

Philippe Beaujean



Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

Constats issus des diagnostics d'entreprise



Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

Constats issus des diagnostics d'entreprise

Philippe Beaujean

Table des matières

Bienvenue	1
Vos gens ne travaillent pas !	7
Parce que vos managers ne managent pas	13
De plus, vos managers ne pensent pas disposer d'un système de management digne de ce nom	23
Qui plus est, vos managers ont une pratique du management qui laisse beaucoup à désirer	31
Et ils ne sont même pas alignés sur les priorités de la direction générale ..	39
Maintenant, que faire ?	45
Apport d'un accompagnement spécifique par des consultants de PhBConseillers	49
À propos de l'auteur	53
Présentation de PhBConseillers	57

*« Si vous avez des gains de
productivité seulement parce que les
gens travaillent de manière plus
intelligente, sans travailler
davantage, alors cela représente un
profit net qui va se multiplier
plusieurs fois pour l'entreprise »*

(Edward Deming)

Bienvenue

Cela fait plus de trente ans que la performance est au cœur de mon travail au sein des organisations. Et cela fait trente ans que je m'étonne de croiser les mêmes difficultés ayant pour origine les mêmes causes.

En ce 29 juillet 2017, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a tiré un coup de semonce dans le paysage national. Le Discours du Trône a épinglé les marges d'efficacité, de qualité et de performance qu'il nous reste à (re)conquérir. Il y va de l'avenir de tout un peuple, de toute une civilisation. Si tous, nous voulons la stabilité du pays et la paix, il est effectivement grand temps de rendre de la dignité par l'économie aux hommes et aux femmes qui en manquent cruellement.

Pour y parvenir, il est vrai qu'il y a beaucoup de choses à faire, et ce, sur différents fronts. Des mentalités doivent évoluer de part et d'autre de la frontière de la dignité. Il y a probablement aussi des attitudes plus altruistes et plus responsables à développer. Au final, il y a un contexte économique à faire évoluer.

Je pense que nous devons prendre conscience que nous sommes tous embarqués sur le même bateau. Certes, nous n'occupons pas tous la même

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

1

cabine, nous ne dormons pas tous sur le même pont. En même temps, ce n'est pas non plus une croisière dans laquelle la moitié des gens embarqués s'amusent pendant que l'autre moitié, moins confortablement installée, s'échine à leur service. Tous, nous avons un rôle et une mission au service des autres.

S'il fallait faire un inventaire des transformations nécessaires, il serait possible de recenser des axes de progrès dans toutes les couches et toutes les dimensions de notre société. Beaucoup pointent l'enseignement, et c'est vrai que l'enseignement est quelque chose de crucial. D'autres soulignent la santé, et c'est également exact que l'accès aux soins est quelque chose de fondamental en tant qu'humain. En fait, il y a tant de choses à faire qu'il serait difficile de choisir par quoi commencer, tant tout est intimement intriqué.

L'ancien slogan de **PhBConseillers** était « *Celui qui veut faire quelque chose trouve un moyen !* ». En fait, ce n'était que la moitié d'un proverbe arabe qui dit :

« Qui veut faire quelque chose trouve un moyen, qui ne veut rien faire trouve une excuse. »

Le proverbe est peut-être arabe, mais j'observe que nous sommes nombreux à prendre pour excuse les défaillances constatées ou supposées d'autres dimensions de notre société pour ne pas en travailler une autre. Par exemple, combien prétendent qu'il est impossible de faire évoluer l'économique parce que l'enseignement est à la traîne. Ou l'inverse : combien disent qu'il est difficile de faire évoluer l'enseignement parce que

les parents, trop pauvres, ne peuvent envoyer leurs enfants à l'école et supporter les frais de scolarité. À ce rythme, rien n'évoluera, si ce n'est que notre bateau se rapproche dangereusement des bancs de sable et des rochers qui jonchent la côte.

À travers ce livre, nous nous proposons de nous concentrer sur une dimension : celle de la performance de nos organisations. L'objectif est de mettre en lumière ce qui ne va pas et ce qui freine nos organisations dans leurs évolutions. Qu'est-ce qui les empêchent d'être au rendez-vous des attentes bienveillantes de Sa Majesté ?

En deux mille quinze, nous avons changé le slogan du cabinet, car nous voulions mieux mettre en exergue notre ADN. Depuis le temps que nous œuvrons au sein des organisations, que ce soit en conseil, en formation ou en coaching, nous avons toujours cherché à avoir une approche équilibrée. L'idée n'a jamais été de chasser la performance à tout prix, et encore moins d'accroître la performance au détriment d'un acteur. Si notre travail poursuit bien l'accroissement effectif des profits, nous cherchons à l'obtenir tout en améliorant le confort et le bien-être des hommes et des femmes à l'origine de ces profits. Car, ne nous y trompons pas : si c'est bien l'entreprise et son actionnariat qui engrangent les bénéfices, ce sont bien les travailleurs et les collaborateurs, chacun dans son rôle et sa fonction, qui les produisent.

Plus récemment, la psychologie positive a démontré – ce n'est donc pas un « avis » – que le stress et la performance sont intimement liés. Par contre, contrairement à l'idée populaire, ils sont inversement corrélés : au plus le

stress diminue, au plus la performance augmente ! Il y a donc du sens à se soucier du confort et du bien-être au travail.

À travers nos interventions, nous accompagnons les organisations de travail à reconquérir leurs premières marges de profit. En fait, il y a classiquement trois façons d'engranger le retour sur investissement : soit l'organisation continue à produire les mêmes volumes avec moins de ressources, soit elle produit plus avec le même niveau de ressources, soit elle produit un peu plus avec un peu moins de ressources. Vous nous entendrez souvent le dire, tant il s'agit là d'un principe chez nous : l'idée n'est pas de (faire) travailler plus « dur », mais simplement d'apprendre à travailler « plus intelligemment ». Paradoxalement, moins de travail peut permettre d'engranger plus de résultats, le tout dans la satisfaction générale et la paix sociale. Que demander de plus ?

À travers les pages qui vont suivre, nous allons vous raconter une histoire. L'histoire que, malheureusement, nous sommes amenés à raconter, encore et encore, une fois les premiers constats posés.

Pour fixer le contexte, préalablement à toute proposition de mission d'accompagnement, nous réalisons un diagnostic de l'entreprise. Ce diagnostic a pour but de comprendre ce qui ne va pas au sein de l'organisation et ce qui la freine dans la production de ses résultats. Durant trois semaines, des consultants se placent dans l'ombre des ressources (humaines ou matérielles) et agissent comme le ferait un huissier : ils enregistrent minute après minute, durant une journée complète, sans

jugement, le plus factuellement et objectivement possible, l'état et l'activité des ressources. Ils enregistrent ainsi le fil de la journée.

Durant ces trois semaines, les observations de ce type se multiplient. Elles sont complétées par d'autres études de chiffres, par des entretiens structurés ainsi que l'une ou l'autre enquête. Tout cela leur donne les éléments qui leur permettent de comprendre intimement l'entreprise et de poser un diagnostic sûr. Avec le recul de 30 ans d'expérience, force est de constater que, malheureusement, l'histoire qui se dégage est toujours la même.

Dans les pages qui vont suivre, nous allons à la fois vous conter cette histoire, mais aussi vous laisser entrevoir notre démarche de diagnostic. C'est pourquoi nous ferons, ci et là, référence au cabinet et au travail de nos consultants.

Commençons !

Vos gens ne travaillent pas !

... Enfin, pas au niveau auquel vous pensiez qu'ils le feraient en les engageant. Au cours de nos observations, nos consultants prennent note de ce qui se passe minute après minute. Ils enregistrent ce qu'ils constatent. En même temps, ils « qualifient » la qualité du temps consommé. Cette qualification est simple :

- soit le temps est parfaitement utilisé et la qualité du travail semble irréprochable ;
- soit rien ne se passe ; il n'y a pas de production : la ligne est à l'arrêt, l'opérateur s'est rendu aux toilettes, le préposé prend un café... ;
- soit le temps est productif, mais il y a des marges de progrès et du potentiel à récupérer.

Nous ne nous attendons jamais à trouver cent pourcents. D'ailleurs, ce serait suicidaire pour l'entreprise et totalement inhumain. Selon nous, quatre-vingts pourcents devrait être un maximum lorsqu'il s'agit de ressources

humaines. Même les ressources matérielles, comme les machines, ne peuvent être productives à cent pourcents, car, pour une bonne productivité, elles ont besoin d'entretien, de maintenance préventive...

Par contre, qu'est-ce qu'un temps imparfaitement productif ? C'est vrai que la notion n'est pas toujours très claire. Prenons un exemple simple. Une secrétaire tape un courrier sur son ordinateur. Au moment de le sauvegarder et de l'envoyer, ce dernier plante. Avec beaucoup de courage, et probablement une certaine dose d'agacement aussi, elle rallume son PC et retape le courrier en question. Économiquement parlant, l'entreprise vient de payer deux fois la même production. Si cela se produit une fois par an, ma foi, c'est insignifiant. Par contre, si cela se produit quinze fois par semaine, il est aisé de calculer le coût annuel de cette instabilité ; il est même possible d'évaluer le coût de la démotivation de la secrétaire concernée, voire de l'équipe qui l'entoure... Et tous ces coûts, nous pouvons les additionner et les comparer au coût d'une solution : en l'occurrence ici le coût d'un onduleur.

Pour nous, l'idée ne sera jamais de vous faire travailler plus « dur » pour produire plus, mais de chercher ensemble à travailler plus intelligemment. L'exemple précédent en est une magnifique illustration. Avec l'onduleur, qui aura coûté entre 500 et 2 000 dirhams, c'est 15 courriers par semaine par secrétaire qui sont récupérés, soit 780 courriers par secrétaire par an. Si un courrier moyen prend 20 minutes à produire, c'est 32,5 jours de travail qui sont ainsi récupérés. Soit pratiquement un mois et demi de production. Si une secrétaire est payée 5 000 dirhams nets par mois, c'est, au coût

complet, un retour sur investissement d'un peu plus de 9 000 dirhams dès la première année. Soit entre 450 et 1 800 % de ROI. Et cela, sans compter le coût de la démotivation, etc.

Durant la mission de diagnostic, les consultants analysent les principaux flux de l'entreprise. Non seulement, ils en dressent la carte, mais de plus, ils organisent des séances de critiques autour de ces flux. Une fois le flux perçu par ses acteurs reconstitué, ces derniers – et leur hiérarchie – sont invités à le commenter. Les remarques formulées au cours de cette séance pointent généralement un certain nombre de dysfonctionnements, mais aussi des incohérences ou des mauvaises pratiques...

En partant de la notion de flux, illustrons différemment un temps imparfaitement improductif. Imaginons que sur le flux étudié, il y a un poste de travail « A » qui coupe des planches à longueur, puis il y a un poste « B » qui les rabote. Les postes « A » et « B » sont localisés à l'opposé l'un de l'autre au sein de l'atelier, si bien qu'une bonne trentaine de mètres les sépare. Un ouvrier passe ainsi sa journée à transporter les planches coupées à longueur du poste « A » au poste « B ». Le transport des planches d'un poste à l'autre n'apporte aucune valeur complémentaire au produit. Le produit n'est pas transformé. Il n'est pas embelli. Il n'acquiert aucune fonctionnalité complémentaire. Rien !

Imaginons que le poste « A » produit 2 planches par minutes, soit, à une productivité moyenne de 60 %, 72 planches par heures, ou 2 672 planches

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

9

par mois.

Le transport des planches d'un poste à l'autre réclame les compétences d'un cariste. Il perçoit donc net 3 500 dirhams par mois. Si nous ramenons ce salaire au coût complet pour l'entreprise, cela veut dire que chaque planche coûte 50 centimes de plus à l'entreprise, sans compter le coût du clark. Le jour où il est possible de rapprocher les deux postes de travail, voire de les coupler, c'est une économie de 760 320 dirhams par an pour l'entreprise. À nouveau, une meilleure performance n'est pas le fruit d'un travail plus « dur », mais d'une façon plus « intelligente » de travailler.

Nous avons donc trois grandes qualités de temps de production :

- du temps parfaitement productif,
- du temps parfaitement improductif,
- du temps imparfaitement productif.

À l'issue du diagnostic, quelles sont les proportions constatées entre ces trois qualités de temps ? La réponse est : un tiers, un tiers, un tiers. Un tiers de temps parfaitement productif. Un tiers de temps totalement improductif. Et un tiers de temps pouvant être optimisé.

Face à ce constat, quel peut être l'objectif de l'entreprise ? Doit-elle récupérer la totalité des temps parfaitement ou partiellement improductifs ? Non.

Non, parce que c'est impossible, comme nous l'avons déjà mentionné. Par nature, il y aura toujours du temps parfaitement improductif. L'idée, par contre, est de contenir ce temps dans une frange de 20 % maximum. Il y a un consensus dans le métier sur cette question. Nous sommes tous d'accord de dire que c'est l'espace nécessaire pour que l'humain respire et puise sa motivation. Des études en psychologie positive démontrent que la productivité s'accroît de façon importante lorsque les collaborateurs engrangent de petites doses de bonheur. Ce peut être deux collègues qui échangent une plaisanterie. Ce peut être une femme qui appelle son fils pour prendre des nouvelles de son examen. Ce peut être le fait de fêter une bonne réussite en partageant quelques minutes le croissant et le café le matin. Être reconnaissant d'un bon travail, c'est nourrir la motivation. Des études menées à Harvard démontrent que, peu importe la nature de l'activité, ces doses de bonheur font que les ventes s'accroissent de 37 % et la productivité de 31 %. L'engagement au travail est pratiquement dix fois plus élevé...¹

Dans le cadre des projets, il est proposé à l'entreprise d'aller rechercher ensemble 20 à 30 % maximum de productivité la première année. Si nous travaillons ensemble un an, cela correspond à une progression nette variant entre 10 et 15 %. Et c'est déjà beaucoup, car il y a tout à construire pour y parvenir. Une fois tout en place, l'entreprise pourra les années suivantes

1 Shawn Achor – The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work – Éd : Crown Business

continuer sa progression vers une performance accrue et des coûts réduits.

Jamais cette performance n'atteindra 100 %. Mais tous les jours, l'entreprise aura devant les yeux son potentiel d'évolution et elle pourra se demander ce qu'elle peut faire, en ce jour, pour commencer à le conquérir.

Donc, pour reprendre le cours de notre histoire : Vos gens ne travaillent pas. Du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir. Pourquoi ?...

Parce que vos managers ne managent pas !

Chaque fois que cela est possible, nos consultants observent l'activité du superviseur. Dans notre jargon, un superviseur, c'est le premier niveau de management en contact avec le point d'exécution. La supervision est donc le premier niveau de management dans une organisation. C'est un niveau essentiel, car il a la responsabilité de superviser la production de ce qui participe au résultat de l'entreprise. Comme nous sommes au cœur de l'activité de l'entreprise, il est aisé de comprendre pourquoi ce niveau de management suscite une attention toute particulière.

Avant d'entreprendre leurs observations, nos consultants ont l'habitude d'échanger avec les personnes qui seront observées. C'est une façon de les mettre à l'aise, et de leur permettre aussi de tirer du sens de ce qui va se passer. Évidemment, ils échangent préalablement aussi avec le superviseur. C'est d'ailleurs l'occasion de lui demander à combien il estime la part de temps qu'il consacre au management. Habituellement, les superviseurs pensent consacrer entre cinquante et soixante-dix pourcents de leur temps à des activités de management. Dont acte.

Une fois les présentations faites et la campagne d'observation expliquée,

chacun vaque à ses occupations, et le consultant tente de se faire oublier de façon à observer l'activité sans sa présence ne crée de biais. À l'instar de l'observation des ressources humaines ou matérielles, il enregistre minute après minute l'activité du superviseur. Généralement, cela se fait en parallèle avec l'observation des ressources productives. Ainsi, il est aisé par la suite de comparer l'évolution de la production avec l'évolution de la journée du superviseur.

Alors que le temps de production observé est classé selon trois catégories distinctes, cinq catégories sont utilisées pour qualifier l'usage du temps de management :

- le management actif,
- le management passif,
- la montée en compétence,
- l'administration,
- la production propre,
- l'absence du périmètre.

Le *management actif*, c'est lorsque le superviseur prend l'initiative de l'acte de management. C'est lui qui va à la rencontre de ses collaborateurs pour donner une direction ou des instructions par exemple. C'est une activité essentielle. Pour nous, un manager se doit d'être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats. C'est lui qui pilote l'activité. Dans cette compréhension, le fait qu'il prenne l'initiative de l'acte de management est

un signe pour nous d'un management sain et responsable. La pratique du management actif est l'occasion aussi de donner du feed-back positif sur le travail réalisé ou d'offrir de la reconnaissance, car, nous le savons, la reconnaissance peut être source de motivation.

Le *management passif*, à l'inverse, c'est lorsque l'initiative est prise par le collaborateur. Par exemple, un collaborateur vient demander au superviseur ce qu'il doit faire maintenant que la machine est tombée en panne. Ou encore, un employé vient demander à son superviseur ce qu'il peut faire, alors que son travail est terminé. Il y aura toujours des moments de management passif. En même temps, cela ne devrait arriver que rarement. Il ne faut pas que le management passif supplante le management actif, car ce serait le signe que le manager se laisse porter par les événements alors qu'il devrait conduire ses ressources. Il est censé être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats. Nous préférons donc au management passif une attitude proactive faite d'anticipation et de précaution.

Pour nous, il est essentiel que tout manager se soucie au quotidien de la *montée en compétence* de ses collaborateurs. À tout bien y réfléchir, c'est vraiment la bonne idée. C'est véritablement ce qu'il faut faire, car il place ses collaborateurs dans une spirale ascendante vertueuse. Un collaborateur dont les compétences s'accroissent peut produire plus et mieux, et ce, plus confortablement. Il a la certitude de bien faire, ce qui réduit son stress et le

rassure quant à la satisfaction de sa hiérarchie. Il ne perd pas de temps en hésitation. Il s'assure peut-être même les félicitations de son chef, car tout collaborateur a soif de reconnaissance. En faisant bien dès la première fois, il évite de devoir refaire son travail. Il évite aussi à devoir à rentrer plus tard chez lui, tout cela pour garantir la livraison d'un travail urgent qui aurait été mal produit à l'origine. En constatant sa montée en compétence, le collaborateur nourrit la conviction d'avoir un avenir dans l'entreprise. Le jour où le superviseur sera promu, l'entreprise aura besoin d'avoir quelqu'un pour le remplacer. Le fait que les collaborateurs aient développé leurs compétences garantit la continuité de l'activité à son niveau de performance acquis...

À nouveau, nous voyons ici en œuvre le principe « d'avoir de meilleurs résultats en travaillant plus intelligemment et non plus durement ».

Dans le cadre de ses activités, un superviseur a souvent une part d'*administration* à assurer. Ce peut être le fait d'établir l'état des présences ou celui de rapporter certains chiffres pour nourrir les tableaux de bord en amont dans la hiérarchie ou encore la gestion du planning des congés...

Même si cela peut avoir de l'importance pour d'autres dans l'organisation, l'administration n'est pas une activité à valeur ajoutée. De plus, elle distrait le superviseur de ses priorités, à savoir : conduire les opérations et garantir les résultats. C'est souvent une activité qui peut être déléguée.

La *production propre*, c'est lorsque le manager se substitue à son personnel pour produire à la place ou avec son personnel. Au lieu d'être en posture de management et de conduire son périmètre et ses résultats, il se met dans le rang et produit. C'est beaucoup plus fréquent qu'on le croit. Rappelons-nous que la supervision est le premier niveau de management.

Un superviseur est donc quelqu'un qui est pour la première fois confronté à la responsabilité de conduire un périmètre. Dans nos environnements de travail, force nous est de constater une erreur de casting récurrente : beaucoup de postes de management ne sont pas occupés par des managers, mais par des experts ! Si vous voulez savoir ce qu'il en est chez vous, parcourez les couloirs de votre organisation et, chaque fois que vous croisez une porte sur laquelle il est mentionné « manager », poussez la porte et regardez à l'intérieur. Si vous voyez un homme ou une femme assis derrière un ordinateur en train de travailler un dossier très compliqué, c'est un expert !

Cela fait plus de vingt ans que nous plaçons au sein des entreprises pour que soient ouvertes les deux filières d'évolution : la filière managériale – qui existe déjà – et la filière de l'expertise. Toute entreprise a besoin d'experts. Après tout, c'est bien cette expertise ou le fruit de cette expertise qu'elle vend. En même temps, toute entreprise a besoin aussi de managers, c'est-à-dire d'hommes et de femmes pour conduire les opérations et se préoccuper au quotidien de la réalisation des objectifs opérationnels. Un expert et un manager sont deux profils différents. Les qualités recherchées sont différentes, les missions sont différentes, l'emploi du temps est

différent, l'objet de l'attention à porter est différent. Ce sont donc des profils différents, mais complémentaires. Nous pourrions donc imaginer deux filières d'évolution distinctes avec des grilles salariales et des reconnaissances équivalentes.

D'où vient cette erreur de compréhension ? Peut-être du système d'évolution. Ne parlons pas de certains environnements dans la fonction publique où l'évolution peut avoir quelque chose d'automatique prévu par la loi.

Lorsque vous avez commencé votre carrière, il est probable que le premier poste que vous ayez occupé fut un poste de « technicien ». Vous avez été engagé pour pratiquer ce que vous aviez appris à l'école ou à l'université. Avec le temps et la maturité acquise dans ce poste, vous avez commencé à donner pleinement satisfaction, et l'entreprise a voulu vous récompenser. Malheureusement, la seule récompense possible – la seule récompense espérée par vous aussi, probablement – était de vous confier un poste à responsabilité. C'est ainsi que vous avez conquis votre premier poste de management. Inconsciemment, vous vous êtes peut-être dit que c'est grâce à votre maîtrise technique que vous avez gagné du galon. Comme vous vous vouliez que cela se reproduise, vous vous êtes convaincus que vous devriez continuer à développer votre maîtrise technique.

Le malheur, c'est que votre chef vous a coopté dans cette idée, car, lui aussi, il a compris la même chose en évoluant. Le pire, c'est que lui, cela fait déjà deux fois que cela lui arrive. Et c'est ainsi que, de proche en proche, se sont

développé des arbres hiérarchiques qui, de la base au sommet, sont convaincus que c'est la maîtrise technique qui rend légitime l'occupation d'un poste à responsabilité. L'idée est tellement ancrée aujourd'hui qu'un subalterne n'aura du respect pour son chef que s'il est plus compétent que lui techniquement.

Malheureusement, ce n'est pas la compétence technique que nous attendons d'un manager. Cela ne l'aide pas à bien faire son travail et à mieux garantir la qualité dans la conduite de son périmètre et de ses résultats. Techniquement, nous attendons trois choses à minima d'un manager :

- qu'il sache ce qu'il est en droit de demander,
- qu'il sache le demander,
- qu'il sache vérifier qu'il l'a bien reçu.

Nous n'attendons pas qu'il soit capable de produire lui-même. Pour cela, il dispose d'experts dont c'est le métier et la responsabilité.

Alors, comment s'ajuste le dialogue et la responsabilité entre un manager et un expert ? Habituellement, un manager aura le dernier mot sur « l'opportunité » et l'expert aura le dernier mot sur « la faisabilité ». Dans certains cas, la situation peut s'inverser. Tout expert travaille sous l'autorité organisationnelle d'un manager qui est là pour assurer la conduite des opérations et la bonne coopération. L'expert reçoit la reconnaissance et le respect dû à son expertise.

Donc, un superviseur qui produit en lieu et place de ses collaborateurs ne fait souvent que se retrancher dans sa zone de confort. Ce faisant, il est

moins disponible aux autres. Il est moins en maîtrise de l'évolution générale de la production, il est moins en maîtrise de son périmètre. Il n'opère pas de montée en compétence. Au final, son périmètre est laissé en jachère.

La dernière chose que les consultants puissent relever, c'est l'*absence du périmètre* du superviseur, et ce, pour de bonnes ou moins bonnes raisons. Il peut être en réunion avec son patron. Il peut être occupé à se laver les mains. Il peut être sorti voir un client ou occupé à boire un café à la cafétéria... En attendant, surtout s'il n'a pas délégué sa supervision, son périmètre reste livré à lui-même. Il est à l'abandon. Plus personne n'est en maîtrise de l'évolution de la production. Plus personne n'est en maîtrise du périmètre et ni des résultats.

Passons aux chiffres. Rappelons-nous que les superviseurs estiment consacrer de 50 à 70 % de leur temps à manager. Que disent les observations ?

L'un dans l'autre, nos observations tournent autour des chiffres suivants :

- Management actif : 6 %
- Montée en compétence : 0 %
- Management passif : 19 %
- Administration : 25 %
- Production propre : 25 %

- Absence : 25 %

Les activités que nous aimerions observer et qui seraient le signe d'un management propice à une bonne productivité – c'est-à-dire du management actif et de la montée en compétence des collaborateurs – ne dépassent pas 6 %. À comparer aux 50 à 70 %, cela fait une sacrée différence ! Et même si nous prenions l'ensemble des actes de management, cela ne dépasserait pas vingt-cinq pourcents. Nous ne sommes qu'à un tiers ou à la moitié des estimations faites par les concernés. Les superviseurs ont donc une vision erronée à la fois de la nature de ce que devrait être leur activité, mais aussi de la hauteur du temps à consacrer à l'exercice de leur management.

En conclusion, les managers ne managent pas ! En tout cas pas à la hauteur de ce qui serait nécessaire, et ils ne le font pas correctement.

Reprenons le fil de notre histoire :

Vos gens ne travaillent pas – du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir – parce que vos flux sont gangrenés et que vos managers ne managent pas...

De plus, vos managers ne pensent pas disposer d'un système de management digne de ce nom

Peut-on imaginer conduire en toute sécurité une voiture à bon port sans instruments de bord et avec le pare-brise complètement noirci par l'accumulation des gaz d'échappement ? Non, évidemment.

Si vos managers sont amenés à conduire leur périmètre et maîtriser la progression vers les résultats, de quoi disposent-ils pour mener à bien les responsabilités qui sont le fondement même de leur mission ? C'est tout l'objet du papier brun du système de management.

Dans le métier, un papier brun, c'est un immense tableau construit sur un support en papier kraft (d'où la couleur). C'est un outil génial, car il permet, en un coup d'œil, de comprendre une situation. Les consultants l'utilisent pour cartographier des flux ou pour présenter des résultats d'études diverses. Ils l'utilisent aussi pour faire l'inventaire de votre système de management.

Le tableau se présente comme une matrice. En ordonnée sont placés les trois grands niveaux de management, à savoir :

- la direction générale,
- le management intermédiaire,
- la supervision.

Rappelons que nous appelons « supervision » le premier niveau de management en contact avec le point d'exécution. C'est donc le niveau de management qui est en prise directe sur la production. Nous n'abordons donc pas la hiérarchie en fonction de ses « titres », mais par famille de fonctions par rapport à la création de valeur.

En abscisse, nous retrouvons les quatre grandes étapes du processus de management, à savoir :

- la fixation d'objectifs,
- la préparation,
- l'exécution,
- le suivi et le rapportage².

Pour faire simple, tout devrait commencer par un objectif. Ensuite, comme toute action réclame une certaine préparation, il est nécessaire de maîtriser certains paramètres pour se garantir une bonne performance et une bonne fin. Vient ensuite le moment de passer effectivement à l'action. Une fois celle-ci terminée, il est l'heure de tirer le bilan et les enseignements de l'opération.

2 Reporting, en anglais

	Objectifs	Préparation	Exécution	Suivi / Rapportage
Direction générale				
Management				
Supervision				

Matrice du papier brun « Système de management »

Le suivi, c'est la comparaison entre ce qui a été réalisé et ce qui était planifié, tandis que le rapportage a pour but de nourrir en information la réflexion sur les objectifs. Le suivi, c'est pour soi ; le rapportage, c'est pour le niveau hiérarchique supérieur.

Au cours du diagnostic, les consultants invitent vos superviseurs, vos managers et les membres de la direction générale à venir munis d'une copie de chacun de leurs outils de management. S'il s'agit d'un outil papier, ils en prennent une photocopie. S'il s'agit d'un programme informatique, ils en font une impression d'écran. S'il s'agit plus d'un événement, comme une réunion, elle sera symbolisée par un papier mentionnant la nature de la réunion.

À leur arrivée, le consultant leur présente la matrice puis partage avec eux le sens de chacun des titres repris sur le papier brun. Ensuite, il les invite à placer leurs différents outils au sein de cette matrice. S'il s'agit d'un planning de production par exemple, ils le déposeront probablement

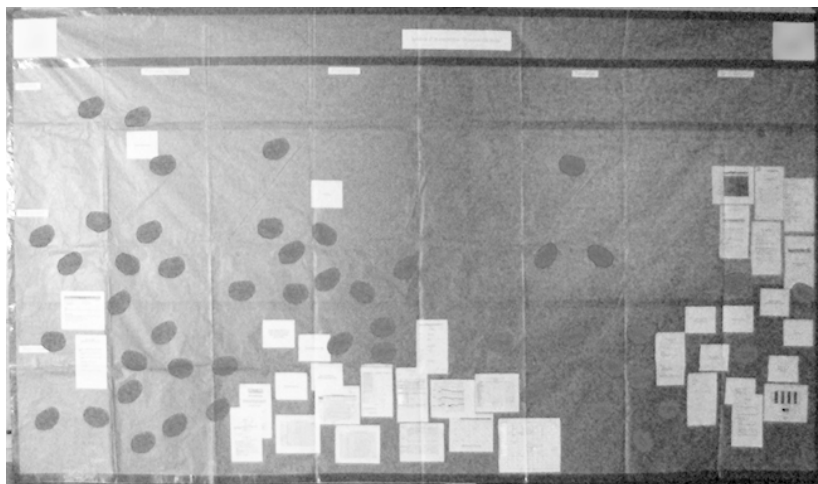
quelque part à la croisée de la supervision et de la préparation.

Comme toujours lorsque nous travaillons sur papier brun, une deuxième rencontre est programmée, rencontre durant laquelle chacun découvre l'état du système de management tel qu'il est perçu par lui et l'ensemble de ses collègues. Chacun est alors invité à y apporter ses commentaires ou ses critiques constructives.

Il s'agit donc bien de l'état des lieux de la « perception » qu'ont les membres de la hiérarchie de leur système de management. Il est possible que ce ne soit pas le parfait reflet de la réalité du système tel qu'il existe. En même temps, c'est bien ce que nous cherchons à mesurer, car nous savons d'expérience que beaucoup de managers n'ont pas conscience de la richesse de leur système de management. Parfois, ils ignorent l'existence de certains outils. D'autres fois, ils n'en comprennent pas le sens ou l'utilité. Il arrive qu'ils n'en aient tout simplement pas la maîtrise, car ils n'ont jamais été formés à l'outil et ils ignorent le besoin auquel il répond.

Prenons l'exemple du papier brun ci-dessous. Il est issu de notre pratique professionnelle. Ce qui paraît en blanc, ce sont les outils tels qu'ils ont été posés par les divers intervenants. Ce qui ressemble à de petites taches plus sombres sont des « nuages rouges », c'est-à-dire les critiques rédigées par les intéressés à l'occasion de la deuxième rencontre sur de petits papiers rouges en forme de nuage.

Comme s'est presque toujours le cas, l'histoire saute aux yeux, n'est-ce



Papier brun « Système de management » dans un contexte hospitalier

pas ? Que nous enseigne ce papier brun ? Que nous raconte-t-il ?

Si nous suivons la boucle du management – c'est-à-dire si nous allons des objectifs jusqu'au suivi / rapportage, étape qui est censée nourrir à nouveau la réflexion sur les objectifs, d'où la notion de boucle –, nous observons tout d'abord que l'organisation se fixe vaguement des objectifs. En fait, si on observe bien, les objectifs posés par les niveaux management et supervision ne reposent sur aucun objectif ni aucune vision au niveau direction générale. La direction générale se contente de gérer un budget... sans objectif poursuivi (sic). S'ensuit alors une forte préparation de l'exécution. Un certain nombre d'outils semblent exister, en tout cas au niveau supervision, car il n'y a pas grand-chose aux niveaux direction générale ou management, à croire qu'ils n'ont rien à préparer en vue d'action. Au moment de

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

27

l'exécution, bizarrement, plus rien ne se passe en termes de management. Aucun outil, aucun indicateur, aucun suivi en temps réel, comme le fait de suivre sur le terrain l'évolution de la production. En fait, la production paraît livrée à elle-même. Elle progresse à l'aveugle, sans aucun moyen de mesurer sa saine progression. Par contre, une fois la production passée, beaucoup d'énergie est investie dans le suivi et le rapportage. Nous appelons ce moment le « constat de décès », car c'est trop tard ; le travail est terminé ! Plus rien ne peut être fait pour sauver la situation. Dans notre exemple, ils sont donc des champions pour analyser et tenter d'expliquer le pourquoi de leurs mauvais résultats. Ce qui est un exercice difficile face à des objectifs mal posés. Sous la pression de la direction générale qui exige de meilleurs résultats (meilleur de combien ?), ils vont multiplier rencontres, études et commissions pour tenter de comprendre ce qui ne va pas et proposer des solutions. Et si, au lieu de dépenser toute cette énergie en aval, elle était investie au moment de la production afin de garantir la performance attendue ?

Évidemment, d'autres papiers bruns « système de management » peuvent raconter d'autres histoires. Pourtant, d'un papier brun à l'autre, certaines choses reviennent encore et toujours.

Comme c'est le cas dans l'exemple proposé, les résultats obtenus sont comparés aux objectifs posés. La différence, c'est ce que nous appelons la variance. Celle-ci n'est pratiquement jamais travaillée. Très rares sont les

personnes en position de responsabilité qui comprennent le sens de la variance. C'est pourtant un outil très puissant lorsqu'on cultive la performance, car, bien travaillée, la variance symbolise le potentiel d'évolution.

Presque toujours, la notion d'adéquation charge / capacité est totalement absente du papier brun, mais aussi de la réalité managériale de l'entreprise. Si nous pouvons parfois trouver certains outils dans des contextes industriels plus organisés, peu – voire rien – n'existe dès qu'on aborde des environnements plus administratifs. Comment, dans ces conditions, garantir une bonne productivité si rien n'existe à la base pour la définir ? Quel dialogue rationnel et apaisé peut-on avoir autour de l'attribution des ressources au sein de l'entreprise si aucune référence factuelle n'existe ? Comme nous l'observons trop souvent, les discussions autour de l'affectation des ressources tiennent plus de la négociation – avec une grande composante affective – que d'une approche rationnelle incontestable. « Donne-moi cinq personne pour faire ce travail. », dit le superviseur. « Je t'en donne trois. », répond son manager. « Allez, sois sympa. Monte à quatre et je te le fais. », renchérit le superviseur... Lorsqu'il s'agit de définir le niveau de ressource, cela ressemble plus à une négociation de marchand de tapis au cœur de la médina qu'à une approche fondée sur une analyse rationnelle.

Si trop de ressources sont accordées, certes la production se fait avec plus de confort, mais l'entreprise perd des marges parfois nécessaires à la conquête ou son maintien sur certains marchés. S'il y en a trop peu

d'accordées, alors le stress et la démotivation montent en flèche, car le fait d'être constamment en retard dans la production pèse sur le moral de chacun. Dans les faits, c'est moins le retard en lui-même que le fait d'être l'objet constant de critiques qui impacte le moral des collaborateurs. Clairement, en absence de maîtrise objective de l'adéquation charge / capacité, vous ne pouvez prétendre travailler « intelligemment ». Vous n'avez d'autre choix que de travailler plus « dur » pour vous en sortir.

L'autre grand absent, c'est tout ce qui peut être mis au service de la montée en compétence des collaborateurs. C'est un constat cohérent. Nous avons vu au chapitre précédent que c'est rarement un point d'attention conscient de la part des managers, donc il est logique de ne pas trouver d'outils, comme les matrices de polyvalence, qui permettraient aussi de se soucier au quotidien de l'évolution des savoirs, savoirs-faire et savoirs-être des collaborateurs.

Donc :

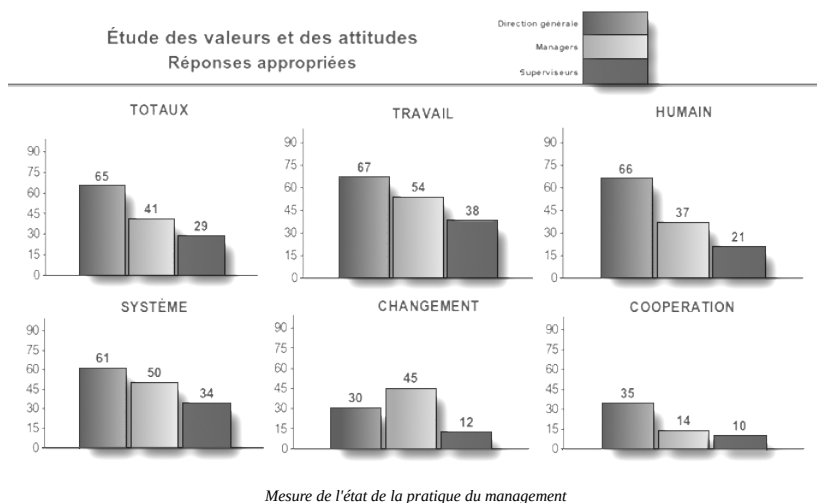
Vos gens ne travaillent pas – du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir – parce que vos flux sont gangrenés et que vos managers ne managent pas. De plus, vos managers pensent ne pas disposer d'un système de management digne de ce nom qui leur permettrait d'être en maîtrise de leur périmètre et de leurs résultats...

Qui plus est, vos managers ont une pratique du management qui laisse beaucoup à désirer

Au cours du diagnostic, chaque membre de la ligne hiérarchique reçoit un questionnaire reprenant quatre-vingt-deux affirmations centrées sur la pratique du management. Face à ces affirmations, celui qui répond a le choix entre « pas du tout d'accord », « pas d'accord », « ne sait pas », « d'accord » et « tout à fait d'accord ». Il s'agit donc d'un scoring. Cela prend à chacun une petite vingtaine de minutes pour compléter le questionnaire.

Une fois les formulaires complétés et collectés, ils sont dépouillés. Les réponses obtenues sont comparées aux pratiques ayant démontré avoir un impact positif sur la performance. Au final, nous obtenons la mesure de l'état de la pratique du management pour chacun des trois grands niveaux de management, à savoir la direction générale, le management intermédiaire et la supervision. Au-delà d'une note globale (*Totaux*), l'analyse distingue aussi l'état de la capacité de chacune des trois populations à :

- gérer du travail (*Travail*),
- gérer l'humain (*Humain*),
- utiliser efficacement un système de management (*Système*),
- conduire du changement (*Changement*),
- susciter la coopération et la collaboration (*Coopération*).



Dans chacun des six graphes, nous avons de gauche à droite l'état de la pratique de la « direction générale », du « management intermédiaire » et de la « supervision ».

L'exemple ci-dessus est un cas réel. De l'expérience que nous avons, ce cas est assez représentatif de ce que nous avons tendance à mesurer au sein des organisations.

Premier constat, la direction générale est habituellement plus compétente en

termes managérial que le management intermédiaire, ce dernier étant à son tour plus compétent que la supervision. C'est tout à fait logique, puisque le superviseur est généralement dans son premier poste de management. Il s'agit donc de sa première expérience du management. À l'opposé, la direction générale a habituellement accumulé plus d'expérience du management à travers les années. Dans les structures familiales, cela peut prendre un aspect différent, car il n'est pas rare que les enfants de la famille se voient confier des postes à responsabilité dès leur sortie de l'université. D'un côté, ils peuvent compter sur la qualité de leur instruction. D'un autre, ils sont en déficit d'expérience.

Dans l'exemple présenté, le plus haut chiffre se monte à soixante-sept pourcents. Nous pourrions penser que c'est un bon résultat. En fait, il n'en est rien. Évidemment, c'est loin d'être nul. En même temps, cela veut dire aussi qu'il y a encore trente-trois pourcents de marge de progrès. C'est énorme !

Dans ce contexte, que penser alors des résultats des superviseurs, puisqu'ils plafonnent à trente-huit pourcents, mais peuvent aussi descendre aussi bas que dix pourcents ? Osons le mot : c'est une catastrophe ! Pourquoi ?

Il est évident qu'on ne peut en vouloir à quelqu'un qui est dans son premier poste de management et qui a tout à apprendre. Il serait d'ailleurs étonnant que les superviseurs soient plus compétents que la direction générale. Si ce devait être le cas, cela poserait d'autres questions beaucoup plus sérieuses, probablement. En même temps, rappelons-nous que le niveau hiérarchique

qui a entre ses mains la responsabilité de garantir la production, et donc la rentabilité de l'entreprise, c'est la supervision ! C'est à son niveau que l'entreprise construit son résultat. De combien, sans effort, ce résultat pourrait être amélioré si le niveau de la pratique du management des superviseurs était plus élevé ? Imaginons que ce niveau double. Cela veut donc dire qu'ils passeraient de dix à vingt pourcents dans certaines rubriques. De combien la production serait améliorée ?

Une supervision avec des résultats si bas est la démonstration des conséquences qu'a l'absence de préoccupation de la part des managers de la montée en compétence de leurs collaborateurs. Autant la direction générale doit œuvrer à son niveau au quotidien pour monter en compétence ses managers directs, autant les managers doivent s'investir dans la montée en compétence managériale de leurs superviseurs. C'est parfois aussi simple que de donner du feed-back positif ou de la reconnaissance, qui sont des pratiques efficaces pour, non seulement motiver, mais aussi confirmer et valider une bonne pratique professionnelle. Un collaborateur plus en confiance quant à sa pratique est un collaborateur plus productif, car il ne passe pas son temps à se poser la question de savoir s'il fait bien les choses ; il fonce !

Des résultats aussi bas dans cette étude sont aussi souvent l'indice d'un manque d'anticipation et d'une carence dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour en revenir à la présentation des résultats ci-dessus, plusieurs

observations peuvent être faites. Tout d'abord, il y a une certaine capacité à gérer du travail, ce qui semble un peu près normal. C'est tout de même le cœur de toute activité professionnelle. Les gens sont en principe mieux préparés à gérer cet aspect. Cela ne veut pas dire qu'ils soient au rendez-vous de la performance. La preuve en est que les superviseurs plafonnent ici à trente-huit pourcents.

La capacité à gérer l'humain est ici plus problématique. Les superviseurs ne dépassent pas vingt-et-un pourcents, mais leurs managers ne sont pas beaucoup plus haut. Les superviseurs ne peuvent probablement pas attendre beaucoup de soutien de la part de leur hiérarchie pour aborder ou régler les questions liées à l'humain.

Pour donner un élément de compréhension complémentaire, l'exemple présenté plus haut est issu d'un diagnostic posé dans un environnement à forte culture « ingénieur ». C'est ce qui explique peut-être la meilleure capacité du management à utiliser un système de management. En même temps, les managers atteignent péniblement un cinquante pourcents, tandis que les superviseurs sont à trente-quatre pourcents. C'est cohérent avec les constats issus de l'analyse du papier brun du système de management. Un système de management incomplet ne peut améliorer l'habileté à l'utiliser.

Vient alors un phénomène rare, mais qui arrive de temps à autre : un résultat pour lequel des supérieurs hiérarchiques sont moins bons que leurs subalternes. C'est le cas ici pour la capacité à conduire du changement. La direction générale est largement moins compétente dans ce domaine que ses

managers. Remarquons tout de même que la compétence des superviseurs à conduire du changement est très, très faible. Le changement étant aussi et surtout un travail de proximité, comment accompagner les forces vives de l'entreprise dans les changements nécessaires à une meilleure performance ? C'est une vraie source de préoccupation. En particulier, lorsque l'entreprise passe à la phase projet, ce devra être un point d'attention particulier. Les consultants doivent alors accompagner au plus près les managers et superviseurs dans leur montée en compétence à l'accompagnement humain.

La dernière mesure, souvent la plus catastrophique, concerne la capacité à susciter la coopération et la collaboration. Nous avons tendance à définir une organisation comme un ensemble de personnes autour d'un projet commun. Ce qu'inspire une telle définition, ce sont des notions comme la coopération ou la collaboration, et non la compétition. Malheureusement, force est de constater que la compétition fait rage au sein de nos organisations. Elle est même fréquemment voulue par l'entreprise qui met en place une série d'instruments incitant la compétition. Pour beaucoup, c'est une façon d'aller grappiller les derniers pourcents de productivité en incitant les collaborateurs à se donner à fond. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup d'appelés, mais trop peu d'élus. Très vite, si certains continuent à mouiller leur chemise, beaucoup baissent les bras en se faisant une raison sur leur sort. Dans ce contexte qui invite à voir l'autre comme un concurrent, la collaboration ne peut éclore. Pire, le sabotage peut même être de rigueur. Celui qui ne peut gagner la compétition avec des compétences

accrues, peut toujours s'offrir une chance de gagner en sabotant l'effort des plus forts.

La coopération/collaboration et la compétition sont donc deux notions diamétralement opposées. Ce sont un peu les deux extrémités d'un même vecteur. Nous n'avons jamais vu de « compétition collaborative » ou de « collaboration compétitive ». Cela n'existe pas. La faiblesse de la coopération et de la capacité à la susciter est souvent l'indice d'un certain climat social ou culturel au sein de l'entreprise. Cela en fait clairement un point d'attention.

Où en sommes-nous dans notre histoire ? Eh bien...

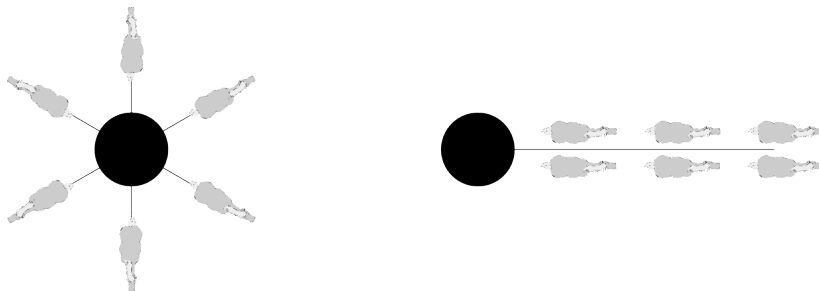
Vos gens ne travaillent pas – du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir – parce que vos flux sont gangrenés et que vos managers ne managent pas. De plus, vos managers pensent ne pas disposer d'un système de management digne de ce nom qui leur permettrait d'être en maîtrise de leur périmètre et de leurs résultats. Qui plus est, vos managers ont une pratique du management qui laisse beaucoup à désirer...

Et ils ne sont même pas alignés sur les priorités de la direction générale

Au-delà de l'étude des chiffres de l'entreprise ou de certaines études spécifiques qui peuvent être inspirées par l'environnement, nous terminons notre histoire en vérifiant dans quelle mesure chacun des acteurs présents dans l'arbre hiérarchique est aligné sur les priorités du dirigeant.

Certains pourraient se demander en quoi c'est important. De fait, si le management devait être correctement exercé, nous pourrions penser que les priorités de la direction générale sont maîtrisées et s'imposent à l'organisation. Et c'est probablement vrai jusqu'à un certain point. En même temps, nous savons tous que la pratique du management comporte toujours une part d'improvisation. Tout manager est confronté à devoir prendre certaines décisions ou initiatives dans le feu de l'action, ou simplement dans le cours normal de ses activités. La compréhension, qu'un manager peut avoir des priorités de la direction générale, l'aide à prendre des décisions qui lui permettent de mener son périmètre aux objectifs opérationnels et stratégiques attendus.

Si nous devons prendre l'analogie d'un attelage, que vaut-il mieux ? Avoir ses chevaux répartis tout autour de la calèche, ou les avoir bien alignés devant celle-ci ?



Si les chevaux sont de force égale, dans l'illustration de gauche, le point ne bouge pas, alors que dans l'illustration de droite, le point peut se déplacer à toute allure vers la droite

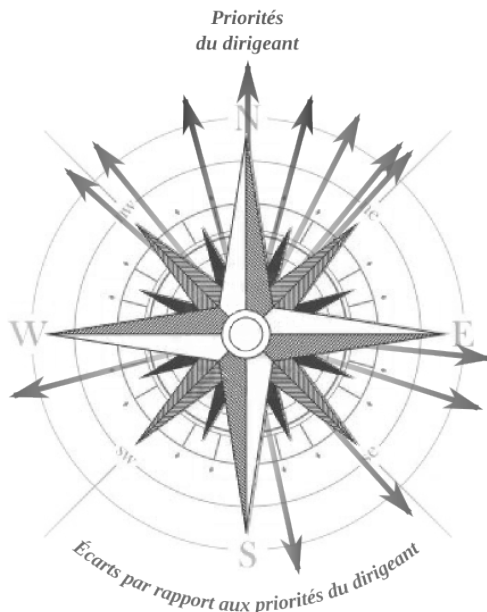
Tout manager a donc besoin d'une boussole pour s'orienter dans la prise de décision. Quel est l'état de cette boussole ? Pour le savoir, les membres de la hiérarchie sont invités à répondre à une seconde enquête. Cela ne leur prend en général pas plus de cinq minutes.

Cette enquête commence par une rencontre avec la direction générale. Au cours de cette rencontre, le consultant prend note des thématiques prioritaires exprimées par son interlocuteur. Ensuite, il lui demande de classer ces thématiques par ordre décroissant de priorité. Ce classement servira de référence pour calculer la déviation dans l'alignement de chaque membre de la ligne hiérarchique.

Les thématiques confiées par la direction sont mélangées puis, il est

demandé à chaque manager de les classer par ordre de priorité décroissant.

Une fois les réponses collectées et les résultats calculés, nous obtenons un graphique semblable à l'exemple qui suit.

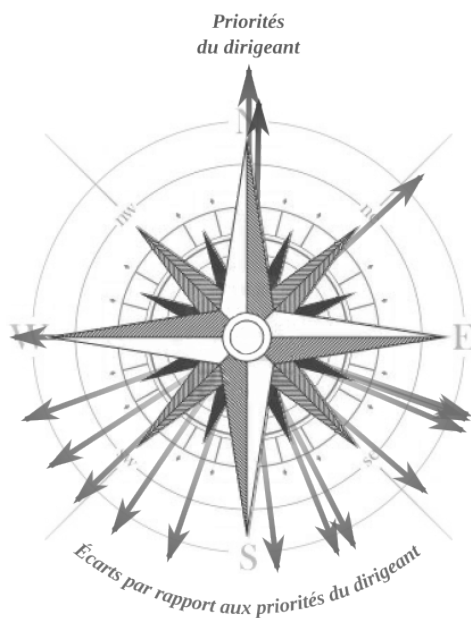


Pour lire ce graphique, il suffit de savoir que la direction générale pointe vers le Nord. Toutes les autres flèches représentent l'alignement, ou plutôt le non-alignement, des autres managers. Le positionnement d'une flèche à droite ou à gauche du graphique n'a aucune importance. Sa place n'a d'autre but que de garder le graphique visible. Ce qui importe, c'est la déviation par rapport au Nord. Elle peut donc avoir une valeur maximale de cent quatre-vingts degrés, ce qui correspondrait à une opposition.

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

La boussole donnée en exemple montre un management en manque d'alignement sur les priorités de la direction générale, sans pour autant être en opposition. La cause est souvent à trouver dans un manque de repères dû à une carence en communication autour des objectifs et des priorités. Surtout que la répartition des flèches est plutôt homogène au sein du graphique.

L'exemple suivant est plus problématique, puisqu'il montre un divorce clair entre la direction générale et le reste de la ligne hiérarchique concernant la vision des priorités. La raison pourrait en être une crise de confiance vis-à-vis de la direction générale, ou encore un changement dans la vision et les



orientations données à l'entreprise, changement qui n'a pas encore été communiqué ou auquel n'a pas encore adhéré la ligne hiérarchique. Après les entretiens que nous aurons avec les uns et les autres, nous saurons s'il s'agit d'une fronde ou si ce n'est qu'un problème de communication de la part de la direction générale, par exemple. En même temps, ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas alignés avec la direction qu'ils partagent la même vision. La déviation entre eux reste importante. Seuls cinq personnes sur quinze peuvent être considérées comme assez franchement en opposition.

Il est temps de terminer notre histoire...

Vos gens ne travaillent pas – du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir – parce que vos flux sont gangrenés et que vos managers ne managent pas. De plus, vos managers pensent ne pas disposer d'un système de management digne de ce nom qui leur permettrait d'être en maîtrise de leur périmètre et de leurs résultats. Qui plus est, vos managers ont une pratique du management qui laisse beaucoup à désirer. Et ils ne sont même pas alignés sur les priorités de la direction générale !

Maintenant, que faire ?

Face un tel constat, quelle organisation ne chercherait pas à récupérer les marges de performance inexploitées ? Surtout si cela ne coûte rien, que ce soit à l'entreprise ou au collaborateur.

En fait, ce qui freine, c'est qu'il est rare qu'une entreprise sache ce qu'il faut faire, et surtout comment le faire. Avec les années, tant de présupposés ont colonisé les esprits, tant de défiance s'est installée entre les acteurs, qu'il est difficile de trouver quelqu'un qui ait l'adhésion de tous pour mener ce changement à bien.

Paradoxalement, et contrairement à la croyance populaire, personne ne se lève le matin avec le projet de passer une mauvaise journée. Personne ne se lève le matin en se disant : « Chouette ! Je vais aller faire râler mon chef toute la journée ! ». En fait, tout le monde veut passer une bonne journée. Tout le monde veut être bien avec son chef. Alors pourquoi ne cessons-nous de croiser des managers pensant le contraire ?

Avec le recul qu'offre trente ans d'expérience et d'observations, nous pensons qu'un salaire, c'est quatre choses. C'est évidemment la contrepartie – généralement financière, mais pas exclusivement – prévue au contrat.

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

45

Mais ce sont aussi des conditions de travail, une ambiance de travail et de la reconnaissance. Si les conditions de travail ou l'ambiance de travail ne sont pas au rendez-vous, quelles pensées peuvent traverser l'esprit vos collaborateurs ? Probablement des pensées ressemblant à : « Ils ont intérêt à me payer pour travailler dans des conditions pareilles ! », ou « Ils ont intérêt à me payer pour travailler dans une ambiance pareille ! » Et c'est ce qui se passe ! Exaspérés, ces collaborateurs viennent vous voir pour exiger une augmentation, celle-ci étant censée être le prix de la frustration. Le problème, c'est que cette augmentation ne gomme pas la frustration. Aussi reviennent-ils quelques mois plus tard vous en réclamer une nouvelle. L'argent n'est donc pas la solution. Le mieux est de garantir de bonnes conditions de travail et de soigner l'ambiance de travail. Si les superviseurs n'ont qu'une très petite responsabilité dans la gestion des conditions de travail, leur responsabilité est grande concernant l'ambiance de travail.

La reconnaissance, quant à elle, ne s'exprime pas à travers des primes. Beaucoup confondent reconnaissance et gratification financière. Il faut dire que, ces dernières années, les organisations ont créé la confusion, déjà en acceptant le principe de calculer la prime de fin d'année sur le résultat de l'évaluation, comme c'est globalement le cas dans l'administration. Cela a entraîné des dérives dommageables. La principale est que, dans certains endroits, les managers donnent mécaniquement les plus hautes notations, car la prime est vue par beaucoup comme un salaire garanti auquel les collaborateurs ont droit. Combien de syndicats ne portent-ils pas plainte devant les instances compétentes lorsqu'un collaborateur n'a pas reçu sa

prime pleine et entière ? Parfois, certains managers pensent aussi « acheter » la paix sociale et le respect de leurs collaborateurs en les gratifiant d'une prime pas toujours méritée. C'est ainsi que nous avons à la fois perdu le bénéfice positif de l'entretien d'évaluation et celui du levier de motivation que constitue la prime.

Lors de la conférence parlementaire sur les risques psychosociaux qui s'est tenue il y a quelques années en France, et ce, suite à la vague de suicide dans certaines grandes entreprises et régions nationales, les patrons ont découvert – ou fait semblant de découvrir – qu'une des attentes fortes de leurs collaborateurs est de recevoir de la reconnaissance. Avoir du feed-back sur son travail est vu comme quelque chose d'important. Être remercié ou félicité pour son travail aussi. Malheureusement, témoigner de la reconnaissance a quelque chose de difficile, car cela n'a rien de mécanique. Chaque personne est différente. Pour être efficace, la reconnaissance doit être offerte de la façon dont la personne souhaite la recevoir. Sinon, c'est comme s'il n'avait rien reçu. Cela n'a aucun effet.

Cette question du feed-back et de la reconnaissance, tout comme les présupposés erronés que peuvent avoir certains managers, ne sont qu'un petit exemple de la complexité du métier de manager. Or, une meilleure performance n'émergera qu'à condition que le travail et les collaborateurs soient mieux gérés en proximité. Il est donc nécessaire de monter vos superviseurs en compétence. Et pour cela, il faut que vos managers fassent

de même. Et donc, la direction générale se doit d'ouvrir la voie et de montrer l'exemple en accompagnant au quotidien leurs managers directs dans leur montée en compétence. Si certaines pratiques et certaines attitudes n'ont jamais fait partie de la culture de l'entreprise, la conduite du changement n'en est que plus essentielle et difficile. Car, ne nous leurrions pas, il s'agit d'opérer le changement à tous les niveaux. À cela s'ajoute le fait de faire évoluer et compléter le système de management en place. Il faut aussi développer les comportements et les attitudes managériales et, surtout, remettre tous les membres de la hiérarchie en posture effective de management. Si l'environnement est très centré sur l'expertise, c'est un véritable changement de paradigme qui doit être opéré.

Apport d'un accompagnement spécifique par des consultants de PhBConseillers

Pour opérer le changement, nos équipes de projet se voient confier l'entreprise de mur à mur. Leur action va se concentrer autour de quatre axes de travail. Durant treize semaines, un périmètre logique de l'entreprise est confié à chaque consultant de l'équipe. Ce peut être le département financier par exemple, ou l'atelier numéro deux, ou encore le département commercial. Durant treize semaines donc, ce consultant vivra au sein de ce périmètre au rythme de la production et des incidents. Sa mission est d'accompagner ce périmètre à accroître sa performance. Si les conditions le permettent, une garantie contractuelle vous est offerte sur les résultats, garantie parfois doublée d'une promesse morale. C'est dire la pression qui s'exerce sur les épaules du consultant pour vous donner satisfaction.

Pour accroître la performance, il œuvre à (re)mettre le manager et superviseurs en posture effective de management. La priorité de l'action est rendue au management. Souvent, c'est toute la base du métier de manager qui est à transmettre. Cet apprentissage repose sur du coaching quotidien, coaching qui se fait en prise directe sur l'activité et les événements. Il s'agit

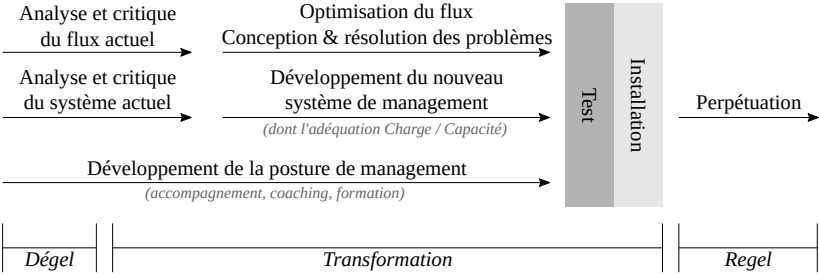
d'un véritable accompagnement du manager et des superviseurs dans la mise en œuvre de leur management au quotidien. Le consultant les soutient et les accompagne sur le terrain, de même que dans leurs prises de décision, dans la résolution des problèmes, dans le feed-back positif ou négatif donné, dans le suivi de l'activité, dans l'attribution du travail, dans la diffusion de certains messages, dans le développement des compétences des collaborateurs, dans le rapportage des résultats à la hiérarchie...

De temps à autre, chaque membre de la ligne hiérarchique est enrôlé dans une mini-formation au cours de laquelle il lui est offert la possibilité de prendre du recul pour mieux comprendre les transformations en cours, mais aussi prendre en main les divers concepts et outils sur lesquels l'ensemble de la démarche est bâtie. L'avantage, c'est que, à la fin, ces concepts et ces outils sont partagés par l'ensemble de la ligne hiérarchique et s'intègrent au socle culturel de l'entreprise.

Par ailleurs, le consultant accompagne chacun à prendre conscience des carences de son système de management puis à définir et mettre en place un système de management complet et efficace. Il fait de même avec les principaux flux opérationnels pour lesquels, une fois les problèmes mis en exergue, il accompagne les différents responsables à corriger ou faire corriger ce qui doit l'être.

Afin de garantir une meilleure productivité, mais aussi de donner les moyens d'un dialogue apaisé autour des ressources à affecter à une production donnée, l'accent est mis sur l'adéquation charge/capacité. Le but

est de définir et mesurer les critères objectifs, incontestables et validés sur lesquels faire reposer ce dialogue, puis de construire et offrir les outils permettant de piloter cette adéquation avec facilité et fluidité.



Étapes de la démarche projet d'amélioration des performances

Notre travail ne consiste donc pas à aller rechercher tout le potentiel mis en évidence par le diagnostic. Il s'agit plutôt de vous accompagner à aller chercher ensemble les vingt ou vingt-cinq premiers pourcents. Charge à vous de poursuivre la conquête de la performance au cours des exercices comptables suivants.

Cela peut paraître peu ambitieux. Pourtant, nous réalisons quelque chose d'essentiel : nous vous accompagnons là où c'est difficile et où l'effort à consentir est le plus important. Nous brisons l'inertie dans laquelle l'organisation se trouve et mettons toute l'entreprise en mouvement vers une performance accrue. Ensemble, nous réparons ce qui doit l'être

Pourquoi mon entreprise a-t-elle une performance moyenne ?

d'urgence, nous installons des modes de fonctionnement sains et maîtrisés autour de flux optimisés, nous développons la compréhension et nous accompagnons chacun vers un nouveau paradigme du management. Nous mettons tout le monde en mouvement. En fait, tout en allant déjà chercher les vingt premiers pourcents, nous opérons le changement au sein de l'organisation. Nous le faisons en trois phases : tout d'abord, nous « dégelons » la situation actuelle, ensuite, nous accompagnons les évolutions nécessaires puis nous « gelons » la situation nouvellement installée de façon à garantir la perpétuation de la performance, des améliorations et des pratiques.

En général, la mission s'amortit totalement sur les fruits de la performance additionnelle dans les douze à vingt-quatre mois qui suivent la fin de la mission. C'est donc une excellente opération qui attire souvent la satisfaction et les félicitations du conseil d'administration.

Alors ? Partant ?!

À propos de l'auteur



Ingénieur commercial

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Praticien en hypnose ericksonnienne et conversationnelle

Associé chez PhBConseillers, Philippe Beaujean se consacre depuis 1991 à la réussite des entreprises publiques ou privées. Cette vocation lui est venue alors qu'il était encore à l'école de commerce et servait en journée ses clients professionnels au sein de la première banque belge. Avec l'enthousiasme et la fraîcheur de la jeunesse, il se disait que s'il y avait un peu plus de bon sens dans les entreprises, les choses iraient mieux. Il rêvait d'entreprises profitables à visage humain. Il a voulu agir en ce sens.

C'est ainsi qu'il va développer une carrière de consultant, de formateur et de coach au service de grandes entreprises, de PME, mais aussi d'organisations non marchandes telles que des structures de soins. Durant trois ans, il administrera un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation

au service d'une sous-région en naufrage économique. Il y accompagne les jeunes entrepreneurs, les spin-offs et les start-up.

Il poursuit sa carrière à travers l'Europe et le monde en apportant son expérience à de vastes missions de conduite de changement centrées sur la performance opérationnelle.

En 2007, las des voyages incessants, il décide de déposer ses valises et s'installe à Rabat. Après avoir pris le temps de découvrir le monde des affaires local et ses spécificités, il participe à la création de PhBConseillers avec l'ambition d'offrir aux organisations de toutes tailles les moyens de progresser et, pourquoi pas, devenir leader mondial sur leur marché.

En 2010, il est approché par une grande école de commerce à Casablanca. Durant deux ans, il prit plaisir à transmettre aux prochaines générations de cadres et de responsables ce que son expérience lui a appris en termes de conduite du changement, de pratique du management, de leadership, d'éthique et de sens de la responsabilité.

S'il continue à offrir des conférences aux étudiants, il est de plus en plus invité par les grandes entreprises pour imaginer et construire l'entreprise du 21^e siècle : une entreprise profitable, plus humaine et mieux ancrée dans la cité.

Apprécié pour la cohérence de sa vision et sa capacité à la partager, il est depuis plusieurs années l'invité de conférences ou des plateaux radio.

Poussé par la demande croissante du grand public, il développe également

une clientèle privée. Il reçoit à Rabat les hommes et les femmes de tout âge qui font face à des difficultés professionnelles ou des difficultés de la vie, ou qui, tout simplement, souhaitent s'améliorer ou améliorer leur existence.

En 30 ans de carrière, il a su conserver son enthousiasme et son engagement en conciliant performance et humanité.

Présentation de PhBConseillers

Chez **PhBConseillers**, nous croyons que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont su développer de nouvelles relations avec leurs collaborateurs.

Nous sommes des consultants, des formateurs et des master-coachs seniors certifiés avec une large expérience à l'international.

Nous développons des contenus, des accompagnements et des interventions enrichis des découvertes récentes :

- des sciences du Leadership et du Management
- des Sciences Humanistes
- des Neurosciences
- et de la Psychologie Cognitive et Positive.

Conseil

- Amélioration des performances :
 - opérationnelles
 - commerciales
- Bilan du climat social
- Accompagnement au changement...

Formation

- Création de formation sur mesure
- Management / Leadership
- Communication / Prise de parole
- Coaching / Manager-coach
- Motivation 3.0
- Développement personnel au travail
- Certification Manager-coach
- Commercial / Vente...

Coaching

- Coaching individuel
 - Dirigeants
 - Cadres
 - Commerciaux
- Coaching collectif
- Teambuilding
- Appreciative Inquiry
- Coaching de vie...

Pour tout renseignement sur nos activités ou pour un devis,
écrivez à **contact@phbconseillers.ma**
ou appelez le **+212 611 332 932**.

Cet ebook vous a plu ? Vous aimeriez être tenu au courant des prochaines publications ? Pensez à visiter régulièrement notre site internet SkillsAcademy.ma.

