

Emulation et Management

Frank Bournois et Catherine Voynnet-Fourboul
CIFFOP- Université de Paris II (Panthéon-Assas)

*« Il l'introduisoit es compagnies de gens sçavants,
à l'émulation desquelz luy creut l'esperit et le desir
d'estudier aultrement et se faire valoir ». Rabelais*

Avec Gargantua, Rabelais pourrait apparaître comme un pionnier du management relationnel. Les enseignants-chercheurs de management peuvent se considérer comme des êtres particulièrement gâtés par la nature et le contenu de notre vie professionnelle. Nous avons le privilège et, en principe, le plaisir de passer une partie significative de notre existence à transmettre des connaissances à des générations d'étudiants. Mais il s'impose aussi à nous l'enrichissante nécessité de confronter découvertes et résultats de recherche à l'évaluation des collègues de la communauté scientifique, de plus en plus internationale. Nous avons également la chance de fonder les enseignements sur des contacts nombreux avec des managers et des dirigeants confirmés. Le monde académique permet de rencontrer des personnages et des personnalités étonnantes, à l'occasion de rencontres professionnelles, de conférences, de soutenances de thèse, de missions de conseil et d'expertise,...

En honorant ici **Michel Joras**, nous voudrions le faire à travers le concept d'émulation qui le caractérise tant et sur lequel les spécialistes de management écrivent peu. Loin de nous toutefois l'idée de nous poser en émules.

1. Michel Joras, un humaniste sublime et singulier

Pour l'un et l'autre, Michel Joras fait partie de nos rencontres fortes des années 1990. Nous l'avons rencontré dans le cadre de l'AGRH, de l'IAS (Institut d'audit social), de l'Association des Anciens d'ESCP Europe dont il a été diplômé juste après-guerre, puis de réseaux amicaux parisiens. L'individu est extraordinaire, inattendu, inspiré, pragmatique, fonceur, extraverti et débordant d'imagination. A un moment où les sciences de gestion s'intéressent aux effets de la réputation, celle de Michel Joras est bien établie. L'énergie pour l'action, la générosité et l'effort sont trois mots qui le caractérisent particulièrement mais il ne s'agit pas de n'importe quelle énergie. C'est une énergie constructive qui pousse à réfléchir, à prendre de la distance, à grandir, à se dépasser, bref à progresser, pas pour un progrès égoïste mais plutôt pour un bénéfique collectif et résolument humaniste.

Pour nous, Michel Joras est aussi un personnage **unique** pour plusieurs raisons :

- tout d'abord, le merveilleux recensement dont la France peut s'enorgueillir fait apparaître que la distribution du patronyme 'Joras' est rare : six naissances seulement d'un enfant 'Joras' entre 1916 et 1940 (trois à Condé sur l'Escaut, deux Bordeaux et un Avignon).
- Michel Joras fait également partie des inclassables car il peut se revendiquer de nombreuses catégories et ses affiliations sont nombreuses : entrepreneur, dirigeant d'entreprise, membre de mouvements associatifs, enseignant habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, conférencier,...

- sa production professionnelle et scientifique est elle-même protéiforme et multi-domaines :
 - * la négociation commerciale. Nous nous rappelons ses principes et ses préceptes immuables sur les déjeuners d'affaires, si ancrés dans la réalité humaine.
 - * l'éthique du dirigeant qu'il continue de nourrir avec des réflexions pertinentes (cf ; sa dernière contribution aux Cahiers de recherche de l'ESCE) au sein de l'Ecole supérieure de commerce extérieure dirigée par Jean Audouard.
 - * le développement durable pour lequel il a été un pionnier en France en mettant sur les fonts baptismaux le Collège des Hautes études de l'Environnement et du Développement durable.
 - * l'audit social dont il a su faire croître la zone d'influence au-delà des outils de gestion classiques.

Sa vie et son œuvre évoquent et inspirent l'**émulation**.

2. L'émulation comme sentiment et action au bénéfice d'objectifs louables et vertueux

Que ce mot a bien perdu en usage dans la langue française ! Faute de place, nous ne pouvons traiter de cette émulation que les Grecs désignaient sous le terme *Eris* (déesse de la Discorde qui représente l'aspect positif de l'émulation). Mais notre passion réelle pour le latin nous amène nécessairement vers les différentes formes lexicales et recensées par le célèbre Gaffiot:

aemulamentum, la matière, l'objet qui justifie que l'on rivalise

aemulanter, adverbe signifiant le désir vif d'imiter

aemulatio, le désir d'égaliser ou de rivaliser, l'émulation en bonne part (*honoris et laudis aemulatio*, la rivalité de gloire et d'honneur) et en mauvaise part, c'est-à-dire la jalousie (*vitiosa aemulatio*)

aemulator, celui qui cherche à égaliser ou à imiter

aemulatrix, celle qui rivalise

aemulatus, *a*, *um* ; participe - celui ou celle que l'on a tenté d'émuler

aemulor, *atus sum*, *ari* ; le verbe fort qui suggère l'action ; être l'émule, chercher à égaliser ; chez Tite Live, on trouve cette belle locution *ad aemulandas virtutes* qui signifie littéralement « exciter, à égaliser les vertus »

aemulo, *are* ; le verbe du premier groupe plus rare avec le même sens que le précédent

aemulus, *a*, *um*, l'émule dans sa quête à imiter et égaliser ; Caesar summis oratoribus aemulus, César, l'émule et l'égal des plus grands orateurs (Tacite).

Cette digression étymologique met bien en évidence les trois grands principes de l'émulation : la démarche qui vise à imiter et à égaliser autrui, à rivaliser avec lui.

Le français moderne n'a guère conservé que les quatre mots (dictionnaire Littré) :

- émulateur ; hélas dans le registre de l'informatique en faisant référence à un dispositif qui permet à un ordinateur de simuler le fonctionnement d'un autre,
- émulation ; sentiment généreux qui excite à égaliser, surpasser quelqu'un en talents, en mérite. Par rapport au latin, on notera le glissement vers l'ambition noble alors que la rivalité pure a pour but de disputer la possession
- émule ; celui ou celle qui rivalise avec un autre dans les choses louables,
- émuler, en tant que verbe

3. L'émulation comme une élévation

De quoi parle-t-on ? Le management par l'émulation n'a jamais vraiment fait l'objet d'étude dans le domaine du management ou de la gestion des ressources humaines. L'émulation fait référence à un sentiment généreux et à des efforts qui visent à égaliser ou à surpasser une autre personne en talents ou en mérites. Chacun peut fournir de nombreux exemples validant la croyance de Hobbes selon laquelle *l'homme est un loup pour l'homme*. La convoitise foisonne

dans le monde de l'entreprise et il faut savoir vaincre ses passions. Mais l'émulation participe vraiment d'un autre registre : celui du management des talents, de l'art et du progrès humain. Dans *Les caractères*, La Bruyère se révèle comme un pionnier du management. Il nous invite à bien identifier la noblesse qui différencie l'émulation de la jalousie ou de la victoire malsaine sur autrui : « *Quelque rapport qu'il paraisse de la jalousie à l'émulation, il y a entre elles le même éloignement que celui qui se trouve entre le vice et la vertu* ».

Depuis le milieu des années 1980, nous nous passionnons pour la préparation des futurs dirigeants et le développement des hauts potentiels. Cela est souvent perçu, de premier abord, comme une activité et un centre d'intérêt honteusement élitiste car ceci concerne en fait 1% de la population des salariés.

En observant et en étudiant ceux qui parviennent au sommet, il faut bien comprendre comment l'on s'y hisse. Dans les très grandes entreprises (plus de 10 000 salariés), le nombre de places de dirigeants est limité et le niveau hiérarchique le plus élevé ne comporte jamais plus d'une quinzaine d'individus autour de la table du Comité exécutif ou du Comité de Direction de plus haut niveau.

Est-ce encore utile de redire que l'on n'atteint pas ces postes suprêmes par la simple opération du hasard ? C'est un parcours long qui s'étale sur une dizaine d'années (*leadership pipeline*) où l'on détecte le talent professionnel technique jusqu'aux premiers postes de cadres supérieurs puis où l'on cultive et valide essentiellement les qualités de leadership et de vision. Devenir dirigeant ne peut pas se faire de manière solitaire :

- il faut être connu et reconnu avant d'être mentionné comme une ressource pour l'organisation
- il faut être détecté par sa hiérarchie directe
- il faut être validé par les responsables de carrière ou les structures du type 'comités de carrière'
- il faut être accepté/ coopté par ses pairs

La progression par l'émulation peut accélérer les parcours. C'est ce qui ressort d'une série d'entretiens conduits avec des dirigeants (15) dont les parcours sont perçus par les intéressés et l'extérieur comme de vraies réussites (accès à des postes de niveau *n-1* par rapport au COMEX).

4. Emulation et motivation

A une époque où l'on raisonne beaucoup par objectifs, l'émulation peut être un mode de gestion de soi en se comparant avec autrui. Quand les théories pertinentes de la motivation se situent plus du côté de la compréhension des processus mis en œuvre, le grandissement professionnel de soi prend tout son sens. Quand l'individu se sent parfois seul dans une organisation hostile et moins humaine, avoir quelqu'un avec qui l'on fonctionne en bonne intelligence d'émulation peut se révéler être très précieux.

L'évolution du travail comme l'observe Kenneth Thomas [2009] a des implications très fortes sur le rôle des personnes dans l'entreprise : durant la majeure partie du 20ème siècle l'objectif managérial consistait à produire des règles, à construire des hiérarchies afin que les personnes qui travaillent se conforment à cet ordre institué d'en haut, répondant pour le mieux à des objectifs de standardisation et sous couvert d'une supervision étroite. Depuis les années 1990,

et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le travail a considérablement évolué, selon les travailleurs américains, entre 1977 et 2002, il a gagné en sens, il implique davantage de responsabilités et sollicite davantage les compétences des personnes. C'est ce qui indique que nous sommes entrés dans l'ère de la résolution des problèmes, basculant les enjeux dans la motivation intrinsèque, celle qui implique le travail en lui-même, celle qui supprime le leadership transactionnel par le leadership transformationnel.

Le nouveau travail a un potentiel plus riche de récompense intrinsèque et appelle à jouer sur la capacité des personnes à faire des choix, à trouver du sens, à exercer leur compétence et s'inscrire dans le progrès. Parmi ces quatre leviers, il apparaît que le dernier, fait appel à tous les registres de l'émulation.

En effet il s'agit de créer un climat collaboratif, avec des étapes marquant les progrès, en célébrant les succès et étapes, par l'interaction avec ceux qui bénéficient du travail accompli, et en mesurant l'amélioration de la performance. L'émulation entraîne l'idée que se hisser à un certain niveau, devient plus complexe, car avec le temps, les contenus ambitionnés se modifient, cela suppose de tendre vers un modèle qui se réactualise dans son contenu. L'émulation joue donc principalement sur le processus relationnel du management. Kenneth Thomas en donne des applications pragmatiques : montrer qu'on évolue, faire la preuve que les choses se font, rappeler à chacun que tout est possible, se servir de projet pilote pour assurer la démonstration, rédiger des rapports de progression.

5. L'émulation au cœur du management opérationnel

Emulation et développement personnel. L'émulation en matière de développement personnel concerne en premier lieu le mentorat comme Akin (1987) l'a identifié au travers des six modes d'apprentissage : l'émulation par un mentor consiste à imiter ou s'identifier à une figure perçue comme un mentor. Une littérature prolifique aux Etats-Unis semble se propager en France sur ce sujet à la fois en termes de champ de recherche et de mise en œuvre de programme de mentorat dans les entreprises. L'enjeu du développement des talents renforce cette perspective [Voynnet – Forasacco, 2008]. Toujours dans le domaine du développement personnel, l'idée de dépassement de soi offert par les affectations de dépassement « *stretch assignment* » s'incarne dans ces possibilités offertes par une forme d'émulation situationnelle. Le manager vivant une mobilité internationale se voit offert des possibilités d'action sur le terrain qu'il n'aurait jamais pu expérimenter s'il était resté au siège d'une grande entreprise multinationale. Cette envergure des possibilités d'action constitue un lieu de l'émulation.

Vers la définition d'un plan individuel de développement par l'émulation. Dès que l'individu a un projet professionnel qui se dessine, il importe qu'il puisse le mettre en œuvre en repérant les compétences, les comportements et les réseaux dont il a besoin. Pour réussir, il importe de repérer ceux qu'il a intérêt à égaler. L'émule faudra ensuite imiter l'émulé sans mimétisme pur mais en traduisant la démarche, dans son propre contexte, pour atteindre les bénéfices escomptés.

Emulation et développement des équipes. Dans le domaine des équipes, l'émulation opère sur une base différenciant les rôles des équipiers [Belbin 1993]. Animer une équipe peut être vu comme l'art de pratiquer la saine émulation entre les collaborateurs. De manière à parvenir à ce grandissement collectif auquel on se réfère souvent sous le terme de coalescence. Chaque individu se différencie de son coéquipier et est stimulé par l'apport différencié que chaque membre de l'équipe apporte ; il s'agit donc de produire la meilleure efficacité dans son rôle ;

L'émulation vertueuse consiste à reconnaître que chacun joue un rôle différent, et à valoriser ces différents rôles, à reconnaître que l'on a besoin de l'autre. Le besoin d'équilibre au sein d'un but partagé fait que l'émulation ne conduit pas dans cet esprit à être rivaux sur les tâches à accomplir qui sont complémentaires, mais stimulés par l'atteinte d'objectifs qui sont propres à chaque individu, et intégrés dans un ensemble.

L'émulation apparaît comme une poussée, une énergie initiatique en devenir. Sa matérialisation en entreprise appelle une anticipation. Ainsi tous les modes d'émulation, requièrent pour qu'ils soient opérants et efficaces dans l'entreprise de s'inscrire dans un cadre organisationnel et de faire l'objet d'un bouclage. L'individu pourra opérer un retour sur soi, prendre du recul ou bénéficier d'un feedback managérial l'aidant à vérifier si sa trajectoire ainsi impulsée convient.

L'impulsion générale prend parfois chez les dirigeants des formes très personnelles avec des connotations spirituelles. André Gide évoque d'ailleurs *l'émulation spirituelle* dans ses Discours aux gens de lettres de Leningrad.

Mais le management par l'émulation n'est pas sans limites et les équilibres se révèlent fragiles. L'émulation dans une organisation peut devenir contre productive, lorsqu'aucun des salariés engagés dans la compétition ne trouve intérêt à venir en aide à ses collègues (Drago & Turnbull, 1991). La stimulation peut aussi avoir des effets négatifs sur le climat social. Eventuellement on peut aussi assister à des phénomènes de nivellement par le bas. Cela signifie que l'émulation pour être positive nécessite de s'inscrire dans un contexte d'engagement respectueux [Dutton 2003], de facilitation, de philosophie de développement des RH de l'entreprise.

Michel Joras connaît mieux que quiconque les grands débats du management entre les Anciens et les Modernes dans le monde du management et ailleurs. Il sait combien le management par l'émulation ne peut faire l'objet que d'une transmission orale. Car l'oralité donne au manager émule l'impression que son parcours est personnalisé. Souhaitons donc, avec Michel Joras comme exemple, que chacun saura ajouter à son arc royal, cette nouvelle corde qu'est l'émulation !

Références :

- Akin, J. (1987), Varieties of Managerial Learning, *Organizational Dynamics*, Vol. 16, pp. 36-48.
Belbin R. M., (1993), *Team Roles at Work* Butterworth Heinemann
Berg N. (1984), *General Management: An Analytical Approach*, Richard D Irwin
Bournois F et Inzirillo C (2009), *L'intelligence sportive au service du manager*, Eyrolles
Drago R. Turnbull G., (1991), "Competition and Cooperation in the Workplace", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.15, n°3, p. 347-364.
Dutton J. E. (2003), *Energize your workplace: how to create and sustain high-quality connections*, ed. Jossey-Bass
Folkman J. (2006) *The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change*, Ed. John Wiley and Sons
Voynnet Fourboul C., Forasacco C., « TALENT MINDSET » ou comment développer les talents en entreprise, in *Tous talentueux* coordonné par Jean-Marie Peretti, ed. Eyrolles, 2008