le comportement des «sujets» qui sont chers au chef: les femelles et les jeunes. On distingue la soumission de « l'enfant » et la soumission de la femelle.

La stratégie de l'enfant»

Dans la plupart des espèces de singes, les adultes vouent un véritable culte aux enfants. Les chefs sont chargés de protéger tout particulièrement les plus jeunes du groupe et certains comme les babouins n'hésitent pas à profiter de ce tabou pour éloigner leur agresseur. Ils se servent des enfants comme otages. Tant qu'ils portent un bébé dans leur bras, ils sont en sécurité, leur agresseur est désarmé. Les gorilles eux-aussi sont très soucieux de protéger les bébés de leur groupe.

Quand il franchit une piste, par exemple, le chef gorille aide les jeunes à traverser et il ferme la marche, laissant les autres adultes se débrouiller seuls. Les chefs gorilles ou chimpanzés acceptent de bon cœur de se faire mordiller voire maltraiter par les jeunes, ils tolèrent même les enfants à leur côté quand ils se nourrissent alors qu'ils l'interdisent en général aux adultes.

La plupart des sociétés humaines dites primitives réagissent comme leurs cousins singes face aux enfants, même nos sociétés occidentales portent en elles le culte des enfants.

Certains subordonnés primates tirent parti du réflexe de protection des jeunes qui anime les dominants pour apaiser leur colère. En «singéant» l'enfant, ils ont l'espoir de susciter une réaction de protection et de réassurance de la part de leur chef. Si les enfants inspirent la protection, les adultes qui leur ressemblent ont tendance à être mieux traités que les autres, en particulier ceux qui présentent des traits infantiles, comme les joues rondes, de grands yeux et un large sourire.

Faire l'enfant est à la portée de tous, il suffit de savoir mimer les postures caractéristiques des bébés. Les petits primates singes ont en commun une tendance à incliner leur tête de côté, à sourire en esquissant une moue proche du baiser et à tendre leur main. Ce comportement est caractéristique du bébé qui tète. En général, ils poussent des cris et des gémissements.

Les petits humains ne se distinguent guère de leurs cousins à cela près qu'ils savent pleurer alors que les singes n'en sont pas capables.

Quand une jeune femme s'abandonne à ses pleurs dans le bureau de son patron, sait-elle qu'elle a recours à une stratégie très efficace? Elle a de bonnes chances d'apaiser sa colère et d'obtenir des marques d'apaisement du type « main sur l'épaule », tapotements sur la tête... tout comme le petit singe attire les gestes de bienveillance quand il crie.

Si le chef repère la manipulation du subordonné, il est déjà trop tard, la stratégie fonctionne même si elle est démasquée. Rares sont ceux qui parviennent à résister à leurs élans protecteurs.

Chez les singes, les femelles sont plus habiles « à faire» l'enfant que le sexe opposé. Mais, si la tactique est efficace, il ne s'agit pas d'en abuser. Les pleurs doivent être une arme de dernier recours, la «ficelle» s'use... On a constaté dans un groupe de rhésus que certaines femelles avaient fini par lasser les grands dominants à force de crier et de geindre à leur moindre signe de menace. Leur stratégie ne suffisait plus à apaiser leur colère.

La stratégie de séduction

Si les mâles dominants résistent mal à un bébé qui crie, ils cèdent encore plus facilement à une femelle en chaleur.

Chez les macaques rhésus, les subordonnés femelles n'hésitent pas à présenter leur postérieur à leur chef en colère. Cette invitation à la copulation a pour effet de les calmer immédiatement. Chez les chimpanzés, le subordonné se contente souvent de proposer à son chef une séance de grooming, mais ils ne sont pas les seuls à ritualiser l'acte de copulation. Ainsi chez les macaques *arctoïdes* et les babouins *Papio anubis*, la femelle subordonnée invite le mâle à la monter, si celui-ci accepte, il se limite généralement à simuler les mouvements du bassin sans la pénétrer.

«Faire la femme» n'est pas le propre des femelles singes, les mâles aussi peuvent inviter leur chef à les monter. C'est d'ailleurs ce qui a conduit certains zoologues à croire que nos cousins primates avaient de fortes tendances à l'homosexualité.

Dans l'entreprise, tout ce qui peut éveiller la sensualité du chef entre dans le cadre de cette stratégie et cela marche en général. Devant la proposition ritualisée ou non de la femelle, la colère du mâle s'apaise normalement.

Mais, à la différence de leurs cousins, les hommes ignorent comment utiliser cette stratégie. Elle est réservée aux femmes qui savent choisir des vêtements mettant en relief leurs courbes et leurs appas naturels et un maquillage accusant leur regard et surtout leurs lèvres. Si l'on en croit Desmond Morris, en effet, les dessins des lèvres de la bouche sont très proches de celles du vagin. En les mettant en valeur avec un rouge vif, les femmes créent un stimulus efficace susceptible de transformer l'élan de colère du chef en pulsions amoureuses.

J'ai souvent vu des femmes dans l'entreprise faire un détour dans les toilettes avant de retrouver leur patron. C'est ce que l'on appelle la «retouche maquillage». Jeunes ou moins jeunes, jolies ou quelconques, toutes avaient le souci d'offrir leur plus beau visage à leur chef. Simple mesure de prévention. Mieux vaut anticiper la colère du chef qu'avoir à l'apaiser.

Force est de constater, que les femmes y réussissent mieux que le sexe opposé, sinon comment expliquer que les patrons les plus grossiers hésitent à lever la voix sur leurs subordonnés femelles quand ils se permettent des accès de colère impressionnants avec les autres mâles?

La stratégie des femelles est si efficace chez les singes, qu'elle permet souvent d'éviter que des conflits ne dégénèrent. Ainsi, quand la tension augmente dangereusement dans un groupe et que les mâles s'apprêtent à engager le combat, les femelles n'hésitent pas à s'associer pour proposer dans un même élan, à leurs compagnons «belliqueux », une séance de «caresses sexuelles ».

La stratégie de diversion

Des primatologues ont surpris à plusieurs reprises une stratégie encore plus fine pour échapper à la colère du chef. Les macaques arctoïdes par exemple, offrent leur poignet à leur chef pour que celui-ci libère son agressivité sur un endroit du corps presque insensible. En général le chef se contente de mordiller leur poignet et se calme rapidement.

D'autres plus rusés, ont appris à détourner l'attention de leur chef sur un autre coupable. Ainsi, on a surpris un chimpanzé montrant du doigt un de ses pairs en train de copuler en toute discrétion avec une des femelles préférées du chef.

Dans l'entreprise, les subordonnés peuvent rivaliser sans complexes avec leurs cousins. Certains n'hésitent pas, en cours de conversation, à attirer l'attention de leur chef sur le comportement ambigu d'un collègue ou sur une faute qu'il a commise....

Certes, le patron ne se laisse pas toujours abuser par la stratégie de diversion, mais cette tactique a le mérite de lui fournir un excellent prétexte pour mettre un terme à sa réprimande sans perdre la face.

4 Les privilèges du chef

La conquête du pouvoir relève du parcours du combattant. Elle monopolise toute l'énergie du prétendant au trône, et quand le jeune ambitieux parvient à ses fins, la partie est loin d'être gagnée. Il doit encore défendre sa couronne et assurer la protection de sa tribu.

Alors comment expliquer l'attrait que le pouvoir exerce sur les peuples primates? Pourquoi le chef chimpanzé Yeroen s'est-il accroché à son rang de dominant aussi longtemps, quitte à accepter des compromis tels que le partage du pouvoir?

Pourquoi tant de primates s'engageraient-ils dans la course au pouvoir si le jeu n'en valait pas la chandelle? Le pouvoir n'est pas seulement source de problèmes, il est aussi source de satisfaction et de plaisirs.

Les primatologues se sont longuement penchés sur le sujet, tous s'accordent pour considérer la reproduction comme la raison ultime qui conduit au pouvoir. En d'autres termes, un dominant a plus de chances que les autres de propager ses propres gènes et de s'assurer une descendance.

Observant les primates dans la nature, certains primatologues ont tenté de rechercher les motivations «proximales» qui sont associées à la dominance.

Ce sont celles qui expliquent qu'un individu trouve un intérêt personnel à adopter une conduite. C'est une raison individuelle par opposition à la motivation «ultime» qui justifie les comportements par rapport à l'intérêt de l'espèce (pérennité du groupe, développement, reproduction...).

Ils ont découvert que le statut de dominant ouvrait la porte à des privilèges. Selon les espèces et le type de dominance, les avantages varient en quantité comme en nature. Tout se passe comme s'ils étaient plus nombreux dans les organisations les moins évoluées, à savoir celles qui sont calquées sur le modèle militaire et qui reposent sur une hiérarchie stricte.

Mais dans l'ensemble, tous les chefs primates jouissent d'un meilleur confort de vie que leurs subordonnés. Ils vivent mieux et en général plus longtemps que les autres membres de leur groupe. Tout au long de ce chapitre, nous explorerons la vie du chef en nous attardant sur ses particularités par opposition à la condition des subordonnés.

La maîtrise du temps

La liberté du chef

Le chef a le grand privilège de pouvoir maîtriser le temps. Dans la plupart des espèces de singes, c'est lui qui organise les activités tout au long de l'année, lui encore qui donne le signal du départ pour la cueillette ou la chasse, lui enfin qui donne le coup d'envoi d'une séance de grooming collective et qui décide des heures de repos.

Chez les gorilles, les chimpanzés comme chez les rhésus, quand le dominant se lève, les autres le suivent généralement. Leur rythme de vie dépend de celui du dominant.

Dans l'entreprise, le chef choisit lui aussi son rythme de travail, alors que ses subordonnés le subissent. Hier encore, les ouvriers et les employés étaient tenus de «pointer» à des heures précises, en arrivant chaque matin et en quittant l'usine le soir. Aujourd'hui, on ne pointe plus, on badge. Le terme est plus pudique, mais la réalité n'a pas changé: le subordonné est toujours l'esclave du temps alors que son patron peut s'en affranchir.

Le chef est plus libre que les autres, mais comme si ce privilège ne lui suffisait pas, il a fallu qu'il impose son rythme. Qu'il soit conscient ou non de son pouvoir, en tous les cas, il sait en tirer parti, voire en abuser.

A l'instar de leurs cousins singes les subordonnés humains calquent leurs horaires de travail, leurs pauses, café ou déjeuner, sur ceux de leur chef.

Le patron mange quand il a faim et le subordonné quand il y est autorisé. Plusieurs subordonnés parmi ceux que j'ai interviewés se sont plaints des «déjeuners de travail» avec leur chef qui les obligeait, alors qu'ils étaient tenaillés par la faim, à patienter jusqu'à 2 heures de l'après-midi pour se restaurer.

Au fur et à mesure qu'il gravit les échelons du pouvoir, le primate de l'entreprise s'affranchit lui aussi du temps. Hier, le titre de secrétaire l'amenait à déjeuner à 12 h 30 pour laisser le champ libre aux dominants vers 13 heures; aujourd'hui ses nouveaux galons de cadre l'autorisent à choisir son heure.

C'est le chef et lui seul qui choisit d'ouvrir le dialogue avec ses subordonnés ou d'y couper court. S'il se lève ou se redresse sur son siège, le subordonné doit comprendre qu'il est temps pour lui de sortir du bureau.

Quand il discute avec un employé, le chef a le droit d'utiliser entièrement le temps de parole, quitte à empêcher son interlocuteur de s'exprimer. Il peut également choisir de se taire et observer le silence, aussi longtemps qu'il lui sied car les moments de silence font partie de ses privilèges.

Le subordonné doit quant à lui faire preuve d'ingéniosité pour parvenir à s'exprimer. Le rythme de son discours est totalement dépendant de celui de son maître. Qu'il s'avise de parler sans que son chef ne l'y ait invité, ou de se taire quand il lui pose une question, il aura à faire face à sa colère. Beaucoup de subordonnés quittent le bureau de leur patron avec le goût amer de la frustration. « Difficile d'en placer une avec son chef », déplorent certains.

Le retard du chef

Le chef abuse parfois de son pouvoir sur le temps pour conforter son statut. Combien de dirigeants n'hésitent pas à faire patienter une demi-heure ou plus leurs invités en salle d'attente! Si par malheur ils sont disponibles quand leur hôte se présente à l'accueil, il leur revient en tête une tâche importante à régler. Quand l'invité accède enfin au bureau, les sonneries du téléphone lui rappellent, au cas où il ne l'aurait pas encore compris, que le chef est le maître de leur rencontre. Les patrons qui se font un devoir d'être ponctuels et qui reçoivent leurs invités à l'heure prévue, se font rapidement remarquer, tant ils font figure d'exception au sein de leur caste.

Le téléphone est une arme dont le patron se sert pour interrompre à tout moment son interlocuteur. Le but n'est pas de le provoquer et encore moins de le décourager mais seulement de l'impressionner. Les subordonnés ne sont pas dupes, en témoigne ce cadre commercial: «Je voulais voir mon chef cinq minutes pour une affaire précise. Il m'a fait perdre une heure, car il était tout le temps interrompu par des coups de fil », et de conclure, en philosophe résigné: « C'est le sort des employés. »

Un chef doit éviter à tout prix d'arriver ou de recevoir à l'heure ou pire en avance. C'est pourquoi ses collaborateurs paniquent lorsqu'ils constatent un « vide » dans son emploi du temps. Les subordonnés les plus proches du chef ont pour mission de « fabriquer le retard » de leur patron. Tous les prétextes sont bons pour charger, voire saturer son agenda. C'est encore plus vrai quand ce dernier quitte le champ de l'entreprise pour un voyage d'affaires par exemple. Dans ce cas, ses moindres mouvements sont rendus publics, il ne peut plus dissimuler ses moments d'oisiveté derrière les cloisons de son bureau. Il est en représentation permanente, il lui faut mettre en scène son hyperactivité et charger son agenda de manière à organiser son retard. C'est dans ce contexte qu'il acceptera un vol en hélicoptère au-dessus d'une usine désaffectée, sans intérêt, ou qu'il assistera à un congrès dont il n'avait jamais entendu parler jusqu'à ce jour.

Le super-chef des français, François Mitterrand, lui aussi est animé par le souci d'organiser son retard, en particulier quand il rencontre d'autres super-chefs. C'est sa légitimité qui est en cause. « Si François Mitterrand arrive à l'heure, il va se cacher derrière un arbre pour être sûr d'être le dernier. Il faisait déjà la même chose avec le président Reagan », rapporte non sans ironie un délégué américain avant d'expliquer:

« Les démocrates américains prétendent que François Mitterrand agit délibérément afin de donner plus d'importance à son arrivée ¹³ ».

¹³ *Le Parisien*, 18 juillet 1991.

Les petits chefs ont compris que la maîtrise du temps était l'un des facteurs essentiels du pouvoir. Certains battent des records pour faire patienter leurs invités/subordonnés, dans l'espoir d'être reconnus comme un grand chef. Celui qui a rendez-vous avec un directeur adjoint qui le fait patienter près de trois quarts d'heure peut être certain qu'il s'agit d'un chefaillon, et il est en droit de douter de son pouvoir réel. Dans ce cas, il ne faut pas hésiter à partir et lui préférer un autre interlocuteur.

Faire attendre les autres juste ce qu'il faut pour les impressionner sans les décourager, arriver en retard à un rendez-vous histoire de marquer sa dominance, sans prendre le risque que les collaborateurs impatients commencent sans lui, relève d'une véritable stratégie et demande une bonne maîtrise du temps. Sachant combien la ponctualité est contraire à la nature du chef primate, on peut douter de l'efficacité des stages qui apprennent aux dirigeants à organiser leur temps. Il est probable que des formations enseignant à fabriquer du retard aurait davantage de succès.

A force de vouloir maîtriser le temps, certains dirigeants en sont devenus les esclaves, perdant ainsi l'un des privilèges essentiels de leur rang. En 1991, près d'une dizaine de grands patrons américains ont été remerciés par leurs actionnaires au nom de leur « indisponibilité permanente » : tous couraient de conseil d'administration, en réunion au sommet, de voyage d'affaires en voyage d'étude... Si le retard fait partie de la nature du chef primate, l'absentéisme est en revanche motif à sanction.

La maîtrise de l'espace

Le centre de gravité

Dans le peuple singe, en général ce sont les chefs qui dessinent les contours du territoire de leur tribu. Les dominants choisissent leur terre d'élection avant d'y entraîner leur troupe, ils occupent de préférence une place centrale tandis que leurs subordonnés s'organisent autour d'eux. Chez les rhésus, le centre de gravité du groupe est clairement constitué par le chef et ses « fidèles ». Les autres subordonnés se répartissent en cercles périphériques. Le cercle le plus proche du noyau central réunit la bande des subordonnés de haut rang et le second cercle les subordonnés de rang inférieur. Dans la plupart des espèces, les membres de la classe inférieure vivent en périphérie du groupe. C'est le cas aussi de ceux qui s'intègrent mal dans la communauté et des jeunes qui s'appêtent à quitter leur groupe pour tenter une « vie meilleure » ailleurs.

Quand un patron prie l'un de ses collaborateurs de s'installer dans un bureau qui se situe comme par hasard beaucoup plus loin du sien, le subordonné est en droit de se demander s'il n'est pas sur la « touche ». Si pendant cette période, le chef oublie de le saluer et réinstaure le vouvoiement, il ne doit plus en douter, ses collègues non plus d'ailleurs. Le déplacement d'un cadre dans un nouveau bureau alimente la rumeur dans l'entreprise, surtout quand il s'éloigne du bureau du patron. « Il est sur la touche », « Il va rejoindre les autres au placard », murmure-t-on dans les couloirs à son propos.

Dans l'entreprise, la distribution des bureaux est un moment stratégique, générateur de tensions internes dans la mesure où elle est l'expression du pouvoir de chacun. La corrélation entre le pouvoir et la proximité avec le bureau du chef n'échappe pas aux subordonnés. La proximité donne la mesure du pouvoir réel du subordonné, en ce sens elle est plus significative que les titres. C'est ce qui autorise ce cadre d'un groupe d'automobile, qui n'appartient pas aux fidèles du patron si l'on en juge par son titre, à dire avec assurance: «Je suis très proche du boss, mon bureau est en face du sien.»

On comprend que les rumeurs prolifèrent et que les conflits de pouvoir se multiplient quand une entreprise déménage. En témoigne cette agence de communication qui a quitté Paris pour la banlieue. Les salariés étaient impatients de connaître l'emplacement de leurs futurs bureaux. Leur souci n'était pas celui du confort, peu importait au fond d'être situé du côté du parking plutôt que du côté de la Marne: les paris portaient sur l'éloignement des bureaux par rapport à celui du chef. Tous se demandaient qui rejoindraient l'étage du chef, ou tout au moins son bâtiment, et qui en serait le plus éloigné. Parmi les départs volontaires ou non qui eurent lieu dans les six mois de l'installation, tous ou presque furent le fait de subordonnés éloignés du centre de gravité. Aucun départ ne fut signalé en revanche parmi les salariés situés au même étage que le chef.

Un poste de vigile

Dans les espèces de macaques et de babouins, il est facile de repérer un chef au repos, il suffit de lever la tête car en général il est situé en hauteur, sur une branche d'arbre ou sur un rocher.

Les chefs privilégient les endroits qui leur offrent le plus grand champ de vision. Il faut qu'il puisse embrasser d'un seul regard l'ensemble de leur troupe et leur environnement immédiat. Sinon comment pourraient-ils protéger leur tribu des prédateurs?

Nos dirigeants, eux aussi, ont tendance à installer leur bureau au dernier étage de l'entreprise et ceux qui préfèrent le rez-de-chaussée font figure d'exception.

Pourtant, on peut douter que leur poste de vigile leur soit d'aucun secours. A la différence des grands prédateurs des singes, les ennemis de l'entreprise ne sont pas visibles. Il faut donc croire que le penchant des patrons à « prendre de la hauteur » par rapport à leurs subordonnés fait partie de l'héritage de leurs cousins primates. S'il n'a plus de raison d'être aujourd'hui, il conserve néanmoins sa valeur de signe et figure désormais parmi les symboles de la dominance.

Quand un employé accède au rang de cadre, il n'est pas rare qu'il s'installe à l'étage supérieur. Dans certaines tours, chaque étage correspond à un échelon précis de l'échelle du pouvoir de l'entreprise, avec à la base, les employés, au milieu les cadres et, témoigne un ingénieur des télécommunications, «les bureaux des grands chefs au sommet des tours; le super-patron occupe tout le dernier étage ». Certains patrons n'hésitent pas à investir le toit de leur entreprise au prix d'aménagements conséquents. C'est le cas d'un patron d'une grande entreprise de bâtiment, qui recevait ses visiteurs sur son toit et qui n'avait pas jugé bon que l'ascenseur desserve son étage. Aussi ses invités devaient-ils emprunter les escaliers. En général leur hôte les accueillait debout, majestueux, en haut des marches. L'effet produit sur eux était très Impressionnant.

Quand ils ne sont pas situés en hauteur, les patrons choisissent des endroits stratégiques, au «carrefour» de l'entreprise, là où chaque matin et chaque soir les salariés sont obligés de passer: par exemple à proximité d'un ascenseur ou d'une cage d'escalier, au-dessus du parking de l'entreprise...

Certains déploient toute leur créativité pour mettre en place des artifices qui augmentent leur champ de vision. C'est le cas du patron d'une PME dans l'industrie chimique qui a recouvert le plafond de son bureau d'une couche plastique qui fait effet de miroir. Cet artifice lui permet d'observer à loisir les allées et venues de son personnel. Les plus discrets équipent leur entreprise de caméras et sous prétexte d'assurer la protection du groupe, ils élargissent leur champ de surveillance, grâce à ce « super-œil ».

Si le bureau des patrons est en général plus lumineux que les autres, ce n'est pas l'effet du rayonnement de leur couronne, mais c'est le nombre de fenêtres qui fait la différence. En cas de pénurie de lumière, dans les bâtiments qui manquent de fenêtres, les employés héritent des pièces obscures, les cadres ont droit à une fenêtre, tandis que leur chef se réserve une magnifique baie vitrée. Il se doit de choisir, quand c'est possible, une pièce en angle qui lui permet de doubler son champ de vision.

Même en dehors de son bureau, en particulier dans les salles de réunion, le chef s'attache à grimper sur son rocher... en investissant en général une place centrale qui lui permet de dominer l'assemblée.

Une bulle territoriale confortable

Quand il se déplace dans les couloirs de l'entreprise, le chef reste le maître de l'espace, contraignant ses subordonnés à se livrer à un curieux ballet. Il a tendance à faire le vide sur son passage, ses subordonnés se retirant dans leurs bureaux pour lui laisser le champ libre. Le manège est bien rodé et les subordonnés entraînés à libérer la voie en quelques secondes. Qu'ils croisent leur chef dans l'ascenseur, et ils se plaquent contre les parois pour lui offrir plus d'espace, car ils savent inconsciemment que la bulle territoriale des patrons est beaucoup plus large que la leur.

Les spécialistes de la proxémique* évaluent la distance séparant deux personnes qui se connaissent (sans être des intimes) à quatre-vingts centimètres environ. Cette distance correspond à la longueur d'un bras. Elle représente la bulle territoriale moyenne d'un individu dans notre culture française. Les Américains, par exemple, disposent de bulles plus vastes. Leur table de bureau est plus large que celles de leurs homologues français et plus encore espagnols ou africains.

Mais la culture n'est pas, loin s'en faut, la seule variable dans les règles d'occupation de l'espace, le rang social en est une autre. Quand un subordonné parle à son patron, la distance qui les sépare peut dépasser un mètre, de manière à ce que la bulle du chef soit préservée.

En cela, le patron n'est pas très différent de son cousin, le gorille au dos argenté. Quand il se déplace, les autres s'écartent pour lui laisser le champ libre et attendent qu'il leur adresse un signe pour se rapprocher de lui. Ils sont tenus de respecter la bulle territoriale de leur chef et seuls les privilégiés, les alliés du chef, peuvent s'immiscer dans cet espace réservé.

Les règles du jeu sont les mêmes dans l'entreprise. Quand un cadre est invité par son patron à se rapprocher de lui pour prendre place à ses côtés plutôt qu'en face, il considère ce geste comme une marque de reconnaissance, il comprend qu'il fait partie désormais des heureux élus du chef, la promotion n'est pas loin!

Le chef est tellement habitué à maîtriser l'espace dans lequel il évolue, qu'il a du mal à tolérer les situations contraignantes du type transport en commun ou mouvement de foule. Il les évite soigneusement, prétextant une tendance à la claustrophobie par exemple. Quand il ne peut échapper à une soirée, un concert ou tout autre rendez-vous avec la foule, il prend soin de s'entourer de plusieurs collaborateurs qui seront chargés d'ouvrir son chemin, à pied, en moto, à cheval ou en voiture, de manière à protéger sa bulle « territoriale ». Plus son pouvoir est grand et plus ses collaborateurs sont nombreux.

La cour du chef

L'attrait du pouvoir

Dans les sociétés de singes, les chefs font partie des individus les plus entourés du groupe. Certes, il n'est pas impossible de surprendre un chef isolé, en retrait par rapport à sa tribu. Mais, à la différence des subordonnés, le chef ne subit pas la solitude, il la choisit.

Chez les gorilles, les plus jeunes sont attirés par le chef et aiment s'en rapprocher pour jouer ou pour se faire toiletter; même constat chez les babouins, où le dominant est souvent entouré par de jeunes adolescents, et encore plus fréquemment par des femelles.

Chez les chimpanzés, comme dans la plupart des espèces de singes, le chef se déplace rarement sans sa bande d'alliés et, quand ses fidèles sont occupés et ne peuvent le suivre, il peut compter sur son bras droit, le numéro deux.

Dans l'entreprise aussi, le chef est plus entouré que les autres. En général, il ne supporte pas la solitude: c'est pourquoi les visiteurs se succèdent sans répit dans son bureau, les portes s'ouvrent et se ferment à un rythme infernal. Quand le ballet s'achève, les secrétaires et les autres collaborateurs prennent le relais.

Si d'aventure le dirigeant choisit d'être seul, il prend soin d'en informer ses proches, quitte à coller un avis sur sa porte pour que tout le monde sache qu'il assume sa solitude. En général il se contente d'alerter sa secrétaire, et d'adopter la mine de circonstance, celle qui exprime la concentration et la réflexion profonde: « Silence, le chef pense ...» Ceux qui se plaignent d'être seuls dans l'exercice du pouvoir sont paradoxalement les plus entourés et disposent d'une véritable cour pour les caresser et prendre soin d'eux. Les très rares moments de solitude leurs paraissent interminables car ils sont atteints par le syndrome de la cour. Ils sont dépendants de leurs proches comme d'autres sont accrochés à la cigarette. Les chefs déçus en témoignent, c'est peut-être leur cour qu'ils regrettent le plus quand ils perdent leur couronne. Il leur est douloureux de se retrouver soudain aux prises avec la solitude, surtout quand ils ne l'ont pas choisie.

Si les subordonnés peuvent se représenter leur chef seul à son bureau, même si l'image du maître entouré domine de loin, ils ne peuvent imaginer que leur patron se rende sans sa cour à une manifestation interne ou publique.

Une attachée de presse d'un jeune dirigeant connu, me confiait non sans une certaine anxiété que pour la première fois son patron « était venu seul à la soirée, il avait bu une coupe, en solitaire ». Elle ne doutait pas que cette solitude affichée en public n'annonçât une déchéance proche.

C'est ainsi que naissent et enflent les rumeurs médisantes qui atteignent de grands hommes politiques ou des patrons médiatiques. Ceux qui décident soudain de ne pas honorer de leur présence une remise de trophée prestigieuse, ou pis s'y rendent seuls, prennent des risques. Un chef doit éviter de paraître vulnérable, ses cousins singes l'ont bien compris, en évitant de se déplacer sans leur numéro deux.

Si les alliés des chefs, ceux et celles qui les entourent, prenaient conscience de l'importance de leur rôle, il est probable qu'ils réclameraient une augmentation.

Ce besoin d'être entouré justifie à lui seul des postes clefs dans l'entreprise, pour la plupart occupés par une personne de sexe opposé. Assistante, adjointe, attachée de presse ou secrétaire, les titres ne manquent pas pour désigner celles qui sont payées avant tout, pour faire acte de présence auprès du chef. On les reconnaît facilement, dans la mesure où elles ne répondent pas au profil de la fonction qu'elles sont censées assumer. Il s'agira d'une secrétaire qui ne sait pas taper, d'une assistante plutôt désorganisée dans son travail, d'une attachée de presse qui n'a pas de carnet d'adresses... En revanche, elles sont parfaites dans leur rôle d'alliées du chef, et sont considérées comme les femmes de confiance du dirigeant. Elles suivent leur chef comme leur ombre et s'enorgueillissent de leur proximité au pouvoir. Si elles bénéficient de l'écoute du chef, elles le payent cher.

Car c'est vers elles que le patron se tourne pour libérer son trop plein d'agressivité. Il sait qu'à la différence de collaborateurs moins proches, elles ne riposteront pas.

Le harem du chef

La mission de ces femmes est ingrate, surtout quand l'opinion les désigne du doigt en les enfermant dans le rôle de maîtresse du patron. Il est vrai qu'en général, les chefs préfèrent s'entourer de belles femmes et en particulier de jeunes, tout comme leurs homologues singes s'affichent volontiers avec les femelles les plus sexy (selon les critères de beauté des singes).

Un chef chimpanzé a même le devoir de se déplacer avec sa cour de femelles. C'est pourquoi sa légitimité repose en partie sur son aptitude à tisser puis à entretenir ce cercle de femelles alliées. Certains chefs chimpanzés ont perdu leur couronne peu de temps après avoir été abandonnés par leur cour de femelles.

Quand on prend la mesure de l'empressement avec lequel un dirigeant constitue sa cour de femelles, on est en droit de se demander s'il ne cède pas à un réflexe primate.

Dans l'imaginaire collectif, le chef doit être entouré par son harem, comme si le pouvoir et la virilité allaient de pair. En témoigne cette assistante interrogée par Jeanne Zerner : « Il est clair que mon chef de service rêve de prendre la place du patron, et pourquoi? Parce qu'il rêve de devenir le chef du harem ».

Si le chef singe collectionne les partenaires sur son « tableau de chasse à la copulation » le dirigeant se contente normalement de ritualiser ses assauts, en se limitant à une proximité physique avec ses femelles alliées. On comprend cependant que l'assistante soit autant exposée aux rumeurs médisantes de l'entreprise. Entre l'acte de copulation de nos cousins et la proximité ritualisée des dirigeants, le fossé n'est pas si large et certains ont pu le franchir.

Les chefs singes exercent une certaine fascination sur le sexe opposé. Leur devoir est donc moins difficile à assumer qu'il n'y paraît. Dans la plupart des espèces, ils attirent plus que tout autre, les femelles du groupe et pas n'importe lesquelles. Les primatologues Ranson et Rowell ont observé que les femelles de haut rang préféraient copuler avec les mâles dominants. En général, celles qui se rapprochent des chefs font partie des plus courtisées du groupe. D'autres primatologues ont noté que les mâles dominants avaient accès en priorité aux femelles qui comptaient le plus dans le groupe, celles qui étaient en période d'œstrus*.

Bernstein¹⁴ considère que « l'attractivité spéciale de l'alpha est à mettre en rapport avec ses qualités de leader. Les femelles le cherchent quand elles sont en œstrus ».

En bons primates évolués, nos dirigeants devraient en toute logique avoir le même pouvoir de séduction que leurs cousins. Beaucoup changent de femme quand ils accèdent au pouvoir suprême : pas facile de résister à l'appel de femelles fascinées par leur couronne.

Comment croire aussi, aux tentatives de harcèlement sexuel des chefs? Les grands patrons n'ont aucun intérêt à harceler celles qu'ils attirent presque sans le vouloir!

¹⁴ I. S. Bernstein. Dominance, Aggression and Reproduction in primate societies, J. Théoret Biologie, 1975

Certes, il n'est jamais aisé pour une femelle d'avouer qu'elle est attirée par son patron; il n'est pas certain non plus, qu'elle soit consciente qu'en sa présence elle se comporte en « charmeuse ». Si le patron répond à son appel, il n'est pas juste de lui faire porter le chapeau de l'« abus de pouvoir ».

Les tentatives de harcèlement sexuel des petits chefs sont en revanche beaucoup plus vraisemblables. En effet, si le petit chef a bien compris qu'on n'est pas grand chef sans harem, il n'a pas assez de pouvoir de séduction pour se constituer sa cour de femelles. Il essaie donc parfois d'obtenir par la force ce que son statut ne lui permet pas.

Un cadre d'un groupe alimentaire me rapportait que dans son entreprise, les cadres moyens se partageaient une secrétaire à trois. En général ils héritaient des plus âgées, les plus proches de la retraite, alors que les dirigeants avaient leur secrétaire particulière, plutôt jolie et toujours jeune. Faut-il voir là une réminiscence du droit de cuissage ancestral, le chef se chargeant de « dépuceler» les jeunes filles avant de les confier à leurs subordonnés?

Un régime de faveur

Chez les singes, les chefs jouissent en général d'un plus grand confort de vie que leurs subordonnés. Ils évoluent dans un climat plus sûr, où ils ne manquent de rien.

Plus en sécurité

Les chefs se battent plus rarement que leurs subordonnés. Une fois qu'ils sont reconnus en tant que dominant, leurs subordonnés hésitent à les provoquer et à contester leur statut, de peur de susciter leur colère.

Certes, on pourra surprendre un dominant harcelé par une bande de singes, mais il s'agira seulement de jeunes qui jouent et qui se font « des dents »; dans ce cas, le dominant connaît parfaitement sa force et ne sort jamais ses griffes. Mais en dehors de ces situations de jeu, il est rarement agressé.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le chef n'est pas toujours, loin s'en faut, en première ligne dans les affrontements qui opposent son groupe à des tribus concurrentes. Il fait bien sûr partie du peloton de tête, mais c'est plus souvent l'un de ses alliés qui ouvre la marche. Le chef singe se conduit comme un général de l'armée qui laisse le front à son capitaine.

Il ne faut pas croire non plus qu'il soit le seul à expérimenter, à explorer des territoires nouveaux: souvent, il préfère laisser l'un de ses proches s'aventurer à sa place et si l'expérience s'avère un succès, alors seulement il prend le relais.

Cela ne signifie pas que le chef refuse de prendre des risques, mais il ne s'expose guère plus que ses subordonnés. Cette attitude de prudence est surtout le fait des chefs des sociétés évoluées qui offrent plus de liberté à leurs membres.

Ainsi, Jane Goodall a vu le chef chimpanzé Goliath laisser son second David Barbe-Grise tester une nouvelle manière de se procurer des bananes avant de s'approprier cette méthode.

Plus tranquille

Chez les singes, la tranquillité n'a pas de prix; or c'est précisément l'un des privilèges du chef de « faire sa vie » sans être obligé de se protéger des harcèlements des autres membres.

Quand un chimpanzé dominant copule avec une femelle, quand il déguste une cervelle de babouin ou des prunelles succulentes, personne n'ose le déranger et encore moins s'emparer de l'objet de son plaisir.

Dans l'entreprise, le patron revendique lui aussi ce privilège cher à ses cousins. Quand il téléphone, écrit ou boit un verre, il n'est pas question de le déranger. Combien de fois ai-je surpris des cadres piétinant devant la porte du bureau de leur patron, le front perlé de sueur, de crainte de déranger leur maître en rentrant.

«Quand il paraît de bonne humeur, on n'ose pas troubler sa joie, et quand il est soucieux c'est pire, on préfère ne pas le déranger », rapporte une directrice des ressources humaines dans une banque.

Certains patrons abusent, à leurs risques et périls, de leur droit à la tranquillité. C'est ainsi qu'ils apprennent en général en dernier les mauvaises nouvelles, pourtant essentielles au fonctionnement de l'entreprise. Personne n'osant troubler leur paix!

Le fait d'être à l'abri des harcèlements des autres peut apparaître comme un privilège de second ordre. On aurait tort, car les conflits de pouvoir monopolisent une grande partie de l'énergie des subordonnés. Alors que le chef «s'économise»; n'ayant pas à affronter ses proches, il peut élargir son champ d'observation. On comprend que les chefs singes soient les premiers à repérer les femelles en chaleur. Les subordonnés sont beaucoup trop occupés par les problèmes de pouvoir.

Mieux «nourri»

Dans les espèces les moins évoluées, les singes dominants ont un accès prioritaire à la nourriture. A tel point que chez les rhésus, quand les subordonnés mangent, ils se succèdent à tour de rôle pour faire le guet et alerter les autres de l'arrivée du chef.

Si d'aventure le chef s'approche, ils s'écartent aussitôt pour lui libérer l'accès à la nourriture. Mais celui-ci se contente de faire valoir son privilège dans les périodes de pénurie; de même, en saison sèche, quand il a soif, il exerce son droit pour s'abreuver en priorité à la source. Il n'a nul besoin d'arriver en premier sur les lieux car il sait que sa place est réservée. Pourquoi alors se presser?

Le privilège du chef est encore plus visible quand il s'agit de partager des aliments rares et appréciés par tous. Dans ce cas, il n'hésite pas à se servir en priorité tandis que les subordonnés attendent qu'il soit repu pour déguster les miettes qu'il a bien voulu leur laisser.

Jane Goodall a surpris à plusieurs reprises un chef chimpanzé réclamer sa part à un mâle qui dégustait des baies sauvages succulentes.

D'une manière générale, le chef singe a tendance à s'approprier ce qui est rare. Si la nourriture est abondante et si les femelles sont toutes en chaleur, il ne mange guère plus et ne copule pas davantage que ses subordonnés. Son statut en revanche s'affirme dans une situation de pénurie.

Dans l'entreprise, les chefs jouissent eux aussi d'un plus grand confort de vie que leurs subordonnés. Quand les employés font la queue pour manger à la cantine des plats cuisinés, réchauffés au micro-ondes, collés les uns aux autres, leur patron a droit au «salon gastronomique» où il est accueilli par une hôtesse charmante qui lui offrira des tranches de foie gras poêlées dans une atmosphère climatisée... C'est normal et d'ailleurs personne ne lui conteste ce privilège.

Quand les subordonnés, pour boire un café, sont obligés de se rendre au fond du couloir et de glisser 2 francs dans la machine à café, leur patron se contente de faire un signe à sa secrétaire pour être immédiatement servi.

Tous ceux qui déambulent dans les couloirs un verre à la main sont probablement des subordonnés; les dominants n'ont pas besoin de sortir de leurs bureaux, le bar est à portée de leur main. Rien d'étonnant à ce que certains réclament un bar dès qu'ils sont promus.

Quand les subordonnés se lèvent chaque matin une demi-heure plus tôt pour avoir le temps de chercher une place de parking à proximité de leur bureau, le chef gare sa voiture à côté de l'entrée, sa place lui est réservée.

Les chefs singes installent leur nid au soleil quand il fait froid, et à l'ombre quand il fait trop chaud, question de confort! Leurs cousins humains n'agissent pas autrement quand ils choisissent de préférence un bureau exposé au sud dans les régions du nord et au nord dans les régions chaudes.

Même les toilettes des chefs sont plus confortables que les autres, plus spacieuses et plus propres aussi, comme l'avoue un cadre d'un grand laboratoire pharmaceutique: «Les employés ont dû attendre deux ans avant que les toilettes fonctionnent bien. Ça faisait HLM, elles étaient toujours bouchées, alors que celles du patron étaient moquettées, il avait un lavabo électronique et sa douche »! « Chez nous », renchérit une secrétaire de PME, « à l'étage des employés on est cinq fois plus nombreux et on a deux fois moins de toilettes que les cadres ».

Quant au bureau des chefs, il est à la hauteur de leurs exigences de confort. Leur fauteuil est plus épais, plus moelleux, plus ergonomique aussi. Leur bureau se rapproche souvent d'un appartement; «Chez Bull », précise un cadre, « tous les directeurs ont une bibliothèque dans leur bureau, un bar, un canapé, il ne manque plus que la chambre à coucher! ».

Ceux qui jouent la simplicité et la discrétion dans leur bureau font figure d'exception. Comme en témoigne ce journaliste qui décrit dans *Le Figaro* le bureau de Jacques Calvet : «Ni marbre, ni bois exotique... Pareil dépouillement surprend pour le bureau d'un président d'un groupe de cent cinquante neuf mille personnes, premier industriel » .

Les limites du régime de faveur

A l'instar de nos cousins, les privilèges des chefs sont encore plus visibles en situation de pénurie.

Dans les affaires en crise, les non-cadres sont les premiers à être sacrifiés, et tout au moins à se serrer la ceinture côté salaire. En général, les cadres échappent à «la première charrette» de licenciements. Il faut que la situation s'aggrave pour qu'ils soient eux aussi atteints dans leur condition. Les chefs luttent jusqu'à leur dernier souffle avant de renoncer aux privilèges qui sont attachés à leur statut.

Les subordonnés tolèrent cette inégalité de traitement dont ils sont victimes en cas de pénurie. A condition cependant de ne pas dépasser certaines limites: le chef doit montrer à ses subordonnés qu'il partage leurs souffrances en veillant à limiter l'écart entre son confort de vie et le leur. Un de mes confrères m'avoua qu'il avait été très choqué de la conduite de son patron qui dirige un groupe publicitaire: «Mon boss a décidé de licencier la moitié du personnel.

Et pour nous prouver sa bonne volonté il s'est contenté de nous préciser, dans un grand soupir, qu'il allait être peut-être obligé de vendre sa Mercedes... ». Comparé au sacrifice exigé des subordonnés, l'abandon de la Mercedes relevait presque d'une provocation.

Chez les singes, un chef ne peut exister sans ses subordonnés. Pas question pour lui, en cas de sécheresse, de sacrifier une partie de sa troupe et de continuer à manger et boire autant. Tout le monde souffre, même si les subordonnés du bas de l'échelle sont les plus touchés.

Quand le groupe américain d'informatique Apple a été atteint par la crise, son P.-D.G. a sacrifié un certain nombre d'emplois avant de faire savoir qu'il avait amputé son salaire. Il s'est conduit en digne chef primate! Ce n'est pas le cas de son collègue, patron d'une grande banque, qui a jugé opportun de s'acheter un jet privé alors que son entreprise était en pleine déconfiture; un petit plaisir qui lui a coûté sa place.

Même en situation normale, quand tout va bien, l'écart entre la condition de vie des chefs et celles des subordonnés doit être maîtrisé. Chez les chimpanzés, le chef est loin de s'approprier toutes les ressources de la tribu et de revendiquer « le patrimoine» de ses subordonnés: s'il peut s'octroyer une partie des baies cueillies par un subalterne, il hésitera à prendre la proie capturée par un autre mâle. De même, il évite de déranger un subordonné qui copule. Certes, rien ne l'empêche de s'approprier en premier une femelle en chaleur ou de « la monter» à son tour après que le subordonné l'eut libérée, mais il ne doit pas perturber une séance de copulation.

Jane Goodall voit dans ces règles l'existence d'une certaine morale chez nos cousins. En fait, les chefs singes n'ont pas le choix, s'ils tiennent à leur couronne: ils savent qu'en violant ce que leurs subordonnés ont de plus cher, ils s'exposeraient à leur colère. Tout se passe comme si le processus de soumission et d'inhibition qui anime les dominés en présence de leur chef ne fonctionnait plus. L'appel du corps, la faim, l'appétit sexuel... sont plus forts que la raison sociale.

Ces réactions épidermiques des subordonnés, quand leur chef s'immisce dans leur espace de liberté, me font penser aux accès de colère de certains cadres quand leur patron se mêle de leur vie privée. Le délit d'ingérence est mal supporté par les subordonnés humains.

Même les plus soumis ont du mal à accepter que leur chef les interroge sur leur vie familiale ou critique leur mode de vie. Que penser de ces entreprises, tel ce laboratoire pharmaceutique français réputé, qui exigent de rencontrer la femme et les amis des candidats à l'emploi?

Comment reprocher à un subordonné de céder à la colère quand son patron confie l'affaire qu'il a ramenée à l'un de ses collègues? Même quand il agit au nom d'une bonne répartition de la charge de travail, le chef outrepassé ses droits et porte atteinte à la liberté de son subordonné. Celui-ci répond alors à un réflexe très primate: il défend la proie qu'il a capturée. Il est maladroit et dangereux pour un dirigeant de confier la gestion d'un contrat négocié depuis plusieurs mois par un cadre à un autre subordonné, même si la raison de la redistribution des cartes est pertinente.

Plus l'espèce est évoluée moins les subordonnés tolèrent les privilèges dont bénéficient leur chef. En témoigne ce cadre de banque: «Depuis que je travaille dans la banque, je suis choqué par tout ce qui sépare la classe des employés d'agence et la classe des chefs au siège. Les premiers vivent souvent dans une espèce de réduit sombre alors que les seconds disposent d'une vraie suite. Notre patron a choisi un fauteuil de deux mètres de haut en forme de gratte-ciel... ».

5 Les servitudes du chef

La condition du chef ne se résume pas à une partie de plaisir, mais elle impose aussi un certain nombre de devoirs et de sacrifices.

Protéger ses troupes

Chez les singes, c'est le chef qui est investi de la mission de protection de la troupe. Certes, il n'est pas censé surveiller tous ses subordonnés en permanence, mais il est chargé d'assurer la pérennité du groupe, de veiller à sa cohésion et à son bon fonctionnement. «Le rôle essentiel des chefs primates », rappelle Rémy Chauvin dans *Les Sociétés animales*, «est d'assurer la stabilité sociale en protégeant le groupe contre les causes de perturbation diverses venant de l'extérieur ou de l'intérieur». Les chefs singes doivent faire face tout à la fois aux prédateurs, aux groupes de singes concurrents et aux conflits internes qui menacent leur troupe.

Le bouclier du groupe

Dans les espèces de singes les moins évoluées, le dominant est chargé d'alerter son groupe quand des prédateurs se rapprochent de son territoire. Il est censé surveiller le territoire. Son cri plus puissant lui permet d'informer son groupe en quelques secondes tout en intimidant les prédateurs.

Dans les espèces plus évoluées, le chef n'est pas le seul à donner le signal d'alerte. Chez les chimpanzés ou les babouins, tous les membres, quel que soit leur rang, peuvent le donner et dans ce cas le rôle du dominant est de prendre le relais pour piloter son groupe et assurer sa sécurité. Il peut décider de se lever brusquement pour donner le signal de la fuite en indiquant la direction du déplacement. «Les mâles alpha, note Bernstein, sont spécialement efficaces en dirigeant la troupe dans une certaine direction qu'ils ont choisie.» Il peut aussi préférer l'attaque à la fuite et rester sur place en attendant les prédateurs: sa stratégie consiste en général à regrouper les mâles adultes autour de lui, de manière à former un front qui protège le reste du groupe.

Les chefs singes sont animés par le souci de protéger au mieux la descendance de leur troupe, en particulier les femelles et leurs enfants. Si les subordonnés tolèrent leur autorité voire leur tyrannie, c'est dans l'espoir d'être protégés en retour. «Lors des rencontres inter-groupes, les gorilles mâles s'affrontent, explique Pascale Sicotte.

Quand une femelle rencontre un mâle qui n'est pas le géniteur de son enfant, elle a toutes les chances de perdre son petit: le mâle étranger a pour habitude de tuer l'enfant pour que la mère soit à nouveau apte à se reproduire. Les femelles gorilles sont donc particulièrement vulnérables.

Si elles suivent leur chef partout où il se déplace, ce n'est pas pour s'orienter, elles connaissent l'environnement aussi bien lui, mais dans le but d'être protégées.»

On comprend mieux que les femelles acceptent la présence d'un chef pourtant réputé pour ses parades agressives et son sens de l'exclusivité. En effet, le chef gorille garde jalousement ses femelles en les empêchant, quitte à user de violence, de s'échapper du harem. Elles supportent leur prison dans la mesure où leur geôlier se charge de les protéger mais, que ce dernier néglige son devoir, elles n'hésiteront pas à lui préférer un autre mâle et elles quitteront le groupe.

Nos cousins primates ont tendance à se rapprocher de leur chef en cas de menace extérieure, y compris dans les situations où celui-ci ne leur est d'aucun secours. Rémy Chauvin rapporte une expérience qui met en relief ce réflexe de protection: « On avait enfermé un mâle alpha dans une cage. Un membre de son groupe était poursuivi par les expérimentateurs qui voulaient l'attraper. Il alla se réfugier près de la cage de l'alpha, comme pour lui demander de le protéger. Alors que celui-ci ne pouvait rien pour lui depuis sa prison.»

Si tous les subordonnés singes sans exception exigent protection de leur chef, il est difficile de croire que les cadres et les employés se distinguent de la famille primate. En cas de menace extérieure qui prend les traits, dans l'entreprise, d'un concurrent ou d'un raider, les subordonnés ont le réflexe de se tourner vers leur patron pour assurer leur protection. Que celui-ci s'avise de ne pas répondre à leur appel, il perd toute légitimité. A l'inverse, celui qui parvient à sauver sa troupe des griffes d'un raider par exemple, est assuré du respect de ses subordonnés.

En triomphant du géant Air Liquide qui entravait le développement de son groupe, la patronne de Beneteau a augmenté considérablement sa légitimité et s'est assuré la fidélité de son personnel.

A l'instar de leurs cousins singes, qui implorent l'aide de leur dominant impuissant dans sa cage, certains subordonnés refusent d'admettre que leur patron ne leur soit d'aucun secours. Dans les secteurs en crise, comme la sidérurgie ou les chantiers navals, les employés et les cadres ont le réflexe de se tourner vers leurs chefs, ils leur demandent de se battre pour les sauver et ne respectent pas ceux qui renoncent rapidement. Cette réaction qui peut paraître naïve, trouve ses sources dans le réflexe quasi aveugle des subordonnés primates de chercher protection auprès de leur chef.

L'arbitre du groupe

Il appartient au chef singe de gérer les conflits internes de son groupe, mais pas tous. C'est seulement quand les partis ne parviennent pas à s'entendre et quand l'affrontement risque de dégénérer, qu'il doit intervenir en s'interposant entre les adversaires et en neutralisant l'un ou l'autre ou les deux. Si le dominant laisse volontiers son second en tête du front en cas de guerre avec une autre troupe, il ne délègue pas son rôle d'arbitre du groupe.

Le chef primate a un sens particulier de la justice. Quand il intervient dans un conflit, il ne cherche pas à connaître le coupable : ce qui compte avant tout c'est d'épargner les plus vulnérables, les jeunes et les femelles, qu'ils soient coupables ou innocents. Nicolas Herrenschmidt a vu à plusieurs reprises le chef des macaques de Tonkean sanctionner la victime d'un conflit, et protéger les coupables qui se trouvaient être de jeunes adolescents.

Le chef primate, qu'il en soit conscient ou non, se projette dans l'avenir. Ses décisions présentes, prennent en compte en premier lieu les exigences de développement du groupe dans le futur. En sanctionnant un mâle adulte innocent, il a le souci de protéger un jeune et d'assurer la pérennité du groupe.

Dans l'entreprise, le patron doit lui aussi exercer un rôle d'arbitre et de conciliateur, il ne peut pas laisser un conflit s'envenimer. Il doit intervenir s'il ne veut pas perdre sa légitimité. Ceux qui se refusent à s'immiscer dans des conflits sérieux qui opposent plusieurs personnes de l'entreprise, font figure de mauvais chefs. Comme le rapporte ce cadre dans une PME : « Mon patron n'a pas de couilles, il laisse la guéguerre s'installer entre nous. Tout le monde se tire dans les pattes. Il ne fait rien, et dit se refuser à toute ingérence! »

Contrairement à leurs cousins singes, beaucoup de patrons se croient tenus d'exercer leur rôle d'arbitre dans le seul souci de la justice et de l'équité. Ils n'hésitent pas alors à sacrifier ceux qui sont indispensables au développement de l'entreprise à partir du moment où ils les jugent coupables... Ils ont la conscience tranquille et pourtant, en agissant ainsi, ils fragilisent leur groupe.

Certes, choisir la pérennité de l'entreprise au détriment de l'équité n'est pas une décision facile. Mais même la justice a un prix.

Motiver ses troupes

Garant de l'ambiance

Le rôle du chef ne se limite pas à la gestion des conflits mais il commence par des actes de prévention. Les sociétés de singes ont inventé des rituels qui leur permettent d'apaiser les tensions dans le groupe.

Avant de s'alimenter, les chimpanzés, les dominants en tête, se réunissent et organisent une séance collective de grooming. Tous se caressent. Quand ils sont apaisés, alors seulement « ils passent à table ».

Les repas génèrent de fortes tensions dans les sociétés de singes, et la compétition pour la nourriture est à l'origine de conflits au sein du groupe: c'est pourquoi nos cousins organisent à titre préventif ces réunions amicales avant de se nourrir. Le chef primate joue un rôle essentiel dans cette organisation en décidant par exemple de se présenter à une femelle ou à un jeune mâle pour se faire caresser.

Cette initiative a de bonnes chances d'être relayée par les autres par effet d'imitation du modèle. A l'inverse, un chef tyrannique oblige ses subordonnés à rester en permanence sur leurs gardes, prêts à se défendre ou à se soumettre. La tension augmente alors au sein du groupe, freinant considérablement les initiatives de grooming.

Si nos cousins singes ne sont probablement pas conscients de leur responsabilité pour assurer la paix de leur groupe, les patrons ont compris combien il était important d'organiser des rencontres amicales qui rythment la vie de leur entreprise.

Quand un dirigeant invite ses employés à boire une coupe de champagne pour fêter un nouveau contrat ou le départ d'un des leurs, que cherche-t-il, si ce n'est à renforcer les liens entre les sujets de sa tribu? Il incite ainsi ceux qui n'ont pas l'occasion de se rencontrer, compte tenu des différences de statut, à se parler et à se rapprocher. Le «pot d'honneur» dans l'entreprise permet de «remettre les compteurs à zéro ». On oublie un moment les luttes pour le pouvoir, on serre la main de son supérieur, on boit dans le verre de son subordonné... C'est la trêve. Les cadres se rapprochent physiquement des employés comme les singes dominants se laissent groomer par leurs subordonnés.

Un technicien qui travaille dans une société de production vidéo me rapporta que son patron avait organisé une soirée à laquelle tout le monde était convié avec sa famille. Cette invitation «tombait à point» puisqu'elle avait lieu dans la semaine qui suivait un mouvement de contestation sans précédent dans l'entreprise. Il avait le sentiment que cette fête, à ce moment là, tout le monde en avait besoin: après la crise sociale, le groupe menaçait de se disloquer.

La soirée amicale permet d'écarter tout risque: dès le lendemain, les esprits s'apaisèrent et le foyer de contestation s'éteignit progressivement.

Les fêtes et les pots d'entreprise ne doivent pas pour autant être considérés comme des solutions miracles aux problèmes sociaux qui perturbent l'entreprise. Mais, organisés de manière régulière, ils contribuent à assurer la paix et à asseoir la cohésion du groupe.

Pardonner

Avant même d'intervenir dans les conflits des autres, le chef singe est censé gérer ses propres conflits internes. Quand il se fâche avec ses fidèles alliés, il a intérêt à se réconcilier au plus vite pour éviter que ces derniers ne soient tentés de soutenir son rival. Il n'a pas le droit de refuser le pardon.

Les dirigeants qui négligent le pardon ne devraient pas s'étonner de l'émergence de foyers de frustration et de rébellion au sein de leur entreprise. Malheureusement, il n'est pas donné à tous de savoir pardonner. Il faut abandonner tout esprit de vengeance et toute fierté pour pouvoir rassurer, voire « caresser » celui qu'on accusait hier. Il faut aussi être vigilant, et disposer d'une bonne mémoire pour avoir en tête la liste des coupables méritant le pardon. Cette mission monopolise une grande partie de l'énergie du chef: on comprend mieux que certains tentent d'y échapper.

Les fondateurs de PME réussissent assez bien à sanctionner un subordonné, puis à se réconcilier à la première occasion en l'invitant à partager leur repas ou à participer à un voyage de prestige... Mais quand leur entreprise se développe, et que l'effectif augmente, les chefs n'ont plus le temps de se réconcilier avec leurs victimes de la veille. Ils ne répondent plus à l'appel de leurs subordonnés lesquels, désormais, sont persuadés que leur chef « leur en veut à mort ». Si au début, les subordonnés s'enferment dans le remords et dans la culpabilité, progressivement, ils comprennent que leur chef est responsable de leur malaise dans la mesure où il ne fait pas un geste pour se réconcilier. A terme, ils sont tentés de se regrouper pour former le front commun des déçus. Plusieurs employés m'ont fait part de leur déception depuis que leur entreprise avait grandi: « Notre patron a changé, il a le temps de nous engueuler, mais pas celui de nous dire un petit mot », précise l'un d'entre eux.

Récompenser

Chez les singes, en particulier les plus évolués, rares sont les actes d'entraide gratuits. Les subordonnés espèrent bien être récompensés des efforts qu'ils accomplissent pour leur chef.

Cette récompense peut prendre plusieurs formes, alimentaire tout d'abord: dans ce cas le chef peut tolérer le subordonné à ses côtés quand il mange; affective aussi: le chef groome et caresse son subordonné.

Dans l'entreprise, les subordonnés eux aussi aiment que leur effort soit récompensé par leur patron, pas nécessairement sous la forme d'un chèque. A l'instar de son cousin singe, le primate humain ne cherche pas qu'à « se nourrir », surtout quand il mange déjà à sa faim; il peut préférer une séance de grooming avec son chef, ou plus simplement une formule de remerciement personnalisée. Les subordonnés sont particulièrement sensibles « aux petits mots » de félicitation comme le montre ce visiteur médical: « J'avais un bon chef avant, il nous prenait à part pour nous féliciter. Je n'ai jamais eu un mot de compliment de son successeur ».

Certains justifient leur mauvaise volonté au travail et leurs retards répétés par l'absence de récompenses: « Pourquoi travailler quand personne ne vous dit un mot sur ce que vous faites. C'est décourageant », avoue une secrétaire de mairie.

Transmission du savoir

L'apprentissage des jeunes

En dehors de leur mission de protection, les singes dominants jouent un rôle actif dans la transmission du savoir, en particulier dans l'éducation des jeunes. Certes, le savoir n'appartient pas seulement aux chefs. Les femelles représentent un maillon essentiel dans la chaîne d'apprentissage des petits singes. En effet, en observant leur mère, les enfants se familiarisent avec les rites sociaux autour desquels s'organise la vie de la troupe, ils apprennent aussi les gestes et les conduites à adopter pour pouvoir se nourrir et se protéger.

Le jeu participe également à l'apprentissage de l'enfant. Le jeune singe apprend, en jouant, à cerner et repousser ses limites physiques et intellectuelles. Confrontés à des expériences nouvelles, les plus jeunes sont souvent les premiers à trouver la solution car le jeu développe leur créativité. En outre, en jouant avec d'autres jeunes le petit singe exerce son habileté sociale; il mesure sa force physique par rapport aux autres, et teste ses parades d'intimidation pour devenir progressivement un véritable animal politique.

Encore faut-il qu'il maîtrise ces démonstrations de puissance et d'autorité: l'observation de sa mère ne suffit pas toujours, surtout si celle-ci occupant le bas de l'échelle sociale se limite au répertoire de la soumission. Le chef prend alors le relais: en le suivant, en le regardant et en l'imitant, souvent à son insu, le jeune s'approprie progressivement des comportements qui faciliteront plus tard son ascension sociale. Quand on mesure l'importance du jeu dans l'apprentissage du jeune primate, on peut se demander si l'entreprise a raison de lui accorder si peu de place.

En dehors du contexte de formation, et encore, tous les formateurs n'associent pas le jeu à leurs méthodes pédagogiques, les subordonnés n'ont guère l'occasion de s'entraîner dans un cadre ludique. Il est regrettable que les entreprises se privent d'une méthode d'apprentissage qui a pourtant fait ses preuves chez nos cousins.

Si la mère enseigne à l'enfant les gestes indispensables à la vie, les dominants se chargent de lui montrer les rudiments de la politique qui lui ouvriront les portes du pouvoir.

Cela dit, les chefs ne sont pas conscients de leur rôle de formateur. Leur attitude n'est pas volontaire et c'est presque malgré eux qu'ils aident les jeunes à se rapprocher du trône.

Moteur de l'innovation

Les jeunes ne sont pas les seuls à observer leur chef et à reproduire ses moindres gestes; tous les membres du groupe sont attirés par leur dominant et ont tendance à l'imiter. C'est pourquoi le chef représente le moteur de l'innovation du groupe. Imanischi, le chef de file de l'école de primatologie japonaise, considère que « l'innovation ou le changement d'attitude chez les macaques est plus ou moins long à se produire suivant le rang social du promoteur. Si le promoteur est jeune, si c'est une femelle, il faut deux ans au moins avant que l'innovation s'étende dans la troupe, mais si c'est un dominant un mois suffit ».

Chez les singes, une découverte, aussi utile soit-elle, a toutes les chances de tomber dans l'oubli si son inventeur appartient à la caste des subordonnés inférieurs.

Quand l'un des membres invente une méthode efficace pour attraper les termites, par exemple, les autres attendent que leur chef apporte sa caution et s'approprie cette technique pour l'adopter.

L'observation des modes d'apprentissage et de transmission du savoir chez les singes laisse penser que les chefs d'entreprise ont un rôle essentiel à jouer dans la diffusion du savoir et de la culture au sein de leur groupe. A l'inverse, l'efficacité des formations assurées par des spécialistes internes ou extérieurs à l'entreprise est discutable. Il est probable qu'à l'instar de nos cousins, nous soyons plus critiques et en tout cas moins enclins à adhérer à des méthodes qui nous sont proposées par des spécialistes qui n'ont pas la légitimité de chef.

Ce n'est pas un hasard si les formules et les expressions préférées des dirigeants se retrouvent rapidement dans les bouches des subordonnés de l'entreprise, en particulier des cadres. C'est encore plus vrai en formation où les programmes animés par les chefs sont mis en œuvre beaucoup plus efficacement que les formations dispensées par des spécialistes.

Le rôle de transmission du savoir est certainement plus important dans l'entreprise que chez les singes, car l'organisation d'une société implique pour tous ses membres de maîtriser non seulement des conduites sociales et politiques, mais aussi un savoir technique qui ne se limite pas à la chasse des termites ou à la cueillette de baies sauvages. Quand le métier devient plus complexe, la pression du personnel sur le chef augmente. C'est ainsi qu'aujourd'hui la formation se situe en tête des revendications des salariés. Aux patrons de s'organiser pour répondre à ces attentes, et ils n'ont pas le droit de se décharger de leur mission d'éducateurs et de s'en remettre aux seuls spécialistes.

Préparer sa succession

Même s'il n'agit pas de manière volontaire, et s'il n'en est pas conscient, le chef singe prépare sa succession. La preuve: le poste de chef ne reste jamais vacant. Cela fait partie du contrat du dominant de favoriser l'ascension de prétendants au trône et tout au moins de ne pas les décourager. Rares sont les chefs singes, y compris chez les chimpanzés, qui gouvernent seuls, sans alliés. Ils sont tenus de respecter la caste des dominants, qui réunit leurs futurs successeurs et, s'ils peuvent s'attaquer aux plus impatients qui menacent leur couronne, ils n'ont pas le droit de neutraliser tous les prétendants. Ils doivent leur préparer le terrain en leur permettant de se rapprocher d'eux, pour qu'ils soient capables le jour venu de leur succéder. Ils n'ont pas le choix s'ils veulent assurer la pérennité de leur groupe car une tribu de singes ne peut survivre sans chef.

Quand on mesure le nombre de faillites d'entreprise liées à un problème de succession, on est en droit de penser que nos dirigeants ne respectent pas une ligne essentielle de leur contrat. Beaucoup trop de patrons, soucieux de protéger leur couronne, s'empressent d'éliminer tous ceux qui font figure de prétendants au trône. Ainsi ils favorisent l'ascension de subordonnés sans ambition et se séparent de tous ceux qui disposent de la «carrure d'un chef».

Dans un grand groupe français de l'agro-alimentaire, on murmure qu'il est suicidaire de se déclarer comme un futur prétendant au pouvoir. Agé de plus de soixante-dix ans, le dirigeant n'a pas l'intention de passer la main et n'hésite pas à écarter les ambitieux. Quand un tel dirigeant trop méfiant disparaîtra, personne ne sera suffisamment prêt à prendre les commandes.

Une entreprise sans chef, comme un groupe de singe privé de son dominant est vouée à une mort rapide.

Excès de zèle

Le singe dominant intervient, tout compte fait, assez peu dans la vie du groupe et de ses subordonnés. Après tout, les guerres entre groupes concurrents ne sont pas courantes et les chefs n'ont pas tous les jours, loin s'en faut, l'occasion de faire face à des prédateurs. En fait la mission du chef prend tout son sens dans les situations de crise, quand la vie ou la cohésion du groupe sont menacées. Ainsi dans les périodes de sécheresse, quand l'eau et la nourriture viennent à manquer, le dominant prend en général la tête du groupe pour conduire les jeunes et les femelles sur des terres plus généreuses.

En dehors de ces périodes, le rôle du chef primate reste discret. Si chez les rhésus il intervient davantage, Jane Goodall rapporte dans ses récits que les chefs chimpanzés ne sont pas toujours suivis par leurs subordonnés. Quand ils se lèvent après une sieste à la recherche de baies, les autres ne lui emboîtent pas nécessairement le pas. Certains préfèrent poursuivre leurs activités. Les subordonnés peuvent chasser en toute liberté, seuls ou en groupe.

Ils peuvent aussi s'accorder une bonne séance de grooming ou de copulation et ils se passent de l'accord de leur chef, à condition de respecter les règles du jeu social.

D'une manière générale, plus les sociétés sont évoluées, plus le rôle du chef paraît limité.

«Cela se passe très bien avec mon chef, c'est un bon. Il se contente de me saluer chaque matin. On se voit une demi-heure pour le travail de la journée, et il me fiche la paix le reste du temps». Cet employé de banque exprime tout haut ce que la plupart de ses collègues pensent tout bas: un chef ne doit pas se mêler de tout dans l'entreprise, il doit suivre l'exemple de ses cousins singes les plus évolués qui se mobilisent surtout en période de crise. D'ailleurs, les patrons qui ont l'habitude de contrôler les moindres faits et gestes de leurs subordonnés sont largement contestés, comme en témoigne ce cadre d'une compagnie d'assurances: «Mon patron se conduit comme un vrai petit chef, il regarde tout, nous surveille en permanence, nous traite comme des enfants».

Les chefs qui sont trop présents dans la vie de leur troupe se rapprochent de leurs lointains parents macaques. Ce mode de management peut fonctionner à la rigueur avec des groupes de subordonnés peu évolués, mais avec des hommes cela paraît plus difficile, ils le considèrent comme l'expression d'un manque de considération à leur égard. « Quand mon chef de service vient faire son tour quotidien pour voir si on bosse, j'ai l'impression qu'il fout son temps en l'air et qu'il surveille le personnel. C'est pas digne d'un patron! » s'exclame une employée de mairie. Les subordonnés ne s'y trompent pas : les chefs qui interviennent trop souvent dans leurs affaires courantes ne peuvent pas être efficaces quand survient la crise. Comment pourraient-ils apercevoir, bien avant les autres, les prédateurs ou les concurrents susceptibles de menacer le groupe quand leur attention est entièrement focalisée sur leurs subordonnés?

La marge de manœuvre des chefs est faible, ils ne doivent pas avoir l'œil sur tout ni considérer leur personnel comme des primates non évolués incapables de s'autogérer. Ils ne peuvent pas non plus se permettre de s'éloigner trop souvent de leurs subordonnés ou de les ignorer, car ils donneraient le sentiment de démissionner par rapport à leur devoir de protection du groupe. Il est donc essentiel qu'ils fassent acte de présence.

L'absentéisme est aussi une des causes de perte de pouvoir chez les singes. Il est risqué dans le peuple chimpanzé de quitter son groupe pour convoler en toute quiétude une semaine avec une superbe femelle. Le chef «amoureux » a toutes les chances de ne plus retrouver sa couronne à son retour. C'est pourquoi en général il se contente de vivre son amour au regard de tous, au sein du groupe. Certains grands patrons ont eux aussi perdu leur siège en raison de leurs absences trop fréquentes. Ainsi le patron d'un laboratoire pharmaceutique réputé, a-t-il été éjecté récemment parce qu'on lui reprochait de consacrer plus de temps à visiter les autres entreprises que la sienne. Certains ont pris conscience du danger à temps: ainsi Édouard de Royère, le patron d'Air Liquide, a-t-il décidé de démissionner des conseils d'administration de Total et d'EDF, où il siégeait, pour se consacrer à son entreprise.

«Le chef ne doit être ni omniprésent, ni totalement absent », résume un jeune polytechnicien travaillant dans un groupe de télécommunication.

6 Les qualités du chef

Si l'on en croit les primatologues, le futur dominant se repère des années à l'avance au sein du groupe. Ainsi Jane Goodall ne s'est pas trompée en prédisant une grande carrière au jeune chimpanzé Figan. Ses intuitions se sont révélées tout à fait justes plusieurs années après, quand Figan a pris la tête de sa communauté.

Qu'est-ce qui a permis à la primatologue de repérer le futur chef alors qu'il était encore enfant, et que sa carrure était loin de pouvoir rivaliser avec celle des dominants? Jane Goodall a observé son comportement et a décelé chez le jeune chimpanzé des traits de personnalité qui caractérisent la plupart des dominants. Les études menées sur le terrain par les primatologues ont permis de mettre en relief des qualités, des goûts et des capacités que la plupart des chefs ont en commun.

Le goût du pouvoir

L'ambition chez les singes

Chez les singes, l'attrait du pouvoir se manifeste dès l'enfance. Le futur chef fait partie des plus joueurs de la troupe.

Il profite du jeu pour mesurer sa force et tester quelques ruses et, en grandissant, en particulier pendant la période de l'adolescence, il se distingue par sa «combativité». Il n'hésite pas à se battre avec les adolescents de son âge, voire avec ses aînés, des frères ou des amis de sa mère, pas plus qu'il ne craint de s'affronter avec les adultes, les plus anciens du groupe. En général, c'est lui qui prend la tête du groupe des jeunes et il se fait respecter plus tôt que les autres. Il est aussi le premier à repérer les signes de faiblesse des grands mâles dominants (maladies, vieillesse...) et à saisir toutes les occasions pour se «frotter» à eux. Les affrontements se déroulent dans un cadre ludique mais, en grandissant, la frontière entre l'agression directe et le jeu devient plus floue. Le jeune singe provoque de plus en plus ses pairs dans le but d'accumuler les victoires et de progresser dans la hiérarchie. Quand Figan parvenait à chasser un mâle adulte malade, raconte Jane Goodall¹⁵, il prenait un peu plus confiance en lui, cette victoire même ponctuelle suffisait à l'encourager dans sa quête du pouvoir.

Le goût du pouvoir s'exprime aussi à travers la fascination que le chef exerce sur le jeune; en effet les futurs prétendants au trône manifestent très tôt une attirance pour les mâles dominants du groupe, quand ce n'est pas pour le chef lui-même. Toutes les occasions sont bonnes pour se rapprocher de leur modèle et de son univers familial, ses amis, ses alliés et ses endroits préférés.

¹⁵ J. Through the Window, p. 36.

Par rapport aux autres jeunes, le futur chef s'éloigne plus souvent de sa famille, il préfère voyager aux côtés du dominant en s'efforçant d'imiter son comportement, en particulier ses démonstrations d'autorité.

Il n'a pas peur du ridicule comme en témoigne cet autre futur chef âgé de neuf ans à peine, Gobblin. Jane Goodall a noté qu'il copulait dès qu'il en avait l'occasion avec les femelles préférées du mâle alpha.

Si le grand chef paraissait en secouant énergiquement une branche d'arbre, on pouvait être certain de surprendre quelques mètres plus loin, dans son ombre, Gobblin en train de singer ses moindres gestes.

De même, Figan s'installait au côté du mâle dominant quand il se couchait, le suivait dans ses déplacements et surtout reproduisait fidèlement ses parades. Jane Goodall l'a vu jouer avec les boîtes de conserve que le dominant avait utilisées pour accomplir une démonstration de force. Le jeune Figan s'efforçait lui aussi de prouver sa force en jetant les boîtes le plus loin possible, en les frappant violemment et en grimpant sur elles...

A l'inverse, celui qui ne saisit pas les occasions d'affirmer son autorité, d'accroître sa confiance en lui et de mesurer son habileté ne porte pas en lui les germes de la dominance. Or, aussi puissant et vigoureux soit-il, aucun jeune primate ne peut devenir chef si le goût du pouvoir lui fait défaut.

Jane Goodall a assisté à l'ascension, presque malgré lui, d'un jeune chimpanzé qui présentait une carrure digne d'un chef. Malheureusement il manquait totalement d'ambition. Il ne saisissait pas les opportunités, telle que la faiblesse ponctuelle d'un grand mâle, pour afficher une victoire de plus sur les anciens. Il devint numéro 2 du chef, une place à sa mesure et quand le numéro 1 perdit sa couronne, il ne tenta même pas de lui succéder.

L'étoffe des héros

Si l'on en croit leurs biographies, les dirigeants partagent avec leurs cousins primates le goût du pouvoir. Ce trait distinctif s'exprime très tôt, sur les bancs de l'école. L'ascension sociale commence dès la maternelle et s'affirme plus tard.

Le choix de l'École nationale d'administration, l'ENA, est sans équivoque. On ne s'oriente pas dans la voie royale qui conduit au pouvoir sans nourrir de grandes ambitions. D'une manière générale, tous ceux qui optent pour une grande école portent en eux au moins un des traits distinctifs des chefs, le goût du pouvoir.

Alors que leurs camarades jouaient aux billes ou au cerceau dans la cour de l'école, nos dirigeants s'exerçaient déjà au jeu de la compétition. A l'instar de leurs cousins singes, la plupart des patrons avouent que tout petits ils visaient la place de premier en classe. En général, tous s'enorgueillissent d'un tableau de chasse scolaire impressionnant. Les frères Pébereau collectionnaient les diplômes comme on court après les médailles:

«Nos parents n'étaient pas riches, mais ils nous ont donné l'ambition du pouvoir au service de l'intérêt général¹⁶ ». Pierre Moussa, l'ancien président de Paribas, reconnaît qu'il était très bon élève et qu'il était furieux quand il n'obtenait pas le premier prix dans toutes les matières. Jean-Louis Descours, le P.-D.G. des Chaussures André, avoue lui aussi qu'enfant il aimait beaucoup trop la compétition et qu'à l'école il ne supportait pas de ne pas être le premier. Quand il ne se manifeste pas sur les bancs de l'école, le goût du pouvoir peut s'exprimer sur les terrains de sport ou de jeux.

Alain Perrin, le patron de Cartier, ne s'est pas distingué, de son propre aveu, par de brillantes études. Mais ses proches le décrivaient comme «un galopin qui, à peine sorti de l'enfance, se révèle turbulent, bagarreur et plutôt rigolo

Les futurs patrons s'entraînent « à rayer le parquet » avec leurs dents, dans les cours d'école ou les terrains de sport, comme les singes ambitieux aiguisent leurs canines en jouant.

Si les petits singes les plus ambitieux s'identifient au dominant, les futurs dirigeants se projettent dans la peau de héros. Le patron de Sommer-Allibert rêvait de devenir un grand chirurgien tandis que Pierre Moussa préférait s'imaginer en professeur réputé.

Mais c'est l'aviateur qui figure en tête du hit-parade des professions préférées des futurs patrons: après tout, quel autre métier symbolise mieux la domination et la supériorité?

La sociabilité

Chez les hommes comme chez les singes, il faut disposer d'un réseau d'alliances de qualité pour accéder au pouvoir suprême et pour s'y maintenir. Pour gouverner durablement, le chef primate ne doit pas être seul, mais appuyé par les forces vives du groupe, le jeu des alliances est donc déterminant. Gare à celui qui choisit les mauvais alliés, c'est-à-dire les plus fragiles et les moins puissants...

Ceux qui ont la chance de recevoir en cadeau de naissance une corbeille d'alliances de qualité, bénéficient d'une longueur d'avance incontestable dans le jeu du pouvoir. Nos cousins singes héritent des alliances de leur mère. Si celle-ci est populaire, l'enfant a toutes les chances d'être plus respecté que les autres. Cela tant, en grandissant, le jeune s'éloigne de sa mère, il ne peut plus compter autant sur sa protection ou celle de ses alliés, il doit alors faire ses preuves tout seul et tisser son propre réseau. S'il échoue, il perd tous les avantages liés à son rang de naissance.

Les enfants des chefs d'entreprise, eux aussi, doivent un jour ou l'autre faire leurs preuves. Le problème pour les héritiers n'est pas la conquête du pouvoir -sur ce terrain ils disposent une longueur d'avance par rapport aux autres -, mais le maintien à la tête de l'entreprise.

¹⁶ In Les Bons, Les Brutes et les Autres de Mireille Rusinak.

C'est une tâche délicate qui a fait plus d'une victime, car il n'est pas facile de faire face au front des cadres dominants prétendant au trône. Tous les coups sont permis, pour décourager, offenser et marginaliser le jeune héritier. Martin Bouygues ou Serge Trigano, qui ont tout deux hérité de l'entreprise de leur père, ont payé cher leur avance sociale.

La morale est claire: tout prétendant à la couronne doit à un moment donné de sa vie faire la démonstration de son habileté sociale, de sa capacité à influencer et à dominer. Les « fils à papa » comme on les surnomme parfois, même s'ils s'y soumettent un peu plus tard que les autres, n'échappent pas à ce rituel initiatique.

Ceux qui n'ont pas la chance d'hériter d'un rang élevé et avec lui d'une corbeille d'alliances n'ont guère le choix s'ils veulent pouvoir rivaliser avec leurs camarades plus privilégiés: ils doivent s'engager dans la voie des grandes écoles.

Les polytechniciens et les énarques ont choisi le chemin le plus sûr et probablement le plus rapide pour se tisser un solide réseau d'alliés. Tout le monde sait qu'un énarque peut compter à vie sur le soutien des anciens «de sa promo" en cas de coup dur. «On ne laisse pas tomber son copain de promo", reconnaît l'un d'entre eux, avant de préciser que si l'un perd son siège de manager les autres s'efforceront de lui en proposer un nouveau. Néanmoins, il ne s'agit pas de la voie la plus facile, elle est réservée à quelques heureux élus.

Chez les singes, ce raccourci pour se faire des amis n'existe pas. Ceux qui naissent au bas de l'échelle doivent compter sur eux-mêmes et sur le temps pour acquérir un capital relationnel et ils doivent déployer toute leur habileté sociale pour augmenter leur popularité. C'est le cas aussi des jeunes humains qui préfèrent la carrière de self made man à la voie des grandes écoles. Ces futurs patrons se lancent plus tôt que les autres dans la compétition sociale, sur le marché du travail. Pendant que leurs camarades, sur les bancs de l'ENA, bâtissent leur réseau, ils saisissent toutes les occasions que leur offre leur poste pour augmenter leur cercle d'amitiés et d'influences. Cette stratégie implique de la patience car on ne tisse pas sa toile en quelques mois quand on part de zéro. Les premières alliances ne sont pas toujours de qualité dans la mesure où l'on commence par nouer des amitiés entre subordonnés inférieurs, mais progressivement on se rapproche du cercle du pouvoir. Plus le jeune commence tôt, plus ses chances de succès sont élevées. Les autodidactes ne réussissent pas tous, loin de là, ils doivent être encore plus habiles que les autres au jeu social. Les meilleurs se distinguent par leur charisme et leur capacité à rassembler et à mobiliser les hommes et les femmes autour d'eux.

Ils savent mieux que quiconque se montrer généreux avec leurs amis. Ils savent qu'un réseau de fidèles doit s'entretenir et qu'il ne s'agit pas d'être avare en caresses...

L'art et la manière de tisser sa toile, cela ne s'oublie pas. Ceux qui réussissent ont une capacité exceptionnelle à rebondir en cas d'échec et ils sont capables à tout moment de repartir de zéro et de créer un nouveau réseau. Ce n'est pas toujours le cas de ceux qui empruntent le chemin des grandes écoles, dans la mesure où ils sont moins entraînés que les autodidactes au jeu du réseau.

La détermination

Les petits chimpanzés ou les jeunes babouins qui prétendent au trône ont en commun une ténacité et une détermination très fortes. A la différence de la plupart des membres du groupe, ils n'acceptent pas facilement de s'avouer vaincus quand ils sont confrontés à un obstacle. Un jeune chimpanzé ambitieux est capable de persévérer pendant une heure pour briser la coque d'un fruit qui lui résiste. Il cherchera tous les moyens possibles pour réussir, quitte à explorer les environs dans l'espoir de trouver une pierre ou une branche susceptible de détruire l'obstacle. L'obstination se manifeste aussi dans les parades d'intimidation. Pour impressionner les autres, on a vu un jeune chimpanzé entreprendre en toute modestie de déraciner un jeune arbre. Certes, l'effet est garanti, mais c'est beaucoup plus éprouvant que de secouer une petite branche. Cependant, la ténacité paie souvent: si notre jeune chimpanzé ne réussit pas à déraciner l'arbre, il parvint à arracher la plus grande branche et le résultat fut, il faut le reconnaître, spectaculaire.

L'obstination s'exprime également dans les relations avec les autres. Certains jeunes singes n'hésitent pas à accomplir plusieurs fois de suite les mêmes parades de menace, alors qu'ils en connaissent parfaitement l'issue, à savoir la sanction: en effet, quand un jeune chimpanzé perturbe la paix du groupe, les adultes interviennent. Mais le plus ambitieux et le plus déterminé persévère jusqu'au jour où cette conduite, en apparence suicidaire, porte ses fruits: il parvient à intimider celui qui hier encore le réprimandait durement.

Le futur chef ne renonce pas facilement à l'objectif qu'il s'est fixé. En cas d'échec il recommence, quitte à recourir à d'autres moyens.

Ce trait qui caractérise le futur chef singe vaut pour les chefs d'entreprise. C'est d'ailleurs l'une des conclusions majeures de l'ouvrage *Le Prix de l'excellence*: les patrons qui ont réussi ont en général connu plus d'échecs que la moyenne mais, à chaque fois, ils ont recommencé et bâti un nouveau groupe en tenant compte des leçons passées. Quand Gilbert Trigano, P.-D.G. du Club Méditerranée, affirme: «J'ai toujours voulu être patron, et pour y parvenir j'ai su me montrer patient et tenace », il se rapproche de ses cousins chefs primates.

Des études prolongées permettent au candidat au pouvoir d'éprouver sa motivation et sa détermination à le conquérir. Celui qui n'est pas déterminé ne pourra pas accepter les sacrifices qu'imposent les grandes écoles. Il doit savoir faire preuve d'une grande patience. Reste à savoir si, à un certain niveau, l'excès de patience ne constitue pas un handicap pour la carrière du futur chef. L'obstination, chez les primates, ne rime pas avec la patience. Au contraire, les chefs singes sont en général hyperactifs, prêts à intervenir rapidement et ils n'hésitent pas à brûler les étapes pour accéder plus vite au pouvoir. A trop attendre, le primate prend le risque de se faire doubler.

C'est d'ailleurs le premier risque que courent les jeunes diplômés par rapport aux autodidactes quand on sait qu'en moyenne ils doivent patienter dix à quinze ans avant de conquérir une couronne. Claude Bébéar, polytechnicien, a attendu vingt ans avant de devenir patron d'un groupe d'assurances, comme son confrère Jean-Marie Descarpentries pour prendre la tête de Carnaud. « Ambroise Roux avait beau être un X-ponts, il a tout de même mis quinze ans pour devenir président de la CGE », précise Mireille Rusinak.

Il ne faut pas s'étonner que certains, une fois au pouvoir, aient du mal à réagir vite, tant ils sont habitués à prendre du recul et à patienter.

D'autres, à l'inverse, prennent leur revanche en laissant éclater leur impatience et sont en état d'ébullition permanent. Cet excès de vitalité les conduit parfois à prendre des risques et à engager la vie de leur groupe. Beaucoup d'OPA ambitieuses voire risquées sont le fait de managers surdiplômés enfin parvenus sur la scène du pouvoir. En livrant guerre sur guerre, ils espèrent libérer l'énergie maîtrisée pendant trop longtemps, à moins qu'ils ne cherchent, en bons primates qui se respectent, à se prouver qu'ils ont le goût du risque.

L'intelligence

L'intelligence constitue une condition sine qua non pour accéder au rang d'alpha en particulier dans les sociétés de singes les plus évoluées. Même chez les rhésus, elle est un atout indéniable dans la course au pouvoir. Mais pas n'importe laquelle.

C'est l'intelligence sociale qui est valorisée chez le peuple singe. Le jeu des alliances suppose de la finesse; il faut savoir repérer les membres les plus influents, trouver le moyen de s'en rapprocher sans éveiller la méfiance ou la jalousie de ceux qui les entourent. Les plus intelligents réalisent des parades beaucoup plus spectaculaires que les autres: la plupart des jeunes chefs ont inventé des moyens originaux pour faire davantage de tapage et intimider leurs pairs. Enfin les prétendants au trône doivent faire preuve d'intelligence pour se sortir de situations épineuses la tête haute. Un chef n'a pas le droit de perdre la face, pas plus qu'il ne doit accepter la défaite ou jouer les victimes. Ainsi il ne doit pas montrer qu'il renonce; à lui de recourir à des ruses ou des artifices qui lui permettront de sortir grandi de l'épreuve. Ceux qui n'y parviennent pas peuvent faire une croix sur leur carrière.

C'est le cas d'un jeune chimpanzé, Roméo, qui était né sous des cieux favorables puisqu'il disposait d'une taille et d'une carrure bien supérieures aux autres et qu'il était déterminé à conquérir le pouvoir. Malheureusement il lui manquait l'intelligence. Jane Goodall a surpris à plusieurs reprises en train de se couvrir de ridicule en public: elle rapporte qu'un jour, voulant réaliser une parade d'intimidation spectaculaire, il tenta de s'emparer d'une pierre et de s'en servir comme d'un projectile. Mais il avait largement sous-estimé le poids de cette arme et ne parvint pas même, et ce ne fut pas faute d'essayer, à la soulever. Il se tourna alors vers un arbre, dans l'espoir d'arracher une branche impressionnante, mais la branche était si encombrante qu'elle lui fit perdre l'équilibre et il tomba plusieurs fois. Le fait de ne pas savoir anticiper les effets de ses actes, ni apprécier les limites de ses capacités, représente un handicap de taille dans la course au pouvoir.

Le chef singe doit comprendre ce que les autres ne comprennent pas, il est censé anticiper les dangers, voir plus loin que les autres. C'est un stratège doublé d'un visionnaire.

Les subordonnés humains sont unanimes: un bon chef voit loin et avant les autres et doit posséder une intuition à la fois juste et précise. De ce point de vue, ils sont en accord avec les dirigeants qui pour la plupart s'enorgueillissent d'une vision exceptionnelle. «Le patron de demain sera avant tout un visionnaire», résume Gilbert Trigano¹⁷.

Quant à leur intelligence sociale, ce n'est pas un hasard si les patrons les plus puissants sont connus comme des hommes de réseau et si leur tissu d'alliés est si vaste et si changeant que personne ne parvient à le cerner. Certains périodiques économiques leur consacrent plusieurs pages, tant le sujet leur paraît stratégique.

Le goût du risque

Jane Goodall considère la curiosité comme une qualité essentielle chez le chef primate car elle permet de prendre une longueur d'avance dans le domaine du savoir et de l'expérience par rapport aux autres membres de la troupe. Elle conduit à découvrir des outils originaux, de nouvelles méthodes qui facilitent la vie et augmentent l'efficacité des parades. Indirectement, elle contribue à augmenter l'autorité du singe.

Très jeune, le futur chef chimpanzé Gobblin se distinguait par sa forte curiosité. Il était par exemple littéralement fasciné par les lapins nains qui couraient dans le camp aménagé par Jane Goodall dans la mesure où il n'en avait jamais rencontré auparavant. Alors que tous les autres ignoraient totalement la présence de ces mammifères.

En général les chefs singes sont les premiers à s'approcher d'un objet ou d'un animal inconnu comme s'ils ne pouvaient pas résister à leur curiosité, quitte à courir certains dangers. Quand la primatologue proposait un nouveau système permettant d'obtenir des bananes, c'est le plus souvent le chef du groupe de chimpanzés qui l'utilisait en premier.

L'esprit de curiosité n'est pas très éloigné du goût du risque. Il n'est pas étonnant que la plupart des jeunes, futurs chefs, se distinguent par leur capacité à prendre des risques importants, en particulier dans leur relation avec les autres. Certains chimpanzés n'hésitent pas à affronter des mâles adultes deux fois plus gros qu'eux tout en faisant preuve d'un self-control admirable. C'est même une des différences fondamentales avec ceux qui ne seront jamais chefs. Ces derniers se repèrent très jeunes à leur incapacité à contrôler leur panique quand ils sont en situation difficile. Confrontés à un obstacle inconnu, ils ont pour réflexe d'appeler du secours en criant de toutes leurs forces. Au contraire, les jeunes singes qui portent en eux les germes du pouvoir font figure de « chevaliers sans peur ».

Le fait de ne pas avoir peur, et tout au moins de ne pas le manifester a un effet dissuasif incontestable chez les primates. Les courageux sont nettement moins harcelés que les autres, y compris quand ils sont jeunes. Les primatologues ont surpris des jeunes chimpanzés faisant fuir des adultes deux fois plus gros qu'eux tant ils semblaient déterminés à les neutraliser.

¹⁷ L'Expansion, 21 décembre 1989, p. 48.

Le goût du risque, les subordonnés humains l'attribuent volontiers aux chefs autodidactes mais ils sont beaucoup plus sceptiques quant aux capacités des dirigeants issus de grandes écoles à jouer les « braves ». Ceux-ci s'en défendent violemment en multipliant les preuves qui témoignent de leur aptitude à prendre des risques.

Il est vrai qu'à première vue le système universitaire favorise ceux qui se plient à son régime et sanctionne ceux qui s'en écartent. Déjà, au lycée, l'étudiant qui ajoute une touche personnelle critique à l'analyse d'un texte prend un risque comme tous ceux qui remettent en cause les certitudes d'auteurs ou de professeurs. Le prétendant au trône a tout intérêt à adopter les voies qui lui sont indiquées et à ne pas s'en écarter. Il y a fort à parier qu'en suivant un tel régime pendant vingt ans, l'étudiant perde le goût du risque. Notre système scolaire façonne des futurs chefs plus entraînés à reproduire des modèles existants qu'à en inventer de nouveaux, des hommes que l'inconnu dérange plus qu'il ne fascine.

C'est là où les diplômes faussent le jeu de pouvoir. Un chef singe ne peut conquérir la couronne sans avoir fourni la preuve de sa capacité à innover et à prendre des risques: il doit montrer qu'il est capable de contrôler des situations de crise et qu'il n'a pas peur d'affronter l'imprévu... Cela peut prendre beaucoup de temps. C'est peut-être pourquoi le parcours qui conduit les énarques ou les polytechniciens au pouvoir est somme toute assez long.

DEUXIEME PARTIE

LA VIE DU GROUPE

7 Des modèles d'organisation

Une question de mode

Organisations décentralisées, réseaux polycellulaires, structures en râteau ou en pyramide, le chef d'entreprise a l'embaras du choix pour structurer son groupe. Il est d'ailleurs souvent embarrassé par la multitude des organisations proposées et a tendance à privilégier celle qui est à la mode et dont on vient de découvrir les vertus. Chaque modèle d'organisation a connu un jour ou l'autre son heure de gloire.

Le seigneur et ses vassaux

Le modèle inspiré du régime féodal a longtemps sévi. Cette organisation définit les relations entre un chef, véritable seigneur intransigeant et protecteur, et ses subordonnés, de fidèles vassaux, dévoués et solidaires de leur chef.

Elle a pris l'aspect successivement de l'atelier qui réunissait les apprentis autour du maître, et, plus récemment, de l'entreprise familiale paternaliste.

Ce modèle a également largement inspiré l'organisation des professions libérales. Dans ce cas les vassaux sont moins nombreux, et le seigneur, avocat, dentiste ou médecin, règne en maître sur son harem: ses assistantes et ses secrétaires.

La pyramide

La deuxième grande famille de modèles d'organisation est symbolisée par la pyramide. La dimension affective et de respect mutuel du contrat qui lie le chef à ses subordonnés disparaît. Dans ce cas de figure, le chef s'engage à ordonner, tandis que les subordonnés s'engagent à lui obéir et à exécuter ses ordres. Pour assurer son bon fonctionnement, l'organisation doit mettre en place plusieurs relais, qui sont autant de porte-voix de l'autorité du chef et qui sont chargés de relayer ses ordres puis d'en contrôler l'exécution. Ils ont pour noms directeurs de département, chefs de service, chefs de groupe... Ils sont particulièrement critiqués par les subordonnés qui les jugent souvent inefficaces et injustes. Ce type d'organisation, de plus en plus contesté aujourd'hui, ne date pas d'hier. Il a traversé des siècles, sous différents aspects, sitôt rejeté, il changeait d'identité pour mieux réapparaître.

Colbert a figuré parmi les adeptes les plus réputés de la pyramide. Malheureusement le choix de ce modèle d'organisation a largement contribué à son impopularité et à la chute du régime qu'il représentait.

Trois siècles plus tard, alors qu'on le croyait définitivement éteint, Taylor l'a remis au goût du jour aux États-Unis. Aujourd'hui, la pyramide recrute une majorité de voix dans l'administration comme dans les grandes entreprises publiques. Elle apparaît sous des traits plus séduisants. Dans la structure en râteau, par exemple, inspirée de la pyramide traditionnelle, les niveaux hiérarchiques sont moins nombreux: dans ce cas, le chef dispose d'un noyau de fidèles, des sous-chefs qui sont censés disposer d'une certaine autonomie. Même si en réalité ils se contentent de relayer les décisions de leur chef et de répondre de leur exécution.

En apparence révolutionnaire, la pyramide en version inversée a séduit un certain nombre de dirigeants, en Suède tout d'abord, aux États-Unis et en France ensuite. Ceux du groupe Carrefour, qui s'y reconnaissent, la définissent comme une organisation dirigée par les clients. Le patron se situe à la base, et les clients au sommet. En d'autres termes, elle est censée donner le pouvoir aux subordonnés plutôt qu'aux chefs.

Air-France, SNCF, CNAM¹⁸, la liste des dignes héritiers de «Colbert» dans la version traditionnelle ou plus moderne est longue. Rares sont ceux qui avouent se reconnaître dans cette organisation. Michel Pébereau, patron du CCF, fait figure d'exception. Il n'hésite pas à afficher ouvertement son penchant pour ce modèle. Le portrait de Colbert qui trône sur son bureau en témoigne.

Structures décentralisées

Un nouveau modèle est apparu au cours des dix dernières années: la communauté décentralisée. Elle réunit en son sein plusieurs sous-groupes, chacun d'eux étant dirigé par un chef autonome; un super-chef est chargé de superviser la communauté.

Mais son pouvoir est à première vue plus limité que son homologue à la tête d'une pyramide car il doit déléguer son autorité aux chefs des sous-groupes. C'est le dernier modèle à la mode, on en parle beaucoup dans les milieux professionnels avisés.

Pas de droit à l'erreur. Le choix du modèle d'organisation est un problème crucial pour les chefs d'entreprise. Plus que jamais, dans un contexte de concurrence accrue, ils doivent être capables de mobiliser toute l'énergie de leur troupe. Or la structure de l'organisation influence la capacité de travail des subordonnés, et conditionne le moral des troupes. Les chefs n'ont pas le droit à l'erreur, ils doivent éviter qu'une organisation mal adaptée ne précipite leur chute comme la «pyramide» a été fatale au régime colbertien.

La question a pris une dimension internationale. Progressivement les Japonais s'affranchissent des structures quasi féodales pour leur préférer des structures décentralisées, en rondeur (en cellules). Tandis que les Américains manifestent un penchant pour les structures «anguleuses» en pyramide ou en râteau.

¹⁸ CNAM : Caisse nationale d'assurance-maladie

Quant aux Français, ils louvoient plus ou moins habilement entre ces différents modèles avec une indulgence certaine pour les structures «paternalistes» inspirées du régime féodal.

L'histoire du management nous apprend qu'aucun modèle n'est garant de succès mais que chacun, y compris le plus décrié, à un instant donné, a fait gagner l'entreprise et à un autre moment a signé sa mort.

Comment alors s'y retrouver dans la multitude des organisations sociales?

Comment être certain que le modèle retenu convient à l'entreprise?

L'étude de l'organisation sociale des singes peut nous aider. Nos cousins évoluent dans des structures pratiquement aussi diversifiées que les nôtres et chaque espèce est organisée selon un modèle spécifique. Les primatologues qui se sont penchés sur le sujet sont formels: si les macaques rhésus sont structurés en pyramide, les gorilles en harem, et les chimpanzés en communauté, ce n'est pas un hasard. Chaque modèle répond à un certains nombres d'exigences du groupe. Les chercheurs ont révélé un ensemble de lois sociales qui conditionneraient l'organisation et qui devraient nous permettre d'y voir plus clair dans notre propre système d'organisation.

Adaptation à l'environnement

L'environnement dans lequel évolue chaque espèce de singes est un des facteurs essentiels qui conditionnent l'organisation sociale.

Les prédateurs

Les singes qui vivent dans la savane sont particulièrement vulnérables car ils évoluent à découvert et n'ont guère de possibilités de fuir leurs prédateurs. Leurs cousins des forêts amazoniennes ne sont pas mieux protégés. Les jaguars, pumas ou autres ocelots y sont nombreux.

Dans ces conditions, ils ont intérêt à se regrouper en bandes, comme le précise Bernard Thierry¹⁹, primatologue, spécialiste de l'organisation sociale des singes: «S'assembler en grands groupes, c'est multiplier les paires d'yeux prêts à repérer le chasseur »

Pour faire face aux attaques des prédateurs, ou de communautés concurrentes ayant des ambitions territoriales, et pour les décourager, il est préférable d'organiser un front commun de résistance. Encore faut-il être suffisamment nombreux.

¹⁹ Destins de singes.

C'est ainsi que les babouins et les macaques, peuples de la savane, évoluent dans des groupes assez importants, réunissant de cinquante à sept cents individus. Alors que les gorilles ou les orangs-outans qui vivent dans des forêts, à l'abri des regards des prédateurs, et dont la carrure en découragerait plus d'un, vivent en petits groupes familiaux pour les premiers et en solitaires pour les seconds.

La nourriture

En dehors des prédateurs, la nourriture joue un rôle essentiel dans l'organisation des groupes. Concentrée en abondance dans un même endroit, elle favorise le rassemblement de grands groupes; dispersée sur un territoire, elle conduit en général à l'éclatement.

Le menu alimentaire des chimpanzés est assez varié. Il comprend des baies sauvages, des fruits, en particulier des bananes, des insectes mais aussi des petits singes. Leur nourriture n'est donc pas concentrée au même endroit. Pour éviter une trop forte compétition, nuisible à la cohésion du groupe, ils ont intérêt à se disperser pour manger.

Cependant, moins protégés des prédateurs que les gorilles, par exemple, ils ont besoin d'unir leurs forces pour assurer la protection du groupe. Ils sont donc confrontés à un véritable paradoxe. Ils doivent être seuls ou presque pour éviter la compétition alimentaire et vivre en groupe pour se protéger. Pour sortir de ce dilemme, ils ont opté pour une organisation originale: la communauté décentralisée. Ils évoluent en bandes, voire seuls, et se regroupent de temps à autre, en particulier en cas de danger, au sein d'une vaste communauté dirigée par un super-chef. «Chaque unité sociale, précise Bernard Thierry, peut se voir comme une variation sur le thème de l'équilibre entre le risque de prédation et le régime alimentaire ».

L'influence des femelles

Pour Van Hoof, un primatologue hollandais qui étudie depuis plusieurs années les chimpanzés en semi-captivité à Arnhem, les femelles influencent largement l'organisation sociale des singes. Ce sont elles qui jugent s'il est opportun ou non de se regrouper. Leur décision répond à un souci précis, la sécurité. Elles se tournent vers la structure qui leur paraît la plus sûre, celle qui protégera le mieux leur progéniture des menaces des prédateurs et qui leur offrira la sécurité alimentaire. Les mâles suivent les femelles, avec le souci de s'approprier le plus grand nombre.

La hiérarchie: clef de la paix

La hiérarchie est née d'un dilemme auquel chaque espèce de singe est confrontée.

Quand l'effectif du groupe s'élève, la sécurité augmente, la troupe est alors mieux protégée par rapport aux menaces extérieures. Mais parallèlement les luttes internes se multiplient en intensifiant par là même la compétition entre les membres du groupe. Les singes doivent en effet se partager les sources de nourriture, les femelles et le territoire. Les tensions sociales augmentent et menacent la paix et la cohésion de la tribu.

Chez les singes, la taille du groupe est donc un facteur crucial. Il faut qu'il soit grand mais pas trop... Certaines familles, comme les rhésus, n'ont guère le choix. Moins forestiers que les autres espèces de macaques, ils sont obligés, au nom de la sécurité, de vivre en grands groupes, jusqu'à sept cents individus. La hiérarchie entre alors en scène pour réduire les conflits internes, en particulier les plus graves, et éviter la «guerre civile» : en effet les combats pour les femelles ou pour la nourriture sont presque toujours mortels chez les rhésus. La mise en place d'une hiérarchie permet de fixer les règles de répartition des sources convoitées. Chacun connaît ses droits et ses limites en fonction de la position qu'il occupe dans la hiérarchie. Si les conflits liés au pouvoir et à la conquête de nouveaux statuts sont fréquents, leur issue n'est pas aussi grave que les combats pour les femelles ou la nourriture. Qui plus est, les primates ont développé des parades pour ritualiser les batailles liées au pouvoir. Même chez les rhésus, qui ont la réputation d'être belliqueux, deux actes d'agression sur trois prennent la forme de parades d'intimidation.

Plus l'environnement est hostile, plus la densité de population est importante, et plus la hiérarchie est rigide. Dans ce cas, la sécurité interne du groupe repose plus que jamais sur le respect de la hiérarchie qui ne souffre alors aucune dérogation.

Cette corrélation étroite entre le type de hiérarchie et l'environnement de l'organisation pourrait être érigée en loi sociale: dans un environnement difficile, une hiérarchie rigide s'impose; alors qu'une situation plus favorable appelle une organisation plus souple et plus tolérante.

Quand on prend conscience de la vulnérabilité de leur espèce, on comprend mieux que les chefs rhésus ne soient pas réputés pour leur tolérance. C'est même dans cette espèce que l'on observe le plus grand nombre de tyrans. En effet, tout subordonné qui déroge aux règles sociales s'expose à de graves sanctions, en général une attaque des dominants. Pour que le système fonctionne, compte tenu de la densité élevée, le chef doit disposer de relais.

L'organisation des rhésus se rapproche de nos structures en pyramide, les niveaux hiérarchiques y sont aussi nombreux. Il est vital que chacun connaisse impérativement la position sociale de tous les autres et se situe au bon endroit. A cet effet, les dominants prennent soin de rappeler régulièrement aux autres leur rang et s'assurent que les subordonnés reconnaissent leur titre. Pour affirmer leur statut, ils affichent ouvertement leurs privilèges, abusent de leur droit, en s'offrant les meilleurs mets, en copulant avec les femelles les plus sexy... Les plus tyranniques n'hésitent pas à conforter leur position en mordant les subordonnés qui croisent leur chemin.

Malgré tout, les subordonnés rhésus supportent leurs chefs et ne se rebellent pas contre la rigidité et la dureté de l'organisation. La société des macaques rhésus figure même parmi les hiérarchies les plus stables. En tout cas beaucoup plus que celles des chimpanzés où la durée du règne des chefs dépasse rarement cinq ans.

Le contre-pouvoir des subordonnés

Intérêt individuel et général

«La hiérarchie, rappelle Van Hoof, n'est pas une cause mais une conséquence. Si les subordonnés l'acceptent, c'est moins par plaisir que par obligation ». La hiérarchie est encore ce que les singes ont trouvé de mieux pour éviter les conflits graves qui menacent la pérennité du groupe. Mais, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ils n'agissent pas sous l'emprise d'un instinct grégaire, mais dans une logique individuelle. « Le groupe social est le résultat de la somme des intérêts individuels », précise Van Hoof : en d'autres termes, celui qui croit que les subordonnés sont motivés par «d'esprit d'équipe », qu'ils sont prêts à se battre pour leur tribu et que l'intérêt général prime sur la raison individuelle se berce de douces illusions. En fait, la situation est plus complexe: tout comportement doit à la fois satisfaire le principe socialiste, c'est-à-dire servir l'intérêt collectif du groupe, et le principe capitaliste, servir l'intérêt individuel de ses acteurs. L'organisation sociale des singes en témoigne.

Le fait de se regrouper sert l'intérêt du groupe en favorisant sa reproduction et sa sécurité mais que ce dernier s'avise de ne plus servir les intérêts individuels de ses membres et il ne pourra plus fonctionner. Personne n'aurait alors intérêt à se plier aux règles du jeu contraignantes de son groupe.

A l'inverse, la somme des intérêts individuels ne doit pas nuire à l'intérêt collectif. Une organisation efficace, qui protège bien ses membres suppose une certaine cohésion que les comportements individuels ne doivent pas menacer.

Telle est l'approche éthologique. L'approche psychologique de l'entreprise, qui ne s'intéresse qu'aux motivations individuelles des salariés est tout aussi éloignée des réalités que l'approche « darwinienne» qui, elle, sert l'intérêt des dirigeants. Selon les adeptes de la thèse darwinienne, les comportements des subordonnés ne sont motivés que par l'intérêt de leur groupe d'appartenance, c'est-à-dire l'intérêt général. Chacun d'eux doit servir le développement du groupe en lui permettant de grandir, de se reproduire et d'assurer sa pérennité.

Cette thèse a séduit plus d'un patron. Il faut dire qu'elle rend leur tâche plus facile en leur évitant en particulier d'avoir à motiver leur personnel. Pourquoi offriraient-ils des stimulants à des subordonnés qui ne songent qu'à l'intérêt de leur entreprise? On ne compte plus les patrons qui cherchent à tout prix à inculquer« l'esprit de groupe et d'équipe» à leurs troupes et qui attendent de leur part des actions «désintéressées» manifestant leur attachement à l'entreprise.

Ils leur demandent de partager une même culture, une même philosophie, quitte à oublier la leur.

Pour convaincre les plus sceptiques, certains brandissent l'étendard de l'héroïsme. Pourquoi un subordonné aurait-il intérêt à travailler comme un fou? Leur réponse est claire: «Parce qu'il a besoin de se dépasser, de jouer le héros ». Certes, ils admettent volontiers que les humains sont les seuls à pouvoir se dépasser en oubliant leur intérêt personnel, mais c'est pour y trouver un motif de fierté. Même si cette thèse flatte notre ego d'humain, elle est à rejeter. Ceux qui se sont laissé prendre au piège risquent de le payer plus tard, quand ils auront à faire face à une rébellion de leurs subordonnés.

Pour quelles raisons serions-nous plus désintéressés que nos cousins? Quand nous intégrons une entreprise, que nous acceptons ses règles du jeu, y compris les plus contraignantes, nous espérons bien en retirer un bénéfice. Même l'héroïsme a besoin d'être récompensé. Celui qui sacrifie sa vie de famille, ou son réseau d'amis, au développement de sa «boîte» attend quelque chose en retour. Pas étonnant que les entreprises qui se refusent à récompenser les performances individuelles génèrent peu de héros car, en agissant ainsi, elles découragent l'héroïsme.

C'est le cas de l'administration qui ne jure que par l'intérêt général, moyennant quoi ses fonctionnaires sont loin de se dépasser...

Autogestion

Les subordonnés singes ont leur mot à dire dans l'organisation de leur tribu. Ils ne se plient aux règles sociales de leur groupe que dans la mesure où celui-ci sert leur intérêt.

Les chimpanzés savent tirer parti de leur intelligence pour construire et gérer des systèmes d'alliances qui représentent autant de contre-pouvoirs par rapport à leur chef.

Les macaques rhésus savent également nouer des alliances, mais en général elles se limitent à deux ou trois individus alors que les chimpanzés sont capables de tisser des réseaux d'alliances de plus de dix individus, triés sur le volet, en fonction de leur rang social.

Il faut rappeler aussi que la position du chef chimpanzé est beaucoup plus fragile que celle de son homologue rhésus; d'ailleurs, il ne garde jamais aussi longtemps que lui sa couronne.

Qu'il s'avise de bâcler ses missions, en préférant la compagnie de femelles en chaleur à celle de ses subordonnés, ou de faire preuve de paresse, en préférant la sieste à une partie de chasse ou de cueillette, et il peut enterrer ses ambitions. Quand les subordonnés chimpanzés ne sont pas satisfaits de leur chef, ils organisent des coalitions pour le renverser, ils s'associent pour l'isoler et le marginaliser, en particulier par rapport aux femelles. Ils agissent de concert, comme s'ils se donnaient le mot pour affaiblir et neutraliser le chef au pouvoir. Un chef chimpanzé tyrannique a donc peu de chances de s'installer durablement à la tête d'un groupe, il n'a pas sa place dans les sociétés de singes les plus évoluées.

Non seulement les chimpanzés ont les moyens de faire tomber leur chef, mais ils savent mieux que les autres s'autogérer. Ils ont trouvé d'autres solutions que la hiérarchie rigide pour assurer la cohésion de leur groupe. Ils disposent d'une panoplie de parades qui leur évite bien des affrontements. Les anthropoïdes les plus proches de nous sont particulièrement habiles pour intimider leur adversaire. Quand le gorille se frappe la poitrine, quand le chimpanzé secoue une branche violemment, il y a de quoi trembler. Ces parades ont un effet dissuasif indéniable. Tous ont mis au point des rituels de prévention à commencer par le grooming : les espèces qui y ont recours souvent connaissent moins de conflits graves que les autres.

Chez les rhésus, qui consacrent moins de 7 % de leur temps à se groomer, on enregistre près de vingt fois plus de conflits graves que chez les macaques tibétanas qui privilégient le grooming (30 % de leur activité)²⁰.

Chez les grands singes particulièrement attachés au grooming, il est rare que des individus s'entre-tuent alors que les subordonnés jouissent d'une grande liberté. Certains ont mis au point des conduites plus « directes », comme les chimpanzés pygmées qui copulent avant de déjeuner pour apaiser leurs conflits.

Il est clair que les espèces évoluées savent mieux s'autogérer que les autres. On comprend qu'elles soient plus critiques vis-à-vis de l'autorité, et qu'elles supportent difficilement un cadre hiérarchique rigide. En revanche, les rhésus, ou certaines espèces de babouins, n'ont pas le choix dans la mesure où ils n'ont pas trouvé d'autre moyen que la hiérarchie stricte pour assurer la cohésion de leur groupe. Ils doivent donc se soumettre à la tyrannie de certains de leurs chefs.

Les exigences des subordonnés de l'entreprise

Un environnement moins favorable

L'environnement de l'entreprise se durcit aujourd'hui. La période des « trente glorieuses » des années de l'après-guerre est définitivement révolue. Toute entreprise qui se crée désormais a plus de chances de mourir que de réussir. Les concurrents, nos prédateurs modernes, sont de plus en plus nombreux.

Dans ce contexte, comme chez les singes, les plus grands résistent mieux. C'est pourquoi les entreprises sont obsédées par l'idée de grandir au plus vite, quitte à racheter leurs concurrents.

Elles y ont d'autant plus intérêt que « leur nourriture », sans être abondante, ne manque pas, les marchés existent, se développent en repoussant les frontières, ils ont de quoi nourrir les entreprises. On pourrait dire que notre alimentation est suffisamment « concentrée » pour permettre à de grands groupes de se nourrir.

²⁰ Franz de Wall, *Peace Making Among Primates*.

Dans ces conditions, on peut donc logiquement s'attendre à un retour en force des patrons «durs », à la tête de pyramides, car ce serait un moyen d'assurer la paix et la cohésion de groupes aussi denses.

Ce n'est pourtant pas toujours le cas. On n'a d'ailleurs jamais autant prêché la tolérance et la souplesse dans l'entreprise. Il ne faut pas oublier que les subordonnés ont leur mot à dire dans le choix de la structure de l'entreprise et que, de ce point de vue là encore, ils se rapprochent davantage des chimpanzés que des rhésus.

De nouveaux contre-pouvoirs

Les subordonnés de l'entreprise ont mûri. C'est incontestable. La preuve, ils ont repris en main le rôle de contre-pouvoir qu'ils confiaient hier encore à des spécialistes: les syndicats.

Si les syndicats les ont aidés au début à faire entendre leur intérêt aux patrons, on ne peut nier aujourd'hui qu'ils aient dérapé par rapport à leur mission. Ils ne se sont pas contentés du pouvoir de représentation du personnel, ils ont cherché à s'approprier le pouvoir tout court; quitte à tyranniser les subordonnés et à leur imposer des règles presque aussi contraignantes que celles des chefs.

Là où les singes organisent des coalitions limitées dans le temps, motivées par l'incompétence de leur chef, les subordonnés humains ont tendance à tout formaliser et à inventer des structures complexes et lourdes, les syndicats.

Par bonheur, les subordonnés ont pris conscience du manque d'efficacité des syndicats et aujourd'hui ils boudent ces spécialistes de la coalition.

Ils veulent exercer leur contre-pouvoir eux-mêmes et ne manquent pas d'armes ni d'alliés.

À la différence de leurs cousins singes qui ne peuvent pas survivre en dehors de leur groupe, les subordonnés humains peuvent se tourner vers l'État pour obtenir leur nourriture. Les assurances chômage et santé constituent des contre-pouvoirs efficaces à la tyrannie de certains chefs.

Les actionnaires, les conseils d'administration et les comités de surveillance, eux aussi, peuvent sanctionner les patrons incompétents en particulier dans les pays anglo-saxons. En France, c'est moins vrai. Moins de cinq entreprises invitent à leur assemblée générale plus de mille actionnaires; Alcatel, Saint-Gobain et Paribas font figure d'exception. On comprend que, mal informés, les actionnaires et les conseils d'administration puissent difficilement exercer leur droit de regard sur le management.

Ceci étant, ils font de plus en plus pression sur les patrons qui devront à l'avenir les prendre en compte comme contre-pouvoirs.

C'est probablement la sanction du marché qui inquiète le plus le dirigeant. Le marché représente le meilleur allié du subordonné. En effet, dans un contexte de forte compétition, la réussite appartient aux entreprises qui proposent les meilleurs produits et qui parviennent à mobiliser l'énergie de leur personnel.

Les subordonnés l'ont bien compris, quand ils multiplient les retards et les absences ou quand ils ralentissent le rythme de leur travail et refusent de s'associer à une activité qui dépasse le cadre strict de leur poste.

Mais c'est peut-être le manque de créativité qui pénalise le plus les dirigeants. Lequel ne s'est jamais plaint du manque d'initiatives et d'idées de ses collaborateurs?

Chez les singes, les groupes organisés en pyramide dirigée par un chef «tyran» sont moins inventifs que les autres. Il est vrai que seul le chef a le droit de prendre des initiatives. Avant de se lancer dans une activité nouvelle, le rhésus s'assure qu'elle ne présente pas d'intérêt pour son chef et il vérifie que ce dernier lui laisse le champ libre. C'est surtout le cas dans les situations à haut risque comme le montre cette expérience, réalisée au Centre de primatologie à Strasbourg.

Jim Anderson a fait subir à des macaques un test de compétition alimentaire. Il leur a proposé des bananes sur lesquelles il avait placé un faux serpent. Titre oblige; le dominant s'approcha le premier des ressources convoitées, mais très vite, jugeant la situation probablement trop risquée pour lui, il préféra s'éloigner. Quand ils comprirent que leur chef ne s'intéressait plus aux bananes, et alors seulement, les subordonnés décidèrent de se rapprocher des fruits pour s'en emparer au risque de se faire piquer par le serpent. Il est clair que la marge d'initiative et de liberté des subordonnés rhésus est très limitée.

À côté de ces sociétés, les groupes de chimpanzés font figure de «créatifs ». Quand il prend l'initiative de se lever et de quitter un moment le groupe, de se nourrir, de se groomer, ou de rechercher un nouveau moyen plus facile pour se procurer un fruit, le subordonné chimpanzé ne craint pas d'empiéter sur le «territoire» de son chef.

La créativité d'un groupe de singes peu évolués est égale à celle de ses dominants. Alors que, chez les chimpanzés, elle est la somme de la créativité de tous ses membres. Il n'est pas surprenant que nos proches cousins soient plus habiles dans la fabrication d'outils que les rhésus par exemple, et que leur répertoire de parades soit nettement plus riche. En se privant de la créativité de leurs subordonnés, les espèces moins évoluées progressent probablement moins vite.

Les chefs d'entreprise sont de plus en plus conscients des effets pervers du management autoritaire. Ce n'est pas en demandant à leur personnel de «mobiliser leur énergie» qu'ils trouveront la solution, ni en leur distribuant un peu plus de carottes.

On peut douter de l'efficacité d'initiatives du type de celles de Loïk Le Floch-Pringent, le patron d'Elf-Aquitaine, qui a créé un centre de loisirs à Bougival dans l'espoir de motiver ses cadres. Cette action ne suffit probablement pas à compenser son style de management «main de fer dans un gant de velours ». Ceux qui organisent des voyages concours, qui distribuent des cadeaux à leur personnel pour compenser leur tendance tyrannique et motiver leur troupe se font des illusions. Comme le rappelle Patrick D'Elme, patron du groupe Francom, «les subordonnés n'ont pas besoin d'être motivés. Ils le sont déjà, il faut seulement éviter de les décourager ».

Les subordonnés de l'entreprise sont au moins aussi matures aujourd'hui que leurs cousins singes, ils savent jouer leur rôle de contre-pouvoir quand leur chef ne leur convient pas et sont capables de s'autogérer. A condition bien entendu qu'on leur en donne les moyens et qu'ils aient du temps à consacrer au grooming.

Décentralisation

Les clefs de la décentralisation

Jacques Calvet à P5A, André Lévy-Lang à Paribas, Michel Pébereau au CCF, Alain Gomez à Thomson..., les adeptes du mode de gestion des macaques rhésus prennent des risques dans la mesure où leur management est à l'opposé des aspirations des subordonnés. Comment gérer une troupe de plusieurs centaines voire milliers de subordonnés sans susciter de mouvements de rébellion?

Les chimpanzés nous offrent un modèle d'organisation qui peut nous aider. Qu'est-ce qui distingue leur communauté des troupes de babouins ou de macaques?

Nos cousins les plus proches ne manifestent pas autant les signes du pouvoir que les autres espèces, et leurs privilèges sont moins marqués. Quant aux subordonnés, ils jouissent d'une plus grande liberté, et mènent leur vie à leur guise; à condition, bien entendu, de respecter quelques règles du jeu. Ils doivent se soumettre au rituel du salut et du grooming des supérieurs, coopérer pour chasser une proie ou un intrus...

Même si les chefs interviennent peu dans la vie quotidienne de leurs subordonnés et s'ils respectent leur espace d'autonomie et de liberté, leur autorité n'en est pas moins incontestable. On ne peut pas nier non plus l'existence d'une hiérarchie autour de laquelle s'organise la communauté. Quand un subordonné chimpanzé copule avec une femelle dominante que le chef courtise, il sait qu'il déroge aux usages de son groupe. C'est pourquoi il préfère souvent renoncer mais, si la tentation est trop forte, il prend soin de se cacher pour commettre sa faute. En agissant ainsi, il démontre l'existence de privilèges attachés à la caste des dominants.

Autre comportement qui témoigne de l'existence d'une hiérarchie dans la communauté chimpanzé: le subordonné ne salue pas son chef comme il salue un autre subordonné. Or, si tous les membres étaient égaux, ils se salueraient de la même façon.

La hiérarchie chez les chimpanzés est moins visible et moins rigide aussi que dans les autres espèces, mais elle joue un rôle incontestable.

Quand le groupe devient trop important, il éclate selon un processus bien connu des primatologues : la fission/scission.

Jane Goodall a assisté à ce phénomène: elle raconte que le mâle dominant de la communauté qu'elle observait se retira au sud du territoire, entraînant avec lui une partie de l'ancien groupe. Le dominant concurrent, plus jeune, prit la tête d'un groupe et se dirigea au nord. Ainsi l'équilibre social fut maintenu. Si la communauté chimpanzé grandissait trop, les tensions liées à la compétition pour la nourriture ou les femelles augmenteraient dans des proportions dangereuses. Les subordonnés ne pourraient plus prendre en main la cohésion de leur groupe, à moins de consacrer tout leur temps à se groomer.

Mais si la communauté chimpanzé est probablement la société de singes la plus démocratique, cela ne l'empêche pas de se livrer à des guerres fratricides.

Les primatologues ont assisté à plusieurs reprises à de véritables génocides chez les chimpanzés. Certaines communautés ont été anéanties par des groupes concurrents.

Les chimpanzés ont un sens du territoire et de la propriété unique chez les singes. Ils sont capables de se battre contre les groupes concurrents pour défendre leur terre, et peuvent même anéantir leurs voisins. Il n'est pas rare qu'un jeune chef se retourne contre la communauté qui était la sienne avant qu'il ne la quitte pour en fonder une autre.

Le processus de fission/scission n'offre donc pas de garantie de paix entre les communautés. Quand il laisse l'un de ses membres prendre la tête d'un nouveau groupe, le chef chimpanzé augmente la vulnérabilité de sa troupe, il ne peut pas compter sur son allié d'hier pour créer des synergies et des solidarités avec sa communauté.

Les dérapages de la décentralisation

Le modèle chimpanzé a de quoi séduire, aux effets pervers du processus de fission/scission près; il est donc recommandé de le réaménager pour échapper aux guerres fratricides entre communautés. Il faut qu'une autorité domine l'ensemble des tribus, et que le chef «historique», le fondateur de la communauté de base, garde un minimum de pouvoir sur les jeunes chefs chargés de diriger les nouvelles unités.

Ainsi quand un patron « éclate » son groupe en créant plusieurs filiales, il est préférable qu'il garde un œil sur l'ensemble de ces nouvelles unités pour éviter qu'elles ne s'entretuent.

Cette précaution étant prise, combien d'entreprises méritent le label « décentralisé »? Partage du pouvoir et des privilèges qui lui sont attachés, respect de l'autonomie et responsabilisation des subordonnés, combien de patrons appliquent réellement les principes de la décentralisation? Combien se contentent de définir les règles de conduite pour n'intervenir que dans les situations de crise? Les obstacles sont nombreux sur le chemin de la décentralisation.

La plupart des dérapages sont liés au *refus du patron de renoncer au pouvoir absolu*. La tentation est forte pour lui, quand son entreprise grandit, de s'accrocher au trône, d'en écarter tous les prétendants et d'empêcher son éclatement. Dans ce cas, la hiérarchie se rigidifie, ôtant tout espoir de progression sociale aux ambitieux. Pour tenir sa troupe, le chef est obligé de multiplier les relais hiérarchiques de contrôle; alors progressivement, la structure se rapproche de la pyramide et se sclérose.

Les plus astucieux peuvent faire illusion en créant des filiales, dont ils confient la direction à des subordonnés méritants. Le problème est de mesurer l'autonomie réelle de ces chefs de filiale. Si ces derniers se contentent d'exécuter les décisions du super-patron, ils ne sont pas légitimes et ils se conduiront en petits chefs au grand dam de leurs subordonnés.

Plusieurs signes permettent d'apprécier le pouvoir réel de ces nouveaux chefs: le facteur temps est particulièrement significatif. Si le jeune chef n'est jamais capable de prendre une décision à chaud, il est probable que son grand chef n'a pas renoncé à une parcelle de son pouvoir.

Si le temps de diffusion et de circulation de l'information est long, on peut en être certain. C'est que le grand chef tient à être consulté sur l'ensemble des décisions et à être informé de tout. On peut imaginer la marge de manœuvre qu'il laisse aux chefs d'unités....

L'organisation de l'espace est significative également du pouvoir réel des jeunes chefs. Réunis dans des bureaux à proximité du grand chef, il y a fort à parier qu'ils subissent son autorité; éloignés dans un autre bâtiment, ou mieux encore dans une autre ville, ils sont probablement plus autonomes.

L'analyse des directions autour desquelles s'organise l'entreprise est tout aussi intéressante. Si les jeunes chefs ont le pouvoir de gérer l'argent, les hommes, les produits, pourquoi leur groupe se doterait-il de grandes directions administratives, ressources humaines ou marketing? Quand un groupe présente des directions centrales importantes, on peut douter de son caractère décentralisé. Même constat quand le chef d'une structure décentralisée décide de créer un «comité stratégique» auquel il n'associe pas les directions décentralisées.

Les adeptes des structures centralisées ont d'ailleurs en commun de se doter d'un comité stratégique. Ainsi, quelques semaines après avoir annoncé qu'il reprenait les commandes de la FNAC, Jean-Louis Pétriat qui ne cache pas son penchant pour la centralisation, créait un comité stratégique composé de huit personnes pour définir les orientations du groupe.

Tous les patrons qui tiennent un discours décentralisateur et qui par ailleurs mettent en place des cellules, comités, ou groupe stratégiques mériteraient d'être surveillés de près car il y a fort à parier qu'ils font partie des récupérateurs de la décentralisation...

L'effectif du siège lui aussi est parlant: il doit être faible par définition dans un groupe décentralisé. Le groupe Casino en témoigne: son président reconnaît s'être engagé à tort dans les voies de la centralisation pendant un moment. La preuve, en 1990, son siège comptait mille cinq cents personnes. C'est alors qu'une crise brutale l'incita à conduire son groupe sur le chemin de la décentralisation: plus de neuf cents personnes quittèrent le siège à ce moment-là.

Ce n'est pas un hasard si pour prouver leur bonne foi certains groupes décentralisés soulignent la modestie de leur siège. Ainsi le groupe Carrefour ne se fait pas prier pour rappeler que son siège n'occupe qu'un étage. En revanche, ceux qui s'installent dans une tour de La Défense peuvent faire une croix sur le label « décentralisé ».

Un dernier signe est sans équivoque, il s'agit de la compétence des jeunes chefs de filiales. Le meilleur moyen pour un chef autoritaire de garder le pouvoir absolu, consiste à nommer des incompetents ou des immatures à la direction des filiales. Il peut ainsi plus facilement les manipuler, avec la complicité des subordonnés de la base, ces derniers préférant encore s'en remettre aux mains de l'autorité compétente plutôt que de subir les incertitudes des petits chefs. Très vite, le personnel apprend à court-circuiter ses supérieurs incompetents. Il faut éviter de se fier aux structures apparentes pour comprendre l'organisation du pouvoir dans l'entreprise. Un chef de filiale peut être autonome comme il peut se conduire en exécutant.

Les titres ne prouvent rien. D'ailleurs, il est plus facile pour un chef autoritaire de renoncer à un titre que de partager le pouvoir: c'est pourquoi on assiste souvent à une inflation des titres dans les entreprises centralisées, les subordonnés n'ont pas de pouvoir mais ils ont le droit à des titres gratifiants. Dans certaines entreprises on compte plus de directeurs que d'employés.

«Quand Bouygues a repris TF1 », rapporte un de ses journalistes, «il a découvert que cinquante-trois journalistes sur les deux cents que la chaîne employait avaient le statut de chef.» Ils occupaient un grand bureau ...et jouissaient d'un mobilier confortable. Ils avaient le droit à tous les signes du pouvoir, avec une réserve, cependant: ils ne détenaient pas la clef de leur placard doré. A quoi servent les titres quand on ne peut pas sortir de son placard? Leur grand chef les avaient privés du réel pouvoir, celui de décider, et personne n'était dupe; les titres, «les plumes »... ne compensent pas le manque de légitimité.

Le deuxième écueil à éviter est lié aux *signes et aux privilèges du chef*.

Dans une structure décentralisée, l'écart entre les conditions de vie du chef et celles des subordonnés doit rester faible. Le chef certes jouit d'un certain nombre de privilèges, mais il ne doit pas en abuser. Dans les groupes décentralisés, les grands chefs sont moins visibles que leurs homologues à la tête d'une PME paternaliste, ou d'une structure en pyramide.

Là où un patron d'une PME du bâtiment s'affiche avec une Porsche rouge, le patron décentralisé préférera s'offrir une Renault 25 ou une Espace.

Un patron «centralisateur» qui peuple une des tours de La Défense est mal à l'aise quand il déjeune à la « cantine de l'entreprise », il préfère honorer de sa présence le salon qui lui est réservé. Alors que son homologue décentralisateur, n'hésite pas à partager un ou deux repas par semaine avec ses subordonnés au restaurant de l'entreprise.

Le mobilier de bureau d'un chef « décentralisé » sera plus sobre que celui d'un chef « centralisé » avec un penchant pour le design fonctionnel. Dans les structures en pyramide, les patrons préfèrent le mobilier de salon, dans la tradition classique (velours, bois précieux, marbre...).

Si le chef est tenu de respecter la liberté des subordonnés et de déléguer, il ne doit pas pour autant renoncer à son *droit de regard et de contrôle*. Certains chefs «décentralisés» brillent par leur absence. Ils délèguent tous leurs devoirs et renoncent à leur pouvoir en ne conservant que leur titre et les privilèges qui y sont attachés.

Bernard Tapie fait-il partie de ces patrons, même s'il s'en défend? La décentralisation, il en a fait son credo. Dans son livre *Gagner*, il affirme sa préférence pour le management horizontal par rapport à l'organisation verticale. Son groupe ne grossit pas, puisqu'il multiplie les sociétés par le processus de fission/scission. «Je donne la direction à des collaborateurs proches, chacun d'eux gère quatre à cinq sociétés», précise-t-il. Mais il oublie de signaler qu'il met rarement les pieds dans ces entreprises et qu'il n'exerce pas son droit de regard. Ce type de management a toutes les chances de déraiper.

Beaucoup d'entreprises parmi celles qui revendiquent l'appellation « décentralisé », se rapprochent en fait davantage des hardes de babouins que des communautés chimpanzés: chez les babouins, les subordonnés ne subissent pas l'autorité du super-chef de la harde mais celle du chef de harem auquel ils appartiennent. En général, ce dernier n'est pas réputé comme un tendre.

En d'autres termes, il ne suffit pas que les grands patrons délèguent le pouvoir, il faut encore que leurs petits chefs ne cherchent pas à le garder pour eux, et qu'ils décentralisent eux aussi.

On comprend mieux pourquoi les subordonnés de chez Alcatel ou de Rhône-Poulenc par exemple, ne se reconnaissent pas dans le modèle décentralisé alors que leurs patrons respectifs ne jurent que par lui.

Pour éviter ce dérapage, le groupe Accor a mis en place un dispositif original. Tous les deux ans, les fondateurs réalisent une enquête auprès du personnel de chaque filiale/cellule et analysent le climat social qui y règne, ils peuvent ainsi détecter les patrons qui se conduisent en chefs de harem. L'ambiance des filiales est un critère essentiel dans l'évaluation de ces patrons.

On ne décrète pas la décentralisation du jour au lendemain, et en tout cas jamais par la force. Parmi les expériences de réapprentissage des singes à la vie sociale, dans la nature, peu réussissent. En effet, en captivité, le singe désapprend l'effort de se nourrir et l'art de la guerre pour défendre son territoire et ses femelles. Il perd l'habitude de coopérer et d'associer son effort aux autres pour assurer la sécurité du groupe. Il finit par ignorer les règles sociales qui assurent la paix de la tribu, d'où sa difficulté à se réintégrer au sein d'un groupe social dans la nature. Ce n'est pas propre au singe, les expériences réalisées sur le rat montrent la vitesse à laquelle l'animal perd l'esprit d'initiative. Il suffit qu'il reçoive à deux ou trois reprises des décharges d'électricité pour renoncer à conquérir l'objet qu'il convoitait et comme il garde longtemps en mémoire la punition qui sanctionne son initiative, il n'est pas prêt de renouveler l'expérience. A force d'exécuter les ordres fixés par son chef, d'attendre la nourriture qu'il lui distribue et de le laisser partir seul au front pour défendre l'entreprise, le subordonné humain, lui aussi, perd le sens de l'effort au bénéfice du groupe. Il perd également le goût du risque.

C'est pourquoi un manager doit prendre le temps de rééduquer ses subordonnés, avant d'assouplir le système et de leur redonner du pouvoir. Il doit procéder par petites touches plutôt que par la force du poignet.

Combien de managers n'ont-ils pas ressenti un jour ou l'autre, un certain découragement en entendant un subordonné refuser la responsabilité qu'ils leur proposaient? On ne propose pas une responsabilité importante, du jour au lendemain, à celui qui n'en a jamais eu. Les difficultés des subordonnés à assumer des responsabilités gérées auparavant par leurs chefs sont à l'origine de malentendus entre patrons et employés. Elles conduisent certains dirigeants à penser que leurs subordonnés se comportent comme « des bœufs ». La décentralisation est un projet de longue haleine; d'ailleurs les entreprises les plus performantes ne viennent pas d'en découvrir les vertus. La plupart sont nées et se sont développées dans cet esprit, c'est le cas des groupes Carrefour et Accor. D'autres se sont décentralisées au fur et à mesure qu'elles grandissaient: en général il s'agit de groupes diversifiés dans plusieurs métiers comme Lafarge-Coppée ou LVMH qui s'est développé dans le parfum, le champagne et la haute couture. Après avoir racheté treize entreprises en dix ans, Lord Hanson a créé avec succès l'un des groupes les plus importants et les plus diversifiés d'Angleterre. «C'est la décentralisation qui m'a permis de bâtir cet empire », déclare l'heureux patron quand on lui demande sa recette.

On peut en revanche douter de la réussite des dirigeants qui imposent la décentralisation du jour au lendemain. Connaîtront-ils le même sort que l'ancien chef de BP, surnommé « Horton la Hachette »? « Le coupeur de têtes » a sacrifié plusieurs centaines de subordonnés dans le cadre de son plan d'urgence de décentralisation avant d'être remercié par les actionnaires du groupe.

Il faut aussi offrir aux subordonnés des moments de liberté pour leur *permettre de « se groomer »* ou de se retrouver en dehors du champ de la compétition. C'est le meilleur moyen de les aider à gérer eux-mêmes les tensions dans l'entreprise. On ne peut pas compter sur des subordonnés stressés, le regard en permanence dirigé sur leur montre, pour assurer la paix et la bonne ambiance de leur groupe. Littéralement prêts à éclater, ils ont besoin de l'autorité du chef pour maîtriser leur élan de violence.

En général, les grands groupes décentralisés acceptent l'idée que leur personnel perde du temps à « papoter » dans les couloirs ou à se plier au rituel de la pause café. Certains vont plus loin en proposant des projets sportifs ou de loisirs à leur personnel pour favoriser le grooming. Quand les dirigeants d'Accor invitent des salariés à participer à une expédition d'alpinistes en Patagonie savent-ils que cette initiative, résolument moderne et originale, répond à des besoins profonds que nous partageons avec les primates?

Les récupérations de la décentralisation

Il est de bon ton aujourd'hui de se prétendre décentralisateur. Il faut reconnaître que c'est le meilleur remède anti-chômage pour un manager; un tyran aura plus de mal à se « recaser » qu'un dirigeant réputé pour son management décentralisé. La décentralisation permet également aux dirigeants de prendre des décisions qui dans un autre contexte poseraient atteinte à leur crédibilité, ou à leur image.

Pour les patrons qui n'aspirent qu'à la tranquillité et qui ne supportent pas le stress, la décentralisation représente une formidable aubaine. Là où hier, dans une entreprise paternaliste ou en pyramide, ils étaient censés tout faire dans l'entreprise, tout surveiller, aujourd'hui ils ne font plus rien.

Pour prouver leur bonne foi, ils affichent un agenda désespérément vierge, et c'est normal puisque dans une structure décentralisée ils doivent déléguer. Bien entendu, ils prennent le soin de vider leur bureau pour se différencier du patron centralisateur qui disparaît sous des piles de dossiers. En général, ces dirigeants aiment à rappeler dans les interviews qu'ils arrivent tard chaque matin à leur bureau, et qu'ils en repartent tôt. Tout comme ils déclarent leur attachement au week-end; pas question de travailler plus que les autres. Ces nouveaux adeptes ont même tendance à travailler moins que leurs subordonnés.

Il n'est pas certain que ces derniers se laissent abuser par cet excès de paresse. On passe d'un extrême à l'autre. Dans les communautés de chimpanzés, les chefs ne restent pas les bras croisés. Ils ont un rôle essentiel à jouer dans la protection du groupe en particulier. Même s'ils n'interviennent pas sans cesse dans la vie de la troupe, ils doivent avoir l'œil, et être prêts à la défendre.

Plus opportunistes que paresseux, d'autres utilisent la décentralisation pour se débarrasser des fonctions qui ne leur conviennent pas. Les plus timides se déchargeront du rôle de porte-parole de l'entreprise auprès des médias ou des élus sur leur second, les plus maladroits délégueront le management des hommes à leurs subordonnés pour se centrer sur la gestion des chiffres. D'autres enfin préféreront confier à des équipes l'administration de leur entreprise.

Plus souvent les tâches d'exécution les moins gratifiantes seront déléguées. Là encore, les subordonnés savent distinguer les missions de responsabilité qu'on leur confie et les tâches «poubelle» dont on se débarrasse....

C'est au nom de la décentralisation que beaucoup de patrons ont pu *se séparer de «barons»* qui menaçaient leur pouvoir.

Les barons sont des petits chefs qui n'en font qu'à leur tête et qui s'installent de préférence dans les entreprises où les chefs manquent d'autorité ou de légitimité. En particulier dans les grandes entreprises publiques, là où les chefs se succèdent tous les trois ans selon la règle fixée par l'État. Ils quittent en général le groupe au moment où ils commencent à asseoir leur autorité. C'est pourquoi ils redoutent les barons, ces chefs de filiales, et ces petits chefs qui règnent dans l'entreprise depuis longtemps et qui jouissent d'un pouvoir informel incontestable.

On comprend mieux que Bernard Attali (Air-France), Loïk Le Floch-Prigent (Elf), ou Didier Pineau-Valencienne (Schneider) battent campagne pour rappeler les vertus de la décentralisation. C'est le seul moyen d'affaiblir leurs rivaux en redistribuant le pouvoir à la base.

C'est encore au nom de la décentralisation que des grands groupes organisent des *vagues de licenciements*, une stratégie efficace. Là où hier encore les patrons auraient été montrés du doigt, ils sont aujourd'hui applaudis et peuvent licencier des subordonnés en toute quiétude. Il leur suffit de prononcer le mot de passe «décentralisation» pour faire taire les rumeurs malfaisantes, à condition bien entendu de se séparer du niveau des cadres supérieurs.

Quand les groupes informatiques annoncent la suppression de plusieurs centaines de postes, personne ne réagit, dans la mesure où seuls les grands cadres, les petits chefs sont concernés par ces mesures. Comme par hasard le vent de la décentralisation souffle sur les entreprises qui ont du mal à maîtriser leurs frais généraux.

Toute économie sur les frais de salaires est la bienvenue; surtout quand elle vise les salaires les plus élevés de l'entreprise.

Pas étonnant que, dans une conjoncture trouble, nombreuses sont les entreprises qui découvrent les vertus de la décentralisation et allègent leurs frais. Depuis 1991, pas une semaine ne s'est écoulée sans qu'un groupe n'annonce la réduction des effectifs de son siège.

Même les banques, traditionnellement attachées aux structures centralisées commencent à reconnaître les bienfaits de la délégation du pouvoir. Cette prise de conscience a lieu fort à propos, au moment où la crise économique porte des coups sérieux à leur rentabilité. Tous les sièges des banques subissent progressivement une cure d'amaigrissement. Le Crédit agricole et les Caisses d'épargne peuvent louer les vertus de la décentralisation car l'effet sur les comptes est immédiat. Les plus habiles réalisent encore davantage d'économies en «vidant» leur siège social : ils libèrent de l'espace et récupèrent un capital immobilier non négligeable.

Au cours des trois dernières années plusieurs tours de La Défense ont changé de main et ont permis à leur direction de réaliser de belles plus-values.

Si la décentralisation selon le modèle chimpanzé, légèrement corrigé, représente probablement l'organisation la plus adaptée à des subordonnés évolués, dans un environnement trouble ce n'est pas la plus facile à appliquer. Mais il ne faudrait pas croire qu'elle est exclusivement réservée aux grands groupes. D'ailleurs, certains patrons de PME pourraient sans rougir comparer leur mode de management à celui des chimpanzés.

Après tout, on n'est pas obligé de créer des filiales pour donner du pouvoir et de l'autonomie aux subordonnés, la mise en place de services ou de départements peut suffire. La décentralisation est une question d'état d'esprit et de comportement plus que de structures....

8 Les alliés du chef

Franz de Waal nous le rappelle dans *La Politique du chimpanzé*, la politique et le jeu du pouvoir ne sont pas propres aux humains. Nos cousins primates sont rompus aux stratégies pour conquérir et garder le pouvoir. Ils peuvent donc nous aider à mieux appréhender le jeu des alliances et à mieux cerner ceux qui manipulent dans les coulisses du pouvoir: les alliés du chef.

Le numéro 2

Le numéro 2 est le premier allié du chef. Par rapport aux autres alliances, la relation qui unit le chef et le numéro 2 n'est pas égalitaire, tout au moins en apparence. Le chef domine le numéro 2, même si ce dernier exerce un rôle déterminant dans le maintien du numéro 1 au pouvoir. En général le numéro 2 fait partie des alliés stables et se rapproche en cela des alliances familiales.

Un allié irremplaçable

Dans le peuple singe, on reconnaît le numéro 2 à sa proximité physique avec le chef du groupe: la plupart du temps, ils voyagent ensemble, dorment à côté l'un de l'autre et se nourrissent côte à côte...

On ne devient pas second du jour au lendemain. Il faut franchir un parcours semé d'obstacles avant de pouvoir signer le contrat avec son chef. Il est donc recommandé de commencer très jeune.

Chez les macaques comme chez les chimpanzés, le chef ne choisit pas délibérément son second parmi l'ensemble de ses subordonnés. C'est le prétendant au titre qui doit lui faire comprendre ses ambitions de carrière, et qui doit se «vendre» comme allié.

Souvent, le numéro 2 profite de sa jeunesse pour se rapprocher de la bulle territoriale de son chef. En effet, adolescent, le jeune singe n'éveille pas la méfiance de son chef, il suscite plutôt sa bienveillance et sa protection. Il lui suffit de se tenir discrètement à ses côtés, de profiter des moments de détente « pour faire l'enfant », c'est-à-dire se faire groomer et jouer avec lui. Pour conserver son capital de confiance, alors qu'il parvient à l'âge adulte, le jeune singe se montre de plus en plus coopératif à l'égard de son chef. C'est une condition essentielle pour ne pas être rejeté par l'alpha dans le camp des rivaux potentiels : le second doit faire ses preuves en aidant son chef chaque fois qu'il est en difficulté.

Pourtant les primatologues ont observé des cas d'ascension beaucoup plus rapides. Certains numéros 2, les plus brillants, découvrent leurs ambitions à l'occasion d'une crise profonde qui menace la couronne de leur chef. Dans ce cas-là seulement, le dominant peut accepter du jour au lendemain qu'un même adulte devienne son second.

Le numéro 2 a sa place dans la plupart des espèces de primates, des moins évoluées aux plus proches de nous. Cependant tout porte à croire que son importance est d'autant plus grande que l'espèce est évoluée. Chez les chimpanzés, rares sont les chefs qui gouvernent sans lui. Alors, quel est le rôle précis de cet allié irremplaçable?

En général, le second aide le chef à prendre le pouvoir dans le groupe et à neutraliser les autres prétendants au trône. Il lui permet de disposer d'une force susceptible de décourager bien des adversaires.

Avec le numéro 2, le chef augmente son champ visuel, il dispose d'une paire d'yeux supplémentaire, en permanence braquée sur les prédateurs éventuels et sur les membres du groupe susceptibles de ravir son trône. Il dispose aussi de bras supplémentaires, de quoi désarmer plus d'un. Grâce à lui enfin, il augmente son réseau relationnel. Le second partage son réseau avec son chef, il le fait profiter de son capital relationnel et, par conséquent, élargit son champ d'influence et de sécurité.

Il peut également aider le leader à s'approprier des ressources précieuses, comme une femelle en chaleur. D'ailleurs, il n'est pas rare que, détectant les premières chaleurs d'une femelle, il en informe son chef, qui s'empresse de la «monter» avant les autres. Il n'est pas rare non plus qu'il lui signale par de petits cris un gisement de baies sauvages.

Le numéro 2 est si important que certains chefs paniquent littéralement quand ils sont séparés de leur fidèle allié. Jane Goodall décrit dans ses Mémoires le désespoir d'un chef chimpanzé quand son second le quitta pour rejoindre une autre bande.

Découvrant son absence, il commença à parcourir l'ensemble du territoire dans une excitation intense, en hurlant dans l'espoir d'une réponse mais, quand il comprit qu'il l'avait perdu, il s'isola pendant plusieurs jours, prostré toute la journée dans son nid.

En perdant leur second, les chefs chimpanzés ont toutes les chances de perdre leur couronne, à moins qu'ils ne trouvent un remplaçant dans les plus brefs délais.

Ainsi, raconte Jane Goodall, quand le chef Figan perdit son frère et son meilleur allié, il s'empressa de se rapprocher d'un autre mâle adulte, Evered. C'est ainsi qu'il put sauver sa couronne.

Le second se définit généralement par rapport au chef. Un bon numéro 2 présente des traits physiques et de caractère complémentaires. Ainsi, Jane Goodall décrit le second du chef Gobblin comme un « primate fidèle, courageux, sociable, et l'ami de tous dans le groupe ». Il complétait bien le chef plutôt réputé agressif, peu sociable et capable de lâcheté. Cette coalition a conduit le groupe pendant plusieurs années.

Ce cas de complémentarité n'est pas unique. En général, les chefs jeunes choisissent un second plus âgé, les chefs petits le préfèrent fort et puissant, les plus agressifs recherchent un numéro 2 sociable et les chefs « cools » un second « tyrannique ».

Dans la plupart des cas, ils sont du même sexe que le chef. Mais chez les chimpanzés, les gorilles ou les babouins, les chefs peuvent préférer un allié du sexe opposé. Les femelles ont donc accès elles aussi au titre de second.

En échange de ses loyaux services, le second bénéficie de privilèges non négligeables.

Tout d'abord les subordonnés lui doivent obéissance et respect, ils s'inclinent et s'effacent quand ils le croisent sur leur chemin.

Côté ressources alimentaires et femelles, là encore, le numéro 2 jouit d'un droit de priorité. Les subordonnés apprennent très vite qu'il représente le chef, et à ce titre, ils le craignent. Ils savent qu'en lui portant atteinte ils courent le risque d'être sanctionnés par leur chef, qui n'hésitera pas à voler au secours de son second.

La relation qui unit le chef et le numéro 2 s'apparente à un contrat. Le second s'engage à aider, à assister avec fidélité et dévouement son leader, qui pour sa part s'engage à le protéger et à partager avec lui femelles et nourriture. Le numéro 2 peut s'approcher sans crainte de son chef pendant qu'il déjeune, et en général ce dernier lui cède une place pour partager son repas.

Le chef doit être très vigilant et prendre soin de son second, sinon celui-ci pourrait se retourner contre lui et s'allier avec son rival le plus dangereux. C'est pourquoi il évite les conflits avec son numéro 2. Quand ils se fâchent, le chef tient à se réconcilier au plus vite, quitte à mettre de côté sa fierté et à faire le premier pas pour rétablir une relation amicale. Le grooming est un moyen essentiel pour le chef de conforter sa relation avec son second. En général, il consacre plus de temps à groomer le numéro 2 que tout autre individu du groupe.

La position de numéro 2 est relativement ambiguë.

Le meilleur ami du chef peut apparaître aussi comme son rival le plus dangereux. En effet, qui bénéficie d'une autorité importante au sein du groupe en dehors du chef? Qui peut repérer le mieux les faiblesses du numéro 1? Qui est le mieux placé pour le remplacer quand il disparaît?

Lui, bien entendu.

Chez les singes, il n'est pas rare que le second domine dans les faits le chef, en particulier quand il est plus âgé que lui. Ainsi, le vieux chimpanzé Yeroen, qui secondait le jeune chef en place, bénéficiait de privilèges qui sont l'apanage des dominants. C'était lui, et non le chef, qui était le plus entouré par les femelles, lui encore qui accédait en priorité à la nourriture.

Son influence sur la vie sociale du groupe dépassait celle du jeune chef en titre, même si les subordonnés ne lui manifestaient pas tous les signes du respect et de la soumission et saluaient le chef en premier. Si le jeune chef détenait le pouvoir formel, Yeroen disposait d'un pouvoir informel; le premier possédait un titre et se conduisait comme un chef quand le deuxième jouissait des ressources du groupe.

Certains chefs préfèrent s'adjoindre un numéro 2 beaucoup plus jeune qu'eux, le jugeant moins dangereux. Il n'est pas rare, note Jane Goodall, que le second soit un parent du chef: la famille, c'est rassurant! En général, il s'agit d'un jeune frère, voire d'un frère beaucoup plus âgé.

A un certain âge, le risque diminue considérablement; un vieux singe sans défense et surtout sans ambition ne présente plus les traits d'un rival potentiel.

Une position à hauts risques

À première vue, le chef primate humain ne dispose pas systématiquement d'un second mais c'est oublier que le numéro 2 ne doit pas être visible, s'il ne veut pas faire de l'ombre à son chef. En observant de près les entreprises, on peut déceler presque toujours celui ou celle qui jouit dans les coulisses d'un pouvoir informel mais bien réel par rapport aux autres subordonnés.

Le numéro 2, à l'instar de son cousin singe, joue un rôle déterminant dans le maintien de son chef au pouvoir: la preuve, certains patrons ont perdu leur siège suite au départ de leur second. Maurice Bidermann, leader du costume en France, a failli en faire l'expérience. Quand son numéro 2, Georges Jollès, le quitta, les banques exigèrent le retour de celui-ci pour renflouer le groupe.

Rares sont les chefs qui reconnaissent ouvertement disposer d'un second. En général, c'est leur entourage, voire l'opinion, qui attribue ce titre à l'un des alliés du chef.

On reconnaît le numéro 2 à sa proximité avec le chef. À l'instar de son cousin chimpanzé, il n'est jamais loin de son patron, son bureau est proche du sien, ils déjeunent et voyagent souvent ensemble. On les rencontre également en soirée, ils se quittent le moins possible. Tout ce qui est connu de l'un est connu de l'autre.

En général le numéro 2, on l'a vu, est assez différent de son chef car, en se différenciant l'un de l'autre, ils espèrent obtenir davantage de voix au sein de leur communauté. « Ils ratissent large ». C'est un comportement tout à fait « électoraliste ».

Quand ils ne sont pas très différents, certains n'hésitent pas à simuler la complémentarité: c'est le cas par exemple des dirigeants de Dynactions. Ces deux alliés qui partagent le même bureau de 60 mètres carrés et la même table de travail ne se déplacent jamais l'un sans l'autre. Ils se ressemblent trop. C'est pourquoi ils simulent la différence, ils en jouent.

Dans certains rendez-vous, le premier jouera le « méchant » et le deuxième le « bon », le premier le financier, le second l'industriel. A un autre moment, les rôles seront inversés. Cette capacité à simuler la différence n'a pas été observée pour l'instant chez les autres primates.

Les patrons sont aussi méfiants que leurs cousins chimpanzés. Ils préfèrent souvent, eux aussi, s'entourer d'un numéro 2 beaucoup plus jeune ou beaucoup plus âgé qu'eux. En choisissant un numéro 2 au bord de la retraite, Riboud ne risque pas de perdre sa couronne prochainement pas plus qu'Olivier Lecerf, qui a choisi un second beaucoup plus âgé que lui le jour où il a accédé aux commandes de Lafarge-Coppée : cet allié, fils d'un des fondateurs, lui apportait la légitimité et l'expérience sans représenter pour autant une menace à son pouvoir. D'ailleurs les proches d'Olivier Lecerf n'étaient pas dupes: leur patron prenait les décisions seuls, sans réellement tenir compte de l'avis de l'ancien.

D'autres dirigeants font confiance à leur famille et prennent leur fils ou leur neveu comme second. C'est ainsi que progressivement les fils Bouygues, Dassault, Lagardère... ont pris place dans l'entreprise de leur père.

Mais l'épouse peut aussi jouer le rôle de second. En général, l'influence qu'elle exerce sur le chef est encore plus discrète, même si elle n'échappe à personne et surtout pas aux subordonnés.

Curieusement les patrons se refusent à admettre l'existence d'un numéro 2, comme s'ils craignaient de perdre en légitimité. Pourtant, leurs cousins singes ne s'en cachent pas. Les alliés font partie intégrante du jeu du pouvoir. Ils sont reconnus à ce titre, même s'ils prennent le soin de ne pas faire de l'ombre à leur chef.

Les patrons sont d'autant plus discrets sur leur numéro 2 que leur adjoint fait partie de leur famille. Ils cachent l'influence de leur femme ou de leur frère comme une maladie honteuse, au lieu de l'assumer. Ce faisant, ils laissent entendre qu'ils ne sont pas sûrs d'eux, et ils perdent alors des points de légitimité.

Quand on reproche à un patron d'un groupe pétrolier la présence de sa femme dans son entreprise, c'est moins l'influence de la conjointe qui choque les subordonnés que le sentiment d'être un peu plus cernés. Il faut reconnaître que les patrons les plus durs et les plus méfiants ont tendance à créer de véritables fronts familiaux pour mieux contrôler leur troupe. On comprend que leurs subordonnés acceptent mal l'arrivée de nouveaux parents du patron dans leur entreprise.

Le numéro 2 ne figure pas dans l'entreprise parmi les titres «homologués»: c'est un statut informel que l'on retrouve sous une multitude de dénominations. Au côté du président, il porte généralement le titre de directeur général; au côté d'un directeur général, celui de directeur adjoint. Mais il peut aussi être secrétaire général, directeur de cabinet ou chargé de mission et, pour ceux qui sont à court d'imagination, plus simplement « proche collaborateur ».

Les patrons partagent avec leurs cousins singes une certaine méfiance vis-à-vis de leur second. L'expérience leur apprend que certains numéros 2 n'hésitent pas à trahir leur maître pour prendre leur place ou devenir leur principal concurrent. Le patron du groupe Elf en a fait l'expérience: son second l'a quitté pour prendre la tête d'un autre groupe et apparaît aujourd'hui comme son concurrent le plus dangereux.

Pour éviter d'éveiller la suspicion de son patron, le second doit prendre des précautions en évitant de parler plus fort que son chef, ou d'apparaître trop souvent devant les médias. Il faut qu'il lui marque du respect, en acceptant ses retards, en lui réservant la meilleure place au restaurant ou en salle de réunion...

Ceux qui brillent trop, et font de l'ombre à leur patron prennent des risques à moins que leur grand âge ne les protège. Si le conseiller d'Edith Cresson, Abel Farnoux, n'avait pas été un monsieur d'un certain âge, il est probable qu'il se serait fait remercier. En tant qu'éminence grise du ministre, il aurait dû faire preuve de davantage de discrétion dans des affaires comme la fusion de Thomson/CEA. Or il est sorti de l'ombre, confirmant par là même, les rumeurs sur les insuffisances du Premier ministre... Si d'aventure le numéro 2 devient trop visible, s'il laisse percer des ambitions de carrière trop élevées, il devient immédiatement suspect au regard du chef et ne tarde pas à être sanctionné. Homme de l'ombre, il doit rester dans l'ombre du chef.

Jean-Louis Pétriat, patron du groupe GMF/FNAC, n'a pas hésité à sacrifier le second qu'il avait choisi quand celui-ci a exprimé sa volonté de prendre du recul par rapport à l'opérationnel pour jouer un rôle plus stratégique. Or la « vision stratégique », c'est ce qui reste au chef quand il a tout délégué! Cela ne se partage pas et surtout pas avec son second.

Il ne s'écoule pas une semaine sans que la presse rapporte l'histoire malheureuse d'un second écarté du pouvoir. Antoine Riboud figure parmi les patrons les plus redoutés, les rumeurs internes laissent entendre qu'on peut rayer de la liste des candidats officiels à la présidence ceux qu'il présente comme seconds. La règle du jeu est claire même si elle paraît brutale. Tout numéro 2 qui sort de l'ombre est écarté même si le chef lui doit largement sa couronne. La gratitude n'a pas sa place sur la scène des alliances, en témoigne le patron de Sodial (Yoplait...) : quand il apprit que son second se cherchait son propre allié, il décida de s'en séparer en oubliant que ce dernier l'avait aidé à se débarrasser des barons gênants quand il avait pris les commandes du groupe...

Comment les primates se séparent-ils d'un numéro 2 qui menace leur couronne? Dans les espèces peu évoluées, la réponse est claire: par la force.

Le patron peut profiter d'une situation où son second est en difficulté pour l'«enfoncer», il lui suffit de ne pas lui porter secours. Il peut aussi choisir de l'affronter directement au risque qu'il se retourne contre lui.

Le chef chimpanzé doit prendre davantage de précautions s'il ne veut pas s'attirer d'antipathies dans son groupe. Le numéro 2 est en général respecté par les subordonnés: il ne peut donc se permettre de l'attaquer directement.

C'est alors qu'intervient le numéro 3. Le chef facilite l'ascension à ses côtés d'un troisième larron, chargé progressivement de neutraliser son second. C'est ainsi qu'une coalition de trois chimpanzés s'est formée au sein de la communauté observée par Franz de Waal pour diriger le groupe pendant plusieurs mois. Craignant la puissance et l'influence croissante de son numéro 2, le chef Nikkie s'est associé avec l'ancien chef Yeroen et il l'a chargé d'empêcher son second d'étendre son réseau d'influence au sein du groupe. Dès que ce dernier tentait de se rapprocher d'une femelle, le numéro 3 s'interposait et attaquait l'indésirable.

Qui plus est, la présence d'un numéro 3, enlève une partie des privilèges au numéro 2, qui doit partager le gâteau des ressources avec lui. La condition de second devient donc nettement moins avantageuse et justifie dans bien des cas la démission.

Cette stratégie de neutralisation du second par un numéro 3 est de loin la plus courante et la plus efficace. C'est d'ailleurs celle que le patron de Sodial a retenue pour écarter son adjoint: il a créé un nouveau poste pour pouvoir intégrer son nouvel allié. Un grand journal parisien n'a pas agi autrement: pour marginaliser un directeur trop influent, le président a créé un poste qui n'existait pas dans la maison auparavant, celui d'administrateur général. Il a pu ainsi recruter son numéro 3, sans que ses subordonnés puissent l'accuser d'attaquer ouvertement le numéro 2.

Certains patrons vont encore plus loin, ils s'entourent de plusieurs second en laissant entendre à chacun d'eux qu'il est leur préféré. Guy Dejouany, le patron de la Générale des Eaux, s'amuserait, dit-on, «à observer les poissons tourner autour de son fauteuil». Depuis son installation au pouvoir, il n'a pas cessé de multiplier les numéros 2 en écartant ceux qui devenaient trop influents.

La politique du « diviser pour régner » permet probablement au patron de protéger sa couronne mais néanmoins elle le prive d'appuis solides. Quand Jean-Luc Lagardère s'entoure de plusieurs numéros 2, il sait qu'il ne peut réellement compter sur personne car le contrat qui lie le chef à son second doit être fondé sur la confiance réciproque. Ceux qui s'appuient sur plusieurs numéros 2 ou qui changent souvent de second disposent d'un réseau d'alliances plus fragile que les autres.

Le groupe Accor est un cas différent mais néanmoins digne d'intérêt. A sa tête, une coalition de deux hommes, Jean-Paul Dubrule et Gérard Pélisson, qui fonctionne avec succès depuis des années, avec comme particularité une relation égalitaire. En apparence, aucun des deux ne domine l'autre, on ne peut pas distinguer le numéro 1 du numéro 2.

Chez les singes, jusqu'à aujourd'hui, aucun primatologue n'a observé de cas de partage de pouvoir entre deux chefs de même rang social. Tout porte à croire que le pouvoir s'exerce seul chez les primates, même si les chefs s'entourent de subordonnés pour les aider.

Dans ces conditions, le phénomène Accor laisse perplexe. Les primates humains seraient-ils capables de partager le pouvoir, alors que leurs cousins singes en sont incapables?

Dans son livre *Les Bons, les Brutes et les Autres*, Mireille Rusinak apporte une autre explication en révélant l'existence d'un troisième homme au côté des fondateurs. Le fait que les deux chefs aient éprouvé le besoin de faire appel à lui, confirme les difficultés des primates à gouverner à deux. Après plusieurs années de partage du pouvoir, les deux associés n'étaient plus d'accord du tout. Pourtant, et ils en étaient conscients, ils se complétaient bien: «Le premier, Dubrule, est le plus grand, il économise ses gestes, sait rester calé dans son fauteuil. Le deuxième, Pélisson, est plus petit. Il a son franc-parler, il se lève souvent pour arpenter son bureau et il est plus pressé²¹ ». Plutôt que rompre la coalition qui avait largement contribué à constituer leur empire dans l'hôtellerie, les fondateurs ont préféré faire appel à un arbitre qui a tout d'abord joué le rôle du «go-between» avant de progressivement rapprocher à nouveau les deux hommes.

²¹ *L'Express* 10/16 avril 1987.

La coalition à trois est une structure fragile, elle suppose que chacun trouve un intérêt à s'allier aux autres et qu'il s'en tienne à son rôle. L'équilibre est précaire. C'est d'ailleurs le sentiment des fondateurs d'Accor : « Entre nous, reconnaît Gérard Pélisson, c'est souvent l'équilibre de la terreur. Mais cela fonctionne pour le moment²² ».

Le groupe Accor est dirigé maintenant depuis plusieurs années par le trio, le numéro 3 restant dans l'ombre. Dans les milieux avisés, certains s'interrogent sur le sort du troisième homme. N'est-il pas le mieux placé pour prendre la totalité du pouvoir à terme?

Cette réflexion n'est pas tout à fait injustifiée quand on connaît l'issue du trio observé par Franz de Waal. Quand l'un des deux chefs décida de rompre son contrat en se retournant contre le premier afin d'obtenir davantage de privilèges, le troisième larron en profita pour s'emparer de la couronne, en solitaire. On comprend pourquoi les cas de partage du pouvoir dans l'entreprise sont si rares.

Le statut de numéro 2 est un bon tremplin pour devenir chef. Au côté du dominant, le second apprend plus vite, étend son réseau de relations et repère le premier les faiblesses éventuelles de son patron.

Avant d'être nommé à la tête de la Société générale, Marc Viénot était le numéro 2, dans la même banque, et il n'est pas le seul président à avoir suivi ce parcours.

D'autres ont dû quitter leur entreprise pour passer de numéro 2 à numéro 1. Ainsi Noël Goutard a compris très vite qu'Alain Gomez, le patron de Thomson, l'enfermerait à vie dans le rôle de second, il préféra donc tenter sa chance ailleurs. C'est ainsi qu'il prit la tête de Valéo.

Mais on ne compte plus les numéros 2 qui ne sont jamais devenus patrons, par manque d'ambition pour certains ou de compétence pour d'autres.

Un bon second complète le chef: cela signifie qu'il n'a pas les mêmes qualités. Si la plupart des chefs sont visibles, sociables, impétueux..., les seconds sont en général plus discrets, plus à l'aise pour gérer des dossiers que des hommes. Dans ces conditions, rares sont ceux qui portent en eux les «gènes» du pouvoir. Pas étonnant que certains bons chefs de cabinet aient échoué au ministère. Pour les mêmes raisons, il était dangereux de nommer en 1939/1940 à la tête de l'armée française les anciens chefs d'état major de la Première Guerre mondiale. C'est moins leur grand âge que leur profil qui expliquait leurs difficultés à commander. Les bons seconds ne font pas nécessairement les meilleurs chefs.

²². Ibid.

Les autres alliés

La conquête de voix

Plus les primates sont évolués socialement, plus le jeu des alliances est complexe. C'est l'une des conclusions majeures des observations des primatologues.

Le chef chimpanzé est plus vulnérable que les chefs rhésus, babouins ou gorilles, dans la mesure où les subordonnés n'hésitent pas à se regrouper et à se rebeller contre lui pour précipiter sa chute.

Il ne suffit pas de s'attacher les services d'un second pour disposer d'une puissance de frappe plus forte ou pour élargir son réseau d'alliés, c'est même dangereux. En laissant le soin à son adjoint de gérer la troupe, le chef prend le risque d'augmenter sa popularité et à terme de se faire désavouer par ses subordonnés.

Dans ces conditions, les chimpanzés ont intérêt à se doter d'une réserve personnelle d'alliés. Et pas seulement parmi les subordonnés supérieurs: ils doivent aussi conforter leur popularité auprès de la base de la troupe. Là où leurs homologues rhésus se contentent en général de deux ou trois alliés pour gouverner, les chefs chimpanzés s'entourent d'une dizaine d'« amis ».

Comment parviennent-ils à tisser la toile de leurs alliances?

En multipliant les actes de protection et de bienveillance. Par exemple, ils n'hésitent pas à assister les femelles en difficulté et leurs jeunes enfants; c'est encore la meilleure manière de s'attirer les bonnes grâces des mères.

Les dominants chimpanzés n'ont pas le choix s'ils veulent se maintenir au pouvoir, ils doivent se conduire en permanence comme des candidats politiques qui répondent aux exigences d'une campagne électorale.

Le primate humain est encore plus habile que ses cousins singes au jeu des alliances. Il est bon qu'un patron ait des alliés dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques pour disposer d'une multitude «d'oreilles et de bouches» qui l'informent sur les menaces éventuelles à son pouvoir. Autant d'alliés qui peuvent le soutenir le jour où il impose une mesure peu populaire.

Toute la difficulté consiste à choisir les bons alliés, ceux qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la troupe, les relais d'opinion de l'entreprise, qui font et défont la rumeur interne. Les bons patrons savent les repérer et les soigner. Francis Bouygues est passé maître dans l'art de se faire des alliés parmi les employés ou les ouvriers de son groupe, en invitant ses sympathisants potentiels à participer à des voyages ou à des clubs de loisirs...

Les parrains

Les primates humains ont franchi un pas supplémentaire dans le jeu des alliances en recherchant des soutiens en dehors de l'enceinte du groupe. Dans les affaires, en général, ces alliés portent le nom de «parrains». Les règles du jeu ne sont d'ailleurs pas très éloignées de celles qui régissent la mafia...

Le pouvoir du parrain est en général aussi étendu, voire plus, que celui du chef. Le parrain est toujours plus âgé que son protégé. Il fait partie des anciens. A l'instar du numéro 2, il est assez différent du chef: il est essentiel que la relation favorise la complémentarité.

Ainsi, le parrain Antoine Bernheim, homme de « l'ombre » et de réflexion, fin stratège et homme d'expérience, a-t-il choisi comme poulains deux jeunes chefs d'entreprise, plus attirés que lui par le soleil, aimant l'action, le combat et les médias.

On ne s'étonnera pas non plus, que Francis Bouygues et Bernard Tapie aient tenté d'allier leurs forces et leurs différences. Leur union symbolisait le mariage d'un ancien plutôt froid et réservé, Francis Bouygues, avec la chaleur et la spontanéité d'un jeune chef, Bernard Tapie. En s'alliant, les deux patrons unissaient leurs réseaux, celui de Bouygues tourné vers les affaires, l'establishment et les milieux financiers, celui de Tapie centré sur les médias, l'opinion et la base populaire. Dans la conquête du groupe Wonder, Bernard Tapie faisait figure d'emblème pour motiver, rassembler les troupes et l'opinion, tandis que Bouygues gérait dans l'ombre le développement de la société.

Les jeunes chefs ne recherchent pas seulement à travers un parrain l'expérience ou le réseau relationnel qui leur manquent, mais surtout la légitimité. Chez les singes comme chez les hommes, la légitimité augmente avec l'âge. Parmi les jeunes chefs d'entreprise, pas un n'est parvenu à conquérir le pouvoir seul. Tous ont eu un parrain. Y compris les plus brillants d'entre eux comme Christian Pellerin, le promoteur immobilier de La Défense, qui a bénéficié de l'appui du patron de la Générale des Eaux... Les plus ambitieux parviennent à mobiliser plusieurs parrains en même temps, ainsi Noël Goutard, le patron de Valéo, affiche un palmarès impressionnant, et compte parmi ses parrains des hommes aussi honorables qu'Antoine Riboud, patron de BSN, Jean Seydoux et Alain Gomez...

Tous ont contribué à son ascension sociale.

Les règles du jeu qui définissent la relation « parrain et chef », sont assez proches de celles qui caractérisent la relation du chef et de son second. Chacun doit y trouver son compte. La relation repose sur une coopération permanente et mutuelle et elle éclate le jour où l'un des deux refuse d'assister son allié.

Les règles sont strictes et ne tolèrent aucune dérogation. Faut-il rappeler que la coalition entre les deux dominants du groupe Arnheim a éclaté le jour où l'un des deux a refusé de voler au secours de son allié en difficulté? De la même façon, l'alliance Bouygues et Tapie s'est rompue le jour où le roi du béton a compris que l'apport de Tapie dans la corbeille de mariage était moins important que prévu. Un des termes du contrat moral signé par les deux parties n'était donc pas respecté. En effet, au moment du rachat de TF1, Francis Bouygues mesura les limites de la fortune de Bernard Tapie. Il proposait 1 milliard et demi pour conquérir la chaîne de télé, quand son allié n'avancait que 100 millions. La relation était visiblement trop inégale pour survivre.

Le contrat est clair: quand l'un des deux partenaires aide l'autre, ce dernier doit lui renvoyer l'ascenseur à la première occasion. Ainsi, Antoine Bernheim n'a pas hésité à secourir, à travers la société d'assurances italienne Generali, son allié Claude Bébéar, patron d'Axa, pour l'aider à conquérir la Compagnie du Midi. Peu de temps auparavant, ce dernier l'avait aidé à éliminer un rival de taille, Tristan Delmas-Vieljeux.

On peut changer de parrain pendant sa carrière, c'est même le cas très souvent. Le parrain et son protégé ne sont pas liés à vie, loin s'en faut. A la différence du numéro 2 qui, en général, demeure un certain temps aux côtés du chef, les alliés externes de primates humains ne durent pas.

Une alliance ne s'apprécie pas à sa durée, mais au bénéfice qu'elle rapporte aux deux parties à un moment donné, et elle ne laisse guère de place à l'affectif: c'est l'opportunité, et elle seule, qui la justifie. Personne ne jette la pierre au patron d'Axa alors qu'il s'est successivement allié avec Henry Racamier et Alain Chevalier, en facilitant leur mariage, avant de charger un troisième larron de casser l'union pour reprendre le pouvoir.

A l'instar du numéro 2 le parrain doit faire preuve d'une certaine discrétion pour n'apparaître qu'en situation d'urgence.

Ainsi Antoine Bernheim se dévoila en tant que parrain officiel de Vincent Bolloré quand ce dernier partit à l'assaut de la société Delmas-Vieljeux. L'enjeu en valait la peine.

Certains parrains, en particulier les plus âgés, n'hésitent pas à se servir de leurs poulains pour continuer à gouverner. Ils les manipulent pour conserver un pouvoir que leur grand âge leur interdit.

Pendant longtemps Jacques de Fouchier, surnommé le « Roi Fouchier », a continué à gérer la Compagnie Bancaire, qu'il avait pourtant officiellement quittée en raison de son âge. Sa stratégie a consisté à choisir un successeur plus jeune, qui lui laisserait tirer les ficelles en coulisse. C'est ainsi qu'André Lévy-Lang devint son poulain.

Par précaution, un jeune chef a intérêt à s'appuyer sur un ancien beaucoup plus âgé que lui. A un âge avancé, le parrain devient inoffensif car ses alliés disparaissent les uns après les autres, et il n'est pas facile d'en trouver de nouveaux. On s'épuise vite au jeu du pouvoir et des alliances.

Les dangers du pouvoir solitaire

Dans le bras de fer qui opposait Vincent Bolloré et Tristan Delmas-Vieljeux, c'est la position de Claude Bébéar, membre du conseil d'administration de Vieljeux qui a déterminé l'issue du combat. En perdant son allié, Tristan Delmas-Vieljeux a perdu la bataille.

Comment Vincent Bolloré aurait-il pu ravir à Elf-Aquitaine la société Rhin-Rhône sans l'appui de son allié, la Banque Lazard?

Sans alliés externes à l'entreprise, le chef primate humain n'a guère de chances de résister longtemps à l'assaut des groupes concurrents et encore moins de remporter des victoires et de se développer.

L'histoire montre clairement que les chefs solitaires sont les plus vulnérables. Ceux qui ne disposent pas d'alliés, ni à l'intérieur du groupe, ni à l'extérieur, sont certainement plus fragiles et ont de fortes chances de sauter à la première crise.

Les grands chefs d'entreprise qui ont connu des échecs ou tout au moins de graves difficultés au cours des cinq dernières années avaient pour point commun d'exercer le pouvoir en solitaire: Bernard Pagesi et Tristan Delmas-Vieljeux ont eu beaucoup de mal à faire face aux assauts de chefs pourtant plus jeunes qu'eux et moins légitimes, mais disposant d'alliances très fortes. Oubliant leur attachement au pouvoir solitaire, ils ont tenté en dernier recours de trouver des alliés, mais en vain. Car le jeu des alliances est au moins aussi complexe qu'un jeu d'échecs. Il faut savoir anticiper, risquer, calculer. Cela suppose un bon entraînement, une bonne connaissance des différents partis en place et du temps, pour créer un climat de confiance.

L'ironie du sort veut que les chefs les plus méfiants, ceux qui refusent de s'entourer d'alliés parce qu'ils les considèrent comme des rivaux en puissance, soient plus vulnérables que les autres. François Michelin, le patron du groupe du même nom, a failli payer très cher son penchant pour le pouvoir solitaire. Quand il a racheté une entreprise américaine à peu près aussi grande que son groupe, il s'est endetté en éveillant la méfiance de la communauté financière. N'ayant ni parrains ni alliés, il a dû se battre seul pour convaincre l'opinion que son groupe n'était pas perdu.

L'opinion, les médias... ne font pas de cadeau aux chefs solitaires : on peut les attaquer sans risque. Pas étonnant qu'en cas de crise ils servent de boucs émissaires.

Il y a fort à parier que le renforcement de la compétition économique rendra à l'avenir le jeu des alliances encore plus déterminant dans la conquête et le maintien au pouvoir. Ce n'est pas un hasard si tous les patrons ne jurent aujourd'hui que par «des relations de partenariat, joint-venture et autres prises de participation...

Hier encore, ils ne pensaient qu'à se battre, à lancer OPA sur OPA. Le mariage est revenu au goût du jour. Les patrons s'aventurent de plus en plus loin pour trouver de nouveaux alliés, quitte à les chercher parmi les concurrents d'hier. Ils n'hésitent pas à signer un pacte avec le diable...

Ainsi Thomson s'allie avec les Japonais après les avoir combattus pendant plusieurs années tandis qu'IBM s'associe avec sa bête noire, son principal concurrent, Apple...

Tout cela fait partie du jeu des alliances. Et ce n'est pas non plus un hasard si les sociétés les plus fortes aujourd'hui et les plus évoluées sont particulièrement habiles à ce petit jeu-là.

9 La condition de subordonné

L'acquisition du rang

L'ascension sociale des singes

Le rang social de la plupart des tribus de primates est à la fois déterminé par l'hérédité -on hérite du rang de sa mère en général -, et par la personnalité et le comportement du primate.

L'enfant acquiert le rang de sa mère et le conserve jusqu'à l'adolescence, même si celle-ci meurt. Après quoi, il doit se battre et user de son habileté sociale pour que son statut soit reconnu par les autres et, s'il n'y parvient pas, il perd tous les privilèges liés à son rang de naissance. L'héritage permet au jeune de mettre un pied à l'étrier, il lui reste après à faire ses preuves et à tenir la course.

Beaucoup de «fils» de bonne famille ont subi pour leur malheur cette loi sociale: l'origine familiale est importante mais pas déterminante. Certains ont la chance d'hériter de l'entreprise de leur père, mais tous ne parviendront pas à développer la société et à se maintenir au pouvoir.

La période de l'adolescence est cruciale et déterminante pour la carrière des subordonnés. A ce moment-là, ils doivent faire face à un dilemme. Quelle stratégie adopter pour gravir les échelons du pouvoir : l'agression et l'intimidation ou la bienveillance et les alliances?

La plupart commencent par tester la stratégie de l'agression mais, devant l'échec, ils jouent la carte de l'amitié.

Dans les faits, l'accès au pouvoir repose sur un subtil dosage d'actes d'intimidation, de démonstration de puissance, d'actions de protection et d'amitiés; les actes amicaux devant être plus nombreux que les comportements d'agression. C'est la seule façon de construire son réseau d'alliances. Mais cela n'empêche pas de se faire quelques ennemis, c'est même conseillé, conformément au principe: les ennemis de mes amis sont mes ennemis.

La primatologue Shirley Strum a observé l'ascension sociale de jeunes babouins: la plupart commencent par chasser quelques femelles indésirables hors du groupe dans le but de se faire « repérer » par les femelles dominantes et s'en prennent aux plus faibles du groupe, afin de ne pas prendre de risques inconsidérés. Les femelles subordonnées, de bas rang, représentent les premières cibles des jeunes ambitieux, elles sont suivies par les femelles de plus haut rang, puis par les mêmes jeunes. Les plus « arrivistes » et les plus téméraires n'hésitent pas à s'attaquer aux mêmes plus âgés. Shirley Strum émet l'hypothèse qu'ils espèrent ainsi se faire remarquer par les dominants. Certains parviennent à accélérer leur ascension sociale dans la mesure où, très jeunes, ils passent sous la protection du chef de la bande à condition bien sûr de conserver en grandissant leur capital confiance.

Dans tous les cas, on ne gravit pas l'échelle sociale en quelques jours dans le peuple singe: il faut prévoir plusieurs années. L'observation des grands singes montre que les plus patients sont récompensés et que les plus impatients, ceux qui espèrent constituer leur réseau d'amis en quelques jours, sont vite sanctionnés. Au premier conflit, leurs alliances éclatent dans la mesure où elles n'ont pas eu le temps d'être consolidées.

Les dominants des groupes de babouins se distinguent par l'ancienneté de leurs alliances; plus la relation est ancienne, plus elle a de chances de résister en cas de problème.

Quand le jeune a fini de tisser son réseau d'alliances, il peut revendiquer une position sociale au sein de son groupe, qui sera d'autant plus élevée que son réseau est grand et de qualité. Une fois installé socialement, le jeune subordonné réduit ses élans agressifs et devient plus tolérant.

Très vite, ses pairs apprennent à reconnaître sa position dans le groupe et ils le lui font savoir. Certains adoptent des positions de soumission, tandis que ceux qui le dominent attendent de sa part des postures de respect et de reconnaissance de leur autorité.

Dans le peuple singe, les subordonnés peuvent faire évoluer leur statut durant toute leur vie.

Le parcours social dans l'entreprise

Dans l'entreprise, le parcours social du subordonné est tout aussi long que celui de son cousin singe. Lui aussi doit faire ses preuves même si le fait d'être le fils d'un patron connu l'aide à obtenir dès le départ un poste gratifiant.

S'il manque de compétence il risque de rester toute sa vie à ce poste, il lui faut donc participer pleinement au jeu des alliances en s'armant de patience.

Chez les babouins, les nouveaux venus doivent savoir faire preuve de discrétion au début, en attendant que les anciens prennent l'initiative de les saluer et de se rapprocher d'eux. Cette règle sociale devrait être prise en compte par certains jeunes cadres pressés de s'intégrer dans leur nouveau groupe et de partager l'intimité de leurs pairs. En particulier ceux qui n'hésitent pas, sitôt arrivés dans l'entreprise, à faire du zèle, en aidant les anciens à se débarrasser de leurs rivaux. Il est dangereux de se faire des ennemis dès son arrivée. Quand on n'a pas toutes les cartes du pouvoir en main, on risque de se tromper d'ennemis et d'amis. En outre, les autres subordonnés ne sont pas plus dupes et plus «cool», que leurs cousins singes, ils exigent que les nouveaux venus respectent une période de «quarantaine», pendant laquelle ils observent et jugent l'étranger. Après quoi les relations peuvent s'établir.

Ceux qui veulent accélérer leur intégration éveillent la méfiance du groupe. En témoigne ce cadre d'un groupe d'électronique : «Il fait faux jeton, le nouveau. A peine arrivé il voudrait déjà manger à notre table, et nous recevoir chez lui».

Les subordonnés qui jouent dès le départ la carte de l'intimidation ne sont pas jugés d'un meilleur œil. Et pourtant, à l'instar de leurs cousins singes, beaucoup ont pour premier réflexe de s'imposer par la force: «il faut se faire respecter dès le début» expliquent-ils pour justifier leur comportement.

Leur stratégie a peu de chances de réussir car les autres subordonnés se chargent de les marginaliser, en particulier en les tenant à l'écart des réseaux d'information.

Aussi, la plupart finissent par se calmer, au plus tard quand leur statut est défini: ils deviennent moins agressifs.

Dans ces conditions, le chef d'entreprise n'a pas intérêt à recruter un bataillon de jeunes, s'il veut assurer la paix interne. Les subordonnés associent d'ailleurs inconsciemment dans leur discours la jeunesse avec l'agressivité. Jeanne Zerner cite les propos d'une secrétaire: «Pascal le petit chef avait probablement moins de trente ans. Il venait d'arriver dans l'entreprise. Il avait les joues un peu rouges, prêtes à s'enflammer comme un ado. Il était très agressif ».

Les subordonnés inférieurs

Un statut lourd à porter

La condition des subordonnés qui se situent dans le bas de l'échelle sociale de l'entreprise n'a pas de quoi susciter à priori l'envie.

Chez les singes, le dernier rang est particulièrement vulnérable. Les subordonnés inférieurs sont en effet parmi les plus exposés en cas de guerre interbandes ou d'assauts de prédateurs. Il faut rappeler qu'ils vivent à la périphérie du groupe, à l'écart des dominants chargés de protéger la tribu: ils font donc figure de fusibles par rapport au groupe. Rien d'étonnant à ce que la mortalité soit plus forte parmi eux que chez les dominants.

A l'instar de leurs cousins singes les subordonnés inférieurs les plus éloignés du pouvoir sont aussi les plus vulnérables: d'ailleurs, en cas de crise, ils font partie de la première «charrette ». Les patrons ont tendance à se séparer en premier de leurs ouvriers et de leurs employés, ils hésitent davantage avant de licencier leurs cadres.

La situation des petites filiales non stratégiques n'est guère meilleure. En cas de difficulté, ce sont les premières à être vendues. Les salariés qui font partie de ces sociétés satellites en sont conscients, ils se savent plus vulnérables que les autres.

Les patrons hésitent avant de «tailler dans le vif » des sociétés les plus anciennes, même si celles-ci sont gravement malades. Ils ont nettement moins de scrupules à se débarrasser des acquisitions récentes.

D'ailleurs, beaucoup accumulent des réserves de « jeunes sociétés » dans le but de s'en débarrasser en cas de coup dur. En se comportant ainsi, ils obéissent probablement à un réflexe bien primate qui consiste à protéger le noyau dur de la troupe.

Dans le peuple singe, les subordonnés inférieurs sont souvent harcelés par les plus jeunes en quête d'un statut social, qui testent leurs forces sur eux. Mais ils sont également agressés par certains subordonnés supérieurs qui cherchent ainsi à réorienter leur agressivité. Ceux-ci ont de nombreuses raisons d'être frustrés, mais n'ont pas le droit de l'exprimer, et en tout cas pas devant leur chef car ils risqueraient d'être sanctionnés par ce dernier.

Ils préfèrent donc, en général, se tourner vers les subordonnés inférieurs et décharger leur colère sur eux. C'est ce que l'on appelle le phénomène de l'agression en chaîne ou la spirale de la violence qui n'est pas propre aux primates. Le professeur Laborit a observé le même phénomène chez les rats. Quand le chef en colère agresse ses proches alliés, ces derniers n'ont pas le droit de se rebeller. Alors ils réorientent leurs élans agressifs sur leurs propres subordonnés qui déchargent leur colère sur ceux qu'ils dominent et ainsi de suite. Au passage, on notera la responsabilité des chefs dans cette spirale de la violence.

L'entreprise elle aussi connaît ce phénomène d'agression en chaîne qui atteint tout particulièrement le bas de l'échelle. Si le chef est de tempérament coléreux et sanguin, il y a peu de chances que l'ambiance de l'entreprise soit bonne et les conflits sont probablement plus nombreux que les moments de paix.

Dans l'ensemble, les singes subordonnés inférieurs ont une vie nettement moins agréable que les supérieurs car ils doivent en permanence prendre en compte les exigences des dominants et se soumettre au rituel de soumission. Ils sont les derniers à être servis et se contentent des «aliments ou des femelles» que leurs supérieurs ne jugent pas à leur goût.

D'une manière générale, en raison même de leur situation éloignée du centre, ils n'ont pas facilement accès aux femelles en chaleur. En effet celles qui sont en âge de procréer sont jalousement gardées et protégées au centre de la bande. Quand leurs fesses rougissent, pour signaler leur disponibilité sexuelle, les subordonnés sont beaucoup trop loin pour pouvoir repérer « le drapeau » de leurs chaleurs.

De ce point de vue-là, le sort des subordonnés de l'entreprise n'est guère plus enviable; eux aussi sont tenus à l'écart et ne sont pas toujours invités à participer aux rendez-vous «stratégiques» du groupe. Ainsi, quand la direction distribue des agendas en cuir, des chocolats, ou des places de spectacle, les subordonnés inférieurs découvrent ces cadeaux quand ils ont tous été distribués, dans la mesure où ils sont éloignés du centre de vie de l'entreprise.

Dans le peuple singe, les subordonnés inférieurs ont du mal à vivre leurs amitiés en toute sérénité. En effet leurs supérieurs ne supportent pas qu'ils se regroupent, ils redoutent les coalitions qui menacent leur pouvoir.

Là encore ce qui est vrai chez les singes vaut pour l'entreprise. Quand deux subordonnés inférieurs discutent et que leur chef entre dans leur bureau, en général ils interrompent immédiatement leur discussion: il ne faudrait pas que leur supérieur puisse croire à une tentative de rébellion de leur part. En témoigne une vendeuse dans un grand magasin de tissus parisien: «La première vendeuse (il s'agit du petit chef) ne supporte pas que les vendeuses s'entendent bien. C'est elle qui nous fixe les horaires pour aller déjeuner. Elle se débrouille pour séparer au repas celles qui s'entendent bien».

Ainsi la condition de subordonné n'est pas facile à vivre. Mais alors, comment expliquer que certains employés refusent les responsabilités que leur propose leur supérieur en précisant qu'ils n'ont pas l'intention de devenir cadre? Pourquoi certains subordonnés inférieurs hésitent-ils à s'affranchir de leur condition?

Un groupe solidaire

Les subordonnés inférieurs ont le privilège de se situer hors du champ de compétition. Même chez les rhésus, ils mènent une vie paisible en évitant les conflits entre eux. Ils assument tout à fait leur condition, ils n'ont pas d'ambitions. Ils n'appartiennent pas au rang des carriéristes, alors pourquoi iraient-ils agresser leurs pairs? C'est tout l'inverse qu'ils recherchent. Ils n'ont pas besoin de parader ou de se battre pour rappeler leur statut aux autres puisqu'ils partagent le même titre. Ils peuvent donc se groomer à loisir et instaurer des liens d'amitié beaucoup plus durables que les alliances politiques des dominants.

Pour Jim Anderson, l'entente qui caractérise les groupes de subordonnés inférieurs est tout à fait cruciale, elle justifie qu'on segmente dans l'étude des primates les membres dominants des subordonnés de rang inférieur. C'est une différence fondamentale.

Dans l'entreprise, les ouvriers, les secrétaires, les techniciens... eux aussi se situent hors du champ du pouvoir. Ils forment de véritables groupes d'amitiés, dans lesquels les affrontements n'ont guère leur place et en tout cas sont beaucoup moins fréquents que dans les clans des cadres. Ils sont solidaires et s'entraident en cas de problème, comme le rapporte cette employée interrogée par Jeanne Zerner : «Dès le départ, les autres employées ont été gentilles avec moi. Elles avaient peur que je craque devant le boulot. Alors elles m'ont aidée, et m'ont offert un petit café ...».

En général les subordonnés inférieurs se tutoient entre eux, c'est normal puisqu'ils partagent le même statut. Pour expliquer la bonne ambiance qui règne dans le service des secrétaires, une jeune femme précise: «C'est simple, les secrétaires m'ont tout de suite tutoyée, dès mon arrivée. Et moi aussi, elles m'ont demandé de les tutoyer» .

C'est peut-être cette ambiance de détente et de confiance que recherchent les salariés qui sont attachés à la base de la pyramide. Une assistante dans une mairie s'explique: «Je ne veux surtout pas devenir cadre. Cela ne m'intéresse pas. Surtout que je ne pourrai que passer cadre de rang inférieur. Et ça, c'est le pire qui pourrait m'arriver. Tous les petits cadres se bouffent entre eux... » Un jeune employé d'une compagnie d'assurances se félicite en ces termes de sa condition de subordonné: «Ce qui est clair, c'est que j'échappe aux engueulades des grands chefs alors que mon supérieur hiérarchique s'en prend plein la gueule au moins une fois par semaine » .

Le système D

Pour supporter leur condition et profiter de la paix qui règne au sein de leur groupe, les subordonnés ont recours à un certain nombre de stratégies.

En s'éloignant en périphérie, les subordonnés singes espèrent échapper aux harcèlements de leurs supérieurs: moins ils croisent sur leur chemin les dominants, mieux ils se portent. Ils disposent donc d'un territoire qui leur est propre. Certes, ils évoluent sur l'espace que leurs supérieurs ont bien voulu leur laisser mais, aussi restreint soit-il, il leur appartient.

D'ailleurs les supérieurs le respectent, ils hésitent s'aventurer en périphérie du groupe, ils redoutent en particulier d'avoir à gérer un front de rébellion.

Dans l'entreprise, si le chef s'estime presque partout chez lui, le subordonné se contente de s'approprier son atelier de travail ou son bureau. Il n'est pas exigeant sur le chapitre du territoire : l'essentiel est de disposer d'un endroit personnel que ses supérieurs respectent. Ainsi les chefs hésitent en général à s'asseoir au bureau de leur secrétaire ou à ouvrir leur tiroir, même en leur absence. Ceux qui violent la propriété de leurs subordonnés font figure de tyrans et risquent fort de susciter des rébellions. La patronne d'une grande compagnie d'assurances en a fait l'expérience: elle avait pour habitude de rentrer par surprise, à 7 h 30 du matin, dans le bureau de ses subordonnés; ce sans-gêne lui a coûté sa popularité, très vite elle a compté plus d'ennemis autour d'elle que d'alliés.

D'une manière générale, les patrons qui pénètrent dans l'espace de leurs subordonnés sans frapper et qui s'approprient leur outil de travail (un Macintosh, une agrafeuse...) sont rapidement contestés, à moins bien sûr qu'ils n'aient obtenu auparavant leur permission.

Quand un chef s'égare dans l'espace de ses subordonnés, il fait figure de «risque-tout » : «Les chefs n'osent pas venir dans la journée dans nos locaux, ce serait mal vu », précise un cadre de la Barclay's Bank.

Les plus prudents se plient au rituel de reconnaissance du territoire de leurs subordonnés et acceptent de se conduire en invité et non en propriétaire. Un cadre d'un groupe de télécommunication raconte: « Un jour, notre big boss a voulu s'aventurer chez nous, cela nous a tous surpris. Il n'était jamais venu nous voir. Nous sommes trop petits, pas assez importants. Nous lui avons envoyé un guide, notre chef directe. Elle est venue à sa rencontre et l'a accompagné pendant toute la visite ».

En s'isolant sur leur territoire, les subordonnés gagnent en tranquillité mais, en même temps, ils deviennent les premières cibles des prédateurs. Toute la difficulté de ce groupe est de savoir se tenir à la bonne distance du noyau dur, celle qui leur permet d'éviter leurs supérieurs, et de se rapprocher rapidement du centre en cas de danger. Ils doivent être mobiles et toujours en alerte: il suffit que l'un d'eux détecte une menace pour que le groupe réagisse aussitôt. La chaîne de solidarité joue alors un rôle essentiel.

La vie du subordonné inférieur offre également de bons moments à celui qui sait *faire preuve d'habileté*. Il faut être vigilant et savoir se plier aux règles sociales en évitant surtout de se rebeller, sinon on devient très vite la tête de Turc des supérieurs et par conséquent leur bouc émissaire.

Quand d'aventure un subordonné inférieur croise sur son chemin un supérieur, il doit l'éviter à tout prix. C'est le meilleur moyen de ne pas être harcelé et, s'il est trop tard pour lui laisser le passage, il doit se plier au rituel de soumission en «se faisant petit ».

Mais la plupart des subordonnés inférieurs n'hésitent pas à réaliser en cachette ce que leur statut leur interdit. On les empêche de se regrouper? Ils se réunissent en « douce ». Comme le rapporte une vendeuse dans un grand magasin de tissus: «J'ai trouvé le truc pour que ma chef ne me sépare pas des vendeuses que j'aime bien pour déjeuner. Je fais comme si je m'entendais bien avec les vendeuses que je n'aime pas trop, et notre chef m'envoie déjeuner avec les autres... » !

Nos cousins primates ne sont pas moins habiles à déjouer les plans de leurs subordonnés supérieurs. Les chimpanzés, en particulier, n'hésitent pas à cultiver leur jardin secret et à s'arroger certains droits derrière le dos de leurs subordonnés. Certains chassent en solitaire et rapportent leur proie dans la discrétion la plus totale pour éviter que les dominants ne se l'approprient.

D'autres, encore plus malins, ont recours à des ruses de diversion pour s'approprier des ressources convoitées. Ainsi Jane Goodall raconte qu'un jeune chimpanzé poussait des hurlements pour signaler aux autres la découverte d'une source de nourriture; une fois que le groupe avait répondu à son appel en le rejoignant, il s'échappait et profitait de la cohue pour se rendre à un endroit encore plus généreux qu'il avait repéré auparavant. Sa tactique était claire: elle consistait à entraîner son groupe sur une mauvaise piste, ou en tout cas vers une source de nourriture médiocre, dans le seul but de faire diversion et d'avoir le champ libre pour se régaler.

De même, certains subordonnés inférieurs développent de véritables stratégies pour attirer les femelles en œstrus dans leur camp. Ainsi, ils s'emploient à groomer et protéger des jeunes femelles qui ne sont pas encore pubères et qui à ce titre n'intéressent personne et surtout pas les chefs.

Ce faisant, ils espèrent que, le jour où elles seront en chaleur, elles viendront d'elles-mêmes les retrouver. Cette stratégie s'avère fructueuse: en effet, les primatologues ont vu des femelles chimpanzés quitter le noyau dur des dominants pour rejoindre un mâle inférieur vivant en périphérie qui recueillait alors le fruit de plusieurs mois, voire de plusieurs années de patience.

A condition bien entendu de prendre des précautions et de recourir à certaines ruses, la vie du subordonné devient supportable voire enviable pour celui qui tient à rester à l'écart du champ de compétition.

Les subordonnés supérieurs

Cette catégorie réunit l'ensemble des primates qui gravitent à proximité du chef et qui se distinguent par l'ambivalence de leur comportement. En effet, les subordonnés supérieurs jouent à la fois sur le registre de la soumission et de la domination; en présence de leur chef, ils adoptent des comportements de soumission; en présence de leurs subordonnés, ils se livrent à des parades de domination.

En guerre permanente

La vie des subordonnés supérieurs n'est pas de tout repos. Tout d'abord parce qu'ils se situent au cœur des conflits internes et externes du groupe. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ils sont autant exposés aux menaces extérieures que les subordonnés inférieurs, mais pas pour les mêmes raisons.

Dans les situations à risques, déplacements du groupe hors du territoire, guerre avec d'autres bandes concurrentes, ils sont en première ligne pour constituer autour du chef un front d'attaque.

Dans les espèces les plus évoluées, ils sont même envoyés en éclaireurs par leur chef en cas de danger. La valse des patrons de filiales et des directeurs généraux à laquelle on assiste en ce moment laisse penser que le sort des subordonnés supérieurs de l'entreprise n'est guère plus heureux. En cas d'échec pour ouvrir un nouveau marché, lancer un nouveau produit... c'est un supérieur qui «saute» et non le chef lui-même. Quand les comptes se dégradent, on accuse d'abord un sous-chef avant de s'en prendre au patron.

Mais les menaces les plus courantes ne viennent pas de l'extérieur. Les subordonnés supérieurs doivent garder l'œil ouvert en permanence pour faire face aux conflits internes et ils doivent se battre en même temps sur différents fronts.

Un rôle ambigu

Les subordonnés supérieurs doivent surveiller les subordonnés inférieurs afin d'éviter que certains rejoignent le clan des «privilégiés». Il faut qu'ils détectent tout signe d'ambition ou de rébellion avant de sanctionner le coupable. Cela fait partie de leur rôle car le grand chef a bien d'autres «singes à fouetter».

A titre préventif les subordonnés supérieurs ont tendance à exagérer les signes de leur supériorité. Ils parquent pour intimider leurs subordonnés et pour décourager les éventuels ambitieux. Chez les singes, ils multiplient les postures d'intimidation pour se faire respecter, ils exigent de leurs subordonnés des marques de reconnaissance de leur statut.

Dans l'entreprise, les cadres supérieurs sont très attachés à tous les signes gratifiants, ceux qui laissent entendre que leur pouvoir est grand: Ils prennent soin de s'habiller comme un chef ou presque, et en tout cas très différemment de leurs subordonnés. Sait-on jamais, on pourrait les confondre! Jeanne Zerner rapporte le conseil d'un cadre à un nouveau: «La tenue vestimentaire et la présentation, c'est très important. Il faut toujours avoir l'air de son rang».

Il faut savoir garder une certaine distance avec les subordonnés inférieurs, aurait-il pu ajouter. Chez les macaques, les subordonnés supérieurs ne grooment pas les sujets du bas de la pyramide. Dans l'entreprise, les cadres doivent se garder d'être trop proches de leurs employés. Il faut bannir toute familiarité avec le personnel, tel est le mot d'ordre du management. C'est pourquoi, la plupart refusent de tutoyer et encore plus d'être tutoyés par leurs subordonnés.

Le chef ne peut s'occuper de l'ensemble de ses subordonnés: il se contente de prendre soin de ses alliés et de jeter un œil régulièrement sur le reste sur de la troupe. Il compte donc sur les subordonnés dominants pour représenter son autorité et participer à la cohésion et à la protection du groupe.

Même si une «caresse» ou une séance de grooming d'un petit chef n'a pas la saveur de celle du grand chef, le subordonné s'en contente. Il l'exige même, car il sait que le grand chef ne peut pas groomer tout le monde. Toute la difficulté pour les subordonnés supérieurs est donc de trouver la juste mesure entre les accès d'autorité qui leur permettent de se faire respecter et les actions de bienveillance que leur chef exige d'eux.

On retrouve le dilemme du «bâton et des caresses» auquel les grands chefs sont aussi confrontés. Ceux qui consacrent toute leur énergie à afficher leurs signes de supériorité et à intimider leurs subordonnés ne sont pas à la hauteur de leur mission, comme ceux qui évitent les contacts avec leur personnel et qui souffrent d'impopularité. Ainsi en témoigne ce cadre moyen d'un groupe alimentaire qui reproche à son petit chef « de ne pas bien faire son rôle de responsable. Il croit qu'une réunion tous les quinze jours cela suffit. Se réunir tous les quinze jours, c'est trop régulier, pas assez fréquent et surtout cela fait trop métronome»

Ce n'est pourtant pas compliqué de se plier au rituel du grooming : un déjeuner informel de temps à autre, une partie de tennis, un voyage semi-professionnel suffisent à satisfaire les appétits des subordonnés. C'est ce que dit un ingénieur de l'armement: «Il est sympa, mon supérieur, quand je travaille au bureau le dimanche, je le rencontre, il me parle littérature, on se fait un "Apostrophe" à deux».

C'est souvent un défaut de moyens plus qu'une mauvaise volonté qui conduit certains à négliger leur mission de protection. En effet, les chefs ne donnent pas toujours aux cadres suffisamment de pouvoir ou de temps pour s'occuper de leur troupe, comme le remarque ce cadre moyen d'un groupe d'informatique : « Mon supérieur hiérarchique ne trompe personne, ce n'est pas un vrai chef. Il nous écoute vider notre sac, mais n'a pas de pouvoir, ça ne change rien pour nous » .

Pour compliquer la tâche des subordonnés supérieurs, certains chefs, les « parano », n'hésitent pas à les isoler du personnel de la base. C'est le cas d'un patron d'un groupe de travaux publics; l'un de ses cadres se plaint: « Il ne fait rien pour nous réunir avec la base.

Nous n'avons aucune occasion de nous rencontrer, pas de séminaires, ni de voyages ensemble » .

En agissant ainsi, les chefs tentent de marginaliser leurs cadres et de les empêcher de tisser leur réseau d'alliés. Simple mesure de précaution, pour conserver le pouvoir...

La course aux faveurs

Les places sont chères auprès du chef. En effet, pour obtenir la reconnaissance de son supérieur, le subordonné doit voler à son secours dès que l'occasion se présente. Qu'il faillisse à sa tâche en se faisant prendre de vitesse par un collègue, et il peut faire une croix sur ses ambitions.

Les alliés du chef n'ont pas le droit à l'erreur, c'est peut-être pour cela que, dans l'entreprise, les cadres supérieurs qui gravitent autour du chef sont les premières victimes de la maladie du siècle, à savoir le stress. Il n'est pas facile d'assumer le fait d'être assis sur un siège éjectable; la difficulté s'accroît quand on sait que le subordonné supérieur doit éviter de faire de l'ombre à son chef. Il doit être efficace, vigilant mais sans faire de zèle pour autant.

Les plus pressés tentent d'augmenter leurs chances de succès en caressant leur patron dans le sens du poil tout comme leurs homologues singes grooment leur chef: les chefs ne se font pas prier chez les singes, dans l'entreprise non plus, d'ailleurs.

La stratégie du « fayotage » ou du « cirage de pompes » peut être efficace, à condition de ne pas en abuser. La manipulation ne doit pas devenir trop visible, tant pour les chefs que pour les subordonnés inférieurs, comme en témoigne la réflexion de cette secrétaire :

« Il rêve de devenir chef. Il porte carrément la serviette du directeur. C'est insupportable ».

Tout efficace soit-elle, cette stratégie ne suffit pas pour se faire repérer par le chef et elle ne libère en aucun cas le subordonné supérieur de sa mission de relais auprès de la base. En effet, le chef ne se contente pas d'un coup de main de la part de ses collaborateurs mais il compte sur eux pour tenir ses troupes et augmenter sa sphère d'influence. C'est pourquoi il a tendance à privilégier ceux qui disposent d'un réseau d'alliances important. Dans ces conditions, le petit chef impopulaire a moins de chances de progresser.

Compétition au sein du clan

Pour défendre leur statut et neutraliser leurs rivaux, les subordonnés supérieurs ont intérêt à se faire des amis parmi leurs collègues de même rang. Ils savent par ailleurs que leur chef privilégie les plus influents et les plus populaires. Mais, en même temps, ils doivent faire preuve de vigilance. Les places d'alliés auprès du chef sont chères et, pour devenir le numéro 2, ils doivent éliminer tous leurs collègues. Leurs meilleurs alliés peuvent devenir leurs pires ennemis ; ils ne peuvent donc pas faire totalement confiance à leurs amis « dominants ».

Les chimpanzés dominants consacrent une grande partie de leur temps à s'affronter les uns les autres dans l'espoir de renverser l'ordre établi en leur faveur. Ils sont hypersensibilisés aux signes qui marquent les statuts et n'ont pas le choix. Les subordonnés supérieurs doivent en permanence se situer par rapport aux autres et identifier la position de leurs rivaux et sont tenus de surveiller l'évolution des statuts de chacun, de manière à repérer celui qui progresse le plus vite et qui doit être neutralisé. On est loin de la relation de solidarité et de confiance qui unit les subordonnés inférieurs.

Les alliances entre dominants sont d'autant plus fragiles que les chefs s'emploient à les rompre quand ils les jugent trop solides. Dans ce cas, ils ont recours à la stratégie du règne par la division, ils favorisent l'un des alliés pour semer le trouble et augmenter la tension entre les associés. Les subordonnés supérieurs sont souvent seuls, au bout du compte. Ils ont des alliés, mais n'ont pas d'amis, même s'ils sauvent les apparences en multipliant les démonstrations mutuelles d'amitié, tape sur l'épaule, sourire, clin d'œil... Ces comportements n'abusent pas les subordonnés de la base : « Ils sont tous hypocrites, ils vont déjeuner ensemble. Cela ne les empêche pas de dire du mal des uns des autres », s'exclame un employé de banque.

Quand on prend conscience des obstacles que rencontre le subordonné dominant sur son parcours on peut se demander ce qui le fait courir.

Les privilèges

L'espoir fait vivre, dit-on, il faut croire que c'est l'espoir de régner un jour en tant que numéro 2 ou numéro 1 qui motive les subordonnés supérieurs, à moins qu'ils ne soient attirés par les avantages qui sont liés à leur condition de dominants. «Chez les rhésus, les dominants accèdent en priorité aux arbres couverts de fruits mûrs, avec peu d'effort. Ils obtiennent des ressources de qualité et disposent de plus de temps pour se groomer et se reposer», rappelle Franz de Waal. Chez les chimpanzés, les sujets supérieurs se servent aussi parmi les premiers, ne laissant que des miettes aux subordonnés inférieurs. Ils peuvent également bénéficier de la générosité de leur chef à condition de faire partie de ses alliés les plus proches.

De même, dans l'entreprise, les petits chefs dépensent une grande partie de leur énergie pour s'approprier des signes visibles de la différence et faire croire qu'ils ont accès aux ressources rares réservées aux grands chefs. Ils n'hésitent pas à se battre pour obtenir une place de parking, une fenêtre en plus, le droit de déjeuner à la salle de restaurant du chef, le filofax en cuir, le mobilier en bois laqué, etc. Et surtout, ils ne supportent pas que les subordonnés inférieurs aient accès aux mêmes privilèges qu'eux. Un cadre d'un groupe chimique me confiait: «Quand nos supérieurs ont su que nous, les ingénieurs, nous avons reçu une formation aux conduites de réunion, ils ont fait la gueule, parce qu'ils n'y ont pas eu droit, eux ».

Si les faveurs auxquelles les subordonnés ont droit augmentent le risque de coalition, les chefs se fâchent. Ce fut le cas des subordonnés supérieurs de ce groupe chimique: «Ce qu'ils ne supportaient pas, c'était le fait que nous avons appris un certain langage au cours de la formation. Depuis, nous avons notre propre langage, qu'ils ne pouvaient pas comprendre. Ils restaient en dehors de notre conversation. Cela leur était insupportable. Ils ont exigé la même formation ».

La condition des subordonnés supérieurs est ingrate. Les dominants ont une mission à accomplir qui ressemble étrangement à celle de leur chef, puisqu'ils sont leur relais mais, à la différence du grand dominant, ils ne disposent pas de légitimité par rapport à leur troupe. Leur carrière repose donc sur leur capacité à asseoir leur autorité et à s'attirer le respect. Pour y parvenir, ils ne doivent pas se contenter des armes de la force, il leur faut déployer les artifices de la séduction. Une condition de vie difficile, mais qui laisse tous les espoirs aux jeunes ambitieux, c'est la couronne qui est en jeu dans ce parcours du combattant.

10 Guerre et paix

Qu'est-ce qui détermine le comportement des primates?

Les primatologues sont unanimes: ces mammifères évolués recherchent non seulement la stabilité psychologique mais aussi la stabilité sociale. Cette analyse balaie l'image de l'homme « belliqueux », porté par des élans violents, mais il ne faudrait pas pour autant en conclure que les actes d'agression n'existent pas. Des combats, des guerres fratricides entre communautés voisines ont été observées à plusieurs reprises chez nos cousins primates. Mais ces périodes de trouble ont un caractère rare si ce n'est exceptionnel et les séances de grooming sont de loin plus fréquentes que les épisodes conflictuels.

Comment nos cousins parviennent-ils à protéger la paix et la cohésion de leur groupe? Quelles sont les règles du jeu? Autant de questions qui se posent aussi dans l'entreprise qu'elle soit en situation de guerre économique ou aux prises avec les « guérilleros » internes.

La guerre

Conflits entre groupes concurrents

Dans les périodes normales, quand les singes mangent à leur faim, les guerres entre groupes concurrents sont exceptionnelles. En général, une troupe ne s'aventure pas sur le territoire du groupe voisin: chaque groupe connaît les limites de son espace territorial et respecte celui de ses voisins.

En revanche, il peut arriver que des groupes se rencontrent sur l'espace frontière qui les sépare car ce territoire est neutre. Pour réduire le risque d'affrontement, ils prennent des précautions. En général, ils envoient un sous-groupe d'éclaireurs chargé de vérifier que le champ est libre, puis de signaler leur présence en criant haut et fort. En agissant ainsi, ils cherchent à dissuader les concurrents éventuels.

C'est donc la loi du premier occupant qui régit l'utilisation des territoires neutres. Ces stratégies d'évitement épargnent à nos cousins des guerres inutiles qui peuvent être dramatiques: il arrive en effet que certains groupes soient entièrement anéantis et que tous leurs membres soient tués.

En période de pénurie, par contre, le risque d'affrontement entre groupes voisins augmente. Tous sont à la recherche de terres plus fécondes.

L'enjeu devient si important que les primates hésitent moins à prendre le risque de développer leur territoire. Ce qui ne signifie pas qu'ils s'aventurent sur le territoire de leur voisin, ils préfèrent tenter de s'approprier un espace neutre.

Pour y parvenir, ils ont recours à différentes stratégies qui permettent de « réduire les dégâts ». Si deux groupes lorgnent le même territoire, il n'est pas certain qu'ils engagent les hostilités, tout dépend des rapports de force.

En effet, dans un premier temps, les groupes concurrents comparent leurs forces respectives.

Si l'un d'eux est nettement plus fort, parce qu'il réunit un effectif plus élevé, il est probable que le second lui laissera le champ libre. En s'avouant vaincu dès le départ, le groupe le plus faible cherche à assurer sa pérennité.

Si le nombre de guerriers est à peu près le même dans les deux camps en présence, alors dans ce cas et dans celui-là seulement le combat peut s'engager. Mais les primates évitent dans un premier temps de s'affronter physiquement, ils préfèrent ritualiser les affrontements. Les coups de canines n'ont pas leur place, on ne se touche pas. Les guerriers se livrent à des parades d'intimidation où les cris, les gesticulations se mêlent étroitement. Dans ce concert, les plus bruyants et les plus effrayants ont toutes les chances de remporter la victoire et le groupe vaincu se contente de fuir.. Plus l'espèce est évoluée, plus les combats sont ritualisés.

Cependant, quand les rituels ne suffisent plus à départager les groupes, il est alors temps d'en venir aux mains. Mais, pour éviter le bain de sang, les singes se contentent d'attaquer les individus isolés plutôt que de s'affronter à l'ensemble du groupe voisin. Cette tactique implique plus de temps; chaque jour le groupe s'attaque à de nouveaux sujets, les femelles et leurs enfants étant les premières victimes, car les plus faibles. C'est surtout le cas chez les espèces les plus évoluées: les rhésus hésitent moins que les autres à affronter la totalité du groupe dans le cadre d'une bataille.

Certaines espèces de singes prennent le temps de préparer les esprits au combat en particulier dans le cas d'affrontement de deux groupes dans leur totalité.

Des rhésus ont ainsi mis au point un rituel qui leur permet d'exciter « leurs soldats » : les macaques se regroupent autour d'un étang et contemplent leur image en reflet en s'imaginant qu'ils sont en présence de l'ennemi. Cette représentation du rival a pour effet de les stimuler et, quand la troupe est mobilisée, le chef crée un front d'attaque dont il prend en général la tête.

Chez les chimpanzés le chef laisse à l'un de ses alliés le soin d'ouvrir la marche; il se contente d'avancer dans les premiers. Une deuxième ligne réunit les plus protégés, les femelles et les enfants, la dernière ligne regroupe les subordonnés inférieurs et les jeunes adultes.

Le nombre élevé d'OPA auxquelles les entreprises se sont livrées au cours des cinq dernières années laisse penser que nous vivons aujourd'hui une période de pénurie économique grave. En effet, presque toutes les grandes sociétés ont tenté au moins une fois de ravir un groupe voisin pour développer leur territoire.

Il est vrai qu'un certain nombre d'activités industrielles traditionnelles connaissent des difficultés: on comprend que leurs dirigeants lorgnent du côté de leurs concurrents pour les racheter, ou de leurs voisins pour se diversifier. Néanmoins, tous les groupes ne sont pas confrontés à une situation de pénurie: alors faut-il en conclure que nous sommes plus enclins à faire la guerre que nos cousins singes?

A la différence de la plupart des primates, beaucoup de patrons ne se contentent pas d'investir des marchés nouveaux ou de se développer sur des territoires neutres: ils n'hésitent pas à s'approprier l'espace de leur voisin quitte à prendre des risques importants.

On peut s'interroger sur leurs motivations, en particulier quand ils dirigent des groupes en bonne santé. Ils sont nettement moins prudents que leurs homologues singes, ils devraient pourtant savoir que la guerre représente une menace pour la pérennité du groupe.

Quand Claude Bébéar, président d'Axa, s'est lancé au côté de Jimmy Goldsmith à l'assaut du conglomérat britannique BAT, avant de partir à la conquête d'American Farmer's, il a fait prendre des risques très importants à la communauté dont il a la charge.

Certains dirigeants ne sont-ils pas davantage motivés par des ambitions personnelles que par l'intérêt du groupe? Ils ont soif de grandeur, dominer leur tribu ne leur suffit plus, il leur faut exercer leur autorité sur les groupes voisins.

C'est là un des dérapages du pouvoir chez les hommes. Certains ne prennent même pas en compte les rapports de force en présence et s'attaquent à des groupes deux fois plus gros qu'eux. Pierre Bellon, le patron de la Sodexho, a bien compris la leçon: après l'échec de son offensive sur la Compagnie des Wagons-lits, qui a failli lui coûter son indépendance, il a promis à ses troupes qu'on ne «l'y reprendrait plus». Désormais il ne se lancera plus dans des aventures aussi risquées.

Dans l'entreprise, tous les combats sont ritualisés. On n'imagine pas Antoine Riboud, le patron de BSN, attaquer physiquement son concurrent et allié d'hier Agnelli pour conquérir Perrier.

Les affrontements ont lieu sur le terrain du discours et de l'argent et leur issue repose largement sur les moyens en présence, le nombre de guerriers, leurs armes financières. Les parades d'intimidation jouent un rôle essentiel: celui qui parade dans la presse, en laissant entendre qu'il est le plus fort et qu'il dispose d'armes et d'alliés en réserve a toutes les chances de gagner.

Le jeu des alliances est déterminant.

En général, les subordonnés qui font partie de ces structures à hiérarchie forte et centralisatrice attendent un engagement personnel du chef. « C'est à ce moment-là qu'on peut juger le Big Boss et qu'on voit s'il a des "couilles" » précise un cadre d'un groupe sidérurgique.

Communément, à l'image de leurs cousins singes, les patrons font partie du front d'attaque. Ceux qui se distinguent par un mode de management autoritaire n'hésitent pas plus que leurs homologues rhésus à retrousser leurs manches et à monter en première ligne. Ainsi, Claude Bébéar s'est impliqué personnellement aux USA dans le combat qui l'opposait à Farmer's, malgré un handicap de taille: des difficultés à parler et à comprendre l'anglais. Didier Pineau-Valencienne, lui non plus ne s'est pas fait prier pour attaquer en première ligne le groupe Square D.

Quand un groupe perd la guerre, il signe son arrêt de mort. C'est la communauté tout entière qui disparaît. Au mieux les subordonnés sont priés de rejoindre la bande des vainqueurs en acceptant de nouveaux chefs et au pire ils sont sacrifiés à l'issue du combat. Ils perdent leur emploi comme leurs cousins singes perdent leur vie.

Quand une entreprise remporte une victoire, elle s'approprie les vaincus, comme les babouins ravissent les femelles du chef de harem déchu et les subordonnés du groupe des vaincus deviennent ses prisonniers, en quelque sorte. Ce qui ne l'empêche pas d'en sacrifier quelques-uns, histoire d'affirmer son autorité car le nouveau chef doit s'imposer rapidement.

La tâche du vainqueur n'est pas facile. Quand on sait combien il est délicat d'intégrer un nouveau venu dans un groupe de singes, on peut imaginer les difficultés que pose l'intégration de plusieurs centaines d'individus.

L'équilibre social est rompu, car le niveau des tensions internes s'élève; les petits chefs du groupe des vaincus tentent de s'imposer dans le nouveau, tandis que les anciens défendent leur position. Les conflits de pouvoir se multiplient, fragilisant l'entreprise.

Qui plus est, la guerre coûte cher, y compris au vainqueur car elle l'oblige à épuiser ses réserves. L'entreprise doit reconstituer au plus vite son «trésor de guerre » si elle ne veut pas être à son tour la proie de ses concurrents.

il est clair que les guerres intergroupes présentent plus de dangers que d'opportunités. Qui sait si nous ne devrions pas partager la prudence de nos cousins? Les patrons qui engagent combat sur combat ont toutes les chances de conduire à terme leur groupe à sa perte. D'ailleurs, beaucoup de dirigeants reconnaissent aujourd'hui que «la digestion d'un autre groupe » n'est pas une mince affaire.

C'est peut-être pour cela qu'on parle de moins en moins d'OPA et de plus en plus de partenariat; les alliances et les associations sont plus en phase avec notre nature de primate évolué que les guerres.

Les guerres de clan

Quand deux individus s'affrontent dans le peuple singe, il n'est pas rare que le conflit dégénère en impliquant d'autres membres de la tribu. C'est un des effets pervers du jeu des alliances.

Franz de Waal en témoigne: «J'ai assisté à un conflit entre deux femelles rhésus. Quelques minutes après, l'une des deux trouva et menaça quatre des cinq membres de la famille de sa rivale. Un peu plus tard, elle mit la main sur le cinquième individu». La même scène aurait pu être observée chez les chimpanzés, ou les babouins: un mâle babouin n'hésite pas à attaquer la femelle alliée de son rival, après un conflit. Une autre primatologue, Barbara Smuts, précise la tactique: «Si nous ne pouvons pas attaquer X, nous attaquons celui qui renvoie à X, celui qui en est proche, sa femelle, ses amis... » .

Le rôle des alliés et de la famille est précisément de porter secours aux individus en danger. Pour faire savoir à leurs alliés qu'ils ont besoin d'eux, les singes commencent par émettre quelques cris, ils espèrent ainsi attirer leur attention. Puis ils leur jettent des coups d'œil en leur désignant « l'ennemi à abattre ». Il est plus difficile de mobiliser des alliés de fraîche date: dans ce cas, les singes n'hésitent pas à les supplier, à entourer leurs épaules ou à leur tendre la main pour les inviter à les rejoindre...

Les conflits internes dans l'entreprise peuvent subir le même sort, un affrontement entre deux individus peut dégénérer par le seul jeu des alliances. Or il est difficile pour un subordonné de rester à l'écart de ce jeu car, un jour ou l'autre, on lui demandera de choisir son camp. En refusant de prendre parti, il prend le risque d'être écarté par tous les autres et en cas de problème cette solitude peut lui coûter cher. En effet, les primates s'attaquent de préférence aux individus les plus seuls et les plus vulnérables car ils savent que personne ne viendra leur porter secours. Les subordonnés de l'entreprise n'ont donc pas intérêt à rester neutres et, de toute façon, s'ils doivent choisir leur clan, rien ne les empêche d'en changer si besoin est.

En fait, le réseau d'alliances contribue davantage à asseoir la paix du groupe qu'à générer des conflits. Ceux qui déclenchent des hostilités en s'en prenant à un de leur pairs savent qu'ils devront faire face à tous les alliés de leur rival. Cela suffit à en calmer un certain nombre.

Le jeu des alliances a un effet dissuasif incontestable.

La réconciliation

Une stratégie de prévention

Les primates ont mis au point un autre moyen pour éviter les guerres internes, ils ont inventé la réconciliation. Le mécanisme de la réconciliation entre en jeu dès les premiers conflits de manière à éviter l'escalade de la violence. Franz de Waal a enregistré un taux plus faible de conflits graves dans les sociétés de primates les plus enclins à se réconcilier. Ainsi, chez les rhésus, il a observé dix-huit fois plus de conflits graves internes que chez les macaques arctoïdes; parallèlement, il a noté un taux de réconciliation beaucoup plus faible chez les rhésus. Dans cette espèce, un conflit sur cinq seulement est suivi par une réconciliation, alors que chez les arctoïdes le taux de réconciliation est de 56%.

En fait, les adeptes de la réconciliation sont plus nombreux dans les espèces les plus « politiques ». Le pouvoir des chimpanzés reposant largement sur les alliances, on comprend que cette espèce ait intérêt à la réconciliation.

Pour être populaire, pour élargir son réseau d'influence, il vaut mieux éviter de se faire des ennemis et, comme ce n'est pas toujours possible, il faut savoir faire la paix. Les rhésus, moins soucieux de leurs alliances, se contentent de se réconcilier avec leur famille alors que les chimpanzés se réconcilient avec tout le monde y compris avec des subordonnés de rang inférieur.

Et les primates de l'entreprise, sont-ils aussi enclins à se réconcilier que leurs proches cousins? Peut-on dire que les subordonnés qui évoluent dans des entreprises proches du modèle rhésus hésitent à se réconcilier et qu'ils ont la rancune tenace?

Il faut reconnaître que le jeu des alliances reste limité dans les organisations rigides. A quoi serviraient-elles sachant que les statuts sont fixés par le chef pour un bon moment, à la différence des entreprises plus modernes où tous les espoirs de progression sont permis? C'est en tout cas ce que cette subordonnée semble croire: «J'ai quitté une petite agence familiale dirigée par un dur pour une grosse agence de communication. Les rapports entre les gens sont très différents. Avant, c'était plus franc. On savait qui aimait qui, qui on n'aimait pas. Aujourd'hui tout le monde sourit à tout le monde. On se fâche, et on fait semblant de se réconcilier. Ça laisse rêveur».

Les stratégies de réconciliation

Les chimpanzés font preuve de créativité pour développer des mécanismes de réconciliation. Ils ont recours à des rituels particuliers alors que leurs cousins rhésus préfèrent se réconcilier de manière « implicite»: ils se rapprochent pour rétablir le contact comme par accident. Franz de Waal a observé le manège d'un rhésus.

Pour susciter le contact, il faisait croire qu'il avait aperçu une mouche sur l'épaule de son rival et il profitait de l'« occasion» pour se rapprocher de lui et le débarrasser de l'insecte. Le contact était à nouveau établi. En général, le rival en question, trop heureux de faire la paix, ne refuse pas ce contact et feint lui aussi de sentir la mouche sur lui!

Le statut social joue un rôle important dans la réconciliation. Les subordonnés hésitent à faire le premier pas. Chez les chimpanzés, dans plus d'un tiers des cas, c'est le dominant qui prend l'initiative de la réconciliation. Il se rapproche du subordonné en feignant de ne pas le voir; c'est une manière de dire: « Je pourrais te faire du mal, mais je ne t'attaque pas, on peut faire la paix».

Les singes sont plus motivés, en général pour se réconcilier avec les individus de leur rang ou de l'échelon supérieur qu'avec les subordonnés inférieurs. La réconciliation explicite, que les chimpanzés privilégient, se manifeste par une parade: les rivaux se rapprochent et s'enlacent plus fort et plus longtemps que d'habitude. Ils peuvent s'embrasser dans les minutes mêmes qui suivent un conflit sanglant. Les protagonistes de la réconciliation émettent des petits cris et se sourient à la manière singe, ils se regardent dans les yeux alors que, pendant le conflit, les chimpanzés évitent de regarder leur rival en face. Le subordonné peut offrir son postérieur au dominant, pour que ce dernier simule une copulation, c'est un des modes de réconciliation les plus courants chez les chimpanzés bonobos.

D'une manière générale, quand le conflit est grave et que les partis en présence sont des proches, la réconciliation explicite s'impose.

Dans l'entreprise, très souvent les subordonnés se contentent de se réconcilier de manière implicite, c'est-à-dire sans faire référence au conflit; ils font en sorte de se rapprocher comme par accident.

Franz de Waal raconte comment deux scientifiques se sont réconciliées peu après s'être ouvertement opposées dans une conférence. Elles se rencontrèrent dans un couloir en se frôlant au passage; l'une d'elles saisit entre ses doigts la robe de sa rivale et en profita pour lui faire des compliments. Le contact fut alors rétabli.

Il n'est pas rare que les humains utilisent un objet comme prétexte à la réconciliation, comme en témoigne cette subordonnée de rang supérieur d'une agence de marketing. Son patron l'avait vivement sermonnée. Quand, le surlendemain, il comprit qu'elle ne prendrait pas l'initiative de la réconciliation, il décida de descendre la voir. En arrivant à son bureau, il aperçut sur sa table une grenouille dans une boule de neige en plastique. Le prétexte était tout trouvé. Il saisit l'objet entre ses mains pour en louer son originalité. Rassurée, la subordonnée engagea le dialogue. Bien entendu, aucun des deux ne se hasarda à faire référence au conflit passé.

Les hommes de l'entreprise savent aussi se réconcilier explicitement quand c'est nécessaire. C'est le cas d'alliés très proches comme le chef et son second qui ne tiennent pas à ce que le désaccord s'installe. La réconciliation implicite ne suffisant pas à les rassurer, ils ont donc recours à des rituels spécifiques.

Dans l'entreprise, on ne s'embrasse peut-être pas mais on se donne des tapes sur l'épaule entre hommes et, à l'instar de nos cousins singes, on se sourit mutuellement et on se regarde plus que d'habitude.

Une employée de banque me faisait part de ses doutes quant à l'attitude de son chef à son égard: « Elle dit ne pas m'en vouloir, mais elle détourne son regard dès que je lui parle, je suis certaine qu'elle est toujours fâchée ». Gare à celui qui ne respecte pas totalement les rituels de réconciliation: le regard en fait partie.

Nous avons inventé d'autres méthodes de réconciliation plus explicites encore et spécifiques à notre espèce, en particulier le don. Les études sur le comportement sur les enfants montrent que le grooming n'est pas leur stratégie de réconciliation préférée: dans un cas sur cinq seulement, l'enfant tend la main ou embrasse son rival. Il peut aussi proposer à son rival de l'aider: « aide-moi à faire ceci, à construire une cabane », ou tout simplement s'excuser verbalement. Mais ce n'est pas la stratégie la plus efficace. Plus courant: le don d'un objet en guise de cadeau de réconciliation. Ce cadeau peut-être offert dans les minutes qui suivent le conflit ou plus tard, ou sous forme de promesses: « Je vais te donner ceci ». Mais il peut aussi être symbolique: dans ce cas l'enfant prétend faire un cadeau à son rival, que celui-ci feint de recevoir.

On n'est pas très loin de l'histoire de la mouche des singes. Le mensonge n'a rien d'immoral quand il satisfait l'intérêt des deux parties.

Dans l'entreprise on ne doit pas s'étonner d'être invité à déjeuner par son ennemi de la veille ou de recevoir de sa part un super-agenda qu'il vient tout juste de retrouver dans un tiroir.

Il est essentiel de savoir faire la paix avec ses alliés, à condition de ne pas perdre la face, surtout quand on est chef. Il faut être certain que son subordonné ne va pas refuser son geste de réconciliation.

C'est peut-être pour cela que le dominant rhésus, moins soucieux que le chimpanzé de se réconcilier, attend que le subordonné « se présente » à lui. Alors que le chef chimpanzé prend davantage de risques, c'est lui qui manifeste souvent les premiers signes de bonne volonté en se rapprochant physiquement de l'autre.

Les go-between *

Quand deux mâles dominants finissent par s'entendre sur la répartition du pouvoir après plusieurs semaines, voire plusieurs mois de conflits et de confrontation, en général, les subordonnés chimpanzés fêtent leur réconciliation et tout le monde s'embrasse. La paix n'a pas de prix dans les sociétés de primates, en particulier pour les femelles. Redoutant l'instabilité sociale, ces dernières n'hésitent pas à intervenir pour éviter qu'un conflit ne dégénère en menaçant l'équilibre du groupe. Les primatologues ont vu des chimpanzés femelles se rapprocher de deux mâles qui venaient de se battre puis se glisser entre eux pour les groomer. Quand elles jugeaient les mâles suffisamment apaisés par le grooming, elles s'éloignaient discrètement afin de laisser les deux mâles en contact, et ces derniers poursuivaient leurs séances de caresses qui mettaient un point final à leur antagonisme.

Les « go-between » ne sont pas propres aux grands singes. Franz de Waal rapporte qu'une mère macaque, dont le fils venait d'être chassé par le numéro 2, se rapprocha de ce dernier pour le groomer. Son fils la rejoignit et, peu après, elle s'esquiva, les laissant tous les deux se groomer.

Il arrive même parfois que plusieurs membres du groupe jouent les intermédiaires, dans le cadre d'une mise en scène soignée.

Ainsi, des chimpanzés «go-between» font semblant de découvrir un objet intéressant dans l'herbe pour que tous les autres s'en approchent. Déçus, dans la mesure où en fait il n'y a rien à voir, tous quittent immédiatement la scène, tous, sauf les rivaux qui viennent de se battre. Ce sont les seuls à rester en piste, ils font semblant de chercher avec empressement dans l'herbe le fameux objet. Ils se rapprochent l'un de l'autre, en se frôlant la tête et les épaules; de là à se groomer, il n'y a qu'un pas qu'ils n'hésitent pas à franchir. Dans ce cas, le mensonge collectif a permis au groupe de rétablir la cohésion.

Dans l'entreprise, les conséquences d'un conflit entre deux personnes sont nettement moins graves que chez nos cousins. Il n'y a pas de vie en jeu, l'affrontement se manifestant plus dans le discours que dans les actes.

Pas étonnant alors que les femelles de l'entreprise ne marquent pas autant d'empressement que leurs cousines à participer aux rituels de réconciliation et que le chef se charge le plus souvent de rapprocher des ennemis et d'assurer la cohésion du groupe. Pour les aider à se réconcilier, il a recours lui aussi à des stratagèmes qui les contraignent à se rencontrer à nouveau; ainsi il les invite à participer à un même groupe de travail, à déjeuner avec lui, ou il leur choisit des bureaux côte à côte...

Chez les singes comme les humains le risque est plus élevé dans le cas d'affrontement entre chefs.

L'issue du conflit se solde souvent chez les chimpanzés par la remise en cause de l'ordre social établi, c'est pourquoi les «go between» cherchent à éviter qu'un désaccord profond ne s'installe entre les dominants.

Dans l'entreprise, les dirigeants peuvent même recruter une personne dans le seul but de les aider à mieux s'entendre et à arbitrer en cas de conflit entre eux : c'est d'ailleurs dans cet esprit que les deux fondateurs du groupe Accor ont recruté un nouveau collaborateur.

11 Les femelles et le pouvoir

Dans toutes les espèces de singes, à l'exception des chimpanzés bonobos, les femelles sont organisées dans un cadre hiérarchique, il est facile de distinguer les dominantes des subordonnées inférieures. Mais comment fait-on carrière quand on appartient au sexe faible? Les femelles sont-elles aptes à gouverner? Et comment exercent-elles le pouvoir? L'étude de sociétés primates met en relief quelques différences fondamentales avec les hommes.

La carrière des guenons

L'atout sex-appeal

En général, les femelles singes commencent leur carrière plus tard que le sexe opposé. «La mère éloigne d'elle son petit mâle plus vite que sa petite femelle.

Les mâles commencent plus tôt leur périphérisation (éloignement à la périphérie du groupe) », note Rémy Chauvin, dans *Les Sociétés animales*.

Par conséquent, les femelles bénéficient plus longtemps que le sexe opposé des privilèges qui sont attachés à la condition sociale de leur génitrice. Par le jeu de l'héritage du rang social, aussi petite et fragile soit-elle, la jeune femelle domine les femelles adultes soumises à sa mère. Ce n'est qu'une fois adolescente qu'elle est progressivement écartée du cocon familial et qu'elle perd en partie les privilèges liés à son rang de naissance.

A elle alors de gagner ses propres galons. Il s'ensuit une période de conquête du pouvoir marquée par de nombreux actes d'agression; c'est une étape difficile, pendant laquelle la jeune femelle mène son combat social en solitaire. La jeune primate doit affronter ses consœurs pour obtenir la meilleure place dans la hiérarchie, mais elle est aussi l'objet de harcèlements des mâles de son âge qui «se font la main» sur elle.

Cette période est d'autant plus pénible que la femelle est moins préparée que le sexe opposé au jeu du pouvoir: «Les jeunes mâles jouent davantage à des jeux plus rudes et plus longtemps. Ils cessent de jouer à un âge plus tardif que les femelles », observe Rémy Chauvin. A travers le jeu, ils s'entraînent à l'art de la guerre et de la manipulation. Ils se familiarisent avec les parades d'intimidation, apprennent à mesurer leur force et leur habileté sociale et prennent conscience de leurs limites plus tôt que les femelles. Leur mère les y aide indirectement en les punissant davantage que les petites femelles.

Rémy Chauvin explique la plus grande agressivité du mâle par l'attitude plus sévère des mères à leur égard: «On sait que les punitions excessives à un âge peu avancé développent plus tard l'agressivité.»

Comme son homologue du sexe opposé, la jeune femelle comprend rapidement qu'il est difficile de progresser socialement toute seule et découvre aussi les limites de la stratégie d'agression. En effet, les prises de pouvoir par la force ont encore moins de chances de succès chez les femelles que chez les mâles, y compris dans des sociétés comme les macaques. Là où la force physique représente un atout indéniable dans la course au pouvoir pour les mâles, elle ne compte presque pas dans les groupes de femelles. Ce n'est pas un hasard si la femelle dominante chez les macaques est souvent plus petite et moins puissante que ses subordonnées.

Comment les plus faibles parviennent-elles à conquérir le pouvoir? En s'appuyant sur les autres, en particulier sur le sexe opposé.

Les femelles ont intérêt à envoyer leur allié mâle attaquer une de leurs rivales plutôt que d'intervenir elles-mêmes, c'est nettement plus efficace. Et les petites femelles n'ont pas le choix: elles doivent disposer d'un grand nombre d'alliés parmi les mâles pour progresser dans l'échelle sociale.

Dans la course aux alliances, l'attrait physique et le «sex-appeal» représentent des atouts indéniables. Ainsi, chez les chimpanzés, la femelle dominante est souvent la plus recherchée par les mâles et la plus « couverte » quand elle est en chaleur, même si ce n'est pas toujours la plus belle au regard des critères de beauté humains! La plus sexy a plus de chances de pouvoir s'allier avec les mâles dominants et, par effet de levier, elle peut se débarrasser de n'importe quelle rivale.

Le sexe est si important dans le jeu du pouvoir que le fait d'être en œstrus* peut remettre en cause l'ordre social établi. Quand une femelle est en chaleur, tous les mâles se l'arrachent et rivalisent pour céder à ses caprices. Certaines subordonnées inférieures n'hésitent pas à profiter de ces moments où elles règnent pour neutraliser une rivale qui n'a pas la chance d'afficher un postérieur « rose» (signe sans équivoque de leur disponibilité sexuelle...).

Celles qui manquent de sex-appeal peuvent quand même espérer une position sociale à condition de savoir tisser un réseau d'alliances parmi les femelles dominantes du groupe. Elles doivent multiplier les actes d'entraide et de solidarité à leur égard, en protégeant en particulier leurs petits. Le fait d'être à la tête d'une famille nombreuse peut les aider car les jeunes mâles, en grandissant, n'hésitent pas à porter secours à leur mère et à la protéger des harcèlements des autres.

Une logique de sécurité

Si les deux sexes sont intéressés par le pouvoir, leurs motivations ne sont pas les mêmes; quand les mâles recherchent les honneurs, les femelles préfèrent la sécurité.

Certes les femelles dominantes sont sensibles au fait d'être plus caressées et plus entourées que les autres. Mais ce qui compte encore davantage, c'est la protection dont elles jouissent pour elles et surtout pour leurs enfants.

Le taux de mortalité infantile est plus élevé parmi les femelles subordonnées qui vivent à la périphérie du groupe que parmi les dominantes, et les enfants des femelles dominantes sont à la fois mieux nourris et plus en sécurité que les autres.

Dans ces conditions on comprend que les femelles tentent dès l'adolescence de s'élever dans la hiérarchie et qu'elles renoncent à leurs ambitions dès qu'elles estiment avoir trouvé une position relativement sûre.

Dans cette logique de sécurité, la période d'ascension sociale des femelles s'achève avec la maternité. D'autant que, quand il naît, le petit monopolise l'énergie de sa mère. Le père ne jouant aucun rôle direct dans l'éducation du jeune singe, il reste peu de temps aux jeunes mères pour se livrer au jeu du pouvoir. Pour assurer la sécurité de leur progéniture, elles ont même intérêt à éviter les conflits, elles ne peuvent pas s'offrir le luxe de partir au combat en laissant leur petit tout seul.

C'est pourquoi la hiérarchie au sein des femelles est plus stable que celle des mâles: chez les rhésus, on observe un taux moyen de changement de rang social de 0,75 pour les mâles contre 0,11 pour les femelles. Une fois l'ordre social établi, les femelles s'efforcent de ne pas le perturber et elles n'hésitent pas à le défendre quand il est menacé.

La carrière des femelles dans l'entreprise

Promotion canapé

Les conditions de réussite sociale des femelles dans l'entreprise ne sont pas très différentes de celles de leurs cousines singes. On ne peut pas nier que l'origine sociale familiale conditionne en partie la carrière de la jeune femelle.

Celles qui sont issues de milieux bourgeois ont recours presque naturellement à des parades d'autorité voire d'intimidation. Dès leur arrivée dans l'entreprise, elles se comportent avec assurance, se déplacent la tête haute, le sourire aux lèvres, détendues. Elles ont tendance à reproduire les attitudes observées chez leurs parents.

Néanmoins, leur rang d'origine ne leur épargne pas les affrontements avec les autres. Très vite, elles doivent subir les provocations des anciennes et leurs tentatives de déstabilisation; elles doivent alors faire preuve d'habileté. Comme chez les singes, le fait d'être la plus grande ou la plus forte ne leur est d'aucun secours: il vaut mieux qu'elles tissent leur réseau d'alliés.

Les plus jolies ont un atout incontestable par rapport aux autres dans la mesure où elles ont plus de chances d'obtenir la protection du sexe opposé dans l'entreprise.

En effet, quand une jeune et séduisante employée arrive dans une société, les hommes ne se font pas prier pour lui donner des conseils qui facilitent son travail, ou pour la mettre en garde contre certains subordonnés. Les plus ambitieuses peuvent tenter d'accélérer leur ascension en allant plus loin dans le jeu de la séduction; c'est la stratégie de la «promotion canapé» tout aussi efficace que la «promotion copulation» de nos cousines singes. Néanmoins la plupart, en bonnes primates évoluées, se contentent de ritualiser la séduction. Quelques sourires en coin, une jupe légère et un regard complice suffisent à s'attirer les bonnes grâces du sexe opposé.

Les moins séduisantes peuvent, à l'instar de leurs cousines singes, s'en sortir, à condition d'être sympathiques; à elles de le prouver en dépannant une collègue et en proposant ses services à une autre. Quand la plus attirante se tournera vers les mâles de l'entreprise, la plus sympathique trouvera ses alliées parmi les femelles du groupe. L'essentiel est d'être populaire, car on hésite à agresser un subordonné qu'on sait largement soutenu et protégé dans l'entreprise.

Une carrière contrariée

En revanche, à la différence des autres primates, la femelle de l'entreprise ne peut pas compter sur ses enfants pour l'aider professionnellement. Le fait d'être la mère d'une famille nombreuse constitue plutôt un handicap puisque, dans l'entreprise, la mère est séparée de sa progéniture. C'est probablement un motif d'inquiétude essentiel, qui perturbe sa vie professionnelle. Pas étonnant que les jeunes recrues célibataires manifestent davantage leurs ambitions de carrière que les mères de famille. Il faut croire que celles-ci sont animées par le même souci de sécurité que leurs cousines singes. Dès que leur stabilité familiale est menacée, elles renoncent pour la plupart à leurs ambitions. Si nos cousines perdent en général leur agressivité dès leur premier enfant, les femelles de l'entreprise s'adoucissent plus tard, au deuxième ou au troisième enfant, quand il devient plus difficile de concilier leurs exigences de mère avec celles du pouvoir.

C'est pourquoi les femelles sont bien plus nombreuses parmi les subordonnés inférieurs que parmi les dominants: en effet moins de dix femmes figurent dans la liste des mille premières entreprises françaises et les chiffres ne sont guère plus glorieux à l'étranger. Les rares femmes aux commandes des entreprises ont le plus souvent pris le pouvoir par défaut: certaines héritent de l'entreprise de leur père quand ce dernier n'a pas de fils, d'autres deviennent chefs à la mort de leur mari ou de leur frère.

Les femmes chefs d'entreprise n'ont jamais été aussi nombreuses que pendant la guerre de 1939/1940, quand les hommes étaient au combat. Dans ces situations de crise, l'accès au pouvoir est le meilleur moyen pour les femmes de protéger leur famille, elles n'hésitent donc pas.

Pas plus d'ailleurs que leurs cousines singes. Les chercheurs du Centre de primatologie de Strasbourg ont assisté à la prise de pouvoir par défaut d'une femelle, au sein d'un groupe de rhésus structure «patriarcale». La femelle gouverna pendant plusieurs mois, remplaçant le chef mâle qui venait de mourir. Dès que les primatologues introduisirent un nouveau mâle adulte au sein du groupe, la femelle perdit sa couronne au profit du nouvel arrivant. Tout comme après la guerre les hommes reprirent les commandes à leurs femmes.

En dehors des situations de crise, les femmes hésitent davantage à prendre le pouvoir. Elles savent que, si elles rejoignent la caste des dominantes, elles n'auront plus le temps ni l'énergie suffisante pour prendre soin de leur progéniture. D'ailleurs les plus carriéristes sont souvent désignées du doigt par les autres et accusées de « bâcler » leur rôle de mère.

Certaines renoncent même à travailler en tant que subordonnée inférieure quand leur emploi est trop pénible et contraignant; c'est l'échec par rapport aux autres sociétés de primates. Quand nos cousines se contentent de réduire leurs ambitions de carrière, les femmes sont parfois obligées de quitter leur groupe. Le coût de ces départs pour l'entreprise est certainement très élevé car l'investissement en formation n'a généralement pas eu le temps d'être amorti: la femelle s'en va au moment où elle commence à maîtriser son métier.

Certaines entreprises, malheureusement encore trop peu nombreuses, conscientes du coût de la mobilité des femmes, tentent d'apporter des solutions, comme Roussel-Uclaf qui a intégré un service de crèches dans les locaux de l'entreprise, ou l'UAP. Les magazines féminins et le bouche à oreille se chargent de les faire connaître aux femmes, sachant que la prise en compte des problèmes familiaux constitue désormais un argument de poids pour attirer et fidéliser les meilleures femelles.

La vie des femelles primates

Le sens de la fidélité

Si les mâles multiplient les alliances d'opportunité en se retournant contre l'ami d'hier ou en se « mariant » avec l'ennemi de toujours, les femelles se distinguent par la stabilité de leur réseau relationnel. Elles hésitent à rompre une alliance dans le seul but de gagner du galon.

Chez les chimpanzés, les mâles changent en moyenne d'amis chaque année, leurs amitiés servant en priorité leurs ambitions de pouvoir, alors que les femelles gardent leurs amis plusieurs années voire toute la vie. Différentes expériences réalisées sur l'espèce humaine montrent que, de ce point de vue-là, nous ne sommes pas si différents de nos cousins primates.

Quand on demande à des hommes de choisir leur équipe dans le cadre d'un jeu de cartes par exemple, ils sélectionnent en général ceux qui leur permettront de gagner alors que les femmes préfèrent choisir leurs amis, quitte à s'entourer de joueurs « malchanceux » et à perdre la partie.

Le fait de changer d'alliés souvent contribue à déstabiliser l'équilibre social du groupe: c'est pourquoi les femelles, si attachées à la paix de leur tribu, tiennent à établir des relations stables.

Les femelles singes ont tendance à choisir leurs alliés parmi les membres de la famille; leurs mères et plus tard leurs frères et sœurs représentent leurs alliés les plus sûrs et les plus fidèles.

Celles qui émigrent, comme les femelles chimpanzés, ne peuvent pas s'appuyer sur leur famille: aussi, dans leur nouveau groupe, il n'est pas rare qu'elles se rapprochent de femelles qui ont l'âge de leur mère, de leur tante ou de leurs sœurs comme si elles tentaient de recréer le cercle familial. Elles s'organisent en bandes de femelles d'âges différents, alors que les mâles ont tendance à se regrouper avec des compagnons de leur âge.

En général, les femelles singes privilégient les membres de leur sexe, elles se contentent d'un ou deux alliés mâles et préfèrent multiplier les alliances avec d'autres femelles. Chez les saïmiris, les primatologues ont observé que les femelles groomaient de préférence d'autres femelles, et que dans l'ensemble les femelles étaient plus portées vers le grooming que le sexe opposé.

Éloignées par la force des choses de leur famille, les femelles de l'entreprise, à l'instar de leurs cousines chimpanzés, tentent de reconstituer un noyau familial.

Elles s'organisent en petits groupes qui rassemblent des femelles très jeunes et d'autres beaucoup plus âgées, et forment de véritables coalitions qu'il n'est pas facile d'intégrer et encore moins d'éclater. Là où les mâles de l'entreprise se contentent de deux ou trois alliés, les femelles de rang inférieur créent de véritables bandes qui peuvent rassembler une dizaine d'individus et qui sont assez remarquables par leur stabilité. Comme chez leurs cousines, le sexe opposé n'y a guère sa place. Les femelles préfèrent rester entre elles: ainsi ce sont toujours les mêmes qui se retrouvent le matin pour boire un café et à midi pour déjeuner.

Les femelles éprouvent le besoin de construire des passerelles entre leur vie professionnelle et leur vie familiale. Il est essentiel, pour elles, de pouvoir téléphoner à leur famille pendant les heures de bureau sans crainte d'être sanctionnées. Il est tout aussi vital de pouvoir accrocher au mur la photo de leurs enfants, et il serait maladroit de vouloir les en priver. Pour recréer leur vie de famille dans l'entreprise, elles ont besoin de pauses « bavardages ». Là où les mâles échangent des propos d'ordre professionnel, les femelles parlent de tout sauf de travail comme en témoigne Jeanne Zerner : «Avec Catherine, un cadre, on s'arrêtait de temps en temps de bosser pour parler de nos maris, de cuisine... comme cela se faisait dans tous les bureaux où des femmes travaillent, et ce quel que soit leur statut... »

Les femelles subordonnées inférieures sont capables de grands sacrifices pour faire vivre leur «noyau familial» dans l'entreprise: par exemple, certaines arrivent chaque matin avant

8 heures pour le seul plaisir de boire un café avec les autres femelles. Comme leurs cousines singes, elles consacrent beaucoup de temps à se groomer mutuellement et en tout cas plus que le sexe opposé. Toutes les occasions sont bonnes pour se retrouver hors du cadre professionnel stricto sensu. Le besoin de grooming des femelles, explique en grande partie le succès des ventes organisées par les comités d'entreprise: elles réservent en général un accueil chaleureux aux vendeurs ambulants qui leur proposent bijoux et vêtements « à domicile » c'est-à-dire à leur bureau, car c'est le prétexte de se retrouver et de parler « chiffons ». Quand l'entreprise organise un pot, le taux de participation des femmes est en général plus élevé que celui des hommes. Comme le rapporte Jeanne Zerner, «notre société organisait chaque semaine un pot, pour une raison ou une autre. Si les hommes péchaient parfois par absentéisme, les femmes ne rataient jamais l'occasion». Les arbres de Noël, la convention annuelle sont des moments essentiels dans la vie des femelles de l'entreprise, surtout quand les conjoints sont invités.

Le souci de stabilité affective est si important chez les femelles, qu'une mauvaise ambiance suffit à les démotiver voire à justifier leur départ.

Elles ne dédaignent pas le pouvoir et les honneurs, mais pas à n'importe quel prix, et en tout cas certainement pas au prix de leur sécurité et de leur équilibre familial.

Des exigences et des contraintes

L'attachement au groupe familial explique la moindre mobilité des femelles singes. En effet, celles qui ont un enfant hésitent à s'éloigner du groupe car on ne laisse pas un petit tout seul.

En analysant la division du travail chez les chimpanzés, Mac Grew a constaté que les femelles cueillaient des baies sauvages ou cherchaient des termites quand les mâles partaient à la chasse.

La chasse implique de se déplacer loin du groupe alors que la cueillette ou la recherche de termites demandent peu de mobilité.

Il est clair que l'éducation des enfants contraint les femelles singes à rester dans le périmètre du groupe et conditionne leurs activités quotidiennes.

Il n'est pas étonnant que les femelles de l'entreprise privilégient en général des emplois stables où les déplacements sont rares. La vie des commerciaux sur les routes ou dans les avions ne convient guère à la nature des femelles primates comme tous les postes à haute responsabilité qui exigent disponibilité et mobilité. Sachant que dans les grands groupes aujourd'hui l'expatriation est une condition sine qua non pour faire carrière, on comprend mieux pourquoi les femelles se contentent du statut de subordonné inférieur. Elles n'ont guère le choix.

Les femelles singes ne sont pas seulement fidèles en amitié, elles le sont tout autant dans leurs inimitiés, elles « ont la haine tenace ». Cependant, face à leurs ennemis, en général elles ont tendance à préférer la stratégie de l'évitement à celle de l'attaque. Dans la plupart des espèces, elles sont moins agressives que le sexe opposé. Chez les rhésus, les primatologues ont enregistré en moyenne, sur dix heures d'observation, 16 actes agressifs chez les femelles contre 38 chez les mâles.

Néanmoins, dans les espèces plus évoluées, il semblerait que les femelles soient plus agressives. Ainsi, chez les rhésus, les femelles clairement dominées par le sexe opposé, hésitent à se battre de peur que les mâles ne s'en mêlent et les sanctionnent. Chez les chimpanzés, les femelles ont leur mot à dire et ne craignent pas de le faire savoir, tout en préférant dans bien des cas éviter leur rivale plutôt que de l'affronter.

Dans l'entreprise, il est plus difficile pour un manager de réunir dans une même équipe de travail des femelles que des mâles qui ne s'entendent pas. Les premières ne font guère d'efforts pour simuler une bonne relation tandis que les mâles n'hésitent pas à oublier les querelles dans l'intérêt de la réunion. Il est donc nécessaire que les chefs prennent en compte le souci des femelles d'éviter tout contact avec leurs rivales, en particulier quand ils constituent des groupes de travail, quitte à s'informer au préalable sur l'entente qui règne entre les différents participants.

En général, ce sont les membres du même sexe et de même âge qui s'opposent le plus. Pour éviter les tensions générées par la lutte pour le pouvoir il vaut mieux ne pas réunir au sein d'un même groupe des mâles ou, pis encore, des femelles de même âge, surtout quand ils sont jeunes; il est préférable de mélanger les sexes et les catégories d'âge.

Il serait inutile de tenter de réconcilier deux femelles qui s'opposent. Franz de Waal considère que les femelles sont plus réticentes que le sexe opposé à faire la paix. En effet, elles se contentent de se réconcilier avec leurs meilleurs amis ou leurs alliés de longue date et n'hésitent pas à se fâcher définitivement avec les autres.

Ce qui ne les empêche pas d'intervenir dans un conflit qui dégénère entre mâles pour tenter de les réconcilier. La logique du sexe faible est claire: la sécurité individuelle passe par la paix du groupe, il faut neutraliser tout ce qui menace l'équilibre de la tribu.

Les femelles singes comptent sur leur chef pour les protéger. Elles sont donc particulièrement sensibles aux gestes de reconnaissance et de réassurance de leur chef et en tout cas beaucoup plus que le sexe opposé.

Les femelles de l'entreprise, elles aussi ont besoin d'être rassurées par leur patron, il faut que celui-ci leur montre qu'il veille sur elles, sinon comment pourrait-il les défendre en cas de problème? Elles savent mieux que le sexe opposé décoder le comportement non verbal de leur patron, ce qui éclaire la réflexion d'une caissière d'un grand magasin pour justifier un préavis de grève: «Que voulez-vous, notre chef ne nous regarde même pas! »

L'exercice du pouvoir

Sociétés matriarcales et patriarcales

La plupart des sociétés de primates sont dirigées par des femelles. Il s'agit de sociétés matriarcales ou encore appelées matrilineaires. En observant de plus près ces structures, on découvre que les femelles sont loin de gouverner toutes seules et que les mâles disposent d'une certaine autorité. Le champ d'exercice du pouvoir des femelle est même plus restreint que celui du mâle.

Certes, les femelles font figure de maîtres incontestés du noyau familial; ce sont elles qui sont chargées de l'éducation des jeunes, elles encore qui jouent le rôle d'arbitres au sein du groupe et leur pouvoir s'étend en dehors de la famille. Elles interviennent dans les conflits qui perturbent la tribu pour protéger les plus faibles et en priorité leur famille et leurs amies. Cela étant, elles respectent l'autorité des mâles dominants dans un certain nombre de domaines; ainsi les décisions de déplacements et de migration du groupe appartiennent au mâle de rang supérieur. C'est lui aussi qui prend l'initiative des copulations. Les relations de paix ou de guerre avec les groupes voisins reposent largement sur ses épaules et les plus belles parades d'intimidation, caractéristiques des chefs, restent l'apanage des mâles.

Dans ces sociétés dites «matriarcales », les femelles sont assez différentes de l'image de l'amazone à laquelle on les associe parfois. Chez les patas, une espèce de singes organisée autour de l'autorité des femelles, Desmond Morris rapporte que le mâle dominant demeure le « chien de garde » du groupe.

Si les femelles le respectent et comptent sur lui pour les protéger en cas de danger ou les diriger quand le groupe se déplace, elles ont le pouvoir de le faire tomber s'il ne leur convient pas. Le mâle fait office d'administrateur de la troupe. Le même constat pourrait être fait avec les babouins *Papio anubis* où les femelles constituent le noyau dur des harems. Elles choisissent le mâle dominant qui sera chargé de les diriger et de les protéger. A condition, bien entendu, qu'il ne dépasse pas certaines limites, sinon elles organisent une coalition pour se débarrasser de cet «administrateur» incompetent...

Dans les tribus humaines, africaines, « matriarcales » (c'est le cas de la plupart des groupes ethniques), les femmes ne se conduisent pas plus que leurs cousines singes en dictateurs. Pour l'œil non averti, il n'est pas facile de distinguer ces sociétés des organisations «patrilinéaires ».

Au Gabon, toutes les tribus s'organisent autour de la mère, à l'exception d'une ethnie, les Fangs. Qu'est-ce qui distingue les Fangs des ethnies matriarcales? Principalement le droit de propriété des enfants. Dans les sociétés matrilineaires, les enfants appartiennent à la femme; dans les sociétés de mâles, ils sont la propriété de l'homme et, en cas de divorce, ils lui reviennent de droit. Dans les faits, même dans les sociétés matriarcales, l'enfant est confié, non pas à la mère mais au frère de celle-ci ou à son oncle; c'est donc un homme qui exerce son autorité sur l'enfant.

Mais ce n'est pas tout. Dans les sociétés matriarcales, seuls les mâles peuvent organiser la police de la tribu et les femmes ne peuvent abandonner leur foyer sans l'accord du sexe opposé.

En revanche, quand on analyse de près les sociétés «patrilinéaires», on prend conscience du fait que l'autorité de la femme n'y est pas réduite à zéro.

En fait, les femelles participent à l'ensemble des décisions de la vie familiale, mais de manière discrète; leur influence sur le sexe opposé ne doit pas être visible mais elle est incontestable. Même les Fangs avouent l'importance du rôle politique et social joué par leur femme.

Dans les sociétés de singes «patrilinéaires», les femelles ont leur mot à dire dans l'ensemble des activités du groupe. Ce sont elles qui conditionnent l'organisation du groupe, qui choisissent de se regrouper en grandes bandes ou au contraire de vivre en solitaire ou en petits groupes; les mâles sont contraints de les suivre et d'accepter leur choix de structure. Dans les conflits internes, elles interviennent très souvent en personne pour séparer les rivaux ou plus souvent encore pour les rapprocher et faciliter leur réconciliation: la police du groupe n'est donc pas seulement assurée par les mâles... Chez les chimpanzés, elles n'hésitent pas à « lâcher » un mâle dominant qui ne leur paraît pas à la hauteur de sa mission pour soutenir son rival. Comme leurs cousines humaines africaines, elles jouissent d'un réel pouvoir par relais: si elles n'osent pas attaquer ouvertement leur adversaire, elles prient l'un des mâles de s'en charger; si elles ne se rebellent pas quand le mâle alpha les sanctionnent, elles organisent une coalition dans l'ombre pour le marginaliser peu à peu.

Qu'elles évoluent dans un groupe matriarcal ou patriarcal, les femelles laissent le soin aux mâles de prendre la tête du groupe dans la plupart des activités; elles préfèrent le pouvoir de l'ombre quand les mâles ont une prédilection pour les places au soleil.

Manager au féminin

A la puberté, la jeune femelle singe doit se situer dans la hiérarchie; c'est alors qu'elle prend conscience de ses limites physiques et apprend à se servir de la force du sexe opposé pour s'imposer dans son groupe. L'art et la manière de manipuler les mâles font partie de l'éducation des femelles.

On comprend mieux qu'elles laissent les mâles en première ligne, même quand elles dirigent leur groupe. Elles savent qu'il est souvent plus efficace de « faire faire » par le sexe opposé plutôt que d'intervenir directement. Cette aptitude à manipuler les mâles se retrouve aujourd'hui dans le mode de management des femmes.

Comme leurs cousines singes, les femelles de l'entreprise ont un penchant pour le pouvoir de l'ombre. C'est peut-être l'une des raisons qui expliquent qu'elles soient si peu nombreuses à la tête des entreprises et que les rares femelles patrons ne dirigent pas comme les mâles: elles délèguent davantage et sont nettement moins enclines que le sexe opposé à manifester les signes visibles du pouvoir, elles préfèrent laisser aux mâles le soin de parader pour affirmer leur autorité. Elles n'hésitent pas à utiliser comme relais la force physique du mâle pour les assister dans leur tâche de gouverneur.

Judy Rosener, spécialiste du management et professeur à la Graduate School of Management de l'université de Californie Irvine, ne dit pas autre chose; elle affirme, enquête à l'appui: «Les hommes ont davantage tendance à se décrire dans des termes qui caractérisent le leadership transactionnel. Leurs relations avec leurs subordonnés se présentent comme une suite de transactions dans un système basé sur la récompense et la punition.

Les hommes utilisent aussi plus facilement le pouvoir que leur confère leur position, l'autorité hiérarchique; les femmes, elles, seraient plutôt adeptes d'un leadership de type « transformationnel ». A travers la perspective d'un objectif commun, elles incitent leurs subordonnés à assimiler leur intérêt personnel à celui du groupe.

«Par ailleurs, leur charisme, leur compétence, leur ardeur au travail et un dialogue constant sont les sources de leur pouvoir, plutôt que leur position hiérarchique. Les femmes connaissent les désavantages de la direction participative, mais elles acceptent de passer plus temps à écouter les autres et se résignent à ne plus tout contrôler. Elles refusent catégoriquement les signes de pouvoir, tels que l'exclusivité d'une place de parking ou d'une cantine spéciale ».

Ayant observé des femmes patron de PME, Jacques Barraux souligne son admiration pour le mode de management d'Annette Roux à la tête de Beneteau. «Annette Roux manage sur un mode participatif. La légitimité, elle ne la tient pas de son pouvoir hiérarchique mais de son savoir. Elle a l'instinct souverain. Elle sait voir, sentir ce qui est bon pour le groupe. C'est ce que ses subordonnés lui reconnaissent. Et surtout elle ne singe pas les hommes ».

Les hommes ne rejettent pas l'idée d'une femme patron, à condition que la femelle au pouvoir ne cherche pas à les «singer », Ils ne supportent pas les femmes «qui gueulent» à l'instar de beaucoup de patrons de sexe masculin, ni celles qui managent à la manière des rhésus. On tolère les comportements de chef tyrannique chez les hommes, en particulier dans les cas de crise, mais on ne les accepte pas chez les femmes.

La bataille qui a opposé Annette Roux pendant plusieurs années à l'Air Liquide est significative de l'efficacité du mode de management féminin. La «puce» Roux a eu raison du géant. Dans son combat pour que son fournisseur, aussi puissant soit-il, reconnaisse ses torts, elle a su mobiliser l'énergie de ses troupes alors que son rival n'a pas réussi à obtenir les mêmes performances de la part de ses milliers de subordonnés. En première ligne, soutenue par son mari, véritable numéro 2 dans l'affaire, fort d'un management participatif et motivant, elle a réussi à imposer sa loi au plus grand.

Comme leurs cousines singes, soucieuses de stabilité sociale, les femelles au pouvoir mettent en place des systèmes qui assurent la cohésion et la paix du groupe. En effet, dans les entreprises dirigées par des femelles, les activités de grooming sont particulièrement développées. Une enquête américaine réalisée par l'International Women's Forum au printemps 1991, a montré que les femmes au pouvoir consacrent beaucoup de temps et d'énergie à favoriser les séances de grooming au sein de l'entreprise. Certaines organisent des «repas d'autosatisfaction» et tirent parti de toutes les occasions possibles (un nouveau client, un nouvel arrivant) pour réunir les subordonnés dans le cadre de déjeuners, d'autres mettent en place des formules plus originales.

C'est le cas de la patronne d'une société financière américaine qui a créé un «bridge club» pour favoriser les rencontres entre cadres et subordonnés, en dehors des heures de travail, dans un climat de détente. «Le club nous sert de pont, de passerelle. On s'échange des informations. Participer au club est plus agréable que d'écrire des notes de service. »

Quand un patron de sexe masculin propose un pot d'entreprise, il n'est pas certain qu'il soit l'origine de cette initiative: c'est souvent sa femme ou sa secrétaire qui lui en a soufflé l'idée.

L'International Women's Forum révélait qu'une femme seulement, dans son enquête, dirigeait une grande société traditionnelle. Toutes les autres réussissaient dans le cadre de sociétés moyennes, caractérisées souvent par une croissance rapide. Le même constat pourrait être fait en France où les femmes n'ont pas leur place à la tête de grands groupes. En général elles se contentent de diriger des PME.

S'il est clair que leur mode de management est particulièrement adapté aux petites structures traditionnelles, il doit être aussi efficace dans les grandes organisations, à condition qu'elles soient réellement décentralisées. Mais tant que les femmes devront faire un trait sur leur vie de famille pour pouvoir faire carrière, il est probable qu'elles se contenteront d'une position de subalterne dans l'entreprise ou de numéro 2 pour les plus ambitieuses.

Tout compte fait, dans nos entreprises à caractère «patriarcal », c'est probablement le rôle de second qui leur convient le mieux. C'est même le seul moyen dont elles disposent pour gouverner dans les grandes entreprises rigides. Les mâles les apprécient d'autant plus en tant que numéros 2 qu'ainsi ils ne les considèrent pas comme des rivales, ils savent qu'elles se contentent du pouvoir de l'ombre et qu'elles ne revendiquent pas les signes du statut de chef: n'est-ce pas pourquoi le président Mitterrand a jugé préférable de remplacer un ministre qui commençait à lui faire sérieusement de l'ombre par une femme, Edith Cresson?

Il faut espérer tout de même que les subordonnés feront pression pour imposer les femmes à la tête des entreprises en tant que numéro 1. Après tout, le mode de management féminin répond particulièrement bien aux nouvelles exigences des subordonnés.

Elles ont d'ailleurs fait des émules: les patrons de sexe opposé sont de plus en plus nombreux à découvrir les vertus du management participatif associé au grooming comme en témoigne Jacques Chaize qui a dirigé pendant plusieurs années le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise. A la tête de la Soda, une PME installée à Chalon-sur-Saône, il permet à son personnel d'accéder à l'ensemble des données de la vie de l'entreprise, y compris les comptes de la société et le montant de son salaire. Partager l'information, c'est déjà partager une partie du pouvoir. Quand il instaure des formules de récompense et de motivation pour inciter ses subordonnés à prendre du pouvoir, quand il respecte l'esprit d'initiative et l'autonomie de ses cadres, il se rapproche du management participatif auxquelles les femmes sont attachées.

En revanche, les rares femmes qui s'imposent par la force, en se battant sur le même terrain que les hommes, ont peu de chances de réussir. Chefs politiques ou dans l'entreprise, celles qui étaient connues hier pour la force de leur poignet sont tombées progressivement. Indira Gandhi, Eva Peron, Margaret Thatcher, Edith Cresson, Yvette Chassagne et Francine Gomez... toutes nous rappellent qu'on n'échappe pas impunément à notre nature de femelle primate.

12 Transferts

Dans la plupart des sociétés de primates, le «turn-over» existe, il peut même être assez élevé: les rhésus quittent leur groupe en moyenne tous les deux ans. Qu'est-ce qui incite nos cousins à partir? Comment se déroule leur transfert d'un groupe à l'autre?

Les réponses à ces questions devraient permettre de mieux comprendre le phénomène du turn-over et d'intégration dans l'entreprise.

Motifs de départ

Nécessité et ambition

Dans la plupart des espèces, dès qu'ils sont en âge de se reproduire, les singes quittent leur groupe natal pour rejoindre voire créer un nouveau groupe. C'est la menace de l'inceste qui est le moteur de ces mouvements. En effet, pour éviter que leur groupe ne soit atteint de dégénérescence, les singes ne doivent pas se reproduire entre parents proches; ils ont besoin de renouveler le sang en intégrant de nouveaux membres et en se séparant d'autres.

L'inceste est donc la raison biologique du départ des primates, en changeant de groupe le jeune primate sert l'intérêt de son espèce, mais elle n'explique pas ce qui motive le jeune singe à quitter son foyer. Quel intérêt trouve-t-il à partir?

L'adolescence est une période pénible pour les jeunes singes, c'est l'époque à laquelle leur mère s'éloigne d'eux et où leur carrière commence. Ceux qui héritent d'un rang faible dans la hiérarchie n'ont pas intérêt à rester dans leur groupe, surtout s'ils sont ambitieux, car ils seront à priori classés dans la catégorie sociale la plus basse. Autant tenter leur chance dans un groupe où ils ne sont pas connus.

Les enfants des mères dominantes hésitent davantage à partir, dans la mesure où ils perdent leur avantage social en quittant leur groupe natal. Cela étant, ils n'ont pas le choix: en grandissant, leur mère s'éloigne d'eux, les laissant se débrouiller tout seuls. Les plus gâtés peuvent donc partir sans trop de regret. En revanche, les femelles, plus longtemps protégées par leur mère que le sexe opposé, ont tendance à partir plus tard, voire jamais.

L'ambition peut conduire certains à changer de groupe plusieurs fois dans leur vie. Qu'ils en soient ou non conscients, le fait d'intégrer un nouveau groupe accélère leur ascension sociale; en témoignent ces chimpanzés et ces babouins qui ont quitté à plusieurs reprises leur groupe et qui sont parvenus à se hisser du rang de dominé à celui d'allié du chef.

Le départ des jeunes mâles est souvent précipité par l'attitude des adultes qui ne les voient pas grandir d'un bon œil. Pourquoi seraient-ils tolérants à l'égard de ceux qui deviendront leurs rivaux, un jour ou l'autre? Dans certaines espèces, les subadultes* sont forcés de partir pour éviter le harcèlement des anciens. Shirley Strum commente le sort des jeunes babouins dans son ouvrage *Presque humain*: «Lorsqu'un adolescent reste dans sa famille, il ne peut acquérir de statut social, ni de statut affectif. Socialement, il est considéré par les mâles et les femelles de son groupe comme un petit dominé.» Il est donc probablement traité comme tel, c'est-à-dire qu'il doit être la première cible des harcèlements des dominants. La condition des jeunes gorilles n'est guère plus enviable car dans cette espèce comme dans la plupart des structures en harem, les chefs poussent carrément les adolescents à la porte. Ils se contentent de tolérer à leur côté le plus malin, celui qui parvient à s'imposer comme leur meilleur second, le gardien des femelles.

Ce n'est pas un hasard si le «turn-over» est plus élevé dans les espèces caractérisées par une hiérarchie stricte et dure. On peut comprendre que certains subordonnés du bas de l'échelle sociale éprouvent le désir d'échapper à leur condition et de tenter leur chance dans un autre groupe.

Le turn-over dans l'entreprise

L'entreprise a intérêt à renouveler le sang de ses membres si elle veut éviter que ses «tares ne se reproduisent» et que son groupe ne dégénère. On peut même se demander s'il n'est pas trop tard pour certaines sociétés, en particulier celles où tout le monde se ressemble tant par le comportement que par la tenue vestimentaire ou le langage. Beaucoup de subordonnés ont tendance à porter les mêmes tenues que leur chef: on reconnaît un cadre IBM à sa chemise blanche et sa cravate fantaisie et un commercial de la même maison, à son costume bleu marine.

Dans une agence de communication dirigée par un chef «branché», tous les subordonnés sont à la pointe de la mode, le noir s'impose et le polo/pantalon remplace le traditionnel costume/cravate; dans une PME industrielle, les subordonnés s'affichent avec des chemises rayées et des costumes clairs, ce qui n'est pas étonnant puisque c'est aussi la tenue préférée de leur patron.

Le phénomène d'imitation du patron a une limite cependant : les subordonnés doivent éviter de s'approprier les signes qui symbolisent le rang de chef. S'ils portent la même chemise rayée bleue et blanche que leur patron, ils se contentent de boutons aux poignets alors que leur chef préfère les boutons de manchettes en or...

Ce qui est vrai pour les vêtements vaut pour la voiture, par exemple si un chef possède une Rover grand modèle, superluxe, son cadre le plus proche s'achètera une Rover petit format.

Le processus d'imitation ne se réalise pas du jour au lendemain, il demande du temps. C'est pourquoi la ressemblance avec le patron augmente avec l'ancienneté du personnel.

Quand les subordonnés n'imitent pas spontanément leur chef, ces derniers peuvent imposer des comportements.

Certains procèdent en douceur. Ainsi, Bouygues ne supporte pas les barbus, il fait confiance aux rumeurs internes pour le faire savoir aux nouveaux venus et obliger les barbus à sacrifier leur « parure ».

D'autres peuvent agir de manière plus directive comme les dirigeants de « Disneyland », qui n'hésitent pas à imposer une charte de comportements et de présentation particulièrement contraignante à leurs subordonnés.

Ils interdisent le maquillage, les accessoires dans les cheveux et limitent le port de bijoux (pas plus d'une bague par main...).

Certains dirigeants définissent une charte sémantique qui régit le discours des cadres. Bouygues y réussit fort bien: on reconnaît ses cadres après quelques minutes seulement de conversation; il suffit de repérer les mots clefs comme challenge. Chez IBM, les termes «job» ou «emploi» sont bannis au profit de «missions», cela fait plus noble... et chez Eurodisney, les employés n'existent pas, on doit parler de «cast members» (les invités)...

Plus grave, les subordonnés supérieurs ont tendance inconsciemment à reproduire les gestes, les attitudes et les expressions de leur chef y compris les plus critiquables. Si ce dernier est de tempérament coléreux et sanguin, il y a fort à parier que ses cadres alliés partageront à terme sa tendance à s'emporter et que le climat de l'entreprise se détériorera. Si en revanche il se distingue par une certaine nonchalance et une grande tolérance, il est probable que ses cadres seront beaucoup plus cool. C'est ce que les dirigeants de Hewlett Packard ont compris: au lieu de sanctionner le personnel de base et les commerciaux pour leur laxisme, ils ont demandé aux chefs de se reprendre et de faire preuve de plus d'énergie. Modèle oblige.

Franz de Waal a observé l'effet de rayonnement du comportement des dominants dans la communauté de chimpanzés à Arnhem. Selon lui, la mauvaise ambiance était largement liée à la conduite des chefs. En effet, à force d'assister aux spectacles quotidiens de l'affrontement des deux mâles prétendant à la couronne, les subordonnés étaient devenus plus agressifs.

Si le risque d'inceste n'existe pas dans l'entreprise, en revanche celui de l'appauvrissement du « patrimoine culturel » existe, donc l'effet d'imitation du chef a des effets pervers. Quand tout le monde finit pas s'habiller, s'exprimer et se comporter comme tout le monde, le groupe se sclérose, les tares s'imposent et la tribu dégénère progressivement. Ceux qui travaillent ensemble depuis dix ans ou plus dans la même entreprise sont particulièrement exposés à ce risque. Pour casser cette spirale infernale, éviter que les tares des dominants ne se répandent trop vite, il faut intégrer de nouveaux venus et inciter certains anciens à quitter le groupe. Il est essentiel de renouveler le « patrimoine génétique » de l'entreprise.

Ceux qui imposent des comportements, un langage ou un style vestimentaire invoquent l'exigence de la culture d'entreprise.

Certes, on ne peut nier le besoin d'identité des primates, certains macaques lavent leur pomme de terre dans la mer pour les saler, alors que d'autres préfèrent une autre préparation culinaire... Chaque groupe de singes est caractérisé par des comportements spécifiques, des goûts particuliers, voire des parades originales.

Mais l'identité ne se décrète pas, elle s'impose d'elle-même. Le chef n'a pas pour mission de la créer, même si son empreinte est incontestable sur l'identité du groupe.

Certains patrons considèrent qu'il est de leur devoir de créer l'identité de leur groupe. Ils imposent un style de parler, de conduite et de présentation. Ils sont obsédés par l'idée de culture de leur entreprise. Qu'ils ne s'y trompent pas! La culture d'entreprise n'est rien d'autre que celle de son patron, la preuve en est qu'en général elle disparaît avec le départ du chef.

Quand DPV a racheté Télémécanique, tout le monde redoutait le «choc de cultures». L'ex-chef de Télémécanique ayant disparu et la culture de l'entreprise avec lui, les subordonnés n'eurent guère de mal à prendre le style de leur nouveau groupe.

Ceux qui s'attachent à fidéliser leurs cadres au nom de la protection de la «culture d'entreprise» feraient bien de prendre plutôt en compte l'exigence de renouvellement du patrimoine génétique de leur groupe.

Le turn-over ne représente en aucun cas une menace pour l'identité du groupe. A condition bien entendu qu'il ne soit pas trop élevé.

Certains dirigeants, comprenant la menace que représente une société figée, qui ne réunit que des «anciens », s'efforcent d'attirer de nouveaux subordonnés en allant les chercher de plus en plus loin. Il est bien vu de faire appel à des étrangers, le "mélange" fait du bien à l'entreprise, commence-t-on à entendre dans la bouche de chefs d'entreprise. Quand on ne les recrute pas en Chine ou au Brésil, on peut les chercher à travers une formation diversifiée. Carrefour, par exemple, s'enorgueillit de recruter ses cadres tant parmi les médecins, les universitaires, que les technico-commerciaux.

Qui plus est, Carrefour, comme certains groupes réellement décentralisés, a su trouver le moyen de «faire tourner» ses cadres dans ses différents magasins tout en les gardant. En intégrant le groupe de distribution, les jeunes cadres savent qu'ils seront conduits à changer de poste et de magasin, voire de ville ou de pays tous les trois ans en moyenne, tout en restant au sein du groupe. Aucun d'eux ne reste longtemps dans son groupe professionnel de départ.

Les subordonnés humains ne sont pas plus désintéressés que leurs cousins singes. S'ils quittent leur premier emploi, ce n'est pas seulement dans l'intérêt général de l'entreprise, mais aussi pour des raisons personnelles.

C'est vrai qu'il n'est pas facile pour un jeune de progresser jusqu'aux sphères les plus élevées en restant dans la même entreprise. Les anciens, qui l'ont connu à ses débuts, ne le laisseront pas facilement les dépasser. Son statut initial de subordonné inférieur lui « colle à la peau », comme un rang inférieur est un handicap pour le jeune babouin. On comprend que les jeunes ne restent pas longtemps dans leur premier emploi. Ceux qui nourrissent de grandes ambitions professionnelles ont probablement intérêt à changer de groupe régulièrement jusqu'au moment où ils accèdent à un statut élevé.

Certains patrons n'hésitent pas plus que leurs homologues singes à pousser à la porte les prétendants au pouvoir ou les subordonnés rebelles; encore plus courants, ceux qui inconsciemment incitent leurs subordonnés à les quitter tant ils leur font mener la vie dure.

Dans ce cas, le turn-over élevé est l'expression d'un malaise général.

Pas étonnant qu'il soit plus important dans les professions les plus pénibles, ou dans les structures les plus rigides, comme chez les caissières de supermarché, les ouvriers du bâtiment ou les VRP...

Les signes du départ

Comment repérer un singe sur le point de quitter son groupe?

Certains signes ne trompent pas : ainsi, dans la plupart des cas, les subordonnés commencent par s'isoler et à prendre du recul par rapport au noyau central et on les observe de plus en plus souvent seuls, en périphérie du groupe. Mais il ne faut pas les confondre avec ceux qui évoluent en permanence à la périphérie: ce qui compte, c'est le mouvement du subordonné et le fait qu'il s'éloigne progressivement en se coupant de son groupe.

L'isolement progressif du subordonné est tout aussi significatif dans l'entreprise. Quand un cadre change trois fois dans l'année de bureau en s'éloignant à chaque fois un peu plus du centre de gravité (le bureau du chef), on peut s'attendre à ce qu'il présente sa démission, même si chacun de ses déplacements paraissait justifié.

Un cadre d'une maison d'édition partit après dix ans de bons et loyaux services. Dans les mois qui avaient précédé son départ il avait changé deux fois de bureau en passant successivement du dernier étage où se situait son chef, au troisième puis au second. Pour justifier ce changement, il avait expliqué la première fois que son bureau était trop petit et la deuxième fois qu'il était trop bruyant et mal exposé. Il s'isola donc progressivement avant de couper net les ponts.

D'autres signes peuvent aider le chef qui doute encore des intentions de son cadre, en particulier le taux de participation aux séances de grooming qu'il organise. Chez nos cousins les singes, le subordonné sur le point de partir est beaucoup moins enclin à groomer ses pairs ou à se laisser groomer. Quand un cadre se fait excuser au rallye organisé par le comité d'entreprise, au pot collectif de remerciement offert par l'entreprise ou au voyage d'étude à l'étranger c'est mauvais signe! Même si les raisons qu'il avance sont pertinentes...

Tous les départs ne se déroulent pas sans heurts. Chez les singes, les mâles tentent de retenir les femelles qui veulent partir. Dans les harems, ou les petits groupes «paternalistes », il est plus difficile de s'éclipser que dans les grands groupes comme chez les chimpanzés.

Si les chefs ne retiennent pas ceux qui les gênent, en revanche ils s'opposent au départ de ceux qui comptent. Parmi les cadres que j'ai rencontrés, beaucoup m'ont dit que leur patron n'avait pas bien vécu leur départ, en particulier ceux qui avaient quitté une PME: «Quand je suis parti, cela a fait un drame, mon boss l'a vécu comme une trahison.»

Émancipation

Il ne suffit pas de réussir son départ, encore faut-il pouvoir s'intégrer à un nouveau groupe. C'est une étape encore plus difficile à franchir pour le subordonné. C'est pourquoi, dans certaines espèces, les jeunes mâles vivent pendant une période de quelques semaines, voire quelques mois, dans une zone neutre qui n'appartient à aucune communauté. Ils évoluent dans leur propre groupe. Cette structure n'est pas équilibrée, elle ne compte pas de femelles et son effectif est faible, une dizaine au maximum chez les babouins. On comprend qu'elle soit fragile et qu'elle ne résiste pas longtemps. Après cette période d'isolement relatif, les jeunes singes finissent par rejoindre un vrai groupe, à moins qu'ils ne parviennent à fonder le leur.

Dans l'entreprise, il n'est pas rare non plus que des jeunes quittent leur société avec quelques collègues dans l'espoir de fonder leur propre groupe.

C'est même de plus en plus fréquent: ce phénomène traduit-il un certain malaise des jeunes subordonnés face à l'organisation des entreprises? On ne compte plus les cas de jeunes qui se lancent à deux ou trois dans une activité nouvelle que les anciens ne se sont pas encore appropriée et qui représente un terrain neutre (société de services informatiques ou de vidéo...).

Ces sociétés créées par de jeunes subadultes ont une durée de vie presque aussi courte que celles de leurs cousins singes, rares sont celles qui dépassent le seuil fatidique des trois ans. Les prédateurs sont nombreux et le risque de cession pour cause de mésentente des jeunes associés est élevé; c'est même l'une des premières causes d'échec de ces projets. Pas étonnant quand on mesure les difficultés qu'éprouvent les singes et les hommes à s'associer en partageant le pouvoir.

La plupart de ces jeunes finissent comme leurs cousins par rejoindre un autre groupe et ceux qui parviennent à créer leur propre groupe font figure d'exception.

Créer son groupe

Chez les singes, on ne crée pas un groupe du jour au lendemain. Pour prendre la tête d'une harde de babouins ou d'une communauté chimpanzé, il faut commencer par se « faire sa place » en tant que dominant au sein du groupe existant, après quoi seulement on peut espérer dominer progressivement l'ensemble des chefs de bande ou de harem. La première tâche du jeune babouin consiste à s'approprier une parcelle du territoire du groupe qu'il veut intégrer, puis à inciter quelques femelles à le suivre.

Malheureusement, les « bonnes places » sont chères et déjà occupées par des anciens, les femelles aussi sont « déjà en main ». Le jeune primate hésite à utiliser la force pour ravir le territoire et les femelles, c'est trop risqué.

Il préfère souvent s'intégrer à un harem existant, devenir le « primate de confiance » du chef, avant de déployer ses charmes pour séduire progressivement quelques femelles. Au premier faux pas du grand chef, il prend sa place, à moins qu'il ne parvienne à entraîner des femelles dans un autre endroit et qu'il ne crée son propre harem. Le chef déchu disparaît souvent, les primatologues pensent qu'il se laisse mourir; d'autres demeurent dans leur groupe en tant que subordonné inférieur.

Créer une entreprise n'est pas une tâche plus facile pour un jeune primate humain. Il faut être patient. Comme son cousin babouin, il a intérêt en général à s'intégrer dans un groupe existant, en espérant un jour prendre la place d'un des chefs, à moins qu'il ne parvienne lui aussi à inciter d'autres collègues à le suivre dans sa propre société. Dans tous les cas, un passage dans un groupe existant est essentiel : il lui permet de rassembler les moyens financiers, les hommes et les alliances indispensables pour créer son futur groupe.

Pour les anciens chefs déchus, il n'est pas facile de fonder un nouveau groupe, il faut du temps pour créer son équipe; or, ils n'en ont plus. A cinquante huit ans, Alain Chevalier a tenté de retrouver un siège de patron en rachetant Balmain, mais en vain, son groupe n'a pas réussi à « décoller ». Bernard Pagesy lui aussi a des difficultés pour repartir à zéro.

Ceux qui disposent d'un réseau d'alliés efficace ont plus de chance de s'en sortir: si Jean Peyrelevalde s'est relevé de son éviction du groupe Suez, c'est largement grâce à ses alliés; Jérôme Monod l'a aidé à rejoindre l'UAP. Le patron de Elf, quant à lui, a été soutenu par Maurice Bidermann après son départ de Rhône-Poulenc.

Mais tous n'ont pas la chance d'être aussi épaulés, ils doivent alors se contenter, comme leurs cousins, d'une place de subordonné à moins que, ne supportant pas cette régression sociale, ils ne se laissent emporter par la maladie. Si nos cousins déchus disparaissent à jamais dans la forêt, les chefs humains qui perdent leur couronne sont parmi les premières victimes des maladies cardiovasculaires. La perte du pouvoir est douloureuse pour les primates.

L'intégration

On ne peut pas dire que l'intégration à un nouveau groupe soit une partie de plaisir pour le jeune singe qui doit subir à la fois les tentatives d'intimidation des dominants en place et la méfiance des femelles qui redoutent que l'intrus ne s'en prenne à leur progéniture.

Le jeune doit donc se plier à un rituel initiatique, le « bizutage ». Non seulement la troupe l'observe, mais elle le provoque, à lui de ne pas céder à la colère sinon il peut faire un trait sur son intégration. L'observation des primates montre que la stratégie de l'amitié, de la sociabilité et de la coopération est plus payante que l'agression ou l'intimidation pour s'intégrer dans un nouveau groupe.

Shirley Strum rapporte que le jeune babouin Sherlock, qui se distinguait par son agressivité au sein de son groupe natal, s'est comporté en membre soumis et sociable dans le nouveau groupe qu'il souhaitait rejoindre.

Dans l'entreprise aussi le subordonné doit subir le rituel du bizutage. Les anciens s'en chargent en lui rendant la vie dure, et parfois le patron s'en mêle. Ainsi, chez Auchan, les anciens obligent les nouveaux à se rendre au magasin à 5 heures du matin tous les jours y compris les dimanches et à Noël. Hewlett Packard et Rank Xerox eux aussi, soumettent les nouveaux à l'épreuve du bizutage, leurs subordonnés n'ont pas le choix: ils doivent accepter la règle du jeu en évitant de répondre par l'agression.

Chez les singes, certains individus semblent faciliter l'intégration des nouveaux. Les parrains, c'est ainsi qu'on pourrait les appeler, se lient d'amitié avec les jeunes et leur font profiter de leur réseau familial et d'alliances. La réussite de l'intégration et sa rapidité dépendent de la capacité du jeune arrivant à trouver un parrain. A cet effet, il doit tenter de se rapprocher de certains sujets, en leur proposant de les groomer ou en les aidant en cas de difficultés. Parmi ceux qu'il côtoie, il peut espérer qu'un au moins accepte de lui faire confiance et se rapproche de lui. Le parrain n'est pas imposé mais choisi comme on choisit un ami.

Que penser des patrons qui organisent le parrainage des jeunes recrues en leur imposant un parrain? Leur initiative part d'une intention tout à fait louable: un parrain peut faciliter l'intégration, c'est incontestable; mais quel parrain? Il serait préférable d'organiser les conditions de rencontre entre les parrains potentiels et les jeunes recrues et de laisser les relations se tisser entre eux.

Certains l'ont compris: ils organisent des déjeuners informels entre anciens et nouveaux, des liens se nouent spontanément et l'un devient dans les faits le parrain de l'autre. Le parrain imposé en revanche n'accomplira son devoir qu'à contrecœur. Le nouveau risque de se rebeller, et à terme, l'initiative est vouée à l'échec.

Conclusion

Dans une période trouble, quand les repères manquent pour piloter sa vie professionnelle, son entreprise ou ses équipes, il serait dommage de nous priver « des perches » que nous tendent nos cousins primates.

En effet, les singes sont particulièrement doués pour jouer la comédie du pouvoir, des alliances et de l'amitié. C'est du grand spectacle. Ils ne lésinent pas sur les parades d'intimidation ou de séduction pour mettre en scène les gestes et les comportements les plus courants dans l'entreprise.

Cette comédie nous aide à comprendre les mécanismes qui régissent notre vie professionnelle. Elle est accessible à tous, aux subordonnés comme aux chefs, à condition d'avoir le courage de quitter le sol un moment pour remonter dans notre arbre car, en délaissant la forêt, nos ancêtres ont perdu en partie les racines qui donnaient un sens à leur vie sociale. Les progrès technologiques, le développement de la culture ont pris le pas sur notre nature de primates. Quand nous observons les autres pour tenter de comprendre leurs comportements, nous voyons trouble. Notre vision est déformée par les prismes culturels, nous en oublions l'essentiel.

Quand nous croyons mieux appréhender les motivations des salariés, parce que nous savons enquêter, sonder, auditer, nous ne découvrons que les motivations dont ils sont conscients: le salaire, les conditions de travail, la formation et nous passons à côté de besoins fondamentaux comme le grooming, le carburant des groupes de primates. C'est ainsi que naissent de profonds malentendus entre les chefs qui veulent mobiliser leur troupe et leurs subordonnés.

En revanche, quand nous observons les autres primates, nous voyons plus clair. C'est une chance qu'il faut saisir pour comprendre les comportements que nous avons en commun avec eux. Les singes nous rappellent l'importance de la dimension physique dans le management. Il est plus facile de dire un mot, de parler à un subordonné que de le toucher ou de le regarder. La relation physique n'a plus sa place dans l'entreprise, elle est dévalorisée, il est temps de la réhabiliter.

Bien sûr, les primates ne nous montrent pas que de bonnes voies. Ceux qui suivent les traces des rhésus font fausse route. Les subordonnés de l'entreprise se rapprochant de plus en plus des singes les plus évolués, comme les chimpanzés, le management du type rhésus est obsolète.

Quant à ceux qui suivent les voies des gorilles, ils prennent également des risques: à terme ce système de management fondé sur la distribution de coups de bâton et de caresses est voué à l'échec. Les subordonnés veulent plus de liberté et supportent de moins en moins d'être surveillés en permanence et sanctionnés à la première erreur.

Les chimpanzés sont nos meilleurs guides. Même quand ils se livrent à des guerres fratricides, ils nous aident à prendre conscience des dérapages possibles. Ils nous révèlent des stratégies efficaces pour prendre et garder le pouvoir, pour plaire à notre chef et aux collègues.

Ils nous démontrent que les subordonnés n'ont pas d'excuse: on ne peut pas indéfiniment critiquer son chef, on a le patron qu'on mérite. Le peuple chimpanzé nous apprend en effet qu'aucun chef ne peut résister aux coalitions organisées par des subordonnés intelligents. La stratégie des alliances pour prendre le pouvoir ou pour le renverser a fait ses preuves chez eux, mais elle est encore mal maîtrisée dans l'entreprise et mériterait d'être mieux utilisée.

Pour avancer et progresser, il faut savoir se tourner vers le passé, rechercher ses racines et s'approprier des comportements et des stratégies de peuples moins évolués que nous. Si les singes n'évoluent plus, nous pouvons réapprendre avec eux notre nature primate. Force est de constater que les êtres supérieurs que nous sommes, ont besoin de temps à autre de faire appel à des « êtres inférieurs » que nous avons abandonnés sur la route de l'évolution.

Chassez la nature et elle revient au galop. C'est peut-être ce qui explique le malaise croissant à la fois des patrons et des subordonnés dans l'entreprise. Il est encore temps de rejoindre nos cousins dans la forêt...

Annexes

Lexique

Alpha: première lettre de l'alphabet grec et par extension terme utilisé en éthologie pour désigner l'individu dominant dans un groupe.

Anthropoïdes: aussi appelé simiens, comprennent les singes du Nouveau Monde ou platyrrhiniens et les singes de l'Ancien Monde ou catarrhiniens. Ils représentent avec les prosimiens les deux sous-ordres de l'ordre des primates.

Éthologie: science qui étudie le comportement. On distingue en particulier l'éthologie des primates de l'éthologie humaine.

Go-between : celui ou celle qui joue le rôle d'intermédiaire dans le but de rapprocher des personnes.

Grooming : acte d'épouillage et de toilettage des singes. Considéré pendant longtemps comme un geste d'hygiène, le grooming est aujourd'hui reconnu comme une activité sociale avant tout. On distingue le self-grooming, le toilettage de soi-même, de l'allo-grooming, le toilettage d'un autre.

Matriarcat/patriarcat: le matriarcat désigne un système d'organisation où les femmes exercent une autorité prépondérante dans la famille; dans un système patriarcal, ce sont les hommes qui exercent cette autorité.

Motivations proximales/ultimes: en éthologie, facteurs qui incitent un individu à adopter un comportement donné. Les motivations proximales conduisent le primate à opter pour tel comportement dans son propre intérêt (pour manger mieux, copuler plus...); par opposition, les motivations ultimes conduisent le primate à choisir tel comportement dans l'intérêt de son groupe ou de son espèce.

Œstrus: période pendant laquelle les femelles singes sont «en chaleur» ou réceptives sexuellement et aptes à la reproduction.

Pongidés: sous-ordre des anthropoïdes. La famille des pongidés comprend ceux que l'on appelle couramment «les grands singes», les plus proches de nous: le chimpanzé commun (*pan troglodytes*), le chimpanzé nain ou pygmée ou bonobo (*pan paniscus*), l'orang-outan et le gorille.

Primates: voir Anthropoïdes.

Proxémique: d'après Edward T Hall²³, étude de la perception et de l'usage de l'espace par les hommes.

Subadultes : pour Bernard Thierry²⁴ jeunes singes déjà mûrs sexuellement mais qui n'ont pas atteint la pleine taille adulte.

²³ Extrait de l'article «La proxémique» paru dans *Current Anthropology*, vol. 9, n° 2/3, 1968, p. 95.

²⁴ In Destins de singes.

Bibliographie

- I.S. Bernstein, *Dominance, Aggression & Reproduction in primates societies*, J. Théoret Biologie, 1975.
- L. Boyer et N. Equilbey, *Histoire du management*, Éditions d'Organisation, Paris, 1990.
- R. Chauvin, *Les Sociétés animales*, PUF, Paris, 1982.
- B. Cyrułnik, *Mémoire de singes et paroles d'homme*, Hachette, Paris, 1983.
- R. IM. Dunbar, *Primate Social Systems*, Croom Helm, Londres, 1988.
- E. Eibl-Eibesfeldt, *L'Homme programmé*, Flammarion, Paris, 1976.
- D. Fossey, *Gorillas in the Mists*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983.
- G. Gérard, *Manager sans frontières*, Fust, Paris, 1990.
- Goodall, *Les Chimpanzés et Moi*, Stock, Paris, 1971.
- Goodall, *Through the Window*, Weidenfeld & Nicolson, Londres, 1990.
- E.T. Hall, *La Nouvelle communication* (chap. «la proxémique»), Seuil, Paris, 1981.
- j.D. de Lannoy et P. Feyereisen, *L'Éthologie humaine*, PUF, Paris, 1987.
- K. Lorenz, *Essais sur le comportement animal et humain*, Seuil, Paris, 1970.
- E. Morin, M. Piattelli et Palmarini, *Le Primate et l'Homme*, Seuil, Paris, 1974.
- D. Morris, *La Clef des gestes*, Grasset, Londres, 1977.
- D. Morris, *L'Éthologie des primates*, Éditions Complexes, Bruxelles, 1978.
- D. Morris, *Magie du corps*, Grasset, Paris, 1986.
- j.R. et P.H. Napier, *The Natural History of the Primates*, British Museum, Londres, 1985.
- j.P. Pagé, D. Turcq, M. Bailly, G. Foldès, *La Recherche de l'excellence en France*, Bordas, Paris, 1987.
- T. Peters, R. Waterman, *Le Prix de l'excellence*, Inter-Éditions, Paris) 1983.
- R. Priouret, *La France et le Management*, Denoël, Paris, 1968.
- J.J. Roeder et Russel Anderson, *Primates* (recherches actuelles), Masson, Paris, 1990.
- M. Rusinak, *Les Bons, les Brutes, et les Autres*, Belfond, Paris, 1989.
- J.L. Servan-Schreiber, Fayard, Paris, 1990.
- S. Strom, *Presque humain*, Eshel, Paris, 1990.
- B. Thierry, C. Desportes, *Destins de singes*, Acropole, Paris, 1990.
- F. de Waal, *Peace Making Among Primates*, Harvard University Press, Londres, 1989.
- F. de Waal, *La Politique du chimpanzé*, Éditions du Rocher, Paris, 1982.

Articles

Le Centre de primatologie français m'a permis d'accéder à de nombreuses publications scientifiques françaises et étrangères, en particulier:

-Les Cahiers d'anthropologie, La Recherche, Les Cahiers d'éthologie appliquée et le Bulletin de la Société française pour l'étude du comportement animal;

-Primates, publication de Behavioral Ecology & Sociobiology, American Journal of Primatology, Current Psychological Reviews, International Journal of Primatology...

Ma réflexion s'est largement appuyée sur des articles publiés dans des journaux et des magazines économiques français, en particulier: *Le Figaro*, *Le Monde*, *Les Échos*, *La Tribune*, *L'Expansion*, *L'Entreprise*, *Capital*, *Les Enjeux/Échos*, *La Vie française et la collection. Harvard/L'Expansion*. J'ai également utilisé quelques titres étrangers: *Business Week*, *Herald Tribune*, *Fortune*...

REMERCIEMENTS

Ces grands singes qui nous dirigent n'aurait pas été écrit sans le concours de tous les «subordonnés» qui ont bien voulu se laisser interviewer et qui m'ont fait confiance en m'entraînant dans les coulisses du pouvoir de leur entreprise.

Mes remerciements s'adressent spécialement à André Bercoff qui m'a soutenu dès le départ dans mon projet.

Je remercie aussi tous ceux qui m'ont encouragée et m'ont donné de précieux conseils, en particulier : Patrick d'Elme, président du groupe Francom; Jim Anderson, primatologue; Philippe Bloch, co-auteur de Service compris; Jean-Jacques Bourdin, directeur de l'information à RTL; Hubert Comte, écrivain; Nicolas Herrenschmidt, directeur du Centre de primatologie français; Jean-Louis Peytavin, chef du service économie à France-Soir; Vincent Nouzille, reporter à L'Expansion.

* Quarante entretiens de une heure et demie à deux heures ont été réalisés avec des cadres et des employés des PME/grandes entreprises et de l'administration.