

Pour être un bon manager, observez les grands singes

Pascal PICQ

Paléoanthropologue au Collège de France
Expert auprès de l'Association des Entrepreneurs

Du chimpanzé à l'homme, il n'y a qu'un pas. Pour cultiver l'art de diriger et motiver, retournons à nos sources : ces primates tout sauf primaires. Et plutôt doués pour le travail en équipe. Les gorilles, babouins, macaques, bonobos sont nos cousins, les chimpanzés, nos frères. Et si nos meilleurs coachs en matière de vie de groupe, à commencer par le microcosme de l'entreprise, étaient ces grands singes vivant en petits clans ?

1. Autorité : rappeler qui mène le jeu... par petites touches

Chez les grands singes, comme dans l'entreprise, l'autorité ne va pas de soi. Celui qui la détient doit sans cesse s'activer pour la réaffirmer. Prenons le cas de Mama, une femelle chimpanzé que Pascal Picq a longuement observée. Autour d'elle, les mâles se succèdent à la place de numéro 1. Mais aucun n'obtient cette place sans son assentiment. C'est donc Mama qui détient l'autorité dans le groupe. Comment parvient-elle à la conserver ? Tout simplement par la négociation. Un exemple : sur un tronc d'arbre, Mama rencontre Zola, laquelle bloque son passage et fait semblant de ne pas l'avoir vue. En clair, Zola défie l'autorité de Mama. Que va faire cette dernière ? Surtout pas rabrouer violemment la rebelle, ce serait prendre le risque d'une contestation bien plus forte. Elle s'arrête donc un moment, pour montrer qu'elle respecte la position de Zola, avant de lui faire comprendre qu'elle doit tout de même lui céder le passage.

Ce qu'il faut retenir : l'autorité se construit à travers des négociations subtiles, au jour le jour, qui laissent à chaque individu la place de s'exprimer. En réunion, donnez à chacun un temps de parole pour laisser cours à ses frustrations. On acceptera mieux que vous ayez le dernier mot.

2. Conflits : s'interposer vite et mettre du liant tous les jours

Passons rapidement sur le mode alternatif de règlement des conflits en vigueur chez les bonobos, la simulation de l'acte sexuel... Plus adaptable à l'entreprise : chez les chimpanzés, il revient au mâle dominant d'intervenir pour éviter que les conflits ne s'enveniment. Si une bagarre éclate, il se pose en juge de paix, se place entre les deux protagonistes et, hérissant les poils pour manifester sa prestance, effectue une démonstration de force. L'interventionnisme est une obligation découlant du pouvoir. Mais les grands singes sont surtout des as en matière de prévention des conflits, grâce à la pratique de l'épouillage ou

«grooming ». Elle correspond, dans l'entreprise, à tous ces petits gestes qui consistent à dire bonjour, à parler de la pluie et du beau temps, pour avoir de l'échange social. Chez les primates, plus une espèce est évoluée, plus elle consacre du temps à ces attentions, et moins elle enregistre de conflits internes.

Ce qu'il faut retenir : n'épouillez pas stricto sensu vos collaborateurs, ce serait mal vu ! Mais prenez soin de les saluer, de vous enquérir de leur travail (« Comment vas-tu ? T'en sors-tu sur le dossier Untel ? »). En privilégiant le dialogue, le fameux lien social, vous prévenez l'agressivité.

3. Motivation (1) : récompenser le bon chasseur pour en faire un exemple

Chez les chimpanzés, la reconnaissance des mérites s'opère autour de la chasse. Seuls ont droit à une part du « gâteau » ceux qui ont participé à la prise. Si le mâle dominant n'a pas été de la partie, on l'invitera quand même au festin, mais les plus beaux morceaux reviendront au meilleur chasseur, pas à lui. Le chasseur numéro 1 ne s'attribuera pas toute la gloire, il rendra hommage aux camarades l'ayant aidé à capturer sa proie, en partageant la viande avec eux. A la prochaine chasse, le chasseur d'élite, sachant que le mâle dominant ne s'attribuera pas tous les éloges, sera motivé pour un nouvel exploit. Quant aux autres chimpanzés du groupe, ils ne rechigneront pas à l'aider, car ils savent que leurs mérites seront aussi reconnus.

Ce qu'il faut retenir : un salarié a besoin d'être valorisé pour le travail qu'il fournit. La rémunération n'est qu'une forme de réponse à ce besoin de reconnaissance. Pensez à un éventuel élargissement des responsabilités ou, simplement, à complimenter tous ceux qui font des efforts !

4. Motivation (2) : favoriser les échanges de compétences

Nos frères, les chimpanzés, ont intégré depuis longtemps dans leur manière de fonctionner les échanges de bons procédés et la mutualisation des compétences. Comme dans l'entreprise, le partage des ressources doit être un jeu gagnant/ gagnant pour fonctionner à long terme. Que va faire un chimpanzé en possession d'une noix de coco mais bien embêté de ne pas savoir l'ouvrir ? Il va négocier un deal avec une femelle compétente : tu ouvres la noix de coco, je partage le fruit avec toi. Dès que l'intérêt du groupe est en jeu, les chimpanzés collaborent. Ils sont capables de mener une action collective extrêmement efficace et organisée, pour aller faire la guerre à un autre groupe, par exemple, ou pour la chasse. Les coopérations fonctionnent aussi pour renverser l'autorité devenue illégitime. Un mâle numéro 2 prend rarement le pouvoir seul. Il fait alliance avec le numéro 3. La récompense pour celui-ci ? Devenir numéro 2.

Ce qu'il faut retenir : briefez vos managers de proximité. Ils doivent veiller à ce que les membres de leurs équipes trouvent dans chaque mission un rôle à part entière et un intérêt à collaborer.

5. Innovation : écouter ceux qui osent travailler autrement

Années 1950, île de Koshima, Japon. Une femelle macaque nommée Imo se nourrit de patates douces que la population humaine, vénérant cette espèce, jette à son intention sur la plage. Pour débarrasser l'aliment des grains de sable, Imo a l'idée de nettoyer les patates douces dans la rivière. Plus tard, elle découvre que, en les lavant dans l'eau de mer, elle ajoute un petit goût salé fort ragoûtant. Imo vient d'innover. Mais voilà, chez les macaques, la hiérarchie est rigide, l'information circule verticalement et selon le lignage, jamais horizontalement. Imo va donc divulguer sa trouvaille à ses enfants, eux-mêmes en parleront à leur seule progéniture. Il faudra plus de cinq générations pour que l'ensemble des macaques de l'île en profitent ! Même genre d'aberration, chez les chimpanzés cette fois-ci. Pascal Picq se souvient d'un mâle ayant découvert comment ouvrir les noix de coco mais qui, devant le groupe, continuait à faire semblant de ne pas savoir, de peur que sa trouvaille ne soit accaparée par les dominants et qu'il n'en tire aucun mérite !

Ce qu'il faut retenir : plus un système est souple, plus les innovations peuvent se diffuser vite. Un patron a certes besoin d'une garde rapprochée, jamais de barons qui musellent la créativité des équipes.

Le rituel matinal

Qui doit saluer en premier ? Le chef ou le collaborateur ? Chez les macaques Rhésus, adeptes d'une hiérarchie très pyramidale, digne de l'armée, il revient toujours au subalterne de saluer en premier le dominant. Chez les chimpanzés, en revanche, le mâle leader s'attache tous les matins à répondre aux salutations, voire à faire le premier geste. Petite tape amicale sur l'épaule, regard franc... Sinon, il risque de perdre sa popularité, voire son rang ! A votre avis, quelle est l'espèce la plus évoluée ?

6. Seniors : miser sur l'expérience pour sortir plus vite des crises

Voici une histoire qui se déroule chez les babouins Hamadryas. Chaque matin, chez ces singes d'Ethiopie, il existe un rituel entre jeunes mâles arrogants pour décider de la direction à prendre afin de trouver un point d'eau. C'est à celui qui se dressera le plus haut devant le leader pour se faire entendre. Arrive la saison sèche. Aucun des jeunes mâles ne sait plus vers quelle orientation mettre le cap. L'heure est gravissime. L'épuisement des ressources pourrait conduire à la mort du groupe. C'est alors qu'un vieux mâle et sa femelle descendent de la falaise où ils ont élu refuge et se mettent à marcher dans une direction. Le reste du groupe les suit, dans le plus grand respect, car ils sont les seuls à pouvoir les mener vers une dernière source non asséchée.

Ce qu'il faut retenir : dans l'entreprise, les seniors jouent le rôle de vieux babouins. Ils sont les dépositaires de l'histoire de la boîte. Leurs compétences peuvent se révéler extrêmement utiles en période de crise. Attribuez-leur une place de choix.

Pascal PICQ

Pour en savoir plus :

Maître de conférences au Collège de France, Pascal Picq a étudié les hominidés préhistoriques et les grands singes actuels pour mieux comprendre la vie des clans. Une leçon de management.

Il a publié *Les origines de l'humanité*. Un ouvrage de référence codirigé par Pascal Picq et Yves Coppens : Aux origines de l'humanité - Le propre de l'homme, éd. Fayard.

[Hominidés](#) : un site Internet d'informations sur l'évolution de l'homme de la préhistoire à nos jours.