



leadership & management



MATIÈRES À PENSER

Malentendus, non-dits, ragots, conflits... Comment réapprendre à mieux se parler

Un malentendu, un non-dit, un ragot peuvent envenimer un simple problème. Très souvent, derrière un conflit se cache une conversation difficile qui n'a pas eu lieu ou s'est mal passée. Quand on a un problème avec l'autre, c'est l'autre qui risque de devenir le problème. Il fallait le livre « Mener vos conversations difficiles » pour réapprendre à mieux se parler. Une fois des liens créés, on s'efforce de les nourrir. Parfois, ils s'abîment ou se cassent. Les conversations difficiles évitées s'accumulent et finissent par affecter les individus. Autant anticiper les conflits. Dans certains cas, le désaccord se transforme en affrontement. Peu à peu, les parties ne s'écoulent plus. Le combattant satisfait avant tout ses besoins ; à l'opposé, l'accommodant investit en permanence dans la relation ; l'évitant, lui, évite tout différend... Autant alors se focaliser sur ce sur quoi on peut avoir un impact. Même si une conversation difficile ne nous met pas en danger, elle peut néanmoins nous pourrir la vie. Les émotions négatives réfrénées s'exprimeront de toute façon, par du langage verbal ou non verbal. Peu importe le réel, c'est le ressenti qui l'emporte. Plus votre motivation sera autodéterminée, plus vous aurez le courage d'aborder la conversation difficile et de gérer vos émotions en cas de turbulences. Comprendre ne veut pas dire approuver.

Même si une conversation difficile ne nous met pas en danger, elle peut néanmoins nous pourrir la vie.

Discuter de qui a raison ne sert à rien. Les conseils, menaces, reproches ne feront que renforcer les positions. Nous ne savons pas ce que ressent l'autre. La solution est de passer du « j'ai raison » à « j'ai mes raisons ». Par ailleurs, on ne peut pas deviner les intentions d'autrui. Chercher un coupable empêche de comprendre et de résoudre le vrai problème. Observer les signaux faibles, qui montrent que la conversation tourne au vinaigre, semble être une compétence cruciale. Il se joue quelque chose dès les premières secondes de la discussion. Écoutez activement, reformulez pour exprimer ce que vous avez compris. Ni trop parler ni trop se taire ! Dites clairement ce qui est fondamental pour vous. Parfois, le désaccord sert de prétexte à une histoire plus profonde ou ancienne. Réajustons nos liens (familiaux, professionnels, amicaux...) en permanence. Et le lien le plus urgent à réajuster, c'est celui que nous entretenons avec la planète.

— Régine Turmeau

« Mener vos conversations difficiles en 50 règles d'or », d'Eric Daubricourt. Éditions Eyrolles, 312 pages, 19,90 euros.



LA TENDANCE

Salariés et RSE

Selon une étude Ifop du 18 mars dernier, près de 4 salariés sur 10 n'ont jamais entendu parler de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Et si 62 % la connaissent, seulement 29 % ont une compréhension précise de ses tenants et aboutissants. Cette connaissance inégale reflète des disparités, avec une meilleure appréhension chez les hommes, les jeunes de moins de 35 ans, les cadres et les salariés des grandes entreprises.

Dessin Mathys Glézet pour « Les Echos »

EXTRA-FINANCIER // Les entreprises tentent de rendre compte des enjeux sociaux et d'intégrer une vision humaniste dans leur quotidien, mais peinent toujours à dépasser la logique financière.

Capital social : appréhender le savoir-faire humain demeure difficile

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



Bilan social, Global Reporting Initiative (GRI), déclaration de performance extra-financière (DPEF), nouvelles normes de la directive Corporate Sustainability Reporting (CSRD)... L'idée de publier des informations sociales a fait son chemin jusqu'à nourrir la notation extra-financière d'une multitude d'indicateurs en matière notamment de formation, de santé et sécurité au travail ou encore de diversité et d'égalité des chances.

Avec l'ambition de hisser le bilan ESG, qui repose sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, à un rang aussi important que le bilan financier et d'ainsi faire de la durabilité non seulement un volant d'attractivité mais aussi un levier significatif de

la stratégie. « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan des entreprises : sa réputation et ses hommes », observait Henry Ford. Les organisations ont coutume de traiter des salaires – et de celles et ceux qui les gagnent contre un travail – comme d'une charge qu'il faut réduire pour maximiser un potentiel bénéfique.

Les entreprises tentent aujourd'hui d'intégrer les enjeux sociaux et une vision humaniste dans leur quotidien mais peinent à dépasser la logique financière, remarquent les maîtres de conférence Clément Carn (Dauphine) et Jean-Christophe Vuattoux (IAE de Poitiers), dans « L'état du management en 2024 » (La Découverte) qui propose un panorama des travaux du laboratoire Dauphine recherches en management.

Dores et déjà, lors d'un rachat d'entreprise, une marque et des parts de marché sont des actifs immatériels qui rentrent dans la détermination d'un goodwill ou écart d'acquisition. Cependant, les normes comptables appréhendent mal le savoir-faire des collaborateurs. Le capital humain ou social reste flou en dé-

pit de la loi Pacte, qui invite à partager la valeur créée par les entreprises avec les employés et à prendre en considération les enjeux sociaux et l'environnement.

Clarifier les philosophies

Clément Carn et Jean-Christophe Vuattoux, qui cherchent à clarifier les philosophies managériales qui se cachent derrière les processus d'intégration des enjeux sociaux dans les outils de comptabilité, distinguent deux approches « qui ne font pas consensus ». Peut-on condamner une entreprise du BTP pour ne pas avoir atteint la parité dans ses équipes ?, demanderait-on selon la première approche d'ordre aspirationnel. La seconde, comparative, pousserait à justifier un écart de salaire entre femmes et hommes en entreprise pour la simple raison qu'il existe de toute façon à l'échelle nationale. « Si les discours ont tendance à mettre en avant l'importance de l'humain, il faut néanmoins se montrer vigilant selon que l'humain est une fin en soi ou un moyen au service d'une création de valeur », préviennent les deux auteurs. Des indicateurs tous au vert,

par exemple, ne signifient pas qu'il n'y a pas de dysfonctionnement dans l'entreprise. A contrario, quand survient un accident sur le lieu de travail ou un arrêt maladie, l'éventualité de causes multifactorielles doit aussi pouvoir se poser.

La méthode Care

De son côté, une méthode dite Care cherche à vérifier si les engagements mentionnés dans la raison d'être d'une organisation sont tenus ou s'ils font figure de vœux pieux. Sous le terme « capital humain », elle regroupe l'intégrité physique et psychique des salariés et leur employabilité tout en faisant entrer dans le « capital naturel » l'atmosphère, la biodiversité, etc. Autant de capitaux que l'entreprise doit conserver, au même titre que son capital financier, et amortir pour représenter l'usage qui en est fait.

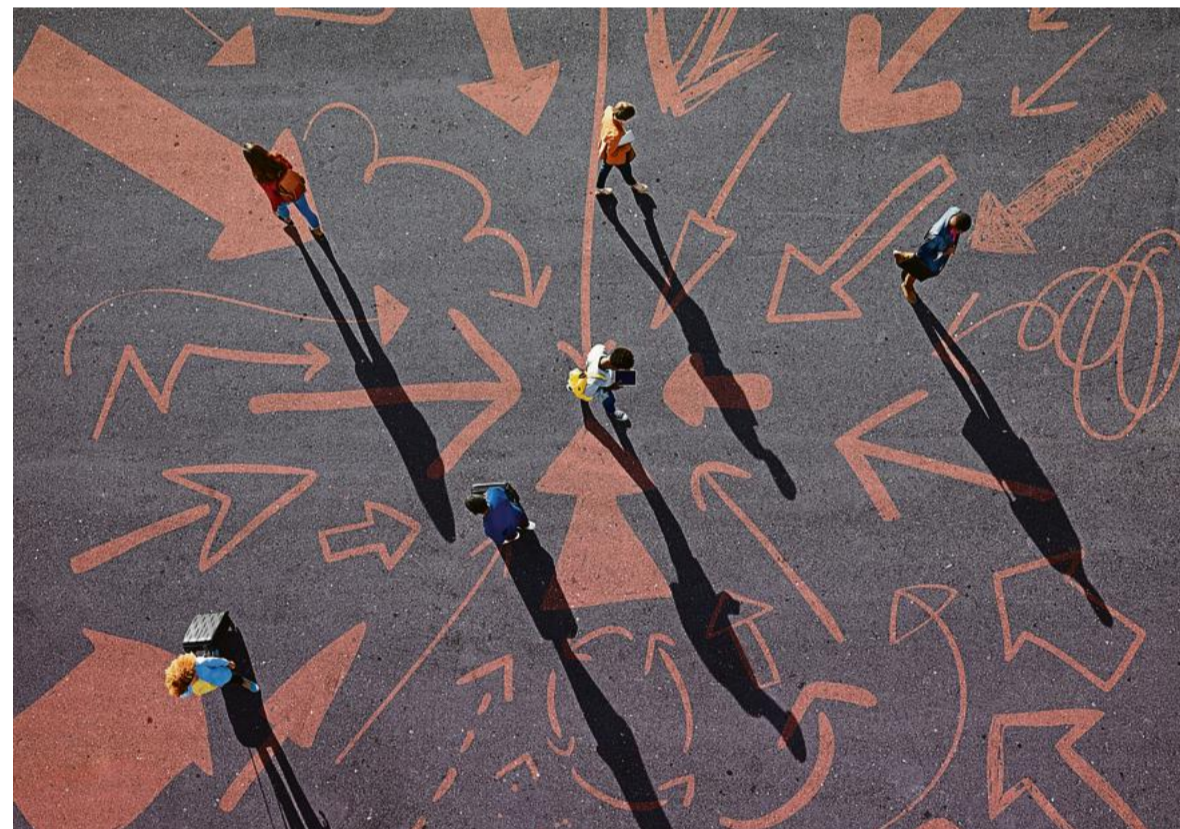
Attention toutefois, avait averti Hervé Gbego, cocréateur de la méthode, dans « Les Echos » : « Adopter la valorisation des capitaux naturels et sociaux par la "fair value" reviendrait à considérer qu'il peut exister un marché du vivant. De quoi ouvrir un débat éthique ». Alors qu'au contraire, recourir au coût historique – qui enregistre la valeur d'un bien produit à son coût de production – refuse cette marchandisation. Parce que planter des arbres et parler de compensation carbone ne suffit pas, la méthode Care invite l'entreprise à s'adjoindre les services d'experts, scientifiques et médecins du travail, qui lui fournissent des référentiels en matière, par exemple, d'émissions de CO₂ ou de santé mentale ou physique des salariés, avant de pouvoir établir un bilan où, en plus du capital financier, figurent les capitaux humain et naturel.



À NOTER

Le Parlement européen a approuvé le report de l'adoption de nouvelles normes non européennes et sectorielles (ESRS) à juin 2026. Ces normes visent à encadrer la réalisation du reporting extra-financier imposé par la directive Corporate Sustainability Reporting (CSRD). Leur objectif est de préciser les informations qu'une entreprise doit publier en matière de durabilité.

Lire la version longue sur lesechos.fr/idees-debats/leadership-management



Les informations sociales nourrissent la notation extra-financière d'une multitude d'indicateurs. Photo iStock

Entre les générations, attention aux couacs des feedbacks !

LA CHRONIQUE
d'Erin Meyer

Voir le problème, corriger le problème... Si vous êtes le patron, c'est probablement une bonne idée. De récentes recherches, qui se sont focalisées sur les avantages du feedback « à chaud », le confirment. Mais si vous avez moins de responsabilités et que vous allez trouver vos collègues plus âgés pour leur suggérer des améliorations, vous risquez de ne pas vous faire que des amis.

Aujourd'hui, on peut trouver dans une même entreprise jusqu'à quatre générations différentes ! Il y a vingt-cinq ans, j'ai moi-même embauché une femme qui avait approximativement l'âge de ma mère. Je me souviens encore de ma gêne lorsque j'ai dû lui donner des conseils alors qu'elle rencontrait des

difficultés avec un client. Lorsque tout allait bien, la différence d'âge n'était pas un problème, mais lorsque je devais lui préconiser certains changements, je craignais de passer pour quelqu'un d'imbuvable. Le décalage entre des caractéristiques sociales (une jeunesse) et un contexte d'encadrement joue considérablement. Du reste, un projet de recherche a montré que lorsque de jeunes managers supervisent des collaborateurs plus âgés, les deux parties sont significativement plus mécontentes. Quand les premiers se sentent mal à l'aise, les seconds se voient constamment rappeler qu'ils n'ont en quelque sorte « pas réussi à évoluer ».

Qui plus est, chaque génération a développé ses propres codes quant à qui peut se permettre de donner du « feedback » à qui, au degré de formalité de celui-ci et à la proportion idéale de compliments et de critiques.

La génération X – des quinquagénaires et quadragénaires – a été poussée vers l'autonomie. Beaucoup moins for-

mels que leurs collègues du baby-boom (60-79 ans) et ouverts au feedback spontané, les X ont été les premiers à donner un retour d'information vers le haut. L'éducation des millennials – la génération Y âgée de 25 à 40 ans – a mis l'accent sur une haute estime de soi et ils s'attendent à de nombreuses louanges. Cependant, la recherche a montré qu'ils acceptent mieux les critiques que leurs collègues plus âgés.

Enfin, la génération Z (adolescents et jeunes adultes), née à l'ère des réseaux sociaux, a appris à publier du contenu sur TikTok le matin et à voir les réactions tomber tout au long de la journée. Ces jeunes sont mieux disposés à donner ou recevoir du retour, quelle que soit la position occupée.

Si vous dirigez une équipe multigénérationnelle, vous devez établir de façon explicite des principes sur la manière et le bon moment de donner un retour d'information. Cela crée une base commune sur laquelle tout le monde peut s'appuyer.

Richard, quinquagénaire, a participé à une réunion au cours de laquelle tous les membres de son service ont reçu à tour de rôle des avis sur leurs travaux. Il a reçu quelques commentaires dont celui de Connor, d'une vingtaine d'années, qui n'y est pas allé par quatre chemins.

Une fois son irritation initiale dissipée, Richard s'est rendu compte que Connor ne faisait que se conformer à la norme de l'équipe en matière de feedback. Et que, de tous les commentaires reçus, c'était le sien qui lui avait été le plus utile. Dans une équipe mêlant des individus de cultures, de générations et de sexes différents, de fréquentes et franches séances de feedback peuvent offrir à chacun de solides pistes d'amélioration. Toutefois, il convient que tous les membres de l'équipe soient conscients des pièges potentiels de cet exercice pour pouvoir les éviter avec agilité.

Erin Meyer est professeure à l'Insead et spécialiste du comportement organisationnel.