

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

■ édit

Bonheur au travail : le "maternalisme" est-il vraiment la solution ?

Une sorte de "maternalisme" est-il en train de s'emparer de l'entreprise ? On peut se poser la question en apprenant que plusieurs sociétés, comme la Caisse d'Épargne ou General Electric, ont créé des postes de "managers du bonheur" censés veiller au quotidien sur le bien-être des salariés (1). L'intention est certes louable. Et, dans un contexte où, à en croire le baromètre Cadremploi de juin 2007, l'ambiance de travail figure en tête des critères qui conditionnent la fidélité des cadres, on comprend que les entreprises veuillent les chouchouter...

LES COIFFEURS PLUS HEUREUX QUE LES INFORMATIENS !

Mais, si sympathiques soient-elles, ces initiatives sont-elles réellement de nature à rendre les salariés heureux ? Une récente étude britannique sur les relations de travail aboutit en tout cas à des conclusions très différentes (2). Comme le souligne le professeur Michael Rose, membre du département d'études politiques et sociales de l'Université de Bath, dans les colonnes de l'*Industrial Relations Journal*, cette étude confirme d'abord que l'argent ne fait pas nécessairement le bonheur au travail. Ainsi, malgré une rémunération très supérieure à la moyenne, les ingénieurs informaticiens se déclarent bien moins heureux que d'autres professions pourtant peu valorisées socialement, comme les coiffeurs, ou plus éprouvantes, comme les chauffeurs routiers ! Explication : "Les ingénieurs informaticiens souffrent de devoir souvent passer d'un projet à un autre, sans

pouvoir achever leur travail alors qu'ils voudraient avoir la possibilité d'évaluer les résultats de leur contribution". Le premier facteur de satisfaction professionnelle est donc le sens qui s'attache à l'activité.

LE BONHEUR EST DANS L'ACTION

Enfin, si l'étude souligne l'importance des relations entre managers et employés, les exigences exprimées vont bien au-delà de l'ambiance et de la convivialité. Comme l'écrit le professeur Rose, "les bonnes relations de travail ne naissent pas parce que les managers sont compétents en communication. Elles sont créées par des managers qui font leur travail en s'assurant que les employés sont récompensés équitablement, qu'ils disposent d'autant d'autonomie que possible pour accomplir leurs tâches, sont dotés d'opportunités pour développer leurs compétences, et sont encouragés à participer à la prise de décision".

On ne peut être plus clair ! Cadres et salariés n'ont que faire des "agents d'ambiance" et autres gadgets de communication infantilisants. Ils veulent être considérés comme des adultes autonomes, responsables et capables de s'investir dans des projets porteurs de sens. C'est là ce qui fonde leur dignité, leur bonheur et leur motivation !

Alter&Go Conseil

(1) Les Échos, 05/07/07. (2) Workplace Employment Relations Survey 2004. (3) "Why so fed up and footloose in IT? Spelling out the associations between occupation and overall job satisfaction shown by WERS 2004", Michael Rose, *Industrial Relations Journal*, 38, pp. 356-384, Juillet 2007.

■ vu d'ailleurs

Ce n'est pas l'argent qui fait le bonheur, mais la façon dont on le gagne ! C'est ce que rappelle opportunément l'historien suédois Johan Norberg à ceux qui, dans le sillage de l'économiste britannique Richard Layard (1), tendent à remettre en cause le rôle du travail et de la croissance économique dans le bonheur des individus et des sociétés (2).

À l'appui de sa démonstration (3), Johan Norberg souligne le cas des gagnants à la loterie, dont diverses études démontrent qu'ils ne sont globalement pas plus heureux que le reste de la population. Un paradoxe qui s'explique par leur passivité dans l'obtention du gain. "Ce n'est pas l'argent qui rend les individus aux revenus élevés plus heureux que les autres, c'est leur manière de vivre : ils sont

actifs, créatifs et autonomes." En se référant aux travaux du psychologue Mihaly Csikszentmihalyi, il souligne aussi que la satisfaction maximum résulte des défis relevés avec succès. Or, plus que toute autre activité, "la vie professionnelle nous fournit un environnement de challenges, de récompenses et de résultats qui nous donnent le sentiment d'accomplir des actes qui ont du sens". De la sorte, Johan Norberg invite à ne plus envisager le travail comme une calamité, mais plutôt à formuler de nouvelles ambitions en termes de bonheur professionnel. Car, oui, souhaiter un travail exigeant et excitant est une exigence légitime !

(1) "Le prix du bonheur. Leçons d'une science nouvelle", par Richard Layard, Ed. Armand Colin, 316 p. mai 2007. (2) Voir notamment le Forum organisé du 27 au 30 juin dernier à Istanbul par l'OCDE sur le thème : "Mesurer et favoriser le progrès des sociétés". (3) www.johannorberg.net

PAROLES D'HOMME(S)

Rêve. "Je ne crois pas à l'idéologie. Mais avoir un idéal, oui, un rêve, c'est essentiel. Je suis surprise de constater que les jeunes se découragent très vite, à la moindre bosse. Ce doit être la culture du zapping. Un rêve, cela s'accomplit à la sueur de son front." Ariane Mnouchkine, metteur en scène, *Le Figaro*, 14/07/07.

Hauteurs. "Il y a des artistes qui se croient grandes et d'autres, comme moi, qui pensent que c'est le destin qui les a placées là où elles sont. Mais on ne peut pas dire : le destin m'aime, alors je me repose... Il faut continuer à faire ce qu'on doit faire. Évidemment, ça fait peur parce qu'on est très haut et très seul. Quand le destin arrive, on doit le prendre par les cheveux et ne pas avoir peur d'être soi-même. Les grands hommes sont très rares. Pourquoi ? Parce que la plupart ont peur de perdre leur position, d'être écrasés, de devoir combattre. Celui qui a peur ne peut arriver à de grandes hauteurs." Maria Callas, cantatrice, citée à l'occasion du trentième anniversaire de sa disparition, *Le Monde de la Musique*, septembre 2007.

Contact. "On peut échanger des informations à distance, mais on ne peut créer une relation que par la présence. Les êtres humains transmettent énormément de messages par leurs attitudes corporelles, les expressions qui passent sur leur visage ou par leur poignée de main... Ces messages en disent beaucoup plus que ceux qui transitent par e-mail !" Jacques Chaize, président de l'Association pour le Progrès du Management, *L'Entreprise*, juillet-août 2007.

Respect. "La valeur exemplaire du rugby est pour moi de montrer que l'engagement total peut se conjuguer avec le respect et l'émulation de l'autre." Christophe Dominici, ailier du XV de France, *Philosophie magazine*, septembre 2007.

« Ce qui distingue
un champion
du monde,
ce n'est pas tant
le jeu ou la technique
que l'engagement
mental. »

Philippe Sella, rugbyman,
ancien capitaine du XV de France,
VSD, 29/08/07.

Donner du sens

■ anticiper

Pas de collaboration sans engagement

"Il n'y a pas si longtemps, les élites économiques considéraient la compétition comme le moyen le plus approprié d'atteindre leurs objectifs. [...] Dans les conseils de direction, on ne parlait que de "gagnants", de "perdants" et de "champs de bataille". Et les pratiques de management glorifiaient les vertus de la compétition notamment à travers l'octroi de primes individualisées." Mais, selon Lynda Gratton, professeur de management à la London Business School, ce temps est révolu. "Désormais, dans les bureaux des directions, il est de plus en plus question de collaboration", écrit-elle dans un récent dossier du *Financial Times* (1).

UN BASCULEMENT INÉLUCTABLE

L'essor progressif de la collaboration s'inscrit dans un faisceau de tendances. La première tient à un retournement stratégique : "il est devenu évident que les entreprises ne sont pas condamnées à se battre pour la possession d'une part d'un gâteau immuable" et qu'il est plus fructueux de nouer des alliances pour "faire grandir le gâteau" en créant de nouveaux marchés. La seconde tendance réside dans l'émergence d'une économie de la connaissance valorisant l'innovation. Or, "sans un certain degré de culture collaborative, l'innovation est improbable". La troisième est tout à la fois démographique, culturelle et technologique. En effet, "l'arrivée d'une génération qui s'est éloignée des valeurs individualistes et compétitives

des baby-boomers, et pour laquelle les technologies collaboratives sont une seconde nature, rend d'autant plus probable l'émergence d'un style plus collaboratif."

Pour autant, il ne faut pas croire que, cette évolution étant inéluctable, il ne resterait plus qu'à attendre les bras croisés, qu'elle se réalise ! Au contraire, pour Lynda Gratton, "travailler dans un environnement collaboratif complexe et encourager une culture de la collaboration est l'un des défis les plus pressants et les plus excitants qui soient posés aux directions".

En l'espèce, le défi est bien sûr technique, parce qu'il s'agit de comprendre l'usage qui peut être fait des nouvelles technologies pour favoriser la collaboration. Mais il est surtout humain. En effet, selon Lynda Gratton, le basculement dans un univers collaboratif exige un profond bouleversement des pratiques managériales et même de la culture d'entreprise. "Tandis que l'ancienne idée mettait l'accent sur les chefs et la hiérarchie, favorisait la rétention d'information et l'exercice personnel du pouvoir, la nouvelle façon de penser le management valorise le travail accompli avec ses pairs, ses collègues et les autres hommes d'affaires." (2)

Dans ce contexte, la responsabilité de la direction est immense. En effet, il ne s'agit pas seulement de se réformer, mais de parvenir à mobiliser des parties prenantes plus diversifiées que jamais autour d'objectifs partagés. Autant dire que la collaboration ne se fera pas sans vous !

(1) "Understanding the Culture of Collaboration", cahier spécial du *Financial Times*, 13/07/07. (2) Pour davantage d'informations sur les enjeux humains de la collaboration, on peut se reporter à l'article publié par Lynda Gratton, Andreas Voigt et Tamara Erickson dans l'édition d'été de la *Sloan MIT Management Review*, "Bridging Faultlines : Overcoming Fractures in Diverse Teams" (<http://sloanreview.mit.edu/srm/>), ainsi qu'au site personnel du professeur Gratton (www.lyndagrattton.com).

■ apprendre

Le manager, un entraîneur d'hommes

"Le sport peut offrir une modélisation de la recherche de performance, un laboratoire extrême offrant un terrain d'observation sur l'art de réussir ou sur l'art de faire réussir ensemble des individualités." Alors que la France accueille la Coupe du monde de rugby, Cyril Baqué estime, dans un récent ouvrage (1), que l'entreprise peut s'inspirer du sport pour renouveler ses pratiques managériales.

PRIMAUTÉ DE L'HUMAIN

Esprit d'équipe, goût de la compétition, développement des performances collectives, libération des talents individuels... le sport vient d'abord rappeler que le premier facteur de la réussite, ce sont les hommes. En effet, "la nature des performances peut varier du sport à l'entreprise", mais "un point commun est indéniable : qu'il soit en tenue sportive ou en costume, c'est l'homme (dans

une équipe) qui performe. Et c'est aussi un homme qui encadre les différents déterminants de la performance individuelle et collective et qui manage le fonctionnement de l'organisation."

Pour Cyril Baqué, le métier de manager s'apparente donc bien à celui d'entraîneur. "Le manager a pour rôle de motiver, de dynamiser l'efficacité du travail individuel et du travail collectif. Tout comme les entraîneurs, il doit aider son équipe à être motivée dans les actions qu'elle entreprend. Les entreprises qui obtiennent les plus grandes performances sont celles dont les managers savent fédérer les hommes et les inciter à se réaliser à travers leur travail, tout comme un champion se construit à travers les performances qu'il produit en compétition." Parmi d'autres recommandations, l'auteur conseille ainsi aux managers de redonner toute leur place à l'émotion et au désir. Pour que l'entreprise redevenue une aventure pleinement humaine.

(1) "Esprit d'équipe, motivation et performance. Pertinence et impertinence de l'usage de la métaphore sportive dans le monde de l'entreprise", par Cyril Baqué, Chiron Éditeur, juillet 2007, 174 p.

■ diriger

Ils donnent du sens et montrent la voie : on recherche des chefs !

"Le 'chef' semblait n'être plus à la mode à l'heure de la démocratie participative. [...] Depuis une trentaine d'années, le mot "chef" était tabou. Voire fasciste. On disait manager, coach, animateur, arbitre. Influence, oui. Autorité, non. Immense hypocrisie." C'est le constat dressé par le médiologue Régis Debray avant de rappeler que "le chef est celui qui empêche la décomposition". De la sorte, il s'inscrit dans le profond mouvement de réhabilitation de l'autorité qui se déploie de façon fulgurante, notamment dans le champ de la psychologie sociale.

Ainsi, dans un ouvrage (2) consacré aux groupes restreints, le professeur Simone Landry de l'Université du Québec, rend également justice au rôle du pouvoir. En s'appuyant sur les travaux de François Huisman et Bruno Ribes, elle constate qu'"en identifiant le pouvoir à une loi qui dit non", en ne voyant en lui qu'un simple instrument de répression, non seulement on s'interdit de comprendre comment et pourquoi les hommes l'acceptent, mais on rate la dimension positive, constructive du pouvoir". Si bien que, comme l'a écrit Jacqueline Russ, citée dans l'ouvrage, loin d'être néfaste ou mortifère, le pouvoir représente aussi "une fonction et un principe vital, édificateur de la société et du groupe".

Simone Landry remarque que, contrairement à une idée reçue, l'exercice du pouvoir est bénéfique à l'engagement de chacun. Elle

signale ainsi que les groupes refusant de reconnaître, par idéologie égalitariste, la réalité du pouvoir découragent l'initiative car "les personnes susceptibles de s'engager" sont souvent amenées à "s'autocensurer et inhiber leur action".

"PASSER DU TAS AU TOUT"

Le rôle du chef est donc de permettre à chacun de contribuer à la poursuite des objectifs communs. "Que l'on ait affaire à un groupe d'action politique, à un groupe de loisir, à une équipe industrielle ou même à un conseil d'administration, on ne peut jamais tenir pour acquis que la visée commune du groupe est perçue et interprétée de la même façon par tous. [...] C'est dire l'importance pour le groupe que, à ses débuts et tout au long de son existence, soit explicitée et clarifiée la visée commune, de manière à ce que chacun sache précisément vers quelle action, vers quelle production, vers quels résultats tend le groupe." Le véritable chef n'est pas celui qui exerce sa domination, mais celui qui met en mouvement en montrant la voie et en donnant du sens à l'action collective. Comme le dit Régis Debray d'une formule lapidaire : "La raison d'être du chef est de permettre le passage du tas au tout [...]. Le chef, c'est celui qui, par la parole, recompose une cohésion." Il n'est pas de plus grande responsabilité. Ni de plus belle.

(1) *Le Point*, 19/07/07. (2) "Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints", par Simone Landry, Presses de l'Université du Québec, juillet 2006, 473 p.

■ communiquer

Entreprises et orchestres ne se dirigent pas qu'à la baguette !

"Le chef d'orchestre fascine car il est, dans notre société, l'une des rares fonctions dirigeantes auxquelles les équipes paraissent obéir au doigt et à l'œil, ce qui, on en conviendra, est devenu rare !" Mais, pour Rémi Hupper, mélomane et spécialiste des RH, la réalité est plus complexe (1).

À l'instar du sociologue Bernard Lehmann, affirmant carrément qu'"avant d'avoir l'oreille musicale, le chef d'orchestre doit avoir l'oreille sociale" (2), il souligne ainsi que le chef d'orchestre est confronté à un collectif composé d'individualités. "Nombre de musiciens managers soulignent ainsi que la pratique de la musique leur permet de développer l'esprit de groupe" et qu'elle "leur apprend à s'accorder, à écouter, à respecter la diversité et l'apport de chacun des instrumentistes". Comme le dit une musicienne également créatrice d'entreprise, "dans un orchestre, même le triangle est important ; dans l'entreprise aussi, chaque collaborateur est important..." Mais, pas question de croire en une

coopération spontanée ! Ici la magie de la musique n'agit pas. Il faut donc un chef.

Pour Rémi Hupper, son rôle est "d'inciter ceux qui sont dirigés, musiciens ou collaborateurs, à jouer ensemble, au bon tempo", mais aussi de "donner l'impulsion, d'initier, d'amorcer, de dire en quelque sorte : maintenant commençons !" Pour créer de l'harmonie, le chef doit donc "savoir faire preuve d'autorité" et surtout s'engager à fond et aller au contact. L'un d'eux témoigne : "On ne peut pas comprendre ce métier quand on ne le fait pas... Il faut être là tout le temps. J'arrive à mon bureau à huit heures le matin et je repars à vingt-trois heures trente le soir. Je vais voir directement les musiciens, je m'adresse à eux sans passer par les délégués de l'orchestre. Quand j'ai des choses importantes à dire, je prends moi-même la parole au pupitre. C'est extraordinairement difficile, mais c'est la seule manière de faire avancer les choses..." À l'évidence, la baguette ne suffit pas. L'autorité se mérite.

(1) "Le musicien manager", par Rémi Hupper, Éditions d'Organisation, juin 2007, 230 p. (2) "L'orchestre dans tous ses éclats, Ethnographie des formations symphoniques", par Bernard Lehmann, La Découverte, juin 2005, 262 p.

LU POUR VOUS

• *Quand les marchés sont matures ou en récession, il faut remotiver, redévelopper, redonner confiance, jouer les synergies, pour retrouver du cash... Et non dire en caricaturant : "Si vous ne faites pas cela, on ferme !" [...] Il faut des managers qui redressent, pas qui compressent. C'est-à-dire engagés, qui coopèrent avec leurs équipes, peuvent faire passer des mesures de changement difficiles en tenant compte de l'humain. [...] Avec le temps, un manager comprend mieux que le management, c'est de l'humain et que l'humain a ses limites.*

Hélène Lacroix-Sablayrolles, directrice du département orientation client d'HEC Executive, *L'Express/Réussir*, 30/08/07.

...

• *Le drame de l'élite française, c'est de croire qu'un homme avec un QI de 165 peut décider de tout. On ne bâtit pas des équipes avec des gens 'lisses et sans défaut' mais en combinant les talents d'individus souvent difficiles à gérer. En économie, comme en politique, le vrai leader, c'est celui qui fait grandir ses collaborateurs.*

Jean-Marie Descarpentries, ancien PDG de CarnaudMetalbox, *Le Parisien*, 27/08/07.

...

• *La nostalgie n'est pas bonne conseillère. Une fois, j'ai entendu une phrase dont je pense qu'elle est très vraie : "Pour préserver bien des choses, vous devez en changer quelques-unes". Il y a une grande part de vérité là-dedans.*

Werner Wenning, patron de Bayer, *Financial Times*, 23/07/07.

...

• *Pour manager, il faut autre chose qu'une tête bien faite et des valeurs. Il faut aussi des tripes, de la conviction !*

Georges Dao, PDG de la société de BTP Cari, *Liaisons sociales*, septembre 2007.

65 %

C'est la proportion de salariés français qui affirment vouloir faire des heures supplémentaires. Bien partagé, ce souhait est cependant plus marqué chez les moins de 35 ans (71% contre 62% chez les plus de 35 ans) et chez les salariés du secteur privé (71% contre 55% dans le secteur public).

Source : 27^e Baromètre de la conjoncture des TPE, réalisé en juillet dernier par Fiducial et l'IFOP (www.fiducial.fr).

L'esprit rugby Pour un autre leadership

par Pierre Villepreux et Vincent Lafon,
Ed. Village mondial, 216 p., 19 €.

Pourquoi ne pas s'inspirer des valeurs du rugby pour renouveler le management ? C'est ce que propose cet ouvrage fruit des "passes croisées" d'un rugbyman et d'un manager. Si les métaphores utilisées n'échappent pas toujours à la facilité, les témoignages de personnalités aussi diverses que Claude Bébéar, François Chérèque, Michèle Alliot-Marie ou encore Bertrand Delanoë suffisent à démontrer que les valeurs et le charme du rugby transcendent les clivages.

Le modèle Toyota 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise

par Jeffrey K. Liker, Ed. Village Mondial,
juillet 2007, 710 p., 38 €.

Alors que Toyota est devenu le leader mondial de la construction automobile, avec une capitalisation boursière plus importante que celles de General Motors, Ford, DaimlerChrysler et Volkswagen réunies, le professeur Jeffrey K. Liker invite les chefs d'entreprise à s'inspirer des principes qui ont permis cette insolente réussite. Fruit de vingt années de recherche, son ouvrage est une véritable somme permettant de découvrir qu'au-delà des techniques de production, le "modèle Toyota" est aussi une leçon de management et surtout une volonté d'aller de l'avant. "J'ai peur de l'autosatisfaction. Être content du statu quo signifie que vous ne progresserez plus", confie le président de Toyota, Katsuaki Watanabe.

Le guide du travailleur nomade Comprendre les nouvelles formes d'emploi

par Gérard Ducret, Ed. Marabout,
septembre 2007, 256 p., 5,90 €.

"L'emploi traditionnel est en crise : les créations de postes stables se raréfient, le nombre de CDD grimpe en flèche et l'intérim explose ; les carrières au long cours font naufrage. L'heure est aux missions professionnelles, aux interventions ponctuelles et aux contrats personnalisés. Le marché du travail change, changez avec lui !" C'est ce que propose ce petit guide pratique des nouvelles formes d'emploi. Une façon originale de découvrir, en filigrane, un certain relâchement du lien qui unit entreprises et salariés, mais aussi l'état d'esprit dynamique et la capacité d'adaptation des 14 millions d'Européens qui, selon les auteurs, pratiquent déjà le "travail nomade".

■ convaincre

Jaime Lerner, architecte du changement

"Innovar, c'est oser le changement !" (1). L'homme qui affirme cela parle d'expérience. Architecte et maire de Curitiba (Brésil), Jaime Lerner est devenu une célébrité mondiale pour sa politique de rénovation urbaine. En quelques années, il a su transformer cette ville du tiers-monde en une métropole écologique, ce qui lui a valu de recevoir le prix de l'environnement des Nations Unies.

Aujourd'hui consulté comme un oracle, il se souvient cependant de l'énergie qu'il faut déployer pour vaincre l'immobilisme. "Ce n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire. Ils sont nombreux dans les conseils municipaux à avoir peur de prendre un risque en voulant faire changer les choses. Souvent, au terme de palabres et d'interminables débats, les élus finissent par remettre à plus tard des décisions essentielles. Les changements sont souvent mal vus."

Mais il en faut plus pour décourager un homme tel que Jaime Lerner. Conscient que les attermoissements laissent les problèmes croître, il prend de vitesse les perplexes. "Le facteur essentiel, c'est la rapidité. Les changements doivent être mis en place très rapidement. D'un côté, pour contourner la bureaucratie, qui ralentit toute initiative, mais aussi pour ne pas laisser la place aux doutes sur les changements en cours." Bien entendu, une telle attitude ne rend pas immédiatement populaire, mais peu importe...

Considérant que "la démocratie, ce n'est pas toujours le consensus, c'est aussi le conflit", Jaime Lerner n'a jamais craint de s'exposer.

LA DÉMOCRATIE, C'EST AUSSI LE CONFLIT

C'est en première ligne qu'il défend ses projets. Ainsi lorsqu'il envisage la mise en place d'un service de bus rapide en site propre, il se rend personnellement sur le terrain pour procéder au déminage social. "Au début, on nous a dit : la régie chargée des transports publics ne vous laissera pas faire ! Alors, nous sommes allés rencontrer les responsables qui nous ont dit que le syndicat des cheminots s'y opposerait. Nous sommes donc allés exposer notre idée à ce syndicat. Ils nous ont dit que les associations de handicapés n'accepteraient jamais. Nous avons alors rencontré les associations de handicapés. Cinq jours plus tard, notre système était en place et fonctionnait." Mieux : plus de 83 villes dans le monde l'ont désormais adopté, ce qui permet à Jaime Lerner d'asséner une ultime conviction : "Une action locale peut avoir un effet révolutionnaire au niveau global" (2). Preuve est en tout cas apportée qu'une bonne idée balaye tous les obstacles sur son passage lorsqu'elle s'appuie sur une volonté inébranlable.

(1) Entretien accordé à Pictures of the Future, Magazine de la Recherche & de l'Innovation de Siemens, été 2007 (www.siemens.com/pof). (2) www.jaimelerner.com

■ s'engager

Séjours polaires : qu'il est bon de se surpasser !

Températures inférieures à - 40°, obscurité permanente, tempêtes assourdissantes, dangers omniprésents, isolement et confinement... Les longs séjours polaires n'ont rien du Club Med ! Dès lors, comment expliquer que ceux qui en ont fait l'expérience demandent souvent à y repartir aussitôt que possible ?

La réponse se trouve dans les journaux de bord consultés par les professeurs Lawrence Palinkas et Peter Suedfeld, auteurs d'une récente étude sur les effets psychologiques de ces expéditions, publiée sur le site de la revue médicale *The Lancet* (1).

En effet, les hivernants invoquent "la beauté et la grandeur de cette terre, cette glace et cette mer", mais surtout la force des liens humains tissés dans l'épreuve, "la camaraderie, le support mutuel de l'équipe, les qualités admirables du leader et l'émotion de faire face et de surmonter les challenges de cet environnement".

Médecin chef des Terres australes et antarctiques françaises, le docteur Claude Bachelard confirme : "Il est vrai que nous avons eu des cas de dépressions, mais ce qu'il faut savoir, c'est que l'on sort marqué à vie d'une telle expérience. Le plus souvent en bien" (2).

TRANSFORMATION RADICALE

Le facteur clé est la capacité d'adaptation à un changement radical d'environnement. "Nous établissons donc des pronostics d'adaptation en fonction des individus afin de mettre en évidence les forces et les faiblesses de chacun, forces à valoriser et faiblesses à surveiller et contenir", poursuit le médecin. Et d'ajouter que, contre toute attente, le confort croissant des bases pose problème. "Paradoxalement, l'amélioration des communications, tout comme le développement des lecteurs DVD peut nuire. Cela a parfois tendance à entraîner un relatif repliement sur soi au détriment du groupe, affaiblissant ainsi sa cohésion et sa force." Sans difficulté, l'épreuve perd sa saveur, l'équipe sa cohésion et l'individu sa fierté !

(1) www.thelancet.com (2) *Le Figaro*, 07/08/07.