



BULGARI

La barre du milliard d'euros est franchie

Le groupe italien, qui fabrique ses montres à Neuchâtel, a réalisé un chiffre d'affaires record de 1 milliard d'euros l'an passé (+12%). L'horlogerie a progressé de 10% à 289 millions d'euros, mais la vente de montres a reculé de 3,5% au dernier trimestre, à contre-courant du reste de la branche. Outre la marque éponyme, Bulgari possède aussi les marques Daniel Roth et Gérald Genta. /frk

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Il est plus facile d'être chef qu'un bon subordonné

Qui est un bon chef? Comment se comporte un bon subordonné? Le pouvoir au travail et les relations hiérarchiques sont au centre des préoccupations de Marianne Schmid Mast, professeure à l'Institut de psychologie du travail et des organisations.

DAVID JOLY

Souvenez-vous du crash du Jumbolino de Crossair, qui a coûté la vie à 24 personnes en 2001 près de Zurich. L'enquête a démontré un comportement fautif du pilote. Elle a aussi révélé que, lors de la sélection du copilote, celui-ci présentait une tendance à se soumettre. «Cela peut expliquer qu'il n'ait rien fait pour empêcher la chute.»

C'est par ce tragique mais explicite exemple que Marianne Schmid Mast a débuté hier sa leçon inaugurale. Elle appartient au collège des 24 nouveaux professeurs qui ont été nommés pour la rentrée 2006-2007 à l'Université de Neuchâtel.

L'objectif de son travail est de mieux saisir comment fonctionnent les relations hiérarchiques et comment les positions de pouvoir influencent le comportement et la perception interpersonnelle. Une réflexion primordiale, car le marché du travail est de plus en plus «marqué par la mondialisation, le regroupement d'entreprises, ainsi que par la mobilité géographique et sociale». Et le personnel n'échappe pas à cette mouvance. «De sorte que les relations hiérarchiques se forment à nouveau dans les plus brefs délais et souvent avec de nouveaux membres.» Aussi la professeure s'attache-t-elle à leur analyse «pour mieux surmonter les défis inhérents à ces changements».

Dans ses recherches, la psychologue a demandé à des cobayes de prendre le rôle de chef ou de subordonné. Les résultats ont révélé que tout le monde peut être chef, mais que seulement quelques personnes font de bons subordonnés. En revanche, la performance d'un chef dépend de sa motivation à occuper le poste. «Dans le futur, nous aimerions étudier en détail les effets de la correspondance ou non entre pouvoir, performance et compétence. Nous nous intéressons en particulier à découvrir comment les gens réagissent quand la hiérarchie basée sur le pouvoir ne correspond pas à la hiérarchie des compétences.»

Marianne Schmid Mast



MARIANNE SCHMID MAST La professeure à l'Institut de psychologie du travail de l'Université de Neuchâtel a donné hier sa leçon inaugurale.

(DAVID MARCHIONI)

s'emploie également à compléter d'autres axes de réflexion, actuellement lacunaires. La recherche sur les hiérarchies s'est focalisée presque exclusivement sur la question «qui est un bon leader». Aussi la professeure s'intéresse-t-elle à savoir si un bon leader est défini par de bons subordonnés ou vice-versa. Dans une étude qu'elle a récemment menée, les attentes

exprimées de part et d'autre de l'échelle hiérarchique sont la confiance aux autres et l'investissement dans le travail. Par contre, les gens attendent d'un supérieur davantage d'esprit d'innovation, une écoute attentive et un esprit critique.

La perception des émotions d'autrui est également abordée. «Il semble qu'avec le rôle de supérieur viennent aussi un in-

térêt aux autres et peut-être une responsabilité envers eux», observe-t-elle. «Nous aimerions étudier comment le style de leadership influence la sensibilité interpersonnelle.»

A terme, une meilleure compréhension des mécanismes des relations entre supérieurs et subordonnés devrait profiter à l'individu et à l'entreprise. Pour l'illustrer, Ma-

«Nous nous intéressons à découvrir comment les gens réagissent quand la hiérarchie basée sur le pouvoir ne correspond pas à la hiérarchie des compétences»

Marianne Schmid Mast

rienne Schmid Mast cite la prévention des conflits du travail, l'amélioration de la santé des collaborateurs, du bien-être et de la satisfaction personnelle. L'entreprise devrait y gagner en productivité, grâce notamment à une minimisation des erreurs au travail. Des erreurs parfois fatales, comme cela a été le cas lors du crash du Jumbolino. /DJY

Le leader charismatique politique passe à l'économie

Marianne Schmid Mast, quel est le profil d'un bon chef et d'un bon subordonné?

Aujourd'hui, chez un supérieur, on place davantage d'importance sur un leadership charismatique, un chef qui doit être à l'écoute de ses subordonnés, leur donner un bon feedback, les encourager. Le leadership charismatique est une notion qui existe depuis longtemps en politique. Aujourd'hui, elle a été incorporée par le supérieur. Pour le subordonné, c'est moins évident. Il faut qu'il accepte la critique, soit prêt à s'améliorer.

Quelles sont les applications concrètes de vos travaux?

Concernant le comportement humain dans les interactions hiérarchiques, il

n'existe pas de travaux de référence qui contrôlent toutes les variables. J'essaie d'y parvenir. Une application concrète est de déceler, lors du recrutement d'une personne, si celle-ci a le désir et les capacités nécessaires pour devenir chef. Mes études ont également montré que le style de communication est important dans les rapports hiérarchiques.

Entre médecins et patients, nous avons établi que cela peut avoir plusieurs conséquences. On appelle «Dr Shopping» le fait qu'un patient non satisfait ne revienne plus et change souvent de praticien. De même, la «non-attirance» pour un médecin qui ne serait pas catégorique dans son diagnostic peut

entraîner une inobservance des recommandations prescrites par le patient. Nous pouvons tenir compte de ces observations pour la formation des médecins.

Sur quoi porteront vos futures recherches?

L'essentiel concerne la psychologie du recrutement et à l'importance du comportement verbal et non verbal dans ce contexte. Influencent-ils l'issue du recrutement? Le plus important sera de savoir quel est le comportement le plus favorable à adopter dans pareille situation. /djy

INTERNET

La liberté par les blogs



ANONYMAT Le blogueur Karl l'a utilisé comme une parade. (ARCHIVES)

«Le passage à l'anonymat n'a pas été facile. Mais je le revendique. C'était une manière de trouver une parade à l'interdiction faite par la direction aux employés de la Boillat de parler à la presse.»

Anonyme, Karl a choisi de le rester, mercredi soir, à Neuchâtel: le blogueur d'«Une voix pour la Boillat», qui a reçu en 2006 la Souris d'or du meilleur blog politique, n'a pas ôté ses lunettes noires. Il était invité dans le cadre d'un café scientifique consacré au phénomène des blogs. Autour de lui, un éthicien, le professeur Carlo Robert Grandpierre, un spécialiste du droit, l'avocat Sven Engel, et le doyen de la faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Neuchâtel, Jean-Jacques Aubert, cible du blog contestataire Alma Malter.

Le débat, nourri, a beaucoup tourné autour de la liberté d'expression absolue que confère l'anonymat. Avec quelques craintes, notamment de la dérive de propos mal maîtrisés, mais en sachant aussi que le blog présente des avantages. Notamment celui, et Karl dit en être particulièrement fier, d'avoir réussi, grâce à l'anonymat de son journal de bord, d'avoir permis à des gens de créer des liens parfois surprenants. «Comme ce cas véridique d'un employé de la Boillat qui s'aperçoit soudain que la personne avec qui il discute depuis quelque temps est son supérieur hiérarchique...»

Le blog «Une voix pour la Boillat» a eu d'autres effets insoupçonnés: «Des gens se sont mis à l'informatique, alors qu'ils n'y avaient jamais touché», relate dans la salle une fidèle du blog de Karl.

Des garde-fous? L'arsenal juridique est là, même s'il n'est pas facile à appliquer dans la pratique, note Sven Engel. Qui insiste sur le fait que le blog est un reflet de la société, et soumis aux mêmes règles de protection de la personnalité. Celui qui ouvre un blog est responsable, pas seulement de ses propos, mais aussi des commentaires qui lui sont faits. Il doit donc éviter que ceux-ci n'enfreignent la loi. «Sur 20 000 commentaires, j'en ai supprimé moins de 5%, essentiellement parce qu'ils contenaient des menaces ou des insultes», indique Karl. Qui ne sait pas s'il a eu une influence sur les dirigeants de Swissmetal. Mais qui est heureux d'avoir permis à toute une région de donner de la voix. Si un blog permet, comme contre-pouvoir, de retrouver une vraie liberté d'expression, alors c'est tant mieux. /frk