

“ LE CONFORMISME NUIT À LA CRÉATIVITÉ ET DÉTRUIT LES INDIVIDUS ”



JEAN GRIMALDI D'ESDRA

Directeur associé de Formadi (conseil en management) et directeur pédagogique à l'Edhec, il est l'auteur de Banalité du conformisme, paru chez Librinova.

Désengagement des salariés, burn-out... Pour Jean Grimaldi d'Esdra, la racine de ces maux est à chercher dans le conformisme. Un phénomène dont il explore, dans un livre, l'expression à travers les siècles et les mécanismes psychologiques.

MANAGEMENT: Comment s'exprime le conformisme en entreprise?

J. G. E.: Les managers sont de plus en plus nombreux à dire ce que l'entreprise souhaite entendre. Ce conformisme est terrible: il agit comme une chape de plomb qui étouffe les individus. Il conduit à une pensée toute faite, empêche l'inventivité et tue les vraies réalisations. Les idées et les concepts sont normés: ils sont utilisés pour s'adapter au système plutôt que pour servir de réels ressorts à l'action. Les gens en perdent leur capacité à se responsabiliser et à innover. Leur motivation? S'occuper de leur image, et cela au détriment d'accomplissements concrets.

Ce désir de se plier à l'orthodoxie du groupe n'est-il pas confortable?

J. G. E.: Les gens pensent en effet se protéger en agissant ainsi. C'est un réflexe de survie, ils se soumettent à la norme pour assurer leur sécurité matérielle. En fait, ils se détruisent. En témoigne l'augmentation des cas de burn-out. Rapidement, le barrage qu'ont mis en place les individus cède. Dans leur for intérieur, ils ont du mal à être heureux: ils ne croient plus à ce qu'ils disent et font; ils pren-

nent moins de plaisir dans leur job. Ils manifestent un engagement de surface, mais leurs convictions sont tout autres. Il y a une coupure entre la fonction (le rôle joué dans l'entreprise) et la réalité profonde de la personne. Ces deux facettes sont à réconcilier d'urgence.

Les grandes organisations génèrent-elles davantage de conformisme?

J. G. E.: Les petites entreprises sont moins touchées, car elles gardent un contact direct avec leurs clients et la réalité du business. Dans beaucoup de grandes sociétés, les superstructures s'en sont détachées. Les discours et les directives, produits hors sol, deviennent convenus. Les collaborateurs ressemblent aux Shadoks: ils pompent tous. Ils ne savent pas pourquoi, mais ils pompent! Et quand des individus prennent des initiatives hors des process, c'est souvent de manière cachée et détournée.

Comment en sortir?

J. G. E.: J'exhorte les managers à se poser la question suivante: quelles sont mes convictions profondes à propos de tel projet, de telle idée? Et à ne pas répéter les discours corporate. Ils doivent faire un effort de langage, adopter un parler-vrai et abandonner le vocabulaire convenu dans leur secteur d'activité. Un autre point me semble également important. Le conformisme ambiant pousse à innover pour innover, parce qu'il faut changer! Les entreprises devraient plutôt retrouver une stabilité en identifiant ce qui fonctionne et s'appuyer dessus pour imaginer leur avenir. Les évolutions pertinentes se font progressivement. Les changements trop fréquents et trop forts sont difficiles à assimiler. Au travail, l'anticonformisme consisterait à redonner au temps long toute sa place. ●

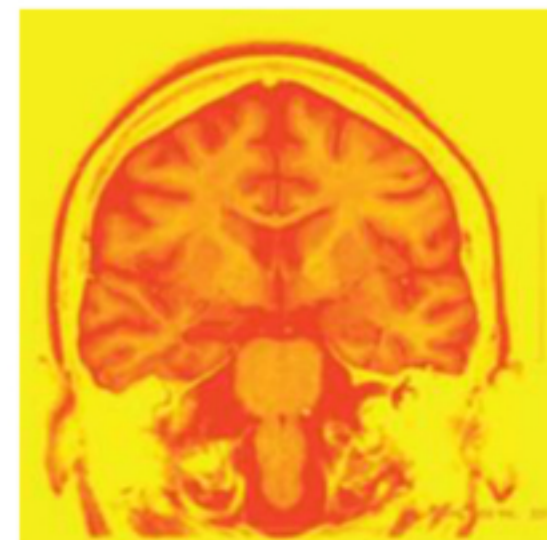
NEUROMANAGEMENT

FAITES TRAVAILLER VOTRE MATIÈRE GRISE

La science ne cesse de faire des découvertes spectaculaires sur le fonctionnement de notre cerveau, notamment sur sa plasticité (sa capacité à se remodeler en fonction de l'environnement et des expériences vécues).

Des connaissances qui commencent à être utilisées en entreprise. Dans leur livre *Neuro-boostez vos équipes!* (Editions EMS), Erwan Devèze et Ricardo Croati, deux consultants spécialisés en neuromanagement, nous expliquent comment tirer

profit de nos facultés cérébrales dans le cadre du travail. Leur propos? Faire comprendre aux managers les atouts et les limites de l'intellect humain afin qu'ils dopent leur créativité, leur bien-être, leur motivation et ceux de leurs collaborateurs.



PHOTOS: DR. BSIP