



Philippe Beaujean

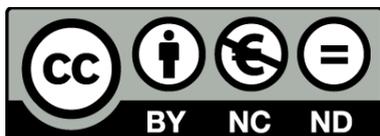
Comment accroître la performance
sans développer plus d'efforts ?

Et si nous travaillions plus intelligemment ?

Comment accroître la performance...

sans développer plus d'efforts ?

Philippe Beaujean



Philippe **Beaujean** & **PhB***Conseillers*

Table des matières

Bienvenue.....	1
Première partie Diagnostic.....	7
Vos gens ne travaillent pas !.....	9
Parce que vos managers ne managent pas.....	15
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.....	29
Et ils ne sont même pas alignés sur les priorités de la direction générale	35
Maintenant, que faire ?.....	39
Deuxième partie Développer son management.....	43
Être un manager.....	45
Être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats.....	55
8 comportements de base.....	65
Établir la relation humaine.....	73
Créer un environnement apaisé.....	77
Gestion de situation humaines délicates.....	85
Motivation.....	99
Motivateurs extrinsèques et intrinsèque.....	99
La prophétie autoréalisatrice.....	105
Travailler le contexte.....	106
Donner les contreparties silencieusement attendues.....	107
Introduction au langage de motivation, d'influence et de transformation	109
La communication est le seul outil du manager.....	109
Au cœur de la communication, la manipulation.....	110
Les deux communications.....	111
L'horreur de la communication électronique.....	113

Choisir sa communication.....	114
Les trois archétypes de Stephen Gilligan.....	115
La suggestion négative.....	116
L'expression positive.....	117
Recadrer.....	119
Adoucir sa communication.....	120
Parler à la première personne.....	122
Faites des compliments sincères.....	123
Devenez maître dans l'art de poser des questions.....	124
Vérifiez la présence des prémisses.....	126
Vendez !.....	127
Troisième partie Exploration du système de management.....	135
Les objectifs et leur déroulement.....	137
Adéquation charge – capacité.....	149
Plan d'ordonnancement.....	169
Matrice de polyvalence.....	179
Accompagnement de la production.....	185
Suivi – Rapports.....	197
Tableaux de bord.....	203
Réunion opérationnelle quotidienne.....	213
Rapport d'étonnement.....	227
Développer la performance.....	233
Développer une culture au service de la performance.....	247
Conclusions.....	255
Annexes.....	259
Plan d'ordonnancement.....	261
À propos de l'auteur.....	263

*« 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 trente ans que la performance des organisations est au cœur de mon travail. Et cela fait trente ans que je m'étonne de croiser constamment les mêmes difficultés dues aux mêmes causes.

Il est certain que la situation qui prévaut aujourd'hui a de multiples origines. Bon nombre de ces origines sont les conséquences de causes encore plus profondes. Beaucoup de ces causes interagissent entre elles et forment un système qui tente toujours de s'équilibrer, souvent au prix fort malheureusement.

Aborder la question en multipliant les angles d'attaque ne m'a pas paru opportun, car cela ajouterait de la complexité inutilement. Or, pour l'heure, ce qui est important, c'est de comprendre, de poser les constats, de développer notre compréhension des dynamiques qui existent entre ces constats et de comprendre ce qui devrait être fait pour résoudre cela. L'expérience m'a appris que le fait d'agir très concrètement localement peut avoir des effets positifs à un niveau plus global. C'est le grand bénéfice d'être face à un système. Il n'est donc pas utile d'aller vers la complexité. Comprendre ce qui devrait être fait et identifier ce qui manque m'aide à corriger la situation.

Nous sommes probablement à l'aube de grands bouleversements civilisationnels ou sociétaux. Jamais il n'a été aussi important de repenser nos entreprises, leurs performances et leur place dans nos sociétés. Quels que soient les choix que nous poserons, une chose reste certaine : il est important que ce qui existe déjà et que ce que nous créerons fonctionne de manière optimale. Face aux contre-performances qu'elles enregistrent,

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 1

beaucoup d'entreprises recherchent de nouvelles solutions, pensant que c'est dans la nouveauté qu'ils trouveront ce qui leur manque. Derrière cette démarche, il y a une pensée simple, à-priori logique : si ce que nous faisons aujourd'hui ne fonctionne pas, c'est qu'il faut en changer. Malheureusement, cette pensée occulte complètement deux questions essentielles auxquelles aucune réponse n'est apportée : Est-ce que ce qui est en place aujourd'hui est bien installé et fonctionne comme il le devrait ?

Récemment, j'ai eu la chance d'être en mission dans une société financière. J'ai eu le plaisir de découvrir qu'elle avait mis en place un type d'organisation à la fois rare et ambitieux, au point où j'en suis arrivé à me demander pourquoi j'étais là. Observer de près le fonctionnement de cette organisation fut une chance inouïe pour moi. J'ai été admiratif de certains des avantages indéniables que cette forme d'organisation offre. En même temps, j'ai vite compris la raison de ma présence. Malgré cette modernité ambitieuse et séduisante, l'allure du bas du bilan de l'entreprise n'avait pas fondamentalement changé. Il restait morose. De gros efforts et de grands investissements financiers ont été consentis sans que cela ne change fondamentalement le résultat. Ce constat a poussé la direction à partir à la recherche de nouvelles solutions, pensant que c'est dans de nouvelles approches, peut-être encore plus ambitieuses, qu'elle dégagerait la performance recherchée.

Pourquoi est-ce que les résultats n'étaient pas au rendez-vous ? Simplement parce que les fondements du management et de la pratique des organisations n'étaient pas en place ou n'étaient pas pratiqués. Changer la forme de l'organisation n'a apporté que de la complexité additionnelle, sans capacité à aller chercher les marges de performance recherchées. En d'autres termes, ils ont mis en place une nouvelle organisation qui repose sur les mêmes carences que l'ancienne.

J'ai eu ce constat durant toute ma carrière. Peu importe les formes d'organisation ou les outils informatiques mis en place, si très concrètement ce qui doit être fait ne l'est pas, les résultats seront absents. Le monde du travail, le monde des affaires ou le monde des entreprises souffrent d'un mal mille fois rencontré : ce sont des mondes fantasmés. Ce sont des mondes où

la réalité crue se fracasse contre les idéologies, les vies rêvées, les valeurs sublimées, les présupposés, les sous-entendus... et une méconnaissance profonde de l'humain et de ses modes de fonctionnement. C'est le référentiel à partir duquel les acteurs pensent l'entreprise et ses actions qui est erroné. Lorsque vous devez prendre une décision, vous placez votre problème au cœur de votre référentiel. En fonction de ce dernier, vous positionnez votre problème, puis, en toute logique, en découle des solutions. Si vous placez votre problème dans un référentiel erroné, le positionnement de votre problème n'est pas le bon, et les solutions qui en découlent sont inadéquates, inadaptées et surtout inopérantes.

L'autre grand mal de l'entreprise, c'est l'absence effective d'une vision commune. Chacun avance de bonne foi dans une direction différente, créant par là-même de l'incohérence dans l'action et de la contre-performance.

Ce qui me paraît toujours étrange, c'est qu'il y a souvent refus de la part des acteurs de faire ce qu'il faudrait. Certains y voient quelque chose de dégradant. D'autres pensent qu'ils ne peuvent pas le faire, car l'environnement, les collaborateurs ou les collègues le refuseraient... Au final, la façon dont chacun voit son environnement et la manière dont chacun comprend le travail ou le management jouent un rôle déterminant dans l'atteinte ou non du résultat.

Je pense que nous avons besoin de repenser nos entreprises sainement. Pour cela, il faut tordre le cou à certains fantasmes et à une certaine vision qu'ont les managers de leur fonction. Pourtant, ce n'est pas simple, car beaucoup ne sont pas prêts à lâcher leur vision idéalisée. Après tout, c'est ce qu'ils ont voulu et recherché toute leur vie. Peut-être se sont-ils battus pour l'avoir. Peut-être ont-ils supporté toutes les humiliations et acceptés tous les compromis pour y parvenir. Maintenant qu'ils l'ont, ils ne sont pas prêts à l'abandonner. En même temps, c'est bien là que se loge le paradoxe. En vivant leur fantasme, ils n'en récoltent pas les fruits. En même temps, ils ne se voient pas changer de vision, et encore moins de pratique, alors que ce n'est qu'ainsi qu'ils engrangeraient les bénéfices qu'ils recherchent.

Toute cette problématique n'est pas l'apanage des pays du Nord. Les pays du Sud souffrent des mêmes maux, souvent hérités des pratiques importées par le Nord. Au Maroc, par exemple, Sa Majesté le Roi a tiré le 29 juillet 2017 un coup de semonce dans le paysage national. Le Discours du Trône – un discours très attendu donné par le Roi à l'occasion de la Fête du Trône – a épinglé les marges d'efficacité, de qualité et de performance qu'il reste à (re)conquérir. Il y va de l'avenir de tout un peuple, de toute une nation. Si tous veulent la stabilité du pays et la paix, il est grand temps d'effectivement rendre de la dignité par l'économique aux hommes et aux femmes qui en manquent. Pour y parvenir, il est vrai qu'il y a beaucoup de choses à faire sur différents fronts. Il y a des mentalités à changer 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. Il y a donc un contexte social et économique à faire évoluer. Je pense qu'il faut que tous prennent conscience qu'ils sont sur le même bateau. Certes, tous n'ont pas la même cabine. Ils ne dorment pas tous sur le même pont. En même temps, ce n'est pas non plus une croisière où la moitié des gens embarqués s'amuse pendant que l'autre moitié, moins confortablement installée, s'échine à les servir. Chacun a un rôle et une mission au service de tous sur ce navire. Lorsqu'on fait l'inventaire des transformations nécessaires, il est certain qu'il y a des axes de progrès dans toutes les dimensions que recouvre une nation. Beaucoup pointent l'enseignement, et c'est vrai que l'enseignement est quelque chose de crucial. D'autres mettent en avant la santé, et c'est vrai également que l'accès aux soins est quelque chose de fondamental en tant qu'humain. Il y a tant et tant de choses à faire...

Un proverbe arabe dit : « Celui veut faire quelque chose trouve un moyen, celui ne veut rien faire trouve une excuse. »

Le proverbe est peut-être arabe, mais j'observe que nous sommes nombreux à prendre pour excuse l'inefficacité d'une dimension de notre société pour ne pas en travailler une autre. Par exemple, combien prétendent qu'il est impossible de faire évoluer l'économie parce que l'enseignement est à la traîne. Ou l'inverse : combien avancent qu'il est difficile de faire évoluer l'enseignement parce que les parents, trop pauvres, ne peuvent supporter les frais de scolarité et envoyer leurs enfants à l'école. À ce rythme, rien

n'évoluera, si ce n'est que, pendant ce temps, notre bateau se rapproche dangereusement des récifs, courant ainsi le risque de s'échouer.

Ce livre est dédié à une seule chose : la performance opérationnelle de nos organisations. L'objectif est de dénoncer ce qui ne va pas. Il est de mettre en lumière ce qui freine nos entreprises à aller effectivement de l'avant pour être au rendez-vous de leurs ambitions. Nous consacrons la première partie à la présentation des problématiques telles que nous les relevons au cours des diagnostics que nous conduisons. Pour dépasser les constats, nous aborderons dans les deux parties suivantes ce qui peut être fait pour concrètement changer le cours des choses.

À travers ces pages, l'idée ne sera jamais d'avoir de la performance à tout prix, et encore moins avoir de la performance au détriment d'un acteur. Si le but recherché est bien l'accroissement effectif des profits, cela ne peut se faire qu'en améliorant le confort et le bien-être des hommes et des femmes qui travaillent à la réalisation de ces profits. Ces propos n'ont rien d'idéologique. Ils font simplement écho à une découverte de la psychologie positive. Celle-ci a en effet démontré – ce n'est donc pas un « avis » – que le stress et la performance sont intimement liés. Vous vous direz peut-être que vous le saviez déjà. Par contre, contrairement à l'idée communément reçue, le stress et la performance s'avèrent être inversement corrélés : au plus le stress diminue, au plus la performance augmente ! Il est donc de votre intérêt de vous soucier du confort et du bien-être au travail de vos collaborateurs.

Comme vous allez le découvrir, notre approche ne consiste pas à (faire) travailler plus « dur », mais simplement d'apprendre à travailler « plus intelligemment ». Paradoxalement, moins de travail peut engranger de bien meilleurs résultats, le tout dans la satisfaction générale et la paix sociale. Que demander de plus ?

Dans la première partie qui va suivre, je vais vous raconter une histoire. Une histoire que, malheureusement, je suis amené à raconter encore et encore, tant les constats posés par le diagnostic me l'impose.

Pour fixer le contexte, préalablement à toute proposition d'accompagnement, nous réalisons un diagnostic de l'entreprise. Celui-ci a pour but de comprendre ce qui ne va pas, à comprendre ce qui freine l'entreprise dans la production de ses résultats. Durant trois semaines, des consultants se placent ainsi 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 complet de la journée, sans interprétation ni état d'âme.

Durant ces trois semaines, ils multiplient les observations. Ils les complètent par l'étude de certains chiffres, par des entretiens structurés et par l'une ou l'autre enquête. Au bout de trois semaines, ils disposent d'assez de matériel pour comprendre la situation de façon nuancée et poser un diagnostic sûr. Avec le recul qu'offrent 30 ans d'expérience, force m'est de constater que l'histoire qui se dégage est toujours la même, malheureusement...

Commençons !

Première partie

Diagnostic

Vos gens ne travaillent pas !

... Enfin, pas au niveau auquel vous pensiez qu'ils le feraient en les engageant. Dans le cadre des diagnostics préalables à nos missions d'accompagnement, nous prenons le temps d'observer et d'objectiver l'état des lieux. C'est ainsi que nous consacrons le plus clair de notre temps à observer le travail accompli. Nous choisissons un poste de travail ou un ensemble de postes de travail, et nous prenons note, minute après minute, de ce qui s'y passe très concrètement. Nous consignons ce que nous constatons, sans état d'âme ni interprétation. L'interprétation viendra plus tard. La seule chose que nous faisons de plus, c'est de « qualifier » le 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 de temps parfaitement productif. 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...

Qu'est-ce qu'un temps imparfaitement productif ? C'est vrai que la notion mérite d'être clarifiée. Prenons un exemple simple. Une secrétaire tape un courrier sur son ordinateur. Au moment de le sauvegarder et de l'envoyer, son ordinateur plante. Avec beaucoup de courage, et probablement une certaine dose d'agacement, elle rallume son ordinateur 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 le coût d'un onduleur.

Notre idée n'est jamais de faire travailler plus durement pour produire plus, mais de chercher à faire travailler plus intelligemment. L'exemple précédent en est une magnifique illustration. Avec l'onduleur, qui aura coûté une centaine d'euros, c'est quinze courriers par semaine par secrétaire qui sont ainsi récupérés, soit sept cent quatre-vingts courriers par secrétaire par an. Si un courrier moyen prend vingt minutes, c'est tente-deux jours et demi de travail ainsi récupérés par secrétaire. Soit pratiquement un mois et demi de production. Si une secrétaire est payée deux mille cinq cents euros nets par mois, c'est, au coût complet, un retour sur investissement d'un peu plus de trois mille six cents euros par secrétaire dès la première année. Soit environ trois mille six cents pourcents de ROI. Et encore, nous n'avons pas compté le coût de la démotivation, etc.

Dans le cadre du diagnostic, nous analysons aussi les principaux flux de l'entreprise. Pour cela, nous demandons aux différentes personnes concernées par un flux de le dessiner. Nous cartographions ainsi la perception qu'ils ont de leur processus, et donc la compréhension qu'ils en ont. Une fois la cartographie terminée, nous organisons une dernière séance où toutes les personnes concernées sont rassemblées autour de la cartographie réalisée et nous leur demandons de critiquer ce qu'ils y voient. Les remarques formulées au cours de cette séance pointent généralement

des dysfonctionnements, mais aussi des incohérences, des incompréhensions ou des mauvaises pratiques...

En partant des flux, illustrons de façon différente un temps imparfaitement improductif. Imaginons un processus industriel où deux postes se succèdent. Un poste de travail « A » coupe des planches à longueur, puis un poste « B » les rabote. Les postes « A » et « B » sont localisés à l'opposé l'un de l'autre au sein d'un même atelier, si bien qu'une bonne trentaine de mètres les sépare. C'est pourquoi un ouvrier passe 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 fonction complémentaire. Rien ! Pourtant, c'est un travail qui est payé. Il coûte à l'entreprise.

Imaginons que le poste « A » produit deux planches par minutes, soit, à une productivité moyenne de soixante pourcents, soixante-douze planches par heures, ou douze mille six cent soixante-douze planches par mois.

Le transport des planches d'un poste à l'autre réclame les compétences d'un cariste. Il perçoit mille sept cents euros par mois. Si nous ramenons ce salaire au coût complet pour l'entreprise, cela veut dire que chaque planche coûte environ vingt-deux centimes de plus à l'entreprise, sans compter les coûts afférents au clark. Le jour où il est possible de rapprocher les deux postes de travail, voire de les fusionner pour qu'ils ne fassent plus qu'un, c'est une économie d'approximativement trente-deux mille six cents euros par an rien qu'en salaire 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 distinguons donc trois grandes qualités de temps de production :

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

Lorsque nous consolidons le fruit de nos observations en fin de diagnostic, nous constatons qu'un tiers du temps observé est parfaitement productif, un

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 11

tiers du temps est parfaitement improductif et un tiers du temps est imparfaitement productif.

Face à ce constat, quel pourrait 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. Il y aura, par nature, toujours du temps parfaitement improductif. Il aura toujours aussi du temps imparfaitement productif. Par contre, il est raisonnable de vouloir le ramener la part improductive à vingt pourcents. Ces vingt pourcents sont pour nous 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 ces doses de bonheur font que les ventes s'accroissent de trente-sept pourcents et la productivité de trente-et-un pourcents. Quant à l'engagement au travail, il est pratiquement dix fois plus élevé...¹

Après le diagnostic, l'entreprise se voit proposé de reconquérir la première année ensemble vingt à trente pourcents maximum du potentiel de productivité identifié. Et c'est déjà beaucoup, car il y a tout à construire pour y parvenir. Une fois que tout est en place au bout d'un an, l'entreprise peut poursuivre sa progression vers une performance accrue et des coûts réduits.

Jamais cette performance ne sera à cent pourcents. Par contre, à travers ses indicateurs, l'entreprise aura chaque matin son potentiel d'évolution affiché

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

devant elle, ce qui l'amènera à se demander ce qu'elle peut commencer à faire ce jour pour le réduire.

Reprenons 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, les consultants observent l'activité du superviseur. Dans notre jargon, un superviseur est un manager qui a la particularité d'être 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 la bonne production de ce qui contribue au résultat de l'entreprise. Compte tenu de cette importance, il est aisé de comprendre pourquoi il suscite notre attention particulière.

Avant d'entreprendre leurs observations, les 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 la biaiser par sa présence. 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 qui est fait du

temps par les managers :

- Le management actif,
- Le management passif,
- La montée en compétence,
- L'administration,
- 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. Nous croyons qu'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, d'offrir de la reconnaissance, car, nous le savons, la reconnaissance est 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 alors que la machine est tombée en panne. Ou encore, un employé vient demander à son superviseur ce qu'il peut faire, maintenant 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 et être dans l'anticipation. 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, une activité essentielle de tout manager est de se soucier au quotidien de la *montée en compétence* de ses collaborateurs. À tout bien y réfléchir, c'est vraiment la bonne idée. C'est vraiment ce qu'il faut faire, car

nous enclenchons ainsi une spirale ascendante vertueuse. Un collaborateur dont les compétences s'accroissent peut produire plus et mieux, 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 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 le travail et, certainement, de devoir rentrer tardivement chez lui pour garantir la bonne production d'un travail urgent qui aurait été mal fait à l'origine. En constatant sa montée en compétence, le collaborateur peut nourrir sa 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, c'est une autre expression du 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 de sa 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 croît. Rappelons-nous que la supervision est le premier niveau de management.

Un superviseur est 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 : nos

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 17

postes de management ne sont pas occupés par des managers, mais 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 où il est marqué « manager », poussez la porte et regardez à l'intérieur. Si vous y 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 plaidons 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, ce sur quoi chacun doit porter son attention est différent. Ce sont donc des profils différents, mais complémentaires. Pour avoir un jour de véritables managers, nous pourrions 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 – est de vous confier un poste à responsabilité. C'est ainsi que vous avez conquis votre premier poste de management. Inconsciemment, vous vous êtes sûrement 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 alors dit 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 a compris la même chose en évoluant. Le pire, c'est que lui, cela fait déjà deux fois que cela lui est arrivé. Et c'est ainsi que, de proche en proche, se développent 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. C'est tellement ancré aujourd'hui que même un subalterne n'aura habituellement 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. Concernant la technique, 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 a des experts dans ses ressources, experts dont c'est le métier et la responsabilité.

Alors, comment s'ajuste le dialogue et la responsabilité entre un manager et un expert ? Un manager aura le dernier mot sur « l'opportunité » et l'expert aura le dernier mot sur « la faisabilité ». L'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. Son périmètre est laissé en jachère.

La dernière chose que les consultants puissent observer, 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, 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 des résultats.

Passons aux chiffres. Rappelons-nous que les superviseurs estiment consacrer de cinquante à soixante-dix pourcents 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 six pourcents !!! À comparer aux cinquante à soixante-dix pourcents, 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 de leurs efforts dans la pratique du 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

20 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

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 à bon port et en toute sécurité une voiture dont le pare-brise serait complètement noirci par l'accumulation des gaz d'échappement et qui ne disposerait pas d'instruments de bord ? Non, évidemment.

Si vos managers sont censés 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 constater l'état du système de management.

Le tableau se présente comme une matrice. En ordonnée est placé ce qui représente, par nature, les trois grands niveaux de management au sein de toute organisation, 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 ce que nous considérons être 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.

	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

² Reporting, en anglais

le niveau hiérarchique supérieur.

Au cours du diagnostic, les consultants invitent les superviseurs, les managers et les membres de la direction générale à venir munis d'une copie de ce qu'ils considèrent être 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 d'un événement, comme une réunion, elle sera symbolisée par un papier mentionnant le nom ou la nature de la réunion.

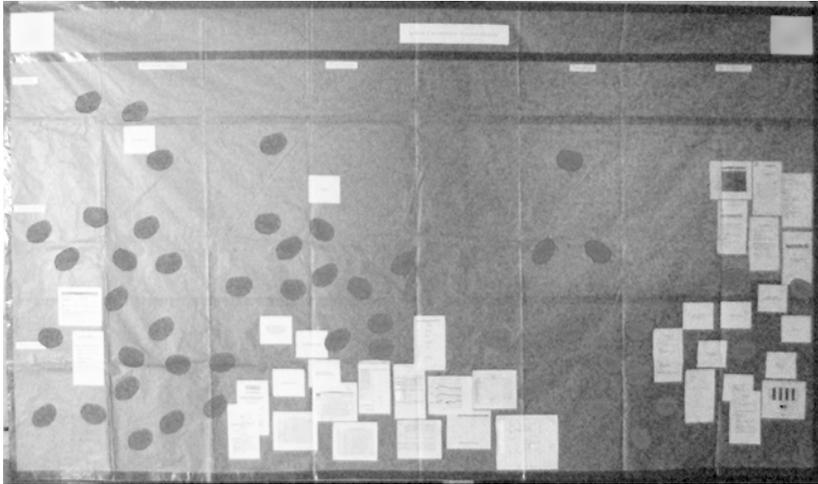
À leur arrivée, le consultant présente tout d'abord la matrice et explique le sens de chacun des titres posés sur le papier brun. Ensuite, il les invite à placer leurs différents outils au sein de cette matrice. S'il s'agit d'un planning de production par exemple, ils le déposeront probablement quelque 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. Parfois, ils souligneront l'insignifiance ou l'inefficacité d'un outil, l'absence d'information, des erreurs de pratique...

À la fin, nous disposons de l'état des lieux de la « perception » qu'ont les membres de la hiérarchie de leur système de management. Ce n'est peut-être pas le parfait reflet de la réalité du système de management 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. Parfois, ils n'en comprennent pas le sens ou l'utilité. Parfois, ils n'en ont tout simplement pas la maîtrise, parce qu'ils n'ont jamais été formés à certains outils et ils ignorent le besoin auxquels ils répondent.

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.



Papier brun « Système de management » dans un contexte hospitalier

Comme s'est presque toujours le cas, l'histoire saute aux yeux, n'est-ce 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 repose sur aucun objectif ni aucune vision au niveau direction générale. La direction générale se contente de gérer un budget... 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 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 être 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 tient plus de la négociation – avec une grande composante affective – que d'une approche rationnelle incontestable. « Donne-moi cinq personnes 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, le dialogue ressemble fréquemment à une négociation de marchand de tapis dans un souk.

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 a trop peu de ressources accordées, alors le stress et la démotivation montent en flèche, car il est pesant au moral de chacun d'être toujours en retard, d'être toujours en deçà des attentes, d'être constamment la cible de critiques. Clairement, en absence de maîtrise objective de l'adéquation charge / capacité, on ne peut prétendre travailler « intelligemment ». On n'a d'autre choix que de travailler plus « dur » pour s'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...

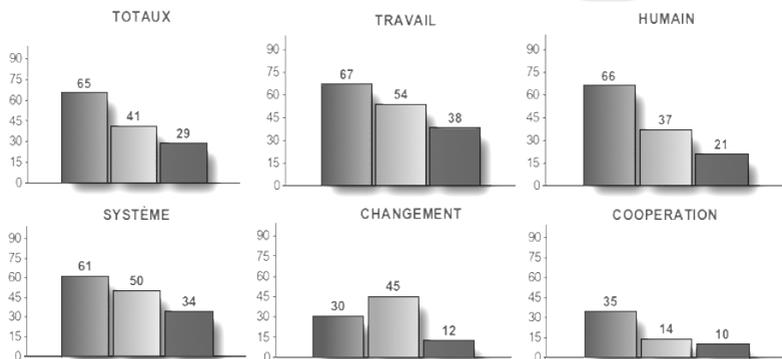
Qui plus est, vos managers ont une pratique du management qui laisse beaucoup à désirer

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 répondre correctement au 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*).

Étude des valeurs et des attitudes Réponses appropriées



Mesure de l'état de la pratique du management

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 management 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. C'est une chose qui change surtout au sein de structures plus familiales où les enfants de la famille se voient confier des postes à responsabilité dès leur sortie de l'université. D'un côté, ils bénéficient en principe des fruits 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 ce résultat pourrait être amélioré sans effort si le niveau de la pratique du management des superviseurs était plus élevée ? 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 aussi bas est la démonstration des conséquences qu'a l'absence de préoccupation pour la montée en compétence des collaborateurs par les managers. 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 certaines 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 la compétence 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 vraiment 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. Lorsque l'entreprise passe à la phase projet de la mission d'accompagnement, ce devra être un point d'attention particulier. Les consultants devront 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 généralement voulue par l'entreprise qui met en place une série d'instruments incitant au développement de 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 est même 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...

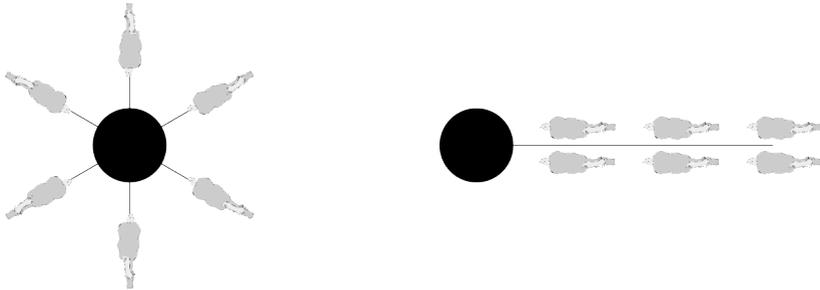
Vos gens ne travaillent pas – du moins, pas à la hauteur de ce que vous penseriez être en droit de recevoir – parce que vos flux sont gangrenés et que vos managers ne managent pas. De plus, vos managers pensent ne pas disposer d'un système de management digne de ce nom qui leur permettrait d'être en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

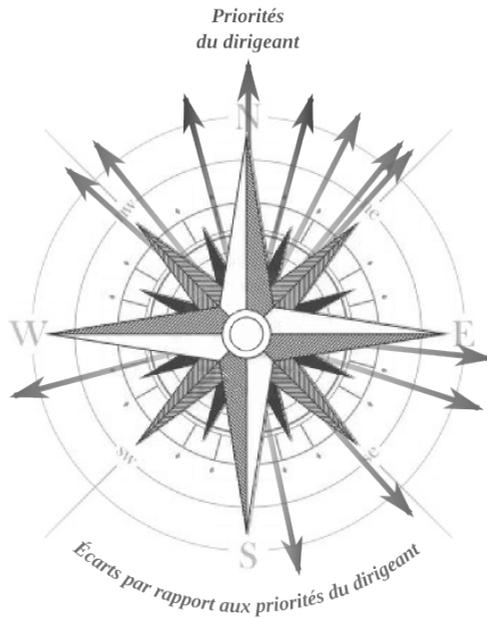
Tout manager a donc besoin d'une boussole pour s'orienter dans la prise de décision. Quel est l'état de cette boussole ? Pour le savoir, les membres de la hiérarchie sont invités à répondre à une seconde enquête. Cela ne leur prend en général pas plus de cinq minutes.

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.

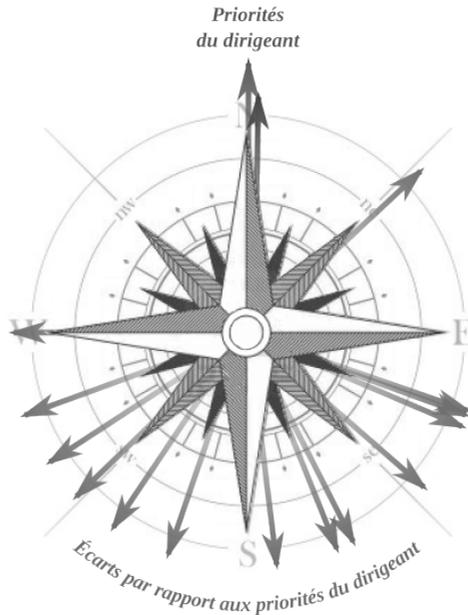
Pour lire ce graphique, il suffit de savoir que la direction générale pointe vers le nord. Toutes les autres flèches représentent l'alignement, ou plutôt le non-alignement, des autres managers. Le positionnement d'une flèche à droite ou à gauche du graphique n'a aucune importance. Sa place n'a d'autre 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.



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. Des entretiens que nous aurons par la suite 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. 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 ses marges inexploitées de performance ? 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 – souvent erronés – se sont tapis dans les esprits et tant de défiance s'est immiscée entre les acteurs, qu'il est difficile de trouver quelqu'un qui aurait l'adhésion de tous pour mener le 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. Mais c'est 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 les organisations ont créé la confusion ces dernières années, 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 bénéfique 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 suite à la vague de suicide dans certaines grandes entreprises et régies 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.

Explorons tout ceci plus en détail.

Deuxième partie

Développer son management

Être un manager

Les livres de management abondent, c'est vrai. Il ne se passe probablement pas une semaine sans qu'un nouvel ouvrage aborde le sujet avec des méthodes, des conseils, des trucs ou des astuces pour mieux motiver ses collaborateurs, pour mieux les « manipuler » afin d'obtenir de meilleurs résultats, pour mieux communiquer afin de tirer ce que nous voulons d'eux... Face à cette abondante littérature se trouve un lecteur caressant l'espoir de réussir sa carrière. Or, dans le monde d'aujourd'hui, la réussite passe quasi exclusivement par l'accession hiérarchique. À côté du lecteur à l'affût de techniques miracles qui en feront la star enviée du management, il y a parfois plus modestement celui qui est à la recherche d'une solution qui pourrait résoudre son problème et l'aider à tenir ses objectifs.

L'essentiel de ces livres sont intéressants, probablement. Il y a évidemment les livres recettes, comme je les appelle. Vous savez, les livres où un manager célèbre vous fait l'étalage de ce qui l'a conduit au succès. Ce genre de livre qui attire en masse les lecteurs en quête d'un Eldorado économique. Le problème avec la plupart de ces ouvrages, c'est que le succès rapporté s'avère finalement éphémère. Les particularités à la base du succès rapporté, et dont on croyait qu'elles faisaient la différence, sont devenues l'instrument de la défaite. La recette supposée miracle a plongé son héros en enfer. Avec le temps, tout cela tombe dans l'oubli. D'autres héros, souvent temporaires, eux aussi, sont venus remplacer ces managers déçus sur le devant de la scène. Le « hic » avec ces ouvrages recettes, c'est qu'il n'y aura pas de livre pour nous enseigner les raisons de l'insuccès. Le best-seller n'aura donc pas de suite. Nous ne connaissons pas la fin de l'histoire. Jamais le grand public ne disposera des détails de la débâcle alors qu'ils auraient pu être forts instructifs. Par contre, des décennies plus tard, le livre renfermant le secret

de ce qui fut un instant une réussite, continue à trouver sa place dans le rayon « management » de nos librairies favorites, prêt à séduire le prochain lecteur en quête de réponses, quand on ne le retrouve tout simplement pas en partage gratuit sur internet ou enseigné dans nos business schools.

Heureusement, tous les livres ne sont pas de cet acabit. Il existe aussi des livres forts intéressants qui abordent le management selon des angles particuliers et parfois modernes. C'est le cas d'ouvrages explorant le management à la lumière des découvertes récentes en neurosciences, ou de livres offrant des approches de management fondées sur les techniques de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL). Il y a aussi les livres qui se veulent être le témoin de leur temps, comme tous ceux qui traitent aujourd'hui du management et de la pleine conscience. Ces livres peuvent véritablement enrichir la vision et compréhension que nous avons du management.

Pourtant, cela ne suffit pas à apporter au monde économique des solutions effectives et durables. Pourquoi ? Parce que ces approches ou ces conseils ne peuvent véritablement apporter un plus qu'à condition que la pratique du management soit déjà bien installée. J'observe que les auteurs semblent prendre ce fait comme acquis. Malheureusement, je suis forcé de constater que c'est loin d'être le cas. Le B-A-BA du management n'est pas maîtrisé. Il n'est pas mis en pratique. Tous les beaux conseils offerts par ces livres thématiques, formidables au demeurant, travaillent trop souvent aux marges. Ils peuvent assurément apporter un plus, à condition que les bases d'une pratique saine du management soient en installées. Après, le choix de la mise en pratique du conseil est une question de sensibilité, de personnalité ou d'appétence.

J'observe, aujourd'hui comme hier, que la pratique du management repose beaucoup sur des opinions et des fantasmes, souvent très philosophiquement marqués, toujours très incomplets, rarement très cohérents et très peu ancrés dans la réalité. Ces pratiques ne sont pas toujours au service des finalités qui devraient être celles d'un manager. Le management, comme beaucoup de notions touchant à l'humain dans l'entreprise, souffre d'un manque d'alignement. La perception qu'ont beaucoup de managers de leur mission

et de la finalité de leur fonction est erronée. Malheureusement, rares sont les entreprises capables de corriger cela. Cela débouche sur des conflits qui seront souvent mal vécus de part et d'autre de la frontière managériale. Le problème, c'est qu'un conflit fait toujours plus de victimes que la somme de ses protagonistes directs. Le coût financier de ces conflits – mais aussi le coût social – est énorme pour nos organisations.

Tactique – Technique

Lorsque je mène des projets, comme je l'ai fait ces dernières décennies, je passe mon temps à jongler avec deux notions simples mais essentielles : le « tactique » et le « technique ». Ces deux mots sont constamment présents dans mon esprit. Tout se décline – et doit se décliner – selon ces deux principes. Tout se réfléchit selon ces deux principes ! Tout se décide en fonction de ces deux principes ! Tout se pratique en se préoccupant de ces deux principes ! Dans le cadre d'un projet, le « technique » sera l'objet même du contrat, ce qui doit être livré techniquement. Le « tactique » sera la dimension « humaine » du projet : comment faire bouger les frontières ? Comment opérer le changement ? Comment apaiser ? Comment convaincre ? Comment donner envie ?...

Le management, lui aussi, recouvre ces deux dimensions. Il est essentiel d'en prendre conscience. Il est fondamental d'apprécier l'investissement « temps » que chacune de ces dimensions réclame. Comme souvent, la loi de Pareto – loi dite des quatre-vingts – vingt – semble s'appliquer parfaitement : vingt pourcents du temps de management pourraient être dédié à des activités techniques, tandis que quatre-vingts pourcents du temps devraient être consacré à la dimension tactique, autrement dit essentiellement à l'humain.

Dans cette deuxième partie du livre qui a pour but d'apporter des réponses aux constats posés dans la première partie, je vous propose d'explorer ensemble ces deux facettes du management. C'est ainsi que nous

aborderons le système de management de façon détaillée. Nous couvrirons aussi la dimension humaine en recherchant un juste équilibre entre performance et bien-être au travail. Nous verrons d'ailleurs que, selon la science moderne, ces deux notions semblent intimement liées.

Être un manager versus être un expert

Selon mes observations, c'est probablement le nœud du problème rencontré par nos organisations modernes. Une grande confusion existe entre ces deux notions. Dans ma pratique professionnelle, que ce soit en conseil, en formation ou en coaching, la principale difficulté réside dans cette erreur de posture. L'essentiel des personnes en poste de management se comportent et agissent comme des experts. Un expert, pour faire simple, est quelqu'un qui est centré sur la technique. Il la maîtrise, il cultive son habilité, il parfait ses connaissances, il développe sa pensée... Un manager, c'est celui qui est en maîtrise de son périmètre et de ses résultats. Il gère une production et des échéances, il gère les ressources humaines, matérielles et matières, voire des ressources financières, mises à sa disposition en vue d'un objectif défini.

Loin de moi l'idée de dire qu'un manager ne doit pas avoir de bagage technique. Ce serait absurde et suicidaire pour le périmètre. Maîtriser jusqu'à un certain point la dimension technique de son secteur est même totalement nécessaire. En même temps, je n'attends pas qu'un manager soit capable d'apporter des réponses techniques ou développer des innovations. Comme je l'ai déjà mentionné, j'attends à minima trois choses d'un manager :

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

S'il peut faire plus, c'est parfait. À condition de ne pas plonger lui-même dans la technique au détriment des priorités de son management.

L'erreur de casting qui consiste à mettre un expert en poste de management coûte cher à nos organisations. Pour en mesurer l'ampleur, il suffit de revoir le graphique lié à la productivité des ressources présenté dans la première partie. Nos organisations ont sacrifié les besoins opérationnels sur l'autel de la reconnaissance, de l'orgueil et des prétentions. J'observe que les cultures qui sont moins ancrées dans un besoin d'égalité entre les citoyens, comme peuvent l'être les cultures anglo-saxonnes, vivent moins ce phénomène que les cultures d'inspiration « humanistes » ou « socialistes ». Dans ces dernières, il semble plus difficile d'accepter de récompenser la performance par de l'argent. C'est ainsi que le niveau de rémunération est généralement être lié à un titre, à un poste, à une fonction ou à une responsabilité. Bref à quelque chose de structurel, souvent durable, totalement décorrélé de la performance. Dans ce cas, quoi de mieux qu'une promotion ?

En ce vingt-et-unième siècle, il me semble que le phénomène s'est accru. Les organisations ont de plus en plus de mal à conserver leurs collaborateurs. Elles témoignent d'un taux rotation de plus en plus élevé. De jeunes professionnels ambitieux, pressés et gourmands ont succédé à des générations de collaborateurs plus soumis. Des jeunes qui ont choisi de rendre la monnaie de sa pièce au monde économique. Ce dernier a su se montrer manipulateur, sans scrupules, sans parole ou sans éthique avec leurs parents. Ils ont décidé que cela ne leur arriverait pas. C'est pourquoi ils luttent pied à pied. L'entreprise manque de fidélité ? Ils ne seront pas fidèles non plus. L'entreprise est en carence d'éthique ? Ils le seront également.

Pour beaucoup d'organisations en manque d'imagination, la vieille recette de la promotion permet de freiner quelque peu l'hémorragie des ressources. Ce faisant, elles ne font qu'amplifier le problème, car ces jeunes sont certainement très compétents techniquement. Tout le monde semble s'entendre sur ce point. D'ailleurs, c'est ce qui paraît faire la particularité de ces générations modernes : elles sont, à la sortie des études, techniquement plus compétentes que leurs aînés. Et cela leur donne des prétentions. Prétentions logiques, si on s'en réfère aux règles qui ont toujours prévalu.

Le problème est que, s'ils sont techniquement plus à la pointe que leurs aînés, ils ont encore beaucoup à apprendre émotionnellement. Et cela ne pourra se faire qu'au prix du temps et de l'expérience. Avec plus de détermination, certains iront probablement plus vite que d'autre, à condition

d'être bien encadrés. En même temps, cela prendra nécessairement du temps. Personne ne peut faire l'économie de cet apprentissage. Enfin, c'est ce que je croyais. Et puis, j'ai pu observer un nouveau phénomène qui prend de l'ampleur et qui est peut-être la parade inconsciemment trouvée par les plus jeunes générations pour contourner le besoin de développement de l'intelligence émotionnelle nécessaire au management : le politiquement correct. Aujourd'hui, nous sommes priés de ne pas toucher aux émotions de l'autre. Nos comportements, nos attitudes ou nos propos ne peuvent plus résonner émotionnellement. Mais si nous ne pouvons plus prendre le risque d'une réaction émotionnelle chez l'autre, nous ne pouvons plus rien lui dire, nous ne pouvons plus rien faire qui risquerait d'être challengeant. En imposant un monde dans lequel aucune émotion négative ne peut exister, les plus jeunes créent un monde idéal où seule la compétence technique prime. Et à ce jeu, ils le savent, ils sont les mieux placés. Donc, en offrant des postes à responsabilité à ces jeunes, l'organisation s'offre quelqu'un très compétent techniquement, mais malheureusement peu développé tactiquement, qui aura tendance à manager sans vagues et sans remous. Jusqu'au jour où, à cause du manque de résultat, il passera à l'autre extrême et se montrera agressif ou manipulateur à l'encontre de ses collaborateurs.

Sans un changement radical, nous risquons de voir encore longtemps perdurer cette erreur de casting.

Bien, me direz-vous. Mais que faudrait-il faire dans ce cas ? Avant tout, comprendre ce qui distingue l'expert du manager. Ensuite, arrêter de récompenser les gens en leur offrant une promotion. Notons que la situation est pire dans beaucoup d'administrations, puisque les promotions sont liées... à l'ancienneté !

Prenons conscience que toute organisation a besoin d'experts. Après tout, elle produit quelque chose. Avoir des experts est donc une nécessité. Comment faire pour concilier le besoin d'avoir des managers en charge et le besoin de conserver malgré tout ses experts ? La réponse me paraît triviale : en ouvrant parallèlement à la voie managériale une voie de progression centrée sur l'expertise. Dans nos organisations coexisteraient ainsi une voie managériale et une voie d'expertise. Les reconnaissances et les grilles

salariales seraient semblables. Simplement, la nature du travail et des fonctions seraient différentes : le manager se concentrerait sur le travail collectif, sur l'organisation, la gestion des échéances et des moyens, sur les montées en compétences pendant que les experts se concentreraient sur la production effective ou le développement de solutions novatrices. Dans ce dispositif, les managers auraient le dernier mot sur « l'opportunité » des choses tandis que les experts auraient le dernier mot sur leur « faisabilité ». Un expert verrait ainsi son travail coordonné par un manager, tout en recevant toute la reconnaissance liée à sa maîtrise technique. Le manager a donc une autorité organisationnelle, tandis que l'expert est l'autorité technique. Selon la nature de la discussion, ce sera l'expert ou le manager qui aura le dernier mot.

Cette distinction « opportunité – faisabilité » n'est pas l'apanage de la dualité « manager – expert ». Elle existe aussi à d'autres frontières, comme celle qui sépare les commerciaux des bureaux d'études. Imaginons, chose absurde probablement, que des commerciaux demandent au bureau d'étude la conception d'un hélicoptère capable de voler sur le dos et en marche-arrière. Toute absurde que puisse sembler cette demande, le bureau d'étude ne peut la refuser à ce prétexte. Après tout, si les commerciaux pensent avoir des clients pour cet appareil, pourquoi pas ? Il est de leur responsabilité de vendre un tel hélicoptère. Par contre, les ingénieurs pourront s'y opposer au prétexte valide que c'est technologiquement et physiquement impossible à réaliser. En même temps, l'histoire nous a souvent montré que ce que certains pensaient impossible ne l'était que dans leur esprit. Un miniconte raconte que tout le monde savait qu'une chose était impossible. Sur ce, arriva quelqu'un qui ne le savait pas, et il le réalisa.

Bien ! Mais si on ne promeut plus en poste de management les éléments qui sont meilleurs techniquement, qui met-on en place ?

Beaucoup d'organisations pratiquent l'évaluation annuelle. Nous en reparlerons en détail plus loin. Avançons déjà que ce rendez-vous annuel ne devrait pas être isolé du reste de l'année. Rappelons qu'une des grandes responsabilités du manager est de se préoccuper au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs. En fait, la montée en compétence n'est

qu'un des aspects de cette mission plus large qui consiste à entretenir et développer ses ressources. Comme un agriculteur, le manager doit biner, semer, désherber, arroser, enlever les gourmands, redresser les plans sur des tuteurs, nourrir... jusqu'à l'éclosion haute en couleurs et en saveurs des fruits issus de la semence.

Développer les ressources humaines, ce n'est pas la mission du DRH ou du Responsable du Développement Humain. Si ces deux fonctions peuvent apporter un soutien précieux aux divers acteurs l'entreprise, c'est avant tout le manager de proximité qui accompagne et suit le développement de ses collaborateurs. Comme il y consacre du temps, il les connaît bien. Il est capable d'apprécier leurs forces et d'identifier les potentiels qui restent à développer. Cette connaissance intime qu'il a de ses ressources lui permet d'identifier les candidats qui pourraient, en cas de besoin, répondre aux exigences d'un poste de management. C'est ainsi que ne sera peut-être pas le plus performant de ses collaborateurs qui ferait le meilleur candidat. C'est probablement une personne à trouver dans le ventre mou de la performance l'équipe. Mais cette personne a les qualités indéniables pour faire un bon manager : une intelligence émotionnelle et relationnelle développée, un grand sens de l'organisation, une belle capacité à entretenir et développer la motivation, un sens aigu de l'engagement et de la responsabilité, une bonne sociabilité... C'est cette personne qu'il faut promouvoir. C'est à elle qu'il est avisé de confier la responsabilité opérationnelle d'une équipe. Rappelons que c'est au niveau des exécutants que se crée la valeur dans nos organisations. Le premier poste de management, que nous appelons « supervision » est le plus critique, puisqu'il est en charge de ce qui crée la valeur. Or, ces superviseurs sont habituellement dans leur première expérience du management. C'est dire si les potentiels d'évolution sont énormes. En d'autres termes, malgré leurs belles compétences « humaines », il leur reste beaucoup à apprendre et de nombreuses expériences à vivre pour monter en compétence et en performance. Choisir dès le départ les meilleurs candidats n'est donc pas un luxe, mais une impérieuse nécessité ! Évidemment, une fois mis en place, il ne s'agit pas de les laisser livrés à eux-mêmes. Il est de la responsabilité du supérieur hiérarchique de les développer et de les accompagner au quotidien dans leur montée en compétence !

Et les autres, les méritants, comment les récompense-t-on si on ne les promeut plus ? Il y a plein de façons. Même si, comme nous le verrons plus loin, cela peut s'avérer une mauvaise idée en termes de motivation, nous pouvons toujours leur offrir une prime. Dans bon nombre d'environnements, c'est attendu et prisé par les collaborateurs, car les niveaux de salaire y sont perçus comme en deçà de leurs espérances. En même temps, donner de l'argent, c'est un peu envoyer le mauvais signal.

On peut aussi offrir de la reconnaissance. La reconnaissance, ce n'est pas de l'argent. Si on donne de l'argent, il s'agit d'une prime. La reconnaissance est quelque chose d'un tout autre ordre. C'est plus personnel. Cela touche plus le cœur ou les émotions – de façon directe ou indirecte – que le portefeuille. Et la reconnaissance, cela commence déjà modestement par un « Merci ! ».

Être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats

Dans mon esprit, un manager a deux responsabilités fondamentales :

- Être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats dans une posture d'anticipation
- Et se préoccuper au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs.

Nous aborderons ce deuxième point dans un prochain chapitre.

Être en maîtrise de son périmètre exige déjà une parfaite connaissance de son environnement, de son contexte, de ses finalités, de ses missions, de ses objectifs et... de ses acteurs. Il ne s'agit pas d'une connaissance passive ou d'une connaissance documentaire, quoique cela soit nécessaire aussi. Il s'agit plus de vivre son périmètre, de le ressentir, d'être en symbiose, faire corps avec lui. Il est impératif d'avoir conscience de n'être qu'une (petite) partie d'un tout. Comprendre sa place. Comprendre ce que les autres parties du tout attendent de soi. Maîtriser le périmètre et les limites de son mandat. Comprendre le sens de sa contribution. Comprendre ce que doit être la nature de ses relations avec les autres. Comprendre l'organisation. Comprendre les paramètres et les clés de la performance. Identifier les forces. Repérer les faiblesses. Percevoir les tensions et les appréhensions...

Ensuite, pour conduire son équipe à bon port, il est nécessaire d'avoir un système de management en place et de savoir l'utiliser pour piloter avec intelligence et précision. Nous aborderons le système de management dans le chapitre suivant.

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 55

Deux dangers menacent nos organisations :

- Un manager qui ne couvre pas tout son périmètre
- Et un manager qui dépasse les frontières de son périmètre.

C'est pourquoi, j'ai tendance à dire qu'un manager doit couvrir *tout* son périmètre et *rien que* son périmètre. Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'une organisation est un système qui « s'auto-équilibre ». Une certaine tension existe entre les différents secteurs. Cette tension est voulue. Elle est intrinsèque à toute organisation. Prenons un exemple classique : la production et les stocks. L'objectif ultime d'un secteur de production est d'avoir une production infinie. Pour s'assurer cela, il a besoin d'une mise à disposition infinie de matière à l'entrée du processus. Pour les stocks, c'est une autre affaire. Son objectif ultime est d'avoir un stock à zéro, à condition de pouvoir servir les demandes au moment voulu. Nous nous rendons bien compte qu'il y a un gros écart entre zéro et l'infini. Le responsable de la production pourrait être tenté de penser que le gestionnaire de stock ne joue pas le jeu, qu'il lui met des bâtons dans les roues, qu'il agit à l'encontre des intérêts de l'entreprise... En même temps, une saine gestion des stocks a un impact très bénéfique sur la trésorerie de l'entreprise, et donc sur sa pérennité. J'observe que les entreprises « meurent » plus souvent d'une trésorerie défaillante que de l'absence de bénéfice. Un simple accro de trésorerie peut mettre en péril une organisation profitable qui se verrait contrainte de se déclarer en cessation de paiement.

Malheureusement, une organisation, ce sont avant tout des humains. Et ces humains font souvent peu de cas du respect des règles les plus élémentaires du management. Il peut y avoir plein de raisons à cela, comme l'ambition, la course à la promotion, les guerres intestines, les désamours... Face à une direction générale faible, un manager peut commencer à prendre beaucoup d'importance si ses résultats sont bons, s'il sait séduire, s'il sait se rendre indispensable. Compte tenu de ses bons résultats, il est pris en exemple. Il est écouté. Tout lui est pardonné, surtout s'il présente ses actions comme étant dans l'intérêt de l'entreprise. Malheureusement, cela ne l'est que très rarement, car il pense l'entreprise à partir de son périmètre et des intérêts de son périmètre. Ses commentaires et ses recommandations n'ont généralement pour seul effet que de placer son périmètre dans de meilleures conditions encore pour réussir. Si ses collègues ne sont pas dupes, ils se

retrouvent habituellement muselés par leurs contre-performances apparentes. Pour eux commence souvent la descente aux enfers...

Si nous reprenons notre exemple, imaginons que le responsable de la production soit cet homme brillant. Il a tellement bien travaillé son périmètre que ce dernier fonctionne quasiment sans lui, ce qui lui laisse du temps – beaucoup de temps – pour s’occuper de plein d’autres choses. Pour peu que la direction générale perde de vue les équilibres nécessaires et qu’elle soit obsédée, elle aussi, par les niveaux de production, ce manager peut commencer à s’immiscer dans la gestion des stocks et pousser la direction générale à prendre des décisions en sa faveur qui vont rompre les équilibres. C’est ainsi qu’il pourrait obtenir le fait de voir relever les niveaux de stock, les seuils de réapprovisionnement, le taux de service... Autant de choses qui vont, à n’en pas douter, plomber la trésorerie. Au final, les (quelques) défauts qui existent encore en production, comme le manque d’anticipation par exemple, qui faisait que certaines commandes n’étaient pas passées à temps aux stocks, ce qui bloquait la production, seront comblés non par une amélioration du professionnalisme au sein de la production, mais par une dégradation d’autres secteurs de l’entreprise – les stocks et le département financier dans notre exemple. Face à ce désastre, le responsable des stocks et le directeur financiers verront leur image se ternir. Le responsable de la production, vu de plus en plus comme le bon élève de la classe, n’en brillera que d’autant.

Dans toute organisation, il y a des moments où de nouvelles décisions doivent être prises. L’évolution de la situation peut inviter à de nouveaux arbitrages. C’est tout à fait normal, et cela fait partie de la vie des organisations. Dans notre exemple opposant la production aux stocks, il se peut qu’il soit demandé un certain niveau de performance à la production et que, factuellement, les contraintes imposées aux stocks ne permettent pas l’atteinte du niveau attendu. La façon normale de pratiquer est que les deux responsables se rencontrent et regardent ensemble, dans le respect de leurs mandats respectifs, ce qui peut être fait. Si, à l’analyse, les solutions sont en dehors de leurs mandats, ces managers devront remonter au point d’arbitrage, c’est-à-dire remonter au niveau de management qui chapeaute leur deux périmètres. Là, ils exposeront le problème puis, avec leur responsable commun, ils chercheront des solutions. À la fin, ce responsable

prendra une décision qui rétablira les équilibres et restaurera les conditions de la réussite. Cette décision dédouanant chacun des managers, c'est serein que chacun regagne son périmètre avec un mandat modifié qui garantit la cohérence des actions par rapport aux finalités de l'entreprise. Il n'y a que trois solutions possibles :

- Soit de nouveaux objectifs ou de nouvelles contraintes de production sont donnés à son responsable,
- Soit de nouveaux objectifs ou de nouvelles contraintes en termes de gestion de stocks sont donnés au gestionnaire de stock,
- Soit de nouveaux objectifs ou de nouvelles contraintes sont données à chacun.

Le statu quo n'est donc pas une option !

Comme on le voit, un manager doit être capable de faire fonctionner une organisation. Cela fait plus d'un siècle que l'art management et la science de l'organisation se peaufinent. Je pense qu'on peut dire qu'ils sont totalement matures aujourd'hui. C'est pourquoi j'observe qu'à chaque fois qu'un manager rencontre une difficulté ou un problème, c'est qu'il lui a lui-même permis d'exister en *ne* respectant *pas* les principes fondamentaux du management ou les modes de fonctionnement sains d'une organisation. En d'autres termes, il s'est tiré lui-même une balle dans le pied !

Face à une difficulté, un problème, un incident ou un impondérable, la première mission de tout professionnel est de restaurer les conditions de la réussite. Mais cela doit se faire dans le respect du mandat reçu. Si la solution à trouver sort du cadre de son mandat, il est impératif d'apprendre à remonter au niveau hiérarchique capable de prendre une décision de façon à restaurer au plus vite les conditions de la réussite.

La maîtrise du périmètre et des résultats passe également par la maîtrise des ressources confiées. Traditionnellement, on distingue quatre familles de ressources : les ressources humaines, les ressources matérielles, les ressources matières et les ressources financières. À un niveau très opérationnel, comme le niveau couvert par un superviseur, la dimension

financière s'efface souvent. Il est rare de voir un superviseur gérer un budget.

La maîtrise passe par beaucoup de choses. Il faut évidemment connaître ses ressources. Que peuvent-elles faire ? Quelles sont leurs capacités ? De quoi ont-elles besoin ? Quelles sont leurs limites, voire leurs fragilités ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Quelles sont leurs conditions de mise en œuvre ?... Un inventaire des ressources disponibles et de leurs paramètres de productivité est nécessaire. Si c'est une machine, à combien peut-elle tourner ? Combien peut-elle produire à l'heure ? Combien consomme-t-elle ? Quel est son niveau de déchets ou d'imperfections ? Quels sont ses temps d'improductivité, comme les temps de chauffe ou les arrêts pour maintenance ?... S'il s'agit de matières, en quelles quantités économiques existent-elles ? Comment sont-elles livrées ? Dans quels délais ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Doivent-elles subir une préparation avant de pouvoir être utilisées, comme la levure sèche, par exemple, qui a besoin d'être réhydratée avant d'être incorporée dans la farine.

Quant aux ressources humaines, faire le point sur leurs capacités et compétences est essentiel. Nous en parlerons lorsque nous aborderons les matrices de polyvalence dans un chapitre qui lui est dédié.

Une fois connu ce que chaque ressource peut apporter et la façon de la mettre en œuvre, nous pourrions dire que le management se résume à les orchestrer de façon à produire les résultats sur lesquels le manager s'est engagé. C'est là qu'entre en jeu le système de management.

Un système de management n'est pas une fin en soi. Ce n'est qu'un ensemble d'outils indispensables pour aider le manager à prendre des décisions. Un manager, c'est fait pour prendre des décisions. Évidemment, il y a un risque inhérent à cela. C'est pour cela qu'un manager gagne plus que les gens qui travaillent sous sa responsabilité. La différence de salaire entre celui des collaborateurs de base et le sien, c'est sa prime de risque. Malheureusement, il est fréquent de constater que des managers n'osent pas ou ne veulent pas prendre de décision. Certains agissent ainsi par peur de perdre leur place – et leur salaire. D'autres, conformément au Principe de

Peter³, le font à cause d'un manque de compétence. D'autres encore préfèrent laisser leurs subalternes prendre la décision, ce qui leur donne quelqu'un à blâmer en cas de mauvaise décision...

Pourtant, un manager, c'est fait pour prendre des décisions, certes dans les limites de son mandat. S'il prend le salaire, mais ne prend pas les décisions... Je pense qu'il existe un mot dans la langue française pour qualifier cela. Ce n'est pas un mot qu'on aime entendre. Certains y voient une offense. Je vous laisse juger, car ce mot, c'est : « voleur ».

Qu'est-ce qui fait que beaucoup trouvent difficile de décider ? Où réside la difficulté dans la décision ? Elle réside dans le renoncement. En effet, choisir, c'est renoncer. Réfléchissez-y. Imaginez que vous ayez à choisir une couleur pour le fond de votre présentation informatique. Vous devez donc choisir une couleur parmi les seize millions sept cent soixante-dix-sept mille deux cent seize couleurs que permet l'informatique aujourd'hui. Pour avoir une chance de terminer votre travail, vous devez donc renoncer à seize millions sept cent soixante-dix-sept mille deux cent quinze couleurs, dont beaucoup sont merveilleuses aussi. La difficulté à choisir réside donc non pas dans ce pour quoi nous optons, mais dans ce que nous abandonnons pour avancer. L'une des plus grandes difficultés rencontrées par les pays ouverts à l'économie de marché réside dans la sur-abondance de l'offre. Il y a trop de choix. Et comme le démontre la science, l'excès de choix tue la capacité à choisir.

Aujourd'hui, certaines décisions semblent de plus en plus complexes à prendre. Nous sommes exposés à tant de bruit⁴. Nous sommes submergés par l'information. Le moindre problème devient multidimensionnel et tentaculaire. À l'usage, j'observe que ceux qui s'en sortent le mieux sont ceux qui se simplifient la vie en avançant avec des principes simples – et non simpliste – et clairs. Ils font abstraction de l'excès de bruit et ramènent les questions à un niveau gérable. Souvent, j'observe que l'excès d'information joue aux marges. Une fois les questions « simplifiées », il

3 Le principe de Peter affirme que toute personne grimpe dans la hiérarchie jusqu'à son seuil d'incompétence.

4 Quantité d'information à laquelle un humain est exposé. En quelques dix ans, les membres de nos civilisations occidentales sont passés de quatre heures de bruit en moyenne à plus de onze de bruit. Cette sur-exposition a aussi de grandes conséquences sur le stress.

devient aisé de décider. Ensuite, c'est tout l'art du management qui consiste à suivre ses décisions et à leur apporter les ajustements nécessaires en cas de besoin.

Un patron me disait un jour qu'il était payé pour prendre des décisions. C'est vrai qu'en l'absence de décision, nous sommes coincés au cœur du carrefour. Devons-nous avancer ? Faire marche-arrière ? Tourner à gauche ? Tourner à droite plutôt ? Ce patron pensait donc que son travail consiste à prendre des décisions. Et il le faisait promptement. Il considère que s'il ne se trompe qu'une fois sur deux, il est bon. À condition, évidemment, de ne pas s'entêter dans l'erreur. Ceux qui réussissent ne sont pas nécessairement ceux qui prennent de bonnes décisions. Ce sont ceux qui décident ! Et qui suivent leurs décisions. Comme dit l'adage, il vaut mieux un « sot » qui marche que deux « intelligents » assis.

Pour être en maîtrise de ses résultats, il est nécessaire d'être en maîtrise de ses ressources et de ses processus. La meilleure place pour cela, c'est d'être en plein cœur de son périmètre, c'est d'être au milieu de ses collaborateurs. Évidemment, il faut préalablement connaître ses objectifs et comment on se propose de les atteindre. Ne pas être au milieu de son périmètre, c'est un peu comme vouloir aller quelque part, démarrer sa voiture, et espérer arriver à destination tout en restant confortablement assis chez soi. Lorsque je veux me rendre quelque part, je sais tout d'abord où je veux aller. Je ne connais personne qui se mette derrière le volant de sa voiture puis qui se demande où il irait bien. Généralement, lorsqu'on s'installe au volant, c'est qu'on a déjà une destination en vue et, souvent, une bonne idée de l'itinéraire qu'on va emprunter. Ensuite, même si nous devons avoir des choses plus intéressantes ou importantes à faire au bureau, nous devons rester derrière le volant et conduire jusqu'à l'arrivée à destination. Même si nous devons bénéficier d'un chauffeur, nous ne pourrions être ailleurs que dans la voiture si nous souhaitons arriver à destination. Certes, la présence d'un chauffeur nous permet de faire autre chose pendant que nous nous laissons conduire. Mais même si nous nous laissons conduire, nous pouvons garder un œil sur la route et notre progression, quitte à donner de nouvelles instructions en cas de problème de circulation.

Être la voix de l'entreprise

Par nature, un manager est le « représentant » de l'entreprise en proximité. Pour ses collaborateurs, il est la voix de l'entreprise. C'est ainsi qu'il peut être amené à recevoir certaines doléances qu'ont ses subalternes à l'encontre de l'organisation. Il n'est pas dans le mandat d'un manager de semer le doute ou d'exprimer, face aux membres de son équipe, des opinions contraires à celles portées par sa hiérarchie ou la direction.

Mais un manager reste un homme, me direz-vous. Et vous avez parfaitement raison. Comme tout un chacun, il peut être pris de doutes. Il peut avoir des opinions contraires. Il peut ne pas abonder dans le sens de la direction. Ses doutes, il a le droit de les exprimer. Il a le droit de présenter une opinion différente. Mais uniquement à sa hiérarchie. Donc, vers le haut de l'organigramme, il a le droit de se comporter avec ses supérieurs comme ses collaborateurs peuvent se comporter avec lui : il peut poser des questions, il peut partager son étonnement, il peut exprimer son mécontentement ou ses doutes. Mais lorsqu'il s'adresse aux personnes en aval dans l'organisation, sa voix doit être concordante avec celle de la hiérarchie.

Beaucoup de projets de conduite de changement échouent à cause du manque de consistance dans les discours des différents acteurs. Vous savez comment les choses se passent habituellement. Vos collaborateurs reçoivent l'annonce d'un changement. Cela les met en émoi, ce qui est bien normal. Ils veulent en savoir plus. Ils veulent comprendre. Pour cela, dès qu'ils vous voient, ils vous bombardent de questions auxquelles vous répondez. Mais cela ne leur suffit pas. Ils croisent votre chef, par exemple, et ils en profitent pour l'interpeller. Et là, le chef répond (un peu) différemment. Étonnés, et un peu perdu, il faut l'avouer, ils s'adressent au chef de votre chef, qui donne une troisième version à nouveau pas tout à fait la même que les deux autres. À votre avis, que se passe-t-il dans la tête de vos collaborateurs ? Eh oui ! Ils ont peur et commencent à être très opposés au projet. Et il y a de quoi ! On leur intime l'ordre de changer pour autre chose, alors que les différents membres de la hiérarchie n'en partagent pas la même vision, n'en ont pas la même compréhension.

Avoir une unité de discours n'est pas un luxe pour l'entreprise. Veiller à

cette unité, c'est faire du bien, certes à l'entreprise, mais aussi et surtout aux collaborateurs, car c'est de nature à les rassurer et à les apaiser. La confiance qu'inspire l'unité de discours leur facilite l'accès au changement. Peut-être ne comprennent-ils pas tout, peut-être ne voient-ils pas tout à fait où on va ni comment on y va. Mais au moins, une chose certaine : ceux qui sont devant eux le savent et semblent maîtriser la question. Il ne leur reste qu'à leur accorder leur confiance et les suivre. Attention ! Ce ne sera jamais une confiance aveugle. Évitez les faux pas. Évitez de semer le doute, même par inadvertance, car le moindre écart de cohérence sera amplifié.

Que faire si, en tant que manager, vous n'êtes pas aligné avec les décisions de votre organisation ? Après tout, même un manager reste d'abord un homme ou une femme, et celui-ci peut ne pas être d'accord avec certaines décisions ou ne souhaite pas être partie-prenante d'un projet. C'est on ne peut plus normal. Simplement, une fois que vous aurez échangé avec votre hiérarchie, si l'entreprise confirme ses choix ou maintient ses décisions, l'éthique voudrait que vous vous déchargiez de votre responsabilité. Nous savons, par expérience, que c'est quelque chose de difficile. Et peu de managers dans cette situation franchiront le pas. Ils auraient l'impression de jeter aux orties des années d'efforts et bien des sacrifices consentis pour monter dans la hiérarchie. Sans compter les autres conséquences comme la perte de prestige au sein de leur environnement social ou familial, ou la perte de salaire et du train de vie qui va avec. Être éthique a un coût que peu sont prêts à payer, même si les plus jeunes générations semblent plus enclines à vivre en phase avec leurs valeurs ou leurs choix.

8 comportements de base

La boucle du management est au cœur de l'action de tout manager. La boucle du management, c'est l'essence du système de management que nous détaillerons plus loin. Quatre grandes étapes jalonnent cette boucle :

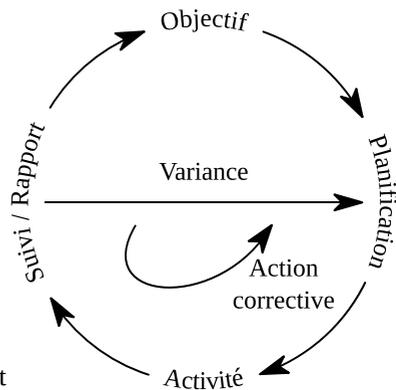
- Objectif
- Planification
- Activité
- Suivi / Rapports

À cela s'ajoute la Variance, qui est l'écart entre ce qui est réalisé et ce qui était planifié. La Variance appelle évidemment une Action corrective pour restaurer les conditions de la réussite.

Intimement attaché à cette boucle du management, on trouve les huit comportements de base qui sont attendus d'un manager :

- Donner une direction
- Donner des instructions
- Fournir de l'aide
- Résoudre les problèmes
- Donner du feed-back positif
- Donner du feed-back négatif
- Suivre
- Rapporter

Détaillons-les ensemble.



Avant tout, il est nécessaire de « donner une direction ». Donner une direction, c'est aider les collaborateurs à comprendre la nature de la mission confiée au périmètre. Si ce périmètre devait être absent de l'organisation, qu'est-ce qui manquerait ? Qu'est-ce qui ne fonctionnerait plus ? En d'autres mots, c'est donner du sens au travail. Les travaux scientifiques modernes sur la motivation soulignent toute l'importance aujourd'hui pour les collaborateurs d'avoir un travail qui ait du sens : non seulement, participer à un projet d'entreprise qui ait du sens, mais souvent aussi avoir un travail qui lui-même ait du sens.

Donner une direction, c'est également s'assurer que les collaborateurs aient reçu des instructions claires sur les méthodes et processus utiles ou recommandés pour réaliser les tâches qui peuvent leur être confiées. C'est s'assurer qu'ils connaissent, voire maîtrisent, les bonnes pratiques. Et qu'ils peuvent identifier les mauvaises et s'en tenir écartés.

Au quotidien, il y a bien évidemment un travail à réaliser. Cela commence par le fait de « donner des instructions » claires. Une instruction claire, c'est un objectif défini de façon SMART, c'est-à-dire un objectif Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Traçable. Des objectifs précis aident le manager à opérer le suivi en mesurant la progression du travail vers les résultats attendus, et en prenant la mesure de la variance. Une bonne instruction précise la quantité et la qualité attendues, ainsi que l'échéance. Ce sont les trois composantes indissociables du triptyque classique. Elles sont intimement liées. La théorie classique veut que seuls deux de ces composantes puisse être définies, la troisième étant toujours une conséquence des deux premières. Ces trois notions créent un équilibre qui ne peut être rompu, toutes choses restant égales par ailleurs. Par exemple, dans un contexte donné, si on veut imposer la quantité et la qualité, le délai s'en déduit. Si on est exigeant sur la qualité et le délai, cela définit la quantité maximale qui peut être produite. Si, enfin, on est intransigeant sur la quantité et le délai, la qualité globale en dépendra totalement.

L'activité ou la production est lancée. Les collaborateurs travaillent. Chemin faisant, des questions peuvent surgir, des difficultés peuvent apparaître.

C'est le moment de « fournir de l'aide ». Cette aide peut être dispensée de façon individuelle ou à un groupe de collaborateurs. Fournir de l'aide, c'est répondre aux questions, mais aussi accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétence. Corriger un geste technique mal posé, c'est fournir une aide précieuse qui bénéficie tant à l'organisation qu'au collaborateur, et qui participe au développement de la motivation du collaborateur.

« Suivre », c'est prendre la mesure de ce qui a été réalisé. Cela se mesure à la sortie de l'activité. Le suivi évalue le respect de tous les critères attachés à l'objectif initial. Les quantités réalisées sont comparées aux quantités demandées. Le temps d'exécution est comparé au temps accordé pour réaliser la production. La qualité fournie est évaluée et comparée à la qualité attendue. À ce propos, il est important de prendre conscience qu'une qualité supérieure à celle définie par l'objectif est un écart au détriment de l'entreprise ! Cela peut paraître contre-intuitif, aussi prenons un exemple plus parlant. Prenons deux bonnes voitures : une Dacia et une Mercedes. Bien qu'elles permettent toutes les deux de se déplacer d'un point A à un point B, ces voitures ne paraissent pas très comparables. Dans le langage de tous les jours, nous dirions qu'elles ne concourent pas dans la même catégorie. Pourtant, chacune de ces voitures a été créée pour rencontrer son public. La Dacia est une voiture que nous pourrions qualifier d'entrée de gamme. C'est une voiture au prix accessible offrant, pour ce niveau de prix, un niveau de qualité correct, des performances utiles et une bonne finition. Les matériaux sont bons. Ce sont ceux qu'on retrouve habituellement dans les autos de cette catégorie. En comparaison, la Mercedes jouit d'une finition soignée, de matériaux nobles, voire haut de gamme. Elle affiche des performances largement supérieures à sa concurrente. En même temps, c'est une voiture dite de luxe qui n'est pas vendue au même prix. Celui qui achète une Dacia sait, en principe, ce qu'il achète. La maison Dacia lui vend un véhicule au standard bien défini – elle le lui montre d'ailleurs dans sa salle d'exposition – à un prix choisi. Il n'y a pas de surprise. Il en va évidemment de même pour la Mercedes. Imaginons maintenant que les ouvriers de chez Dacia fassent du zèle et commencent à produire des voitures de plus grande qualité. Certes, ce n'est pas le client qui s'en

plaindra, c'est certain. Quoique. Par contre, la production de chaque voiture prendra beaucoup de temps et consommera beaucoup plus de ressources, si bien que Dacia verra rapidement fondre ses marges et ses bénéfices.

Si les instructions données sont SMART, il est facile de mesurer la variance. Pour rappel, une variance, c'est l'écart constaté entre ce qui a été réalisé et ce qui était planifié. Il ne suffit pas de constater une variance, sinon il n'y a aucun sens à perdre son temps à le faire, ni même à définir des objectifs SMART ainsi que des indicateurs permettant de mesurer les réalisations. Face à une variance, il s'agit de « résoudre les problèmes ». C'est donc le moment de faire appel à l'expertise de chacun pour analyser, comprendre et corriger ce qui est à l'origine de la variance. Il s'agit d'identifier et de mettre en œuvre des solutions appropriées pour gommer cette variance et éviter qu'elle ne réapparaisse. Évidemment, les solutions doivent être communiquées à toutes les parties prenantes.

Avant de clôturer ce tour d'horizon avec le feed-back positif ou négatif, fermons la boucle du management avec une autre forme de feed-back : « rapporter ». Ce que les Anglais appellent le « reporting » sert à nourrir la réflexion sur les prochains objectifs. Si le suivi permet la définition de la variance, le reporting permet d'afficher l'écart entre ce qui a été produit et les objectifs qui ont été fixés. Évidemment, lorsqu'on parle de rapports ou d'objectifs, c'est bien de chiffres consolidés dont on parle. Typiquement, le reporting nourrit la réflexion et le travail des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Tout professionnel travaillant au sein d'une organisation a besoin de se situer. Est-il au rendez-vous des attentes ? Produit-il correctement ? Que pourrait-il faire évoluer dans ses pratiques pour produire mieux et plus confortablement ? Sa hiérarchie est-elle satisfaite de lui ? A-t-il (encore) un avenir dans cette organisation ? Jouit-il d'une certaine sécurité ou est-il en position de risque ? Où en est-il dans sa progression vers l'objectif ? Y a-t-il des choses à corriger ou à parfaire ? Y a-t-il des savoir-faire ou des savoir-

être à faire évoluer ?... Bref, ce ne sont pas les questions qui manquent. Si le propre d'une direction générale est d'avoir une vision étendue mais générale de l'entreprise et de son contexte, le propre des opérations est d'avoir une vision étroite et très détaillée des actions entreprises. Nous pourrions dire que ces derniers ont le nez dans le guidon. Or, tout être humain a besoin de sécurité et d'être rassuré. Surtout lorsqu'il pédale à toute allure. S'il devait rencontrer un mur à cette vitesse, il s'y fracasserait. L'instinct de survie inscrit en chacun de nous ne nous permet pas de prendre de tels risques. Donc, si l'entreprise veut continuer à avancer à cette vitesse – à ce niveau de performance –, les managers doivent prendre le temps de donner du « feed-back ». Du « feed-back positif » pour rassurer et renforcer les bons comportements et les bonnes pratiques. Du « feed-back négatif » – ou feed-back correctif – lorsqu'il s'agit de faire évoluer certains comportements ou de corriger certaines contre-performances.

Un manager, c'est un peu l'arbitre qui suit les équipes au milieu du terrain. Il est le gardien du règlement et veille au respect des procédures et processus internes. Il se doit de siffler les hors-jeux et de réclamer aux fautifs de se remettre dans les conditions de jeu. Un manager ne doit pas uniquement relever les écarts de production. Il doit aussi pointer sévèrement les écarts de conduite qui nuisent à l'ambiance et au vivre-ensemble.

En ces temps où l'usage de l'informatique et des réseaux s'est généralisé, la tendance à vouloir manager à distance s'accroît. Je ne compte plus les demandes en ce sens. Cela me rappelle ce manager français qui me demandait où se trouvait la touche « donner des claques à distance » sur son clavier. Cela prêterait à sourire si les conséquences n'étaient pas aussi tristes. Manager est pourtant un acte éminemment humain qui repose, pour l'essentiel, sur la communication. Alors que le monde était plein d'espoir à l'éclosion des moyens de communication, j'ai le sentiment que l'humanité, essentielle dans le milieu du travail, s'est émoussée. Pour le comprendre, il suffit de se rappeler des conclusions de l'expérience de Ray Birdwhistell :

Non verbal 55 %	Voix 38 %	Mots 7 %
--------------------	--------------	-------------

- 55 % de la communication est non verbale
cela inclut évidemment les gestes, mais aussi la façon dont on est habillé, le contexte dans lequel on s'exprime...
- 38 % de la communication repose sur la voix
le timbre de la voix, le rythme de la voix, les hésitations dans la voix...
- 7 % de la communication sont portés par les mots !

L'essentiel de nos moyens de communication, en tout cas ceux privilégiés au travail, ne reposent que sur des mots ! Pensez aux courriels, aux SMS ou aux messageries instantanées. Et quand, en plus, ces mots se réduisent à des abréviations... « Bonjour les dégâts », comme diraient les jeunes.

Dans ma vie, j'ai beaucoup aimé un sport : le badminton. C'est un sport éprouvant, tant physiquement que pour le cœur. C'est un jeu à la fois technique, physique et tactique. Une règle d'or est au cœur de ce jeu : ne pas confondre vitesse et précipitation. J'ai le sentiment, qu'au nom de la productivité, nos managers et nos collaborateurs ont confondu vitesse et précipitation. En communiquant pour l'essentiel par clavier interposé, nous avons totalement déshumanisé la relation et appauvrit la communication. En privilégiant le courriel, le SMS ou la messagerie instantanée, nous avons tronqué notre communication de quatre-vingt-treize pourcents ! Pas étonnant qu'il y ait tant de stress et de tensions dans nos environnements modernes.

Manager, c'est être au milieu des hommes et de femmes qui constituent son équipe et vivre la progression vers les objectifs. Cette position centrale est

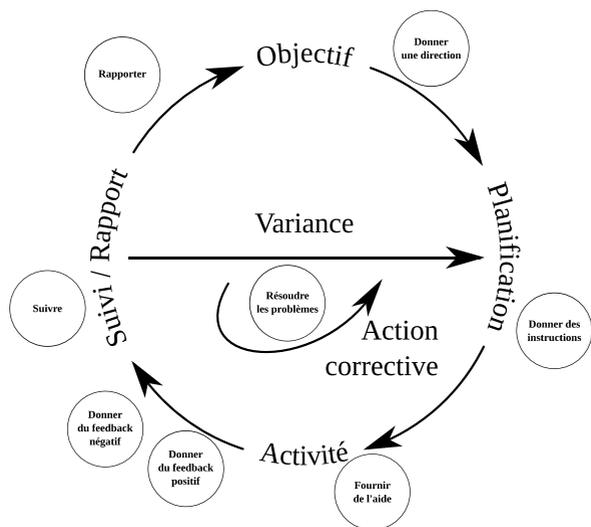
trop souvent méjugée. Elle l'est d'abord parce qu'elle est vue comme inconfortable. C'est vrai qu'on gagne en visibilité. Et cela va dans les deux sens : je vois et je suis vu. Pourtant, c'est une position qui permet de réagir au plus près des situations. C'est une position qui offre la meilleure prise sur la performance. De plus, par la visibilité gagnée, nous sommes plus facilement pris pour modèle. Cela réclame de nous beaucoup de rectitude, c'est vrai, mais cela permet aussi une plus grande homogénéité de comportements et de pratiques. L'ambiance s'en trouve en général apaisée.

Cela me rappelle une mission sur un plateau téléphonique. À mon arrivée, les résultats étaient corrects, sans plus. L'ambiance était morose. Certains avaient trouvé le moyen de tirer au flanc. Heureusement, un changement dans la direction du plateau a vu arriver une dame fort dynamique, mais aussi ouverte à des idées nouvelles. Nous avions quotidiennement des réunions avec ses superviseurs. Lorsqu'il a été exposé les avantages à être présent au cœur de son équipe, ces derniers ont tous choisi de déménager leurs bureaux au milieu du plateau. Il n'a pas fallu attendre trois jours pour que les résultats triplent avec une bien meilleure ambiance de travail.

Évidemment, ce n'est pas la présence du bureau au centre du périmètre qui crée l'ambiance. C'est la capacité d'animation du manager. Nous avions affaire à trois superviseurs particulièrement jeunes et enthousiastes. Ils avaient l'art de challenger leurs collaborateurs. Ils créaient des concours. Ils exprimaient leur satisfaction. C'étaient de vrais motivateurs.

En y réfléchissant bien, ces capacités, ils les avaient déjà avant de déménager au milieu du plateau. Mais enfermés, comme ils l'étaient, dans leur « bocal », elles ne pouvaient s'exprimer.

En synthèse, voici comment se positionnent les différents comportements au sein de la boucle de management :



Établir la relation humaine

Avant d'aller plus loin et d'aborder les aspects plus « humains », il est important de prendre conscience d'une chose : la relation hiérarchique – de même, au sens large, que la relation de travail – repose sur la relation humaine ! Si la relation humaine n'est pas établie, la relation de travail et la relation hiérarchique ne peuvent prendre pied.

À travers ma pratique professionnelle, j'ai été sidéré de constater combien nouer de nouvelles relations est perçu aujourd'hui comme quelque chose de difficile. J'observe une vraie réticence à aller vers l'autre pour faire sa connaissance. Chacun préfère rester dans son cercle restreint. Même dans des événements expressément prévus pour cela, comme les team-buildings, pousser les gens à faire de nouvelles rencontres est très laborieux. Il semble que nous soyons arrivés à un tel degré de compétition et d'individualisme que les relations, surtout dans le cadre professionnel, ressemblent plus à des alliances qu'à des relations fraternelles. Dans certaines cultures, il y a même l'alibi religieux qui pointe le bout de son nez et qui place une grande distance entre les collègues de travail de sexes différents. Il semble qu'on ne vive plus qu'en clans, qu'on ne vive plus qu'entre gens qui se ressemblent.

Dans la première partie, nous avons dénoncé la compétition. Si une organisation peut être définie comme un ensemble de personnes autour d'un projet commun, alors ce sont bien des notions comme la « coopération » ou la « collaboration » que cette définition inspire. La compétition s'oppose au sens même d'une organisation. Par essence, la compétition détruit la performance !

Malheureusement, la compétition implique de voir l'autre comme son « compétiteur ». Entre « compétiteur » et « ennemi », il y a certes plus

qu'une nuance, pourtant combien semble l'avoir balayée d'un revers de la main. D'ailleurs, tant « l'ennemi » que le « compétiteur » sont à (a) battre.

En teambuilding par exemple, combien de fois n'ai-je pas été le témoin de situations où les participants affirmaient devant tout le monde être mus par les plus nobles intentions, être habités des plus nobles qualités, mais qui, une fois de retour dans leurs « fratreries », donnaient libre cours aux critiques et quolibets.

Nos environnements de travail sont bien malades, me semble-t-il. Et les soigner requerrait la bonne volonté de tout un chacun. Il nous faudrait commencer à regarder les relations différemment. Nous devrions changer de logique. Nous devrions choisir de passer d'une logique de « compétition » à une logique de « collaboration », de « coopération », de « coconstruction ». Nous devrions faire l'effort de construire le tissu social de l'entreprise en allant à la rencontre des autres. Mais ce sont des choix que nous ne pouvons faire que pour nous-mêmes. Nous ne pouvons qu'être forcés de proposition. Tout ce que nous pouvons faire, c'est tenter de raisonner les autres. À moins que la direction générale ne commence à s'emparer de la question et à donner le ton, auquel cas tous les espoirs sont permis.

Comment établir la relation humaine ? La relation humaine, c'est déjà apprendre à connaître l'autre. Connaître l'autre, ce n'est pas rentrer dans son intimité. Rappelons-nous tout de même que nous restons dans un contexte professionnel. D'ailleurs, dans certaines cultures, comme les cultures à consonance latine, j'observe que les gens ont du mal à gérer ce que j'appelle les relations duelles, c'est-à-dire les relations où le professionnel et le personnel se mélangent. Culturellement, les anglo-saxons semblent mieux s'en sortir. Ils n'ont aucune difficulté à faire la part des choses entre la relation d'amitié d'une part et la relation managériale ou professionnelle d'autre part. C'est ainsi qu'on pourrait les entendre dire : « Nous sommes amis, mais ici, je suis ton chef ! »

Pourquoi est-il essentiel d'établir la relation humaine ? À cause de la façon dont les humains que nous sommes fonctionnent. Il a été prouvé que l'esprit humain a une tendance naturelle à grossir les risques et à minimiser les bénéfices, car sa première mission est de nous garder en sécurité. En

agissant de la sorte, il nous pousse à rester à bonne distance de ce qui pourrait nous nuire. Si nous n'allons pas vers un collègue pour commencer à établir la relation humaine, notre esprit va, par défaut, le classer dans les dangers potentiels. Plus le temps passe et plus, nous allons ressentir le besoin de rationaliser notre comportement distant. C'est ainsi que nous trouverons mille raisons pour justifier la mise au ban de cette personne qui nous est inconnue. Nous la jugerons antipathique, dangereuse, peu digne de confiance, peu professionnelle... avec pour preuve le fait qu'elle n'a pas le « bon » diplôme, qu'elle ne vient pas du « bon » endroit, qu'elle n'est pas issue du « bon » quartier, qu'elle n'est pas membre de la « bonne » communauté... C'est le règne des généralisations, des distorsions et des sélections chères à la PNL. Tout ce qui pourra être observé de la personne sera immédiatement passé à travers le filtre déformant de la peur et du besoin de sécurité. Même les gestes d'apaisement ou d'ouverture de la personne se retourneront contre elle.

Rien ne peut être construit ainsi. Imaginez qu'il y ait un problème sur un processus. Et en amont du processus, agit une personne que vous n'avez pas apprise à connaître. Le temps est passé, et jamais vous ne vous êtes rapprochés. Comment allez-vous faire pour rencontrer cette personne et travailler avec elle pour restaurer les conditions de la réussite ? Si avec le temps, vous vous êtes forgé une image négative de la personne, vous vous direz peut-être que cela ne vaut même pas la peine d'essayer de lui parler, que c'est peine perdue !

Alors, pour éviter ce scénario catastrophe, comment établir la relation humaine ? Simplement déjà en allant vers l'autre et en socialisant. Il y a mille façons de faire. Il y a mille questions socialement acceptables qui peuvent aider à ouvrir la conversation. Cela commence déjà par : « Bonjour ! Je m'appelle Philippe Beaujean. Comment vous appelez-vous ? ». Puis, il y a les questions simples et courantes comme « d'où venez-vous ? », « que faites-vous dans la vie ? », « cela fait longtemps que vous travaillez ici ? », « où avez-vous étudié ? »... Évidemment, cela doit ressembler à une conversation et non à un interrogatoire de police poussé.

De fil en aiguille, vous vous découvrirez probablement des points

communs. Peut-être soutenez-vous le même club de foot, ou affectionnez-vous particulièrement un auteur. Peut-être avez-vous été émus par le même film ou avez-vous fréquenté un même établissement. Peu importe ce que vous trouviez ou même si vous trouvez quelque chose. Le plus important, c'est que votre esprit voit l'autre agir, et cela le rassure. Finalement, il n'est pas très différent de vous. Il a ses qualités et ses défauts. Il a ses côtés sympathiques. En tout cas, il ne représente pas un danger. Le jour où un problème se présentera, il sera beaucoup plus facile de franchir le pas et d'aller à sa rencontre pour commencer à rechercher ensemble les solutions nécessaires.

Demain, au pied de l'ascenseur que vous attendez pour rejoindre votre bureau, arrive votre grand patron. Vous ne le connaissez pas. Jamais, vous n'avez été présentés. Visiblement, il souhaite, lui aussi prendre l'ascenseur. Que faites-vous ? Vous éclipez-vous pour prendre discrètement l'escalier ? Restez-vous totalement muet ? Commencez-vous à regarder la pointe de vos chaussures dans l'espoir de ne pas être vu ? Êtes-vous subitement frappé de cécité ? Ou vous ouvrez-vous à lui pour vous présenter et socialiser ?

La réponse à ces questions dépend fortement de l'environnement. En même temps, l'environnement n'est jamais que la résultante de nos interactions. Dans certaines organisations, les relations sont difficiles, distantes, tendues. Dans d'autres, elles peuvent être plus chaleureuses, ce qui facilite probablement le fait de faire le premier pas. Avec votre patron, il est peu probable que vous vous autorisiez à dépasser certaines familiarités, ce qui est bien. Ayons conscience que, jamais, nous ne devrions dépasser ces mêmes limites avec qui que ce soit au sein de l'organisation.

Créer un environnement apaisé

Stress et performance sont intimement liés. C'est un fait. Curieusement, il semble que, très tôt, beaucoup de patrons en aient eu l'intuition. Ils sont nombreux à avoir exercé des pressions de toutes sortes pour soutenir la performance. Les employés appellent cela « presser le citron ». Et c'est vrai que dans beaucoup d'environnements, il paraît ne plus y avoir une goutte à prendre. Le citron est sec !

J'ai le souvenir de patrons montant sur les bureaux, hurlant et humiliant publiquement des collaborateurs en manque de performance. Je revois des dirigeants au ton sec et cassant ou, à l'inverse, totalement condescendant. Je ne compte plus le nombre de conversations humiliantes, mêlées d'insultes, dont je pus être témoin. Et ne parlons même pas des « petits chefs » shootés à l'adrénaline vociférant féroce et cravachant virtuellement leurs troupes. Rien ne semblait de trop pour gagner. On pourrait croire l'époque révolue. Force est de constater que non, malheureusement. Si certaines grandes entreprises semblent commencer à sortir de cette logique, le monde des PME offre encore un vaste champ à ces pratiques. Mettre la pression reste aujourd'hui encore une valeur vue comme sûre du management.

Malheureusement, comme le souligne Shawn Achor dans son ouvrage « The Happiness Advantage », si le stress et la performance sont bien intimement liés, ils se comportent de façon inverse : plus le stress diminue, plus la performance augmente !

En 2008, la France a connu une vague de suicide sur les lieux de travail sans précédent. Le personnel de France Télécom, de la Régie Renault et de la Régie Peugeot, pour n'en citer que quelques-uns, a payé un lourd tribut à la

performance. La situation fut telle que le Parlement a cru bon de s'emparer de la question en créant une commission spéciale. Audition après audition, tous les acteurs ont défilé devant la commission. Patrons, travailleurs, spécialistes, médecins du travail... Chacun est venu partager, chacun est venu témoigner. Ce fut un grand moment plein d'enseignements.

Quelle fut, selon vous, la toute première « revendication » des travailleurs ? Non, ce n'est pas l'argent, ni les primes ou les bonus de fin d'année. Ce ne sont pas non plus les horaires de travail, les transports ou les cantines. Leur première revendication fut de recevoir de la « reconnaissance » !

« Merci ! », « Bravo ! », « Bon boulot ! », « Je suis content ! », sont autant d'expressions simples offrant déjà de la reconnaissance. La reconnaissance, c'est déjà apprendre à remercier. Nous travaillons avec des humains. Dire merci, fait partie de ce que nos mamans nous ont appris. Remercier ne dépend ni du fait qu'un salaire est accordé en contrepartie d'un travail, ni du rang social de la personne. Dire merci fait en principe partie de nos conventions sociales. Ce n'est pas parce qu'ils sont entrés dans une relation de subordination que nos collaborateurs ont abandonné leur besoin d'humanité. Beaucoup de responsables pensent peut-être que faire un bon travail est la moindre des choses. Après tout, c'est bien ce qu'a acheté l'entreprise lorsqu'elle a conclu un contrat de travail avec son collaborateur. Ainsi, bien travailler est vu comme quelque chose de normal, tandis qu'offrir une moindre performance est considéré comme un vol de l'entreprise, vol qui réclame à minima de la colère et des reproches. Évidemment, bien travailler est souhaitable. C'est assurément la contrepartie naturelle du contrat. Mais c'est oublier aussi que le travailleur a échangé son temps de travail contre une rémunération. Sa performance peut dépendre d'un tas d'autres choses que son simple désir de bien faire. Elle peut dépendre entre-autre de sa montée en compétence qui est de la responsabilité de son supérieur hiérarchique.

La reconnaissance, c'est aussi le retour positif sur un travail donné. En recevant un témoignage de satisfaction de la part de son supérieur, le collaborateur valide que ce qu'il a produit est ce qui est attendu, en quantité ou en qualité. Ainsi rassuré, il peut dorénavant produire en toute sérénité. Comme il ne se pose plus la question de savoir si ce qu'il fait est correct ou non, il produit sans crainte. Il sait que ce qu'il fait est bon. Il peut donc faire

suivre une production après l'autre, sans ressentir le besoin de freiner ou d'analyser sa production par crainte de mal faire. C'est donc l'esprit plus serein qu'il produit plus. Stress et performance sont intimement liés, mais inversement liés.

L'absence de reconnaissance peut être au cœur d'une double contrainte. Or, nous l'avons déjà évoqué, la double contrainte génère du stress délétère. Imaginons un responsable qui, passant à côté du poste de travail, dise rageusement à son collaborateur qu'il ne veut plus voir sa bouteille d'eau posée sur son établi. Le collaborateur pose la bouteille par terre et son chef, en passant, lui dit, toujours de mauvaise humeur, qu'il ne veut plus voir sa bouteille par terre. Le collaborateur, qui sent le stress tout doucement monter en lui, pose, incertain, la bouteille sur une palette. Cela ne rate pas, lors de son prochain passage, son chef lui dit ne plus vouloir voir sa bouteille d'eau posée sur une palette. Voilà le stress de notre travailleur à son comble. Il ne sait quoi faire. Il tente de poser sa bouteille sur la caisse à outil, mais il est quasi certain qu'il va à nouveau recevoir une remarque désagréable, et qu'il ne peut y échapper. Juste, il ne sait pas quand il va la recevoir. Et plus le temps passe, plus le stress s'accroît. En exprimant ce qu'il ne veut pas, et non ce qu'il désire, le chef crée une double contrainte. Il attend quelque chose de son collaborateur, mais il ne lui dit pas quoi, ce qui le rend parfaitement impuissant à le satisfaire. Or, soyons sérieux, une bouteille d'eau n'est pas en enjeu majeur. Surtout si cela a du sens, le collaborateur est d'accord d'accéder à la demande de son chef. Dans les conditions actuelles, malheureusement, il ne sait comment.

Est-ce que le chef est « coupable » ? Probablement pas. En ce sens qu'il n'est vraisemblablement pas mû par une mauvaise intention. Il s'agit plus de distraction ou d'un manque d'attention et de précision. En voyant la bouteille mal placée selon lui, il dit ce qui lui passe par la tête : la bouteille n'a pas sa place là. Mais lui-même ne se pose pas la question de savoir où elle devrait être.

Le collaborateur a probablement sa part de responsabilité aussi, car il aurait pu demander à son chef de clarifier son désir. Il aurait pu dire, en substance : « Chef, je suis d'accord de mettre ma bouteille ailleurs. Simplement, où souhaites-tu que je la place ? »

Il est important pour les collaborateurs de prendre conscience de leur part de responsabilité. Je m'étonne toujours de ne pas les voir faire préciser le désir de leur responsable. Lorsque je les interroge sur la motivation à être ainsi passif, ils invoquent des raisons liées à la peur, à l'orgueil et à la compétition. Il y a un tel fantasme du super-humain dans les entreprises que bon nombre de collaborateurs pensent devoir laisser présumer de leur performance et de leur érudition. Demander équivaldrait à reconnaître leur manque de compétence ou de professionnalisme, ce qui ne devrait pas manquer de grever leurs chances d'avancement. En même temps, en créant ainsi le présupposé de leurs super-capacités, il n'est pas étonnant que leur supérieur agisse avec eux comme s'ils savaient quoi faire. Les deux comportements s'auto-entretiennent et se renforcent l'un l'autre.

Nous l'avons vu, l'ambiance de travail peut être considérée comme faisant partie du salaire. C'est quelque chose que nous devons à nos collaborateurs. Tout manager a une responsabilité directe sur l'ambiance de travail. J'ai souvent tendance à dire qu'il est à la fois le chérif et le casque bleu de son périmètre. Il en est le chérif dans la mesure où il incarne la « loi ». C'est son périmètre et ce sont ses lois – ou plus exactement celles de l'entreprise représentée par la hiérarchie. Tout comportement « hors-jeu » doit être recadré. C'est donc lui qui établit ou entérine les règles du vivre-ensemble. C'est lui aussi qui les fait respecter. Son objectif : avoir un environnement apaisé. Et c'est normal. Nous ne sommes pas au travail pour prioritairement vivre des émotions, voire des émotions fortes. Il n'y a aucune raison à cela. Certes, nous sommes des humains. Nous sommes donc des êtres d'émotion. En même temps, nous sommes au travail pour produire. La raison y a plus sa place que l'émotion. Nous ne sommes pas au travail pour nous faire aimer, même si on peut l'être. Ce n'est pas la priorité.

J'ai tendance à conseiller de gommer les émotions des lieux de travail. En tout cas, les émotions négatives. Il n'y a pas de raison d'être furieux, en colère, agressif... Si le problème est opérationnel, l'approche factuelle est certainement à privilégier. S'il s'agit d'un écart de comportement, l'approche assertive peut faire des miracles.

Par contre, nous pourrions intelligemment conserver les émotions positives.

Fêter les succès est quelque chose d'important. Si nous prenons l'habitude d'éviter les émotions négatives et de cultiver les émotions positives, nous créons un environnement dans lequel nos collaborateurs vivent des émotions neutres ou positives. C'est donc un endroit où ils peuvent aimer être.

Chief Happiness Officer

Après la sécurité, après la liberté, c'est au tour du bonheur d'investir l'entreprise. Déjà très présent en développement personnel, le « happiness » est un champ d'investigation à lui tout seul. J'ai tendance à le classer entre le « mindfulness » et la « psychologie positive » dont elle hérite. La littérature sur le sujet est abondante. Des sites internet, mais aussi des podcasts quotidiens, lui sont consacrés. Le bonheur, nouvelle revendication du citoyen des années 2010 ? Peut-être.

Vouloir être heureux est légitime. Rechercher le bonheur l'est également. Est-ce pour autant que l'entreprise doit créer la fonction et recruter un « chief happiness officer » ?

Afin de lever d'emblée toute ambiguïté, je suis pour l'épanouissement et le bonheur au travail. Je le souhaite, j'y aspire et je forme le vœu que chacun puisse vivre cette réalité. Là n'est donc pas la question. Est-ce pour autant que le bonheur doit devenir un dogme ?

La question est donc plus de savoir pourquoi nous aurions besoin d'un « chief happiness officer » ?

Soyons clairs, les entreprises qui se lancent dans la démarche ne le font pas par altruisme. C'est évident. Ce qui est visé en filigrane, c'est l'amélioration de la performance et la rétention des talents. L'un des plus grands défis des organisations aujourd'hui est d'endiguer le taux de rotation exponentiel des millennial. L'idée est que, si vous êtes plus heureux au travail, non seulement vous travaillerez plus, mais vous serez aussi plus fidèle à l'entreprise. Augmentation de la motivation, accroissement de la

performance, diminution du turn-over. C'est tout gain pour l'entreprise.

Comme le collaborateur tire lui aussi un bénéfice, tout le monde est donc content.

Oui, mais ! Parce qu'il y a un « mais » !

Mettre en place une structure et une politique « happiness » dans l'entreprise présuppose que les collaborateurs ne sont pas ou plus responsables de leur bonheur. Cela présuppose aussi que le bonheur est un droit qui doit être « livré », et non un droit personnel absolu qui doit être « conquis », ou plus exactement « choisi ». Développer une politique du bonheur, c'est aussi créer les conditions pour que les collaborateurs ne voient plus et ne vivent plus que la moitié de la réalité. En leur ôtant leur responsabilité dans le choix et la construction de leur bonheur, nous les rendons dépendants de celui livré par l'entreprise. Par ailleurs, tout ce qui serait vécu comme normal ou en dessous de la normalité induirait l'effet contraire. Tout ce qui tomberait en dessous du seuil d'excitation qu'apporte le bonheur – seuil qui s'élève inexorablement avec le temps, et qui coûte donc de plus en plus cher à entretenir – déboucherait sur une situation de crise, voire une crise sociale. Le bonheur n'est plus un choix, mais un droit dépendant d'un fournisseur extérieur. Une libéralité, qui bien vite sera probablement considéré comme un droit acquis.

En institutionnalisant le bonheur et les fonctions qui l'accompagnent, les collaborateurs sont déchargés de la responsabilité d'apporter leur contribution à la création d'un environnement plus heureux, plus harmonieux...

Ce qui me désole, c'est qu'il est vrai que nos environnements de travail souffrent de nombreux maux. Mais au lieu d'évoluer et de nous réformer, nous nous contentons de mettre un « coup de pinceau » sur les misères présentes. Au lieu d'apprendre à mieux communiquer, à mieux collaborer, à développer notre compassion et toutes les belles qualités qui participent à la création d'un environnement propice à l'émergence d'un bonheur plus naturel, ce dernier est créé artificiellement. Fera-t-il illusion longtemps ? Masquera-t-il durablement la misère qu'il tente de recouvrir ? L'avenir nous le dira.

Il est raisonnable de penser qu'une aptitude qui n'est plus entraînée a tendance à s'atrophier, à l'instar des muscles au fur et à mesure qu'on devient sédentaire. En prenant en charge le bonheur dans l'entreprise, n'est-on pas occupé à voler, à des fins de profit, une aptitude essentielle et très intime appartenant dès la naissance à tout un chacun ? N'est-on pas dans une stratégie à court terme qui se révélera catastrophique à long terme. Que deviendront, dans quelques années, toutes les âmes qui se retrouveront délaissées et dépossédées dès que l'entreprise passera à autre chose ou décidera de ne plus investir dans un programme dont les coûts se seront envolés avec le temps ? Que deviendront de toute façon ces âmes une fois le jour de la retraite sonné ? Ou le jour où elles seront débarquées de l'entreprise pour telle ou telle raison ? Car rien ne garantit qu'elles retrouveront un travail dans un environnement dans lequel le bonheur est pris en charge, ou pris en charge de la même manière.

Plus fondamentalement, comment pourrions-nous encore grandir en tant que personnes ? Car la démarche interroge. Quel sens donnent les initiateurs de cette démarche aux épreuves, aux difficultés, aux difficultés de la vie ? Ces moments, pouvant être jugés moins heureux, sont des moments privilégiés où nous sommes invités à puiser plus profondément dans nos ressources intérieures pour nous dépasser, et ainsi passer au niveau supérieur. Dans un environnement où il n'existerait plus que le bonheur, qu'est-ce qui pourrait nous pousser à devenir meilleur ?

Finalement, pour que cette approche fonctionne, il n'y a d'autre issue que d'escalader sans fin les niveaux de bonheur. Savez-vous pourquoi dans les jardins japonais, il y a souvent une petite cascade d'eau qui actionne un bambou venant frapper une pierre dans un rythme monotone ? Pour permettre à ceux qui s'y trouvent d'apprécier la profondeur du silence. Car le silence, sans comparaison, ne peut s'apprécier de la même façon. Qu'est-ce qui fait que nous avons le sentiment qu'une situation nous apporte du bonheur ? Probablement ce qui la distingue des moments et des émotions que nous vécûmes comme moins heureux. Sans ce contraste, comment pourrions-nous encore savourer du bonheur ? Ne prendra-t-il pas rapidement un goût insipide ? Pour renouer avec le bonheur, il nous en faudrait des doses chaque fois plus fortes. Est-ce possible indéfiniment ?

Imaginons que les entreprises ne prennent pas l'option bonheur. Que reste-t-

il ? Il reste la rigueur, l'action, le fait d'agir pour corriger ce qui doit l'être, l'effort pour apprendre et intégrer de nouveaux comportements, la collaboration pour construire ensemble des environnements plus heureux, plus apaisés, le fait de renouer avec ce que nous apprenait notre maman, comme dire bonjour, écouter, porter attention aux autres, avoir de la compassion, avoir de la générosité, avoir de la patience, savoir pardonner, apprendre à être sincère et honnête, apprendre à faire des efforts, apprendre à nous dépasser, apprendre à nous prendre en main, apprendre à devenir acteur de notre bonheur, de notre vie... Bref, il nous reste la vraie vie. Une vie responsable dont chacun reste acteur.

Gestion de situation humaines délicates

Faits – Opinions – Ressentis

Lorsque nous communiquons, nous pouvons avancer trois choses :

- Des faits,
- Des opinions,
- Ou des ressentis.

Lorsque nous avançons des faits, nous sommes très forts. La seule façon de s'opposer valablement à un fait, c'est d'avancer d'autres faits. Et, sincèrement, c'est formidable, car ces nouveaux faits permettent d'enrichir l'analyse de ce qui est abordé. Il n'y a rien de plus têtu qu'un fait. Surtout s'il prend la forme d'un chiffre. C'est une leçon que j'ai apprise très tôt dans ma carrière. C'est un senior consultant américain qui me l'a donnée. Il disait que toute relation entre deux choses, deux phénomènes, deux personnes... peut se réduire à des chiffres. Notre travail consiste à trouver ces chiffres. Lorsqu'il exposait cette idée dans des séminaires, il y avait toujours un petit malin dans la salle pour le taquiner en attirant son attention sur un phénomène comme l'amour. Comment mettre des chiffres sur une telle émotion ? Il répondait alors que l'amour pouvait se mesurer en nombre de battements de cœur, en pression artérielle, au rythme de la respiration, voire en nombre de spermatozoïdes produits... Rien n'est plus puissant qu'un chiffre !

Les faits sont toujours des éléments opposables. Ils peuvent prendre diverses formes : ce peut être des chiffres, ce peut être des textes ou des écrits, comme un article de loi ou une facture...

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 85

À l'inverse, lorsque nous présentons une opinion, nous sommes faibles. Nous y avons droit, bien évidemment. En même temps, nous sommes faibles, car l'autre a droit tout comme nous à son opinion. L'un des principaux problèmes que je croise dans nos organisations, c'est qu'elles sont plus conduites à partir d'opinions que de faits. Combien de réunions sont le témoin de luttes de prestiges où chacun assène ses opinions sans véritable argument. Pas de chiffres, pas de faits... Rien que son opinion, souvent inspirée de sa vision du monde. Bien sûr, il a droit à sa vision du monde. C'est normal de vouloir la partager. En même temps, ceux à qui il s'adresse ont, eux aussi, leur opinion. Si nous voulons être respectés dans nos opinions, il est important d'être capable d'entendre celle des autres.

En même temps, conduire les affaires avec des opinions est aventureux. J'observe que les différentes opinions exprimées ne sont souvent que des façons différentes de voir le même problème. Ce ne sont que des angles d'attaque différents reposant sur d'autres présupposés. C'est le fruit d'autres filtres dans la vision du monde de chacun. Au lieu d'utiliser les opinions pour s'opposer, elles pourraient être vues comme autant d'enrichissement. Ce qu'il faudrait surtout, c'est rapidement passer de l'opinion aux faits, c'est-à-dire à une analyse beaucoup plus concrète et incontestable. Une opinion est souvent un excellent point de départ. Par contre, il faut rapidement passer au niveau supérieur.

Lorsque nous parlons de nos ressentis, nous sommes incontestables. Qui pourrait prétendre savoir mieux que nous ce que nous ressentons ? Qui pourrait nous le contester ou nous en contester le droit ? Imaginons que, face à un groupe, je partage le fait que je me sente triste. Certains participants pourraient alors s'en étonner et dire qu'il n'y a aucune raison de l'être, d'autant plus que l'ambiance est bon enfant et joviale. À cela, je pourrais leur demander s'ils sont en moi pour savoir comment je me sens.

Évidemment, nos organisations n'ont pas été conçues pour y vivre des émotions. Je veux dire par là que ce n'est pas là leur objectif premier. La raison principale de notre présence à tous est de produire quelque chose ensemble. D'ailleurs, il est rare que nous choissions nos collègues. Idéalement, nous devrions gommer toute émotion au travail, ce qui n'est

évidemment pas possible, car nous restons des humains, c'est-à-dire des êtres faits d'émotions. Par contre, nous pourrions œuvrer à créer des environnements apaisés. Grâce à une approche fondée sur les faits, nous pourrions gommer les émotions, car lorsque nous sommes dans la rationalité, nous ne sommes pas dans les émotions. Laisser s'immiscer les émotions dans la conversation peut mener au chantage émotionnel ou aux psychodrames. Cela ne permet pas de résoudre efficacement et durablement les problèmes et cela laisse des traces parfois indélébiles, comme des rancœurs tenaces ou du désamour.

Ainsi, nous pourrions gommer toute émotion, du moins toute émotion négative. Par contre, gardons les émotions positives, ne fut-ce que pour fêter les succès. Ainsi, nos environnements de travail deviendront des environnements dans lesquels nous vivons des émotions neutres ou positives. C'est donc un endroit où il peut être plaisant d'être.

Matrice « Peut » vs « Veut »

Dans le cadre de notre management, il peut nous arriver de devoir vivre des situations difficiles réclamant la meilleure réaction possible. Or, dans le feu de l'action, prisonnier de notre conversation interne, de nos présupposés et de nos émotions, nous pourrions être amenés à poser le mauvais diagnostic d'une situation, et donc de mettre en œuvre une réponse inappropriée qui ne manquera pas de se révéler dommageable pour les relations futures.

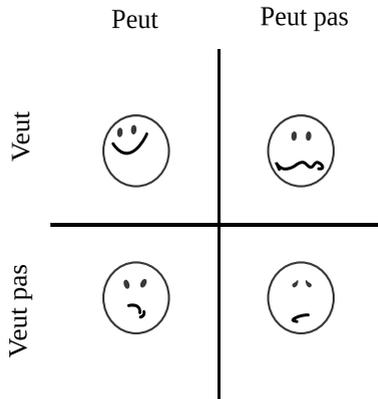
Pour nous aider à poser un diagnostic, je vous propose une grille de lecture simple, mais efficace, qui peut nous éviter bien des désagréments. C'est ce que j'appelle la « matrice peut – veut ».

L'axe « Peut – Peut pas » définit la capacité à faire ou non les choses. Quant à l'axe « Veut – Veut pas », il couvre le désir ou non de la personne à faire les choses. Quatre cadrans naissent du croisement de ces deux axes. Il y a tout d'abord la situation la plus désirable où la personne est à la fois en capacité de faire les choses (« Peut ») et est d'accord de les faire (« Veut »). J'ai envie de dire que dans ce cas, il n'y a pas de problème, ce qui est vrai.

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 87

Par contre, nous devons tout de même nous rappeler d'entretenir la motivation et d'offrir une reconnaissance bien méritée.

Viennent ensuite les cadrans qu'on pourrait qualifier de plus problématiques. Il y a d'abord les collaborateurs qui sont d'accord de faire les choses (« Veut »), mais qui ne savent pas comment les faire (« Peut pas »). Ces personnes ont besoin d'aide. Elles attendent légitimement de nous de restaurer les conditions de la réussite en apportant des solutions à leurs problèmes ou en levant les difficultés. Leur incapacité à faire quelque chose peut avoir différentes d'origines : ce peut être un besoin de montée en compétence, auquel cas, nous devons les former ; ce peut être une coordination qui est mal faite, auquel cas, nous devons œuvrer à la réparer ; ce peut être une instruction qui est mal comprise, auquel cas il nous appartient de la clarifier ; ce peut être un outil qui manque ou qui est en panne, auxquels cas, nous devons y remédier... En apportant une réponse à leur besoin, nous ramenons ces personnes dans le premier cadran.



Il y a ensuite, les personnes qui sont capables de faire les choses (« Peut »), mais qui ne sont pas d'accord de les faire (« Veut pas »). Là le problème est tout autre : nous sommes en principe face à un refus d'autorité. Il ne s'agit plus d'apporter de l'aide ou de réparer une situation, mais bien de faire respecter le contrat de travail et notre autorité, du moins si ce qui a été demandé est illégitime. Nous devrions être amenés à confronter la personne.

Il y a enfin les personnes qui, à la fois, ne sont pas capables de faire les choses (« Peut pas ») et qui déclarent ne pas vouloir faire les choses (« Veut pas »). Pour beaucoup, cette situation semble réclamer des mesures sévères et sans appel pouvant aller jusqu'au renvoi. Je pense que c'est une mauvaise lecture de la situation. Tentons ensemble de comprendre les dynamiques au sein du graphique. La personne qui se trouve ainsi dans le cadran inférieur droit (« Peut pas – Veut pas ») d'où vient-elle ? Vient-elle de la gauche (« Peut – Veut pas ») ? Toutes choses restant égales par ailleurs, certainement pas ! À moins d'un accident qui aurait laissé la personne handicapée, personne ne perd sa compétence ou sa capacité dans son sommeil. Cette personne ne peut donc venir que du haut (« Veut – Peut pas »). C'est donc souvent une personne qui était en difficulté et dont on ne s'est pas (suffisamment) occupé, et qui, le temps passant, s'est démotivée. Contrairement à son voisin de gauche, c'est probablement une personne qui peut encore être sauvée, si on prend le temps et qu'on apporte les réponses adéquates à ses besoins opérationnels.

Il reste encore une chose à comprendre pour développer une saine réflexion de vos situations de management en s'appuyant sur ce modèle. Lorsque nous interrogeons les managers sur la proportion de personnes dans le cadran inférieur gauche (« Peut – Veut pas ») et celle des personnes dans la colonne de droite (« Peut pas »), nous obtenons des estimations de l'ordre de trente à quarante pourcents de personnes à gauche pour soixante à soixante-dix pourcents de personnes à droite. Pourtant, la réalité est tout autre. Sauf conflit social larvé, le nombre de personnes réellement à gauche est assez faible. Il est de l'ordre des deux à trois pourcents. Pourquoi une telle différence dans la perception ? Je pense qu'il y a deux raisons à cela :

- Les présupposés du manager qui polluent sa perception
- Et le comportement apparent de certaines personnes en situation problématique.

Les managers restent des humains, et comme beaucoup d'humains, ils ont besoin de rationaliser leurs difficultés tout en gardant une bonne image d'eux-mêmes. Une façon d'arriver à ce résultat est de blâmer les autres en leur prêtant de mauvaises intentions. Pourtant, sérieusement, qui se lève le matin en disant : « Youpie ! Aujourd'hui, je vais aller passer une mauvaise journée ! ». Ou qui se dit au réveil : « Youpie ! Aujourd'hui, je vais aller

faire râler mon chef ! ». À priori, personne. En principe, tout le monde veut passer une bonne journée et tout le monde préfère être en bons termes avec sa hiérarchie. D'où vient ce fantasme qui voudrait que nos collaborateurs cherchent à nous pourrir la vie et à saborder le travail ? Uniquement, probablement, de notre incapacité à voir nos défaillances managériales et de notre volonté à œuvrer à les corriger.

Nos collaborateurs aussi restent des humains. Et parfois, certaines personnes qui, dans les faits, sont dans la colonne de droite (« Peut pas »), ne veulent pas perdre la face vis-à-vis de leurs collègues. Peut-être ont-elles acquis au fil des années une réputation d'expert, et il leur est difficile d'afficher leur incompétence ou leurs difficultés. Afin de garder leur aura, certaines personnes choisiront donc de masquer leur situation de besoin en portant le masque du cadran inférieur gauche (« Peut – Veut pas »). Non seulement, elles arrivent ainsi à masquer leurs difficultés opérationnelles, mais elles peuvent, en plus, acquérir un surcroît d'aura lié à l'admiration qu'elles suscitent à travers leur combat contre l'autorité.

Pour résoudre de genre de situation, un manager un brin psychologue et patient pourrait prendre en aparté la personne et, dans le secret de la rencontre, l'aider à tomber le masque et résoudre la situation, tout en sauvegardant la position de la personne au sein de son groupe social professionnel à la sortie de cette rencontre. Bien fait, cette rencontre pourrait aussi jeter les fondations pour que cette situation ne se reproduise plus, tout en se faisant de cette personne un allié précieux et motivé.

Feed-back critique

Appelé aussi « feed-back négatif », le feed-back critique fait partie des huit comportements de base du manager. Le cadre de ce feed-back est rarement disciplinaire. Il a plus pour but d'accompagner la personne auquel ce feed-back s'adresse dans sa montée en compétence. Il pourrait éventuellement toucher un point de discipline à l'encontre d'une nouvelle recrue qui, par ignorance, aurait commis un écart. Il s'agit donc bien d'apprentissage et non

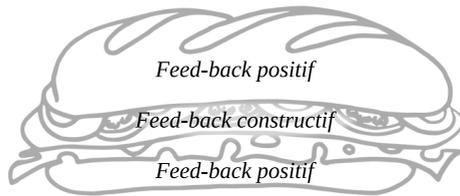
de remontrance.

C'est l'approche à privilégier dans les cas où les personnes à droite de la matrice « Peut » vs « Veut », c'est-à-dire les personnes qui « ne peuvent pas », celle qui réclame notre soutien plus que nos critiques ou nos remontrances.

Simple à mettre en œuvre, nous n'allons pas nous y attarder. Comme il s'agit surtout de monter la personne en compétence, il est important d'entretenir la motivation et de créer un contexte apaisé dans lequel exercer ce feed-back. Bien qu'un feed-back se pratique idéalement « à chaud », il est important de le donner en étant parfaitement calme et détendu. Il est important de créer un contexte apaisé et sécurisé. Si le contexte devait être tendu, voire agressif, il générerait des peurs qui n'auraient pour effet que de mettre la personne sur la défensive. Dans cet état, peu importe la qualité de ce que vous auriez à partager avec elle, elle n'entendra rien. Stressée, tout ce qu'elle recherche, c'est que cette situation de danger s'éloigne.

Loin de moi l'idée de comparer un humain à un chien. Simplement, ils font une démonstration très visuelle de ce que j'avance ici. Si vous abordez un chien de façon agressive, que fait-il ? Il rabat les oreilles en arrière et il ouvre la gueule. Il se met en position de défense. Avec les oreilles rabattues, il n'entend rien, peu importe ce que vous pourriez avoir à lui dire. Par contre, abordez-le avec une énergie positive, rassurante et calme, il se montrera ouvert et attentif. Pour ceux qui sont parents, ils peuvent observer le même comportement chez leurs enfants. Si vous voulez que ces derniers apprennent quelque chose de ce que vous avez à leur dire, créer un environnement sécurisé et apaisé, puis parlez-leur calmement. Ils en apprendront infiniment plus que si vous leur criez dessus. Au travail, c'est pareil.

C'est pourquoi, la démarche générale s'apparente à un sandwich, appelé le sandwich critique : deux tranches de pain moelleux et une belle garniture entre les deux. Les tranches de pain représentent les phases « positives » et la garniture est la « critique constructive ». Donc la séquence générale recommandée est : « Positif » → « Critique constructive » → « Positif ».



Idéalement, la partie « Critique constructive » d'un feed-back critique comprend trois étapes :

1. Les faits :
quels sont les faits ou les comportements observés objets du feed-back ?
2. Les conséquences :
quelles sont les conséquences pour les autres (le client, les collègues...) des faits sont adressés ?
3. L'ajustement :
soit la suggestion de certains changements ou l'exploration commune à travers des questions ouvertes de comportements ou de pratiques alternatifs.

Évidemment, la maîtrise de l'expression positive ne fera qu'amplifier l'impact et les bénéfices de ce feed-back. C'est pourquoi nous y consacrons plus loin un chapitre.

Confrontation

Comme nous allons le voir, la confrontation est un exercice plus délicat. En toute logique, elle devrait être beaucoup plus rare aussi, puisqu'elle adresse

92 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

essentiellement des situations liées à la discipline ou au refus d'autorité. La confrontation adresse donc les situations où la personne « Peut » mais « Ne veut pas ».

Bien que nous ayons le regret d'observer qu'il en est souvent ainsi, une confrontation n'est pas un « affrontement ». Une confrontation est une pratique saine qui repose sur un système de management efficace.

Avant tout, une confrontation se réfère à un comportement et non à la personne. C'est le comportement qui est adressé, ce n'est pas la personne qui est attaquée. En d'autres termes, votre collaborateur est une très bonne personne pleine de bonnes qualités, en même temps, il y a le besoin de parler de tel ou tel comportement inapproprié, ou telle ou telle attitude inacceptable. L'objectif de la confrontation est de recevoir l'engagement du collaborateur de changer de comportement ou d'attitude, en mettant en place ce qui est nécessaire pour que ce changement puisse avoir lieu.

En d'autres termes, il s'agit de convaincre la personne confrontée :

- D'arrêter de faire quelque chose,
- De commencer à faire quelque chose,
- De mieux faire quelque chose,
- Ou de faire différemment quelque chose.

Le succès d'une confrontation dépend totalement de deux choses :

- Sa préparation,
- L'état d'esprit dans lequel elle est menée.

Une confrontation n'est pas un entretien dans lequel l'objectif est de signifier la fin de la collaboration. C'est un entretien dans lequel l'objectif est de poursuivre la collaboration, en restaurant les conditions idéales de celle-ci. Il est donc important de pouvoir, dans la mesure du possible, préserver la motivation de la personne à travailler avec vous. Aussi, pensez au « Sandwich critique » vu précédemment. Il a sa place ici aussi.

Plus que tout autre entretien, il est essentiel d'être parfaitement intègre. Pas question de dire des choses qui ne sont pas parfaitement vraies. Pas question de faire des concessions, que ce soit dans la lecture de la situation ou dans

les solutions acceptées. Pas question d'affirmer qu'un comportement est bon s'il ne l'est pas parfaitement. Pas question non plus d'inventer des qualités à la personne, si nous ne pensons pas vraiment qu'elle en soit dotée dans le contexte qui nous occupe. La confrontation étant un exercice potentiellement éprouvant émotionnellement pour la personne confrontée, évitons de brouiller le message, au risque, sinon, de devoir programmer d'autres confrontations, ce qui ne serait probablement pas sain.

Rappelons-nous aussi que, puisqu'il s'agit d'une personne en situation de refus d'autorité, nous pourrions parfois avoir affaire à une personne potentiellement manipulatrice. La seule façon de garder l'entretien et son objectif sur les rails est une bonne préparation, une approche factuelle et de la rigueur.

Préparation

Une bonne confrontation se fait à froid ! Elle ne se mène jamais en étant dans les émotions. Elle repose sur des faits, car, comme nous l'avons vu, c'est la meilleure façon d'être en position de force par rapport à ce que nous avançons. Ces faits ne pourront être contrés que par d'autres faits. Mais nous avons dit que cela enrichissait aussi l'analyse de la situation.

Traditionnellement, neuf facteurs peuvent influencer le résultat d'une confrontation :

- Le motif de la rencontre,
- L'objectif poursuivi,
- L'heure,
- Le lieu,
- Le feed-back positif,
- Le feed-back négatif,
- Notre comportement,
- L'engagement qui sera pris,
- Le suivi de cet engagement.

Une confrontation est donc une rencontre qui se prépare. C'est quelque chose qui se réfléchit. Il peut y avoir des émotions qui éclatent au cours d'une confrontation. Ces émotions peuvent être sincères, tout comme elles pourraient être le fruit d'une manipulation. Plus que dans tout autre

échange, la pratique des trois archétypes de Stephen Gilligan est important. La douceur pour accueillir les émotions, et la force pour poursuivre le processus. Nous en parlerons plus loin.

L'objectif étant de réussir la rencontre, chacun des neuf facteurs peut être réfléchi stratégiquement. Par exemple, vais-je rencontrer la personne dans mon bureau, dans son bureau ou vais-je choisir un lieu plus neutre, comme une salle de réunion ? À quel moment vais-je programmer la rencontre pour que la personne soit la plus réceptive et la plus détendue possible ? Comment vais-je formuler le motif de la rencontre et son objectif pour accroître mes chances de rencontrer sa collaboration ? De quoi sera composé le pain du « Sandwich critique » ? Que doit comporter l'engagement ? Quel temps est réaliste et économiquement acceptable pour opérer le changement ?...

Conduite

Une confrontation se conduit sur un ton constructif, en recherchant l'engagement d'un changement de la part de la personne confrontée. À la fin de la rencontre, un rendez-vous est pris pour opérer le suivi des engagements pris.

La rencontre peut commencer par un compliment sincère. Nous verrons plus loin comment faire un compliment sincère qui puisse être perçu comme tel.

Plutôt que de passer par de longues explications complexes, prenons un exemple. Imaginons que nous ressentions le besoin de confronter Jean pour des arrivées tardives au travail.

- *Jean, puis-je te voir dans mon bureau ?*

Jean arrive.

- *Assois-toi, je t'en prie. Jean, je suis content de travailler avec toi, car je pense que tu es un bon professionnel sur lequel je peux compter. La meilleure preuve, c'est que lorsque je t'ai confié l'organisation des rencontres avec nos clients, tout était près avec trois jours d'avance. Bravo ! Je t'ai aussi confié le reporting*

hebdomadaire, et chaque semaine je reçois tes chiffres en temps et en heure, sans qu'il y ait besoin de corriger quoi que ce soit. C'est génial ! Et lorsque je t'ai demandé de former notre nouveau collègue, il a été opérationnel en une semaine, soit en une semaine de moins qu'attendu. C'est très bien.

Une satisfaction certaine apparaît sur le visage de Jean.

- *En même temps, j'ai depuis un certain temps le sentiment que tu arrives souvent en retard.*
- *Non, ce n'est pas vrai !, répond Jean.*
- *Attends, j'y viens. Pour en avoir le cœur net, j'ai demandé au gardien de noter tes heures d'arrivée cette semaine. Mais avant tout, pour clarifier les choses, j'ai ressorti ton contrat de travail. C'est bien ta signature, n'est-ce pas ?*

Jean acquiesce.

- *Tu vois, en page deux, à l'alinéa trois, il est mentionné que l'horaire de travail commence à huit heures trente.*
D'après le gardien, tu es arrivé lundi à huit heures trente-quatre, mardi à huit heures quarante-cinq, mercredi à neuf heures cinq, jeudi à huit heures cinquante-deux et ce matin à huit heures quarante-huit. Que faisons-nous ?
- *Mercredi, c'est toi-même qui m'a demandé de passer chez notre client prendre le dossier.*
- *C'est vrai, tu as raison. Il reste tout de même lundi, mardi, jeudi et vendredi... Que faisons-nous ?*
- *Oui, mais mes collègues aussi arrivent en retard.*
- *C'est vrai, et je les verrai après toi. Que faisons-nous ?*
- *Avec les enfants, il m'est impossible d'arriver avant huit heures quarante.*
- *Certains de tes collègues ont aussi des enfants, et ils sont pourtant à l'heure au travail. Que faisons-nous ?*
- *Je ne peux pas arriver avant huit heures quarante.*
- *J'entends ce que tu me dis, mais je n'ai pas mandat pour t'autoriser à arriver au-delà de huit heures trente. Que faisons-nous ?*
- *Dans ce cas, je vais aller voir le responsable des ressources humaines.*
- *Tu peux le faire, en effet. Et si lui me dit qu'il t'a autorisé, au nom de l'entreprise, à arriver après huit heures trente, je me ferai un plaisir de respecter ce nouvel accord. En attendant, que faisons-nous ?*
- *Je ne sais pas. Il faut que je parle avec ma femme pour voir comment nous pouvons*

nous organiser pour les enfants.

- *Excellent. Quand nous revoyons-nous pour clôturer ce sujet ?*
- *Dans une semaine.*
- *Hum. Cela me paraît long. Qu'est-ce qui justifie un tel délai ?*
- *Ma femme est en déplacement pour l'instant. Elle ne rentre qu'en milieu de la semaine prochaine.*
- *Je comprends. Nous nous revoyons donc la semaine prochaine, à la même heure dans mon bureau pour clôturer cela. En attendant, si tu le désires, je te suggère de rencontrer le responsable des ressources humaines pour clarifier ta situation. Merci pour ta collaboration. Je savais que je pouvais compter sur toi.*

Chacun se serre la main et Jean sort tranquillement du bureau.

Une confrontation peut se conclure de quatre façons différentes. Selon la façon dont elle se termine, les conséquences peuvent être profondément différentes.

Si votre collaborateur sort avec le sentiment d'avoir perdu la confrontation alors que vous l'auriez gagnée, il peut quitter votre bureau en ayant le sentiment d'avoir été agressé, ce qui peut l'amener à rêver de vengeance. Il pourrait même pousser ses collègues à dégrader leur relation avec vous, ce qui ne fera que détériorer votre position.

S'il a le sentiment de sortir gagnant de la confrontation alors que vous l'auriez perdue, vous perdez le respect de votre collaborateur et votre position de leader à ses yeux, mais peut être aussi aux yeux de vos autres collaborateurs.

Si tous les deux, vous ressortez perdant de la confrontation, la confiance entre vous est entamée. Vous avez très probablement perdu le respect que vous pouviez avoir l'un pour l'autre.

Finalement, et c'est bien là la meilleure situation, vous en sortez tous les deux gagnants. Vous en retirez donc chacun des bénéfices. Et c'est bien là l'objectif poursuivi.

Motivateurs extrinsèques et intrinsèque

J'ai pris l'habitude de dire que la motivation est un motif d'action. Bien que cela ressemble à un simple jeu de mot, je le trouve plein de sens. Globalement, il y a deux façons de faire agir quelqu'un : soit en exerçant une contrainte, soit en lui donnant envie. Pourquoi ? Parce que toute personne a toujours le choix !

D'expérience, je sais que ce concept est parfois difficile à comprendre pour certains. À travers ma pratique, je ne compte plus le nombre de personnes qui me tentent de me convaincre « qu'elles n'ont pas le choix », ce qui n'est pas vrai. Nous avons *toujours* le choix ! Pour le comprendre, prenons un cas dramatique extrême. Imaginez que nous soyons en temps de guerre. Un opposant est fait prisonnier et est torturé pour avouer où se cachent ses comparses. Pourquoi le torture-t-on ? Parce qu'il a le choix ! À chaque instant, il peut *choisir* de parler, de mentir ou de se taire. La torture ne sert qu'à une chose : faire évoluer les termes du choix. Plus le temps passe, plus le malheureux a le choix entre avouer ou endurer des souffrances de plus en plus pénibles. Mais il a toujours le choix ! Et ce sera le cas jusqu'à la tombe. Personne ne peut échapper à ses responsabilités, car chacun a toujours le choix. Personne ne peut s'immiscer dans le choix de quelqu'un. Personne ne peut imposer à un autre de choisir ce que lui voudrait. Chacun reste libre, et responsable, de ses choix, quoi qu'il en coûte.

Il en va de la motivation comme de la torture. Le travail qui peut être fait autour de la motivation par un manager n'est là que pour changer les termes

d'un choix : celui de produire ou non ce qui est demandé.

Qu'en est-il alors des choix illusoire ? Pour rappel, un choix illusoire est un choix dont toutes les possibilités offertes nous conviennent. Les choix illusoire sont souvent proposés par les vendeurs. Par exemple, lorsqu'un concessionnaire automobile vous demande si vous prenez la voiture en rouge ou en vert, il vous offre le choix entre « vous *achetez* la voiture en rouge » ou « vous *achetez* la voiture en vert ». Mais dans les deux cas, vous *achetez*. Si vous ne voulez pas acheter, il vous faut sortir de la proposition qui vous est faite, reprendre de la hauteur et affirmer votre désir de ne pas acheter. Donc, même face à un choix illusoire, vous avez toujours le choix. Votre manque d'attention ou de conscience ne peuvent être une excuse.

Depuis longtemps, les managers tentent de motiver leurs collaborateurs de l'extérieur. Lorsque ceux-ci agissent correctement, ils sont récompensés, lorsqu'ils n'agissent pas comme attendu, ils sont punis. C'est la fameuse approche dite « de la carotte ou du bâton ». À y regarder de près, cette approche reste très prisée de nos organisations. Lorsqu'on parle de motivation, c'est probablement la première chose qui vienne à l'esprit. Que ce soit les managers ou les collaborateurs, tous pensent la motivation en ces termes. Nous pourrions même dire que tous la revendiquent. C'est ce qui fait par exemple que les évaluations annuelles sont depuis longtemps couplées aux primes qui peuvent être accordées ou aux promotions qui peuvent être proposées. Cette approche qui joue parfois savamment de la récompense ou de la punition est apparue avec l'industrialisation. Rappelez-vous le film de Charlie Chaplin : Les Temps Modernes. À l'époque industrielle, au plus un travailleur serrait de boulons, au plus il était payé.

Dan Pink, un conférencier américain qui rassembla dans son livre « Drive! » le fruit des recherches sur la motivation – entre autres les recherches de Dan Ariely, un psychologue économiste –, nous apprend que l'usage de la carotte et du bâton détruit la performance ! Cette forme de motivation, qu'il appellera « Motivation 2.0 », est efficace dans certaines circonstances très rares et très précises, car elle a pour effet de concentrer l'attention sur ce qui est à faire. Il faut donc que le travail à réaliser réponde à des règles simples et ne mobilise aucun travail cognitif. Dans l'exemple

des Temps Modernes, il s'agit de serrer des boulons. Il n'y a rien à réfléchir. L'objectif est simple, direct, sans ambiguïté.

Le problème, c'est que le monde du travail a profondément changé. Avec la mécanisation puis l'informatisation, tout le travail qui répond à des règles immuables a été confié aux machines, ou éventuellement aux ateliers installés dans les pays à bas coûts. Bien programmées, ces machines travaillent plus vite, sans erreurs, sans rechigner à la tâche, sans grève, sans état d'âme... Que reste-t-il comme travail à l'humain d'aujourd'hui ? Tout ce que les machines ne peuvent prendre en charge. Tout ce qui sort des règles. C'est pourquoi je dis parfois que le rôle des employés ou des fonctionnaires d'aujourd'hui n'est pas de (faire) respecter les règlements, mais bien de les transgresser – de les transgresser intelligemment. Les travailleurs d'aujourd'hui doivent trouver des solutions qui répondent à l'esprit du règlement, et non plus des réponses qui collent au règlement. Le fait que beaucoup de managers n'aient pas compris cette évolution du travail est à l'origine de beaucoup de souffrance aujourd'hui. Des managers mal avisés réclament, par peur ou par tradition, le respect strict du règlement, alors que, souvent, c'est impossible. Ce faisant, le collaborateur est placé dans une double contrainte : il lui est demandé d'apporter une solution qui se trouve en dehors du règlement, mais qui respecterait le règlement. Il est attendu de lui quelque chose de paradoxal qu'il ne peut délivrer. Il est en souffrance. Et cette souffrance, si elle perdure, peut le mener jusqu'au suicide.

Le travail de l'humain réclame aujourd'hui de plus en plus d'aptitudes créatives. Malheureusement, si l'école a bien développé nos connaissances, elle a fait aussi de nous des handicapés du cerveau droit – la partie du cerveau supposément créative. Malheureusement, tout l'avenir du travail repose sur nos aptitudes créatives. Rassurez-vous, vous aurez toujours besoin de connaissances. Elles restent aujourd'hui enseignées et sont aussi accessibles sur les réseaux mondiaux. Par contre, la plus-value est à trouver dans la créativité. L'argent est à trouver dans la créativité.

Prenons deux tapettes à mouches. D'un côté, vous avez l'ustensile d'usage.

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 101

Il est en plastique, avec un manche rouge et une tête jaune. Il est moche, si bien qu'on a tendance à le cacher sous l'évier. Il vaut quelques menus euros. Face à lui, une tapette à mouche valant cent euros. Ouah ! Qu'est-ce qui fait une telle différence ? Cette seconde tapette à mouche tue-t-elle les mouches en les anesthésiant d'abord ? Non. Est-elle plus efficace ? Non. Met-elle en œuvre une technologie avancée ? Non. En fait, elle tue tout aussi cruellement les mouches que l'objet planqué sous votre évier. Quelle est la différence alors ? Eh bien, la seconde tapette à mouche est aussi un véritable objet d'art. Elle est belle. Si belle que vous pouvez vous offrir le luxe de la laisser trôner au cœur de votre salon. En y regardant de près, l'utilité de ce second objet vaut quelques menus euros, puisqu'il n'y a aucune différence dans son usage et son efficacité avec l'objet caché sous l'évier. Par contre, la créativité vaut plus de quatre-vingt-dix euros !

Imaginons dans un grand magasin deux bouteilles d'huiles côte à côte. Toutes deux ont une contenance d'un litre. Toutes deux ont la même origine et offre la même qualité d'huile. Les bouteilles, quoique différentes, sont semblables. Pourtant l'une affiche quinze euros, alors que l'autre est proposée à vingt euros. Quelle est la différence ? Au dos de la seconde bouteille se trouve une étiquette qui nous conte l'histoire de ces femmes qui partent tôt le matin dans le brouillard pour aller récolter ce fruit mûr et sacré... L'huile vaut quinze euros, et l'histoire vaut cinq euros. À nouveau, la créativité est source de valeur ajoutée.

Arrivé à ce stade, nous pouvons commencer à comprendre pourquoi l'usage de la carotte ou du bâton détruit la performance. Nous l'avons vu, la « Motivation 2.0 » a pour effet de concentrer l'attention sur ce qu'il y a à faire. Ce faisant, elle nous tient éloignée des distractions. À partir du moment où la réalisation d'un travail réclame ne fut-ce que le début d'une réflexion, les effets de ce type de motivation freinent la réalisation. Pour réussir notre travail, nous n'avons pas besoin d'avoir notre attention focalisée sur le résultat à obtenir. Au contraire, nous avons besoin d'ouvrir notre regard sur un champ d'innombrables possibilités. En d'autres termes, nous n'avons pas besoin que notre esprit se concentre, nous avons besoin qu'il s'ouvre. Donc, par ses effets sur notre esprit, la « Motivation 2.0 » détruit la performance !

102 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

Il nous faut donc une autre forme de motivation. Cela tombe bien, car c'est ce que les travaux de Dan Ariely suggèrent. Ils proposent de passer d'une motivation extrinsèque – une motivation à trouver à l'extérieur de soi, donc typiquement la carotte ou le bâton – à une motivation intrinsèque – une motivation à trouver à l'intérieur de soi. Dans son livre, Dan Pink met en avant trois types de motivations intrinsèques :

- L'autonomie,
- La maîtrise
- Et la pertinence.

L'autonomie peut toucher beaucoup d'aspects de la relation du collaborateur à son travail. Il peut lui être accordé beaucoup d'autonomie sur son travail, ses moyens, ses horaires... C'est ainsi que certaines entreprises célèbres et enviées, comme Google, ont parfois accordé une autonomie radicale à leurs employés. Les statistiques semblent montrer que, dans tous les environnements où une large autonomie a été accordée, la productivité est en hausse, la motivation est en hausse, l'engagement est en hausse, le turnover est en baisse.

L'autonomie lève aussi une double contrainte malheureusement trop souvent présente : le fait de manager en imposant à la fois les moyens et les résultats. Nous verrons plus loin, à travers les travaux de Karašek, que l'autonomie est un bon antidote contre le stress tout en soutenant la performance.

La maîtrise concerne le développement de ses compétences. L'un des meilleurs exemples qui me viennent à l'esprit est le monde du logiciel libre. Des informaticiens brillants développent en journée d'excellents logiciels pour leur patron. Le soir venu, plutôt que de passer du temps avec des amis, devant un jeu ou devant la télévision, ils s'installent devant leur PC et développent des logiciels encore plus géniaux ! Pour les vendre, pourrait-on se dire. Non ! Pour les donner gratuitement à l'humanité en en faisant des logiciels libres. À part une vision humaniste des choses, qu'est-ce qui peut les pousser à agir ainsi ? La satisfaction de porter plus loin leurs

compétences, et de les voir reconnues.

Les plus jeunes générations ressentent un fort besoin de continuer à développer leurs compétences. Non seulement voient-elles dans la compétence le sésame pour accéder aux fonctions supérieures, mais elles savent aussi – ou elles en ont l’intuition – que leur carrière se fera en changeant souvent d’employeurs. Garder à jour ses compétences devient vital pour elles. Les statistiques semblent prédire que les travailleurs de la Génération X devraient changer huit fois d’employeur en moyenne dans leur carrière. Cette statistique monte à seize pour les membres de la Génération Y, et à trente-deux pour la génération qui les suit. C’est dire si le besoin d’entretenir ses compétences peut être fort !

La pertinence, c’est le sens. À quoi de plus grand que moi je participe ? En quoi le travail que je fais ou ce à quoi je participe a du sens ? La pertinence, c’est le besoin de contribution. Elle peut être une forte source de motivation. Aujourd’hui, les plus jeunes ont décidé de ne plus se laisser faire par le monde du travail, donc ils n’auront plus aucune fidélité à l’entreprise. Ils y resteront tant que cela servira leurs intérêts. Combien de DRH ne se plaignent-ils pas de ce manque de fidélité. Ils ne savent plus comment faire pour retenir les talents dans l’entreprise. Certains me disent même qu’à peine engagés, beaucoup de jeunes collaborateurs commencent déjà à chercher une place plus enviable ailleurs. Être une entreprise au service d’une mission peut freiner cette hémorragie, à condition d’être intègre et d’être au service sincère de cette mission. Non seulement, cela pourra attirer certains talents qui auraient envie d’apporter leur contribution à cette mission, mais cela pourrait aussi retenir ces mêmes talents si la pertinence continue à être correctement travaillée en interne.

L’autonomie, la maîtrise et la pertinence sont donc les trois motivateurs intrinsèques mis en avant par Dan Pink. Personnellement, je pense qu’il doit y en a d’autres. Le fait de faire appel aux motivateurs intrinsèques est ce que Dan Pink appelle la « Motivation 3.0 ».

La prophétie autoréalisatrice

Il est important qu'un manager prenne conscience que ses collaborateurs deviendront ce qu'il a tendance à penser d'eux. Car ce qu'il pense d'eux transparaîtra toujours dans ses propos et ses comportements. Et ceux-ci agiront comme autant de suggestions que l'inconscient de leurs collaborateurs entendra très bien et auxquelles il se soumettra. Et si vous pensez que j'exagère, demandez-vous alors pourquoi, après tant d'années, la publicité fait toujours rage s'il devait ne pas être possible d'influencer l'inconscient et les comportements d'autrui. Rappelez-vous l'expérience de Birdwhistell qui concluait que quatre-vingt-treize pourcents de la communication sont inconscients. À votre corps défendant peut-être, vous criez – que dis-je : vous hurlez ! – vos croyances, et celles-ci sont bien entendues des autres.

Vous vous dites peut-être que j'exagère et qu'il est possible de cacher ses opinions profondes. Vous avez probablement raison. Il est peut-être possible de donner occasionnellement le change et de laisser croire qu'on porte une opinion différente que celle profondément enfouie en nous. Par contre, c'est beaucoup plus compliqué, pour ne pas dire impossible, de le faire dans une relation soutenue. Au mieux, vos interlocuteurs relèveraient des incohérences entre vos attitudes et votre discours ; au pire, ils comprendront parfaitement ce que vous pensez réellement d'eux. Dans les deux cas, ce n'est pas bon pour vous, car, dans le doute, leur esprit aura toujours tendance à se focaliser sur la pire des interprétations. Ce ne sera donc jamais en votre faveur, ni en faveur de la performance.

Une prophétie auto-réalisatrice est une prophétie dont le seul énoncé crée l'objet de la prophétie. Par exemple, si le Ministre de l'Économie annonce ce soir à la télévision que son ministère s'attend à une pénurie de sucre, l'ensemble des citoyens se précipiteront le lendemain dans les magasins pour faire des provisions... ce qui créera la pénurie annoncée.

Peut-être avez-vous déjà entendu parler de l'effet Pygmalion. L'effet Pygmalion est une prophétie auto-réalisatrice. J'ai entendu tellement de version de l'histoire à l'origine de cet effet, que je ne sais laquelle est la

bonne. En même temps, chacune nous explique l'impact de nos croyances sur les compétences des autres. L'histoire veut qu'en Amérique du Sud, il fut dit à un enseignant par de grands universitaires qu'un test d'intelligence avait été réalisé sur ses élèves. Les chercheurs en confièrent les résultats à l'enseignant : untel est brillant, untel est moyen, untel a atteint ses limites... Quelques années plus tard, les chercheurs revinrent et ne purent que constater la pertinence de leurs prévisions... Sauf, qu'il n'y avait jamais eu de test. Les étudiants avaient été désignés au hasard. Les chercheurs conclurent que c'est la croyance de l'enseignant qui avait fait la différence, car elle avait impacté ses comportements. Face à un enfant déclaré brillant, il se montrait exigeant et il le poussait dans ses retranchements, tandis que lorsqu'il avait en face de lui un enfant ayant supposément atteint ses limites, l'enseignant baissait les bras plus vite en se disant que ce n'était déjà pas si mal.

Vous devriez donc croire en vos collaborateurs. Vous devriez les supporter. Vous devriez voir en eux de très bonnes personnes, pleines de bonnes qualités, des personnes capables, pleines de compétences, débordant de potentialité...

Travailler le contexte

J'ai déjà souligné qu'un salaire, c'est quatre choses selon moi :

- C'est la contrepartie – probablement financière – du contrat,
- Ce sont des conditions de travail,
- C'est une ambiance de travail
- Et c'est de la reconnaissance.

En tant que manager, vous ne pouvez en principe rien changer au contrat. Donc, vous n'avez aucun levier ni aucune responsabilité à ce niveau.

Concernant les conditions de travail, vous pouvez commencer à faire de petites choses. Si la chaise de votre collaborateur est cassée, vous pouvez

demander aux services généraux de la remplacer rapidement par exemple. Vous pouvez peut-être donner vos recommandations en ce qui concerne l'ergonomie du poste de travail. Vous pouvez œuvrer à résoudre les problèmes de coordinations avec les autres départements... Mais globalement, vous avez peu la main sur cette dimension du salaire.

Par contre, vous portez une lourde responsabilité concernant l'ambiance de travail et la reconnaissance. Ce sont vraiment deux choses qui sont totalement en votre pouvoir et que vous avez le devoir de travailler. Rappelez-vous que vous êtes le responsable de ce périmètre et qu'il vous appartient donc de faire régner l'ordre et l'harmonie. À vous de traiter les comportements hors-jeu et d'entretenir une ambiance agréable, voire fraternelle, de travail. À nouveau, vos comportements et vos attitudes devraient largement inspirer les membres de votre équipe dans le choix de leurs propres comportements et attitudes. J'observe que les collaborateurs prennent habituellement la température en haut.

Donner les contreparties silencieusement attendues

En signant leur contrat de travail, vos collaborateurs ont volontairement abandonné une partie de leurs droits pour permettre leur intégration dans votre organisation. Si le contrat fixe la relation de travail et sa contrepartie financière, il est en général silencieux sur bien des attentes que nous pourrions juger légitime de vos collaborateurs.

Par l'impuissance qui leur impose leur contrat et divers règlements, vos collaborateurs se retrouvent en position de fragilité. S'ils peuvent le comprendre et l'accepter, ils attendent de vous que vous compensiez ces fragilités. C'est ainsi qu'ils attendent entre-autre de vous que vous leur offriez votre protection en cas d'agression, que vous leur garantissiez une justice juste, que vous leur assuriez toutes les chances d'avoir un avenir, que vous vous confrontiez aux dangers de façon à leur permettre d'avoir encore un emploi demain, que vous preniez action à l'encontre de tous ceux qui représentent un risque pour l'organisation...

En prenant vos responsabilités avec courage, justice et grandeur, vous consolidez les liens qui vous unissent à vos collaborateurs. L'histoire a montré que les hommes ont toujours eu tendance à s'investir, voire à se sacrifier, pour des chefs à la hauteur.

Introduction au langage de motivation, d'influence et de transformation

Le chapitre qui suit pourrait faire l'objet de tout un livre, tant le sujet est important et vaste à couvrir. Peut-être l'écrirais-je un jour. En attendant, effleurons ensemble quelques points qui me paraissent susceptibles de faire immédiatement la différence dans votre management au quotidien.

La communication est le seul outil du manager

Même si cette affirmation paraît quelque peu exagérée, elle est tout de même globalement vraie. De quoi dispose réellement un manager pour mobiliser ses équipes, pour motiver, pour passer des instructions, pour donner du feed-back, pour vendre ses idées... Du langage ! L'art de communiquer est certainement une aptitude cardinale du management. Conquérir cet art devrait être votre priorité.

Même si cela puisse être souhaitable, faire de vous un orateur hors-pair n'est pas la première chose que je recherche. Apprenez d'abord à user intelligemment du langage dans les interactions de tous les jours. Prenez l'habitude d'accompagner avec soin vos collaborateurs, que ce soit dans leur travail, leurs actions ou leur montée en compétence. Lorsque vous maîtriserez parfaitement cet art, viendra peut-être un moment où vous aspirerez à aller plus loin.

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 109

Si un discours peut être motivant, la parole peut aussi être thérapeutique. Les mots font des miracles, comme nous le verrons. Si ceux-ci peuvent être des épées, ils peuvent aussi être des onguents. Ils peuvent déchaîner les passions tout comme ils peuvent refroidir les émotions, apaiser les tensions, consoler les blessures...

Au cœur de la communication, la manipulation

La question lancinante qui revient encore et toujours lorsque j'aborde la communication comme outil de management, c'est celle de la manipulation. Si certains aspirent à acquérir ce super-pouvoir pour parfaire leur puissance, d'autres le craignent, tant ils ont peur de transgresser la liberté de l'autre. La liberté est une question difficile, car elle renvoie probablement à une autre notion qu'est la démocratie. Si bon nombre d'États se définissent aujourd'hui comme démocratiques, ce n'est pas pour cela que le monde économique l'est. Dit en d'autres termes, une entreprise n'est pas une démocratie, et elle ne le sera certainement jamais. C'est peut-être regrettable. Il se peut que cela heurte vos sentiments ou vos valeurs. Le pragmatisme veut pourtant que nous partions de la réalité des choses. Et la réalité la plus commune est que les collaborateurs abandonnent contractuellement une partie de leur liberté et de leurs droits en contrepartie d'un salaire. À y regarder de près, ce n'est pas le salaire qui est important, mais ce qu'il représente. Pour certain, leur salaire symbolise la maison de leur rêve, pour d'autre la promesse d'un meilleur avenir pour leurs enfants, pour d'autres encore la garantie de soin pour leur vieille mère... Surtout dans des environnements où le sens n'est pas très développé, le sens donné à son action est généralement à trouver dans la destination du salaire.

Imaginez que vous soyez devant un collaborateur qui vous donne pleine satisfaction. Vous savez qu'il travaille pour payer l'université à son aîné, et ce projet lui tient très à cœur. L'entreprise a décidé de changer. Peu importe le prix que cela coûtera, elle pense qu'il en va de son avenir. Ceux qui ne voudront pas monter à bord resteront le long du chemin. Vous savez que si vous parlez de but en blanc de ce changement à votre collaborateur, il va le

refuser, mettant ainsi sa carrière en péril. Évidemment, on pourrait se dire que l'entreprise aurait pu le consulter avant... Mais cela n'a pas été le cas. L'entreprise n'étant pas une démocratie, ce changement n'est donc pas négociable. Que faire ? Allez-vous lui annoncer ce changement abruptement et en toute transparence ? Ou bien allez-vous prendre le temps de le préparer à accepter ce changement à un niveau plus inconscient ? Il le verra alors comme une bonne chose, ce qui garantira mieux son avenir et son emploi. Il n'y a pas de « bonne » réponse à ce problème. Tout dépend de vos valeurs et de leurs hiérarchies. Si la transparence est plus importante pour vous, vous serez peut-être tenté par la première proposition. Si le respect du bénéfice de l'autre vous paraît être la priorité, vous choisirez peut-être la seconde approche.

Comme vous le voyez, la question de la manipulation ne se pose pas : dès que nous communiquons, nous manipulons puisque, à minima, nous souhaitons être compris, quand nous ne cherchons pas à convaincre. Si la question de la manipulation ne se pose pas, la seule question qui reste est de savoir si cette manipulation est vertueuse ou non. La réponse à cette question dépend de l'éthique de tout un chacun dans un contexte donné. Pour ma part, j'ai tendance à penser qu'une communication qui est porteuse de bienfaits pour l'autre est vertueuse, même je peux y trouver moi aussi quelques bénéfiques. Une communication non vertueuse serait une communication qui n'aurait que moi comme bénéficiaire. Elle se ferait aux dépens de l'autre.

Les deux communications

Je parle de manipulation, mais certains se demandent peut-être en quoi le langage peut être une manipulation ? Comment certains parviendraient-ils à nous manipuler à travers le langage ? Tout simplement en communiquant plus consciemment à deux niveaux : au niveau conscient et au niveau inconscient.

Vous n'en avez probablement pas conscience – et à priori, c'est normal –, lorsque vous communiquez vous vous adressez à la fois à l'esprit conscient de l'autre, mais aussi très largement à son inconscient. Pour le comprendre, il faut savoir que le langage « naturel » de l'inconscient, ce sont les émotions. Lorsque vous voyez quelqu'un qui rit ou qui pleure, par exemple, c'est son inconscient qui s'exprime.

Pour faire simple, disons que quatre-vingt-treize pourcents de la communication est inconsciente, tandis que sept pourcents serait consciente. Cela vous rappelle probablement quelque chose... L'expérience de Birdwhistell !

Non verbal 55 %	Voix 38 %	Mots 7 %
--------------------	--------------	-------------

La communication non verbale et la voix, qui totalisent quatre-vingt-treize pourcents, sont des formes de communication gérées par l'inconscient. En simplifiant, nous pourrions dire que seuls les mots agissent dans le champ de la conscience. C'est ce que d'aucuns vous diront en tout cas. À ma façon de présenter les choses, vous sentez bien que je ne suis pas parfaitement aligné avec cette idée. Je pense en effet qu'une partie des mots agit sur l'inconscient. Pour le comprendre à travers un exemple poignant, prenons trois titres de journaux qui couvrent le même événement :

- Un jeune enfant est mort dans un incendie.
- Un bébé périt dans les flammes.
- Un nourrisson brûlé vif !

Nous avons bien là trois fois la même information, mais émotionnellement ce n'est pas pareil, n'est-ce pas ? C'est parce que le journaliste a utilisé des mots d'impact, des mots qui renferment une plus grande charge émotionnelle. Cette charge émotionnelle agit directement sur votre inconscient en lui suggérant un ressenti. Lorsque vous délivrez un message, vous n'êtes jamais neutre. En fonction du vocabulaire choisi, vous pouvez provoquer une charge émotionnelle ou, à l'inverse, éteindre les émotions.

Une personne qui est sous le coup d'une émotion n'a pas la même réaction qu'une autre qui serait conduite par la raison. Au plus votre communication sera « neutre » émotionnellement, au plus vous vous adresserez à la raison. En principe, c'est ce que vous auriez à faire en milieu professionnel, surtout face à une difficulté ou un problème. À l'inverse, au plus votre conversation sera empreinte d'émotion, au plus c'est l'inconscient qui réagira, parfois de façon assez primitive. Si l'émotion provoque un stress – ce qui peut souvent être le cas –, les réponses privilégiées de l'inconscient provoqueront la fuite ou le combat.

Nous venons de voir ce que peuvent faire les mots, alors imaginez ce que peuvent faire nos propres émotions ou l'énergie que nous mettons dans la communication. Dit autrement, imaginez quel pourrait être l'impact du non verbal dans la communication. Rappelez-vous que lorsqu'il y a incongruence – c'est-à-dire lorsque les trois modes de communication ne sont pas alignés dans ce qu'ils disent –, c'est toujours la communication inconsciente qui l'emportera. Imaginez que je vous dise que je suis parfaitement calme tout en vous le disant de façon agressive et visiblement en colère, vous aurez probablement beaucoup de mal à croire mes paroles.

L'horreur de la communication électronique

Avec le règne des réseaux, la communication se fait de plus en plus par le biais d'outils informatiques. Un message électronique ne contient que des mots. Des mots sans émotion visible, sans non verbal pour venir compléter leur sens. Pour peu – et c'est quasiment certain – que le destinataire du message présume une certaine attitude de votre part au moment de sa rédaction, ce dernier peut prendre un tout autre sens, et la suite des événements une tout autre tournure. La messagerie non seulement déshumanise totalement nos environnements de travail, mais elle génère en plus de la suspicion, des rancœurs et du rejet. C'est une catastrophe humaine et managériale ! Un courriel ou un texto ont toutes les chances d'être mal compris, du moins dans leurs intentions. En recevant un message, toute personne tente de connaître l'état d'esprit, de mesurer le niveau

d'énergie, de décrypter les émotions qui étaient les vôtres au moment où vous l'avez rédigé. Ces informations manquent et sont importantes pour comprendre correctement le message. Lorsque l'information manque, l'inconscient tentera toujours de la combler en l'imaginant. Sauf si vous deviez bénéficier de présupposés positifs auprès de votre destinataire, l'inconscient de ce dernier imaginera le pire, ce qui ne devrait pas jouer en votre faveur.

Lorsque vous communiquez en face à face, si un mot est mal compris et risque d'être négativement mal interprété, il y a le non verbal pour laisser supposer que l'interprétation que la personne s'apprête à faire n'est pas la bonne, ce qui l'incitera à vous poser des questions pour clarification. Avec un e-mail, c'est virtuellement impossible. En imaginant même que la personne vous écrive pour vous demander de clarifier vos intentions, il y aura nécessairement un délai entre l'envoi de la requête et votre réponse. Pendant tout ce temps, l'inconscient ne fera qu'amplifier sa mauvaise présomption, la rendant ainsi plus difficile à dépasser.

Choisir sa communication

En contexte professionnel, la communication ne devrait pas être émotionnelle. Il n'y a aucune raison à cela. L'objectif premier n'est pas d'être aimé, mais bien de produire quelque chose ensemble. L'idéal est de mettre de la distance entre l'objet de la discussion et la personne. C'est une bonne façon d'affirmer que l'autre est une très bonne personne pleine de bonnes qualités, tout en abordant ce qui doit l'être. Cela nous permet de mettre de la force dans la communication, tout en plaçant de la douceur dans la relation.

Par exemple, nombreux sont ceux qui disent avoir beaucoup de difficulté à dire « non ». Ils ont peur d'être vus comme de mauvaises personnes parce qu'ils auraient dit « non » à « quelqu'un ». C'est vrai que la locution en français suggère cette interprétation, puisqu'on dit : « Je te dis non », ce qui veut grammaticalement bien dire que « Je dis non à toi », ce qui n'est pas exact. Car si nous disons bien « non », ce n'est pas à la personne, mais bien

à sa demande.

En choisissant un vocabulaire plus neutre émotionnellement, il est aisé de garder le niveau des émotions bas, ce qui est une bonne façon d'éviter les tensions, les rancœurs ou les disputes inutiles. Si nous pouvons soigneusement tenter d'éviter les émotions négatives, pour choisir à la place que les émotions neutres, nous pouvons par contre faire appel aux émotions positives lorsqu'elles existent. Pourquoi ne pas fêter les succès ou les belles réussites ? En célébrant ces moments avec émotion, l'environnement de travail devient un endroit agréable à vivre puisqu'on y vit des émotions neutres ou positives. Apprenons à exprimer notre satisfaction.

Les trois archétypes de Stephen Gilligan



Stephen Gilligan, un psychothérapeute américain, propose trois archétypes autour desquels construire sa relation à l'autre :

- La force
- La tendresse (dans notre cas, la douceur)
- Et l'humour.

La force est destinée en général au processus, à l'objet de la conversation, à l'objectif poursuivi. Par exemple, un manager mettra de la force dans l'énoncé des instructions, dans le rappel d'une règle ou dans le constat de la qualité d'un travail.

La douceur est souvent mise au service de la relation. Comme nous le disions, par principe, l'autre est une très bonne personne pleine de bonnes qualités. Elle a le droit d'être qui elle est et d'avoir ses opinions, ses goûts, ses préférences ou sa vision du monde.

L'humour est habituellement utilisé pour désamorcer des situations qui, autrement, auraient pu être explosives. Comme le ferait un démineur, elle permet à la situation d'exploser dans un environnement contrôlé. L'humour

permet de relâcher les tensions tout en générant des émotions positives. Évidemment, cet humour doit être neutre, et non *au détriment* de quelqu'un.

Ceci étant dit, la douceur peut aussi être au service de la communication autour du processus et la force au service de la relation. Tout dépend du contexte, de la situation et de ce que nous voulons affirmer. Par exemple, nous pourrions affirmer avec force les talents de quelqu'un, tout comme nous pourrions préférer donner des instructions sans trop appuyer le côté directif.

À vous de trouver à chaque instant le bon équilibre. Devez-vous mettre un peu plus de force ou un peu plus de douceur dans votre communication ? Une certaine légèreté que pourrait offrir l'humour serait-elle requise ?... Au plus vos compétences dans la pratique de ces trois archétypes sera grande, au plus largement les trois pieds du trépied de l'illustration ci-dessus seront ouverts, offrant par là même une large surface dans laquelle positionner le sommet. Cet espace dans lequel le sommet peut se mouvoir représente votre potentiel d'adaptabilité. Ayez conscience que seul un trépied garantit un bon équilibre. Avec un trépied, tous les pieds reposent toujours sur le sol tout en offrant de la stabilité. Un trépied ne tombera que lorsque son sommet sortira du triangle inscrit entre les trois pieds. Si vous n'avez pas développé vos compétences et que le triangle inscrit reste étroit...

La suggestion négative

Je ne sais pas si, comme moi, vous faites le même constat, mais je trouve que nos environnements sont pollués de suggestions négatives. « Ne courez pas dans les couloirs », « Interdit de franchir la ligne », « Ne laissez pas la photocopieuse allumée », « Ne claquez pas la porte », « Ne pas déranger », « Ne pas manger dans les bureaux »...

Une suggestion négative est une phrase qui vous invite à faire l'inverse que ce que celui qui l'énonce voudrait. Grammaticalement, elle a le plus souvent une forme négative. Ce sont des phrases puissantes qui suggèrent l'échec. Si je vous dis : « Surtout, ne pensez pas à un éléphant rose qui joue

de l'accordéon », à quoi pensez-vous ? Eh oui, à un éléphant rose qui joue de l'accordéon... Pourquoi ? Déjà, parce que pour ne pas penser à quelque chose, paradoxalement, il faut d'abord y penser. Ensuite, votre cerveau travaille en séquence. Pour comprendre, il a besoin d'abord de se représenter ce que vous dites, c'est pourquoi il visualise un éléphant rose jouant de l'accordéon. Ensuite, il fait une deuxième opération vouée à l'échec : ne pas penser. Il est impossible de *ne pas faire* quelque chose. Votre cerveau ne peut que *faire* des choses. Il ne peut pas ne pas les faire. Lui demander de ne pas faire quelque chose équivaut à lui demander de faire autre chose. Mais dans le cas présent, cette autre chose n'est pas définie. Il existe une infinité de possibilités. Votre cerveau doit-il penser à un lion vert qui se prélassait dans un hamac ? À une girafe bleue portant un casque de cosmonaute ? À un cafard rouge à mobylette ? À un chimpanzé jaune pêchant le phoque ?... Tétanisé par l'impossibilité de choisir entre tant de choses – surtout s'il croit que mon attente est précise –, il reste concentré sur la seule image qui lui a été suggérée : l'éléphant rose !

Dans le cadre de la conduite des opérations, une suggestion négative n'aboutit qu'à une chose : une situation de double contrainte, dont nous avons déjà dit qu'elles pouvaient être source de stress intense.

L'expression positive

On pourrait penser que l'expression positive est l'antidote de la suggestion négative. Ça l'est. En même temps, c'est plus que cela. Couplée à une bonne gestion des émotions portées par les mots, c'est pour moi le tout premier outil efficace à maîtriser en langage de motivation, d'influence et de transformation.

Il y a des années, j'étais en mission sur un plateau téléphonique. J'ignore si vous êtes déjà retrouvé dans un tel univers, mais c'est un monde qui va vite. Aux murs et au plafond sont placés des compteurs affichant le nombre d'appels en cours, le nombre d'appels en attente et le nombre d'appels en débordement⁵. Il s'agit clairement d'un plateau d'appels entrants. C'est ce

5 Les appels dont l'attente calculée dépasse l'attente prévue par contrat de service et qui sont redirigés vers d'autres

qu'on appelle un helpdesk. C'est le genre de plateaux que vous contactez lorsque vous vous plaignez à votre opérateur téléphonique.

Depuis un petit temps, quelque chose d'étrange se passe sur ce plateau. Il reçoit significativement plus d'appels alors que, dans le même temps, il n'y a pas plus de dossiers créés. Pour comprendre ce qui se passe, les superviseurs font la seule chose en leur pouvoir : ils branchent leur casque et écoutent attentivement les conversations. Ils se rendent vite compte que bon nombre de clients rappellent pour connaître le statut de leur dossier, ce qui encombre inutilement les lignes téléphoniques. Pourquoi ? Mystère. Et donc l'écoute continue, durant des heures et des jours. Finalement, ils isoleront une petite phrase, dite innocemment en fin de conversation. Je vous livre cette phrase telle quelle :

« *Ne vous inquiétez pas Madame, il n'y a pas de problème !* »

Vous voyez où est le problème ? Non ? Bon, je vous le refais, mais du côté de la dame :

Opérateur : « *Ne vous inquiétez pas Madame...* »

Dame (silencieusement) : « *Il y aurait des raisons de s'inquiéter ? Lesquelles ? Pourquoi ?...* », et son cerveau commence à produire des réponses pour combler le vide

Opérateur : « *...il n'y a pas de problème !* »

Dame (silencieusement) : « *Et en plus, il pourrait y avoir des problèmes ? Lesquels ? Comment ? Avec quelles conséquences ? Pourquoi ?...* », et son cerveau continue à combler les vides...

Vous comprenez maintenant le problème ? La phrase a agi comme une suggestion négative qui a à la fois créé le sentiment d'inquiétude et l'idée du problème dans l'esprit de la correspondante.

Que faire alors ? Changer de phrase. Bon, je vous l'accorde, une fois qu'on a compris le principe et ce qu'on recherche, il est simple d'imaginer ce qui

plateformes téléphoniques du groupe.

118 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

pourrait faire l'affaire. C'est ainsi que la phrase suivante a été suggérée :

« *Rassurez-vous Madame, tout est en ordre.* »

Et cette fois, l'opérateur suggère le fait de se sentir rassuré, et crée l'image que tout est en ordre. La dame ne ressent donc plus le besoin d'appeler pour apaiser ses inquiétudes.

J'appelle « expression positive » l'art d'orienter le regard de son interlocuteur sur ce qu'on souhaite plutôt que sur ce qu'on cherche à éviter. C'est l'art de suggérer ce que nous voulons. Grammaticalement, cet art n'est pas conditionné à la forme positive. Par exemple, l'affirmation : « C'est mal » pourrait être considérée comme une suggestion négative puisqu'elle oriente le regard de la personne vers ce qui n'est pas souhaité : le mal. Tandis que l'affirmation : « Ce n'est pas bien ! », bien qu'étant une phrase grammaticalement négative, est bien une expression positive, car elle suggère ce qui est recherché : le bien.

Recadrer

Les recadrages fonctionnent un peu de la même façon. Par exemple, une personne vous présente un événement comme dramatique, et vous lui laissez entrevoir le côté potentiellement bénéfique de la situation. On dit que vous recadrez son propos : vous offrez à la situation qu'il vous présente un autre cadre, un nouvel angle de vue, une autre façon de l'interpréter. Cela peut se faire de façon directe, mais cela fonctionne aussi à travers des présupposés, ce qui, parfois, s'avère beaucoup plus puissant.

Je me souviens d'un épisode datant du temps où j'étais administrateur d'un Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation en Belgique. Je travaillais tranquillement sur certains dossiers importants, lorsque la secrétaire du Centre fit irruption dans mon bureau dont la porte restait toujours ouverte. Je ne me rappelle pas ce qu'elle m'a dit. Je pense même que je ne l'ai jamais su. Ce dont je me rappelle, c'est qu'elle était fébrile. Le ton de sa

voix était inquiet. Son visage était blême. En gros, si elle avait dû m'annoncer le début d'une troisième guerre mondiale thermonucléaire, je pense qu'elle aurait eu la même expression. Allez savoir pourquoi – je ne le sais pas moi-même –, je me rappelle lui avoir dit avec tout l'enthousiasme et l'optimiste que j'avais en moi : « Ouah ! Mais c'est formidable !... »

Je me souviens de son regard interloqué où se mêlait confusion et une certitude : « Lui, c'est définitif ! Il est fou ! ». Ne sachant que dire, elle tourna les talons et disparut. J'ai replongé dans mes dossiers.

À midi, je suis descendu dîner – car en Belgique, on dîne à midi – dans la kitchenette qui nous servait de réfectoire. Je réchauffais un plat au four à micro-onde, lorsque je vis entrer notre secrétaire enthousiaste. Elle hurlait : « Vous avez raison ! C'est formidable ! ». Cela faisait plaisir de la voir ainsi.

Trente ans se sont passés, et aujourd'hui encore je ne sais toujours pas pourquoi cette nouvelle était formidable. Mais je suis certain d'une chose, c'est que, elle, elle le sait !...

Adoucir sa communication

Les mots ont donc un sens, mais ils ont aussi une charge affective. C'est cette charge affective qui parle à l'inconscient, au même titre que notre gestuelle, notre expression faciale, notre énergie, notre voix... Nous pouvons donc choisir nos mots. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir du vocabulaire, car il permet d'explorer les nuances. Nous avons trop tendance à réfléchir ou à nous parler de façon binaire. Si je vous demandais de me nommer l'inverse de la richesse, vous me répondriez probablement : la pauvreté, ce qui est inexact. L'inverse de la richesse, c'est la « non-richesse ». Pourquoi ? Parce qu'il y a plein de manières de ne pas être riche qui ne sont pas la pauvreté. Encore faut-il avoir des mots pour nommer et reconnaître toutes ces nuances. C'est ainsi que quelqu'un pourrait ne pas être riche et ne pas être pauvre : il pourrait vivre dans l'aisance, être un peu serré, nager dans l'abondance, se trouver dans une situation précaire...

Apprenez des mots, et, surtout, apprenez à en ressentir la charge émotionnelle. En parlant, prenez l'habitude de choisir le mot juste. Celui qui correspond à la fois le mieux à votre idée, mais aussi le mieux à l'émotion que vous souhaitez faire passer ou à l'état d'énergie dans lequel vous souhaitez placer l'autre.

Ayez conscience aussi que, si vous n'avez pas de mot pour quelque chose, cette chose n'existe pas pour vous, car vous ne pouvez la réfléchir. Pour commencer à prendre conscience de quelque chose, il faut d'abord avoir un mot. Sans ce mot, impossible d'avancer. L'appauvrissement du vocabulaire que nous observons aujourd'hui est, à ce titre, plus que préoccupant. Comme faire comprendre ce que vous voulez à un collaborateur en manque de vocabulaire ? Difficile. C'est pourquoi il est important de prendre le temps d'installer la terminologie utile aux opérations et à la saine gestion de votre périmètre. Rappelez-vous aussi que chacun peut donner un sens différent à un même mot. Il est donc important d'harmoniser le vocabulaire et donc de vous assurer qu'un même mot porte le même sens pour chacun, dans un contexte donné.

Une première façon d'adoucir sa communication consiste donc à choisir ses mots. Par exemple, vous pourriez demander à quelqu'un de remplir une corvée, d'accomplir une tâche, de faire un travail ou de rendre un service. S'il s'agit bien du même travail à accomplir, la manière d'en parler lui confère un sens différent, ce qui ne manquera pas d'impacter l'accueil qui lui sera réservé. Évidemment, présenté ainsi, cela paraît simple, mais cela ne suffit pas pour être efficace. Il faut que tout le reste suive : le ton de votre voix, le discours qui précède la demande et celui qui la suit, votre attitude...

Une autre façon d'adoucir sa communication consiste à utiliser des adoucisseurs. Un adoucisseur, c'est un petit mot ou une expression qui vient tempérer l'aspect parfois rugueux d'une injonction. Ce sont des mots ou des locutions comme peut-être, éventuellement, vous pourriez..., je ne sais pas si...

Exemples :

- *Vous pourriez peut-être terminer ce travail pour ce soir ?*
- *Pourriez-vous demander à votre collègue de passer dans mon bureau ?*
- *Éventuellement, vous pourriez en sortant déposer ce courrier chez ma secrétaire ?*

Il est possible aussi d'adoucir une communication en usant du non verbal. C'est ainsi que vous pourriez parler d'un ton calme et posé. Le calme, le silence et l'absence de précipitation sont vus souvent comme les symboles du pouvoir. Accompagnez le tout d'un sourire sincère et généreux, et vous ajoutez une couche de douceur à vos propos.

Parler à la première personne

Jacques Salomé, un psychosociologue français spécialisé dans les relations familiales et de couple, appelle la communication fondée sur la deuxième personne du singulier, la relation klaxon : *Tu... Tu... Tu...* Parler (majoritairement) à la deuxième personne a souvent quelque chose d'accusatoire : « *Tu as encore fait ceci !* », « *Tu as encore fait cela !* »

Il serait préférable de parler à la première personne. Réappropriez-vous vos opinions. Vous avez parfaitement le droit de penser comme vous pensez, ou d'avoir votre interprétation de la réalité. En disant « je pense que... », vous risquez moins de blesser l'autre qui s'arrogera plus facilement le droit de corriger en douceur votre compréhension si vous deviez ne pas avoir raison. Mais au moins, vous ne l'aurez pas accusé à tort.

Qu'est-ce qui fait que beaucoup éprouvent des difficultés à parler à la première personne ? Pour l'expliquer, je pense qu'il faut remonter à l'éducation reçue dans leur enfance. Papa ou maman leur ont appris qu'il ne fallait pas dire « Je », que c'est impoli et surtout arrogant. Sans faire la part des choses, ils ont totalement cessé de parler à la première personne.

S'il est vrai qu'il y a un « je » qui soit détestable – le « je » orgueilleux (je

suis le plus beau – je suis le plus grand – je suis le plus fort...) –, tous les autres « je » sont sains, voire salutaires : « je pense que... », « je crois que... », « j'aimerais que... », « j'apprécierais si... »... Toutes ces introductions nous permettent de nous affirmer tout en douceur, dans le respect de l'autre. Cela nous permet aussi de nous réapproprier quelque chose d'essentiel : l'expression de nos besoins.

Faites des compliments sincères

Nous avons vu l'importance d'offrir de la reconnaissance. C'est la première attente des travailleurs à l'encontre de leur hiérarchie. Pour cela, vous pourriez être tentés de faire des compliments, ce qui est une bonne chose dans l'absolu. La difficulté réside dans le fait que les compliments sont aussi très largement utilisés pour exercer du chantage émotionnel. Nous l'avons tous déjà vécu, et je pense que, tous, nous avons trouvé ces expériences désagréables, voire blessantes. C'est pourquoi beaucoup ont commencé à se méfier des compliments. Ils sont accueillis avec prudence.

Comment renouer avec cette pratique et toucher le cœur des gens ? En développant l'art du compliment (*perçu comme*) sincère.

Pour commencer, rappelez-vous que vous êtes forts lorsque vous avancez des faits, que vous êtes faibles lorsque vous énoncez une opinion et que vous êtes incontestables lorsque vous témoignez de vos ressentis. Dans sa forme, un compliment est l'expression d'une opinion. Si je dis : « Tu es formidable ! », je dis en fait que : « *Je pense que* tu es formidable ». D'ailleurs, prenez l'habitude d'énoncer vos compliments à la première personne du singulier. Réappropriez-vous vos opinions. Vous y avez droit !

Si un compliment est l'expression d'une opinion, comment passer de l'opinion, où je suis faible, au fait ? C'est simple : justifiez votre compliment. Par exemple, vous pourriez dire :

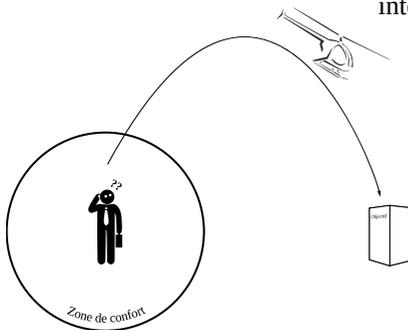
« Joseph, je pense que tu es un excellent professionnel, parce que lorsque je t'ai confié ce projet, tu l'as terminé avec un mois d'avance en respectant les budgets. Bravo ! »

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 123

En entendant la raison de votre compliment, Joseph sait que ce que vous avancez est vrai et cela donne du sens au compliment qu'il reçoit. Ce n'est plus un compliment gratuit, mais un compliment pour quelque chose dont il a le souvenir. Si c'est possible, je vous suggère d'avancer trois faits. Non seulement, cela démontre que vous êtes attentif à ce que votre collaborateur fait, mais en plus, vous renforcerez les comportements et les attitudes que vous appréciez.

Devenez maître dans l'art de poser des questions

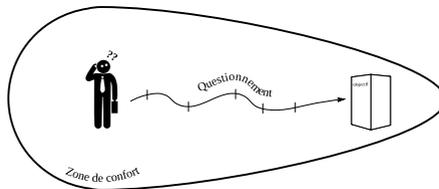
En tant que manager, votre priorité devrait être de monter vos collaborateurs en compétence. Quelle attitude adopter lorsqu'un de ceux-ci vous aborde avec une question, en particulier une question opérationnelle nouvelle ? Qui plus est, une question qui se trouve en dehors de sa zone de confort ou de son champ de connaissance. Certes, vous pourriez lui répondre. Et c'est probablement ce que vous faites le plus clair de votre temps. En même temps, lorsque vous répondez, vous n'aidez pas votre collaborateur à monter en compétence. Il aura peut-être appris, sans la comprendre, que la réponse à sa question est ce que vous lui avez dit. Mais cela ne lui a pas permis de monter en autonomie. Tant que la question se posera dans les mêmes termes, il gardera probablement en mémoire la réponse reçue, mais dès qu'un de ces termes changera, il ne sera pas capable de trouver par lui-même la bonne réponse, car, jamais, il n'aura réalisé le cheminement intellectuel qui lui aurait permis d'apprendre à répondre tout seul.



C'est un peu comme si vous le preniez en hélicoptère et que vous le posiez sur l'objectif. Jamais il n'a l'occasion de construire lui-même un chemin qui lui permettrait de se rendre seul à destination. Jamais, il n'a l'occasion d'élargir sa zone de confort ou son champ de

connaissance.

Par contre, si vous prenez le temps de lui poser des questions, vous défiez son intelligence qui, question après question, commence à construire un nouveau chemin neuronal qui lui permettra d'être plus indépendant face à cette question, mais aussi face à toute question pouvant s'y apparenter. Évidemment, cela ne se fait pas en une fois. C'est à force de répéter la même séquence de questions que vous l'aidez à tracer puis à renforcer un nouveau chemin neuronal. C'est un peu comme en forêt, où le fait de continuellement emprunter le même itinéraire finit par faire apparaître un sentier. Ensuite, tant que ce sentier sera fréquenté, il existera.



Ce travail peut prendre du temps. Cela peut prendre jusqu'à un mois, si vous y travaillez tous les jours, sans relâche et sans jamais remettre au lendemain.

Au-delà de l'apprentissage, il y a une autre raison, plus fondamentale, de vous inviter à devenir des maîtres dans l'art de poser des questions. À l'extrême, vous ne devriez plus jamais rien affirmer. Quelle est cette raison ? En fait, c'est un grand secret connu des grands consultants, des grands formateurs et des grands coachs... et parfois des bons managers. C'est un secret puissant. Un secret qui, une fois révélé, vous paraîtra tellement évident. Peut-être en avez-vous déjà l'intuition. En en prenant conscience, vous vous offrez la possibilité de dorénavant choisir de le faire volontairement et d'en tirer bénéfice.

*Le secret est qu'il n'y a jamais personne
qui s'opposera à ce qu'il a affirmé lui-même !*

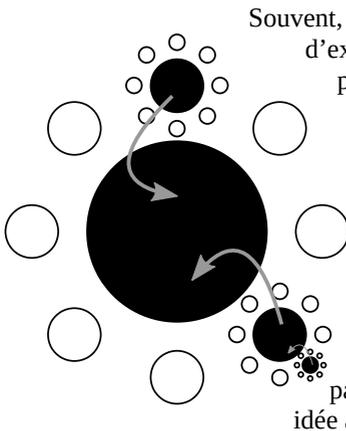
Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 125

Devenez donc maître dans l'art de poser des questions.

Si vous affirmez quelque chose, l'autre a toutes les raisons de s'opposer à ce que vous avancez. Une première raison pourrait être les écarts dans le sens que chacun donne aux mots. Une autre raison peut être que ce que vous lui présentez lui paraît étrange, car c'est trop en dehors de son champ de connaissance : ce que vous alléguiez n'a aucun lien avec ce qu'il sait déjà. Peut-être lui manque-t-il un certain nombre de prémisses qui sont autant de préalables nécessaires pour comprendre ce que vous dites.

En affirmant une chose, vous ancrez une position. Si ce que vous dites n'a pas de sens pour lui, il y a de fortes chances pour que votre interlocuteur ancre une autre position, plus en cohérence avec ses connaissances actuelles. Maintenant que chacune des positions sont ancrées, le bras de fer peut commencer. Il ne peut y avoir deux gagnants à l'issue d'une telle compétition.

Vérifiez la présence des prémisses



Souvent, nous tentons de vendre une idée ou d'expliquer quelque chose alors que les prémisses qui auraient permis d'accéder à cette idée sont absentes. Prenez l'habitude de vérifier que toutes les prémisses nécessaires à la compréhension de ce que vous avez à proposer sont installées. Si ce n'est pas le cas, vérifiez que les prémisses des prémisses absentes sont bien installées pour pouvoir accéder à cette prémisses. Et ainsi de suite. Cela vous permettra d'identifier d'où vous devez partir dans vos explications pour rendre votre idée accessible.

Vendez !

Si la chance vous est offerte un jour de suivre un cours de vente, je vous suggère fortement de le faire. Tout comme il existe des séminaires de finance pour non financiers, je trouve qu'il devrait y avoir des cours de vente pour non commerciaux, parce que, tous, nous avons plein de choses à vendre à longueur d'années. Nous avons à vendre nos résultats. Nous avons à vendre nos projets. Nous avons à vendre le changement à nos équipes. Nous avons à vendre les objectifs à nos collaborateurs. Nous avons à vendre nos idées à la hiérarchie. Nous avons à vendre de nouvelles connaissances ou de nouvelles pratiques aux différents membres de nos équipes. Nous avons à vendre les valeurs de l'entreprise ou les comportements et attitudes souhaités. Même dans notre vie privée, il y a toujours à vendre. Aux prochaines vacances, nous aimerions peut-être aller à la mer, alors que notre conjoint préférerait que nous nous rendions à la montagne. Il nous faudra vendre la mer...

À ce stade, je pense qu'il y a trois choses à savoir d'urgence pour commencer à (mieux) vendre. Explorons cela ensemble !

AIDDA

Si vous pouviez anticiper la réflexion de votre interlocuteur, ne serait-il pas plus sage de suivre le chemin de sa réflexion plutôt que de vous hasarder à partir l'aventure ? C'est ce que vous offre AIDDA.

AIDDA représente les cinq étapes du cheminement de la pensée de votre interlocuteur au cours du processus de vente. Analysons ensemble chacune de ces étapes.

Attention
Intérêt
Désir
Décision
Action

La première, l'attention, est une étape cruciale, car soit il vous sera permis de poursuivre, soit vous serez coupé net dans vos élans. Cette étape consiste

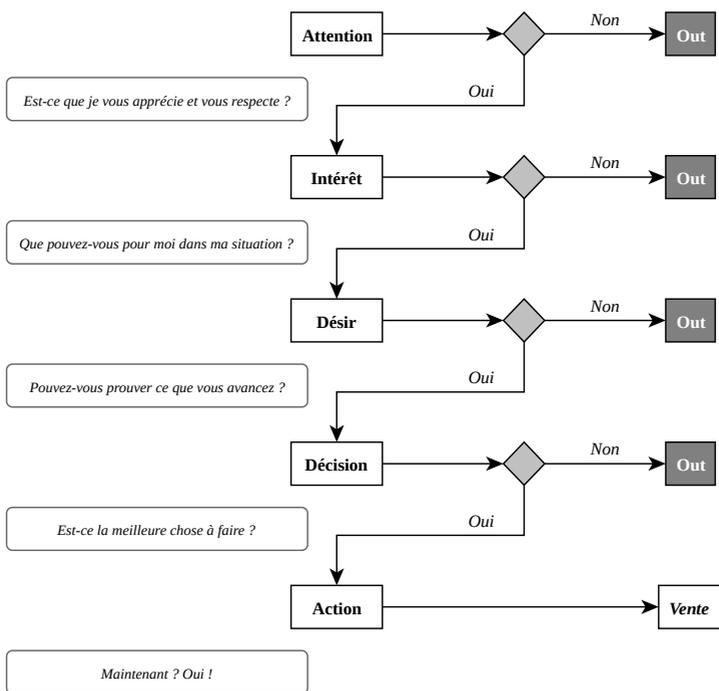
Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 127

essentiellement à faire une bonne première impression. Or, ne dit-on pas qu'on n'a qu'une seule chance de faire une bonne première impression ? À l'issue de cette étape, vous aurez à peine ouvert la bouche que la personne aura déjà pris une décision : accepter d'engager la conversation avec vous ou non. À ce stade, tout se joue pratiquement sur le non verbal. Or, le non verbal dépasse largement la sphère de la gestuelle ou des mimiques. Le non verbal, c'est aussi la façon dont vous êtes habillés, les signes que vous portez, votre coupe de cheveux, votre maquillage si vous êtes une femme, le contexte dans lequel vous êtes... En règle générale, au plus vous aurez l'air d'être de son monde et crédible, au plus vous aurez l'air d'être en phase avec l'expression de ses valeurs, au plus vous avez de chances de nouer un bon premier contact.

Vient ensuite la deuxième étape qui consiste à susciter son intérêt. Il s'est ouvert à vous, mais il en est encore à se demander ce qu'il a à gagner de cette rencontre. C'est le moment de le lui faire savoir. Habituellement, la meilleure façon de le faire consiste à l'aborder avec une question qui pique sa curiosité. Par exemple : « *Et si je pouvais vous proposer une approche simple du management qui garantirait vos résultats, est-ce que cela pourrait vous intéresser ?* ». Je pense que, si vous êtes manager et que vous rencontrez quelques problèmes ces temps-ci, vous pourriez vouloir en savoir plus.

Et c'est exactement l'objet de la troisième étape : le désir. Votre interlocuteur désire ce que vous lui avez proposé, mais il a besoin que vous prouviez vos assertions. La bonne fin de la vente dépend de votre capacité à démontrer que votre promesse est crédible, qu'elle tient la route sans faille.

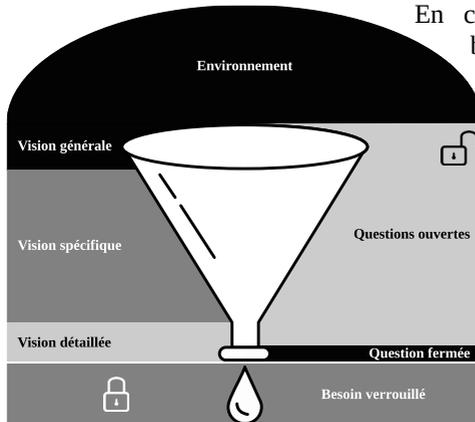
S'il est convaincu que ce que vous proposez est vrai, il passe à la quatrième étape où se pose pour lui la question de savoir si c'est la meilleure chose à faire, et si oui, quand. Votre travail consiste alors à l'accompagner pour qu'il accède à l'étape finale, l'étape de l'action, où il répondra par l'affirmative à sa question et précisera que l'action doit prendre corps maintenant. Bravo ! Vous avez vendu.



Verrouiller le besoin

Pour pouvoir convaincre, encore faut-il connaître les besoins de la personne en face de vous. Rien de tel que le questionnement pour en savoir plus. La première chose à faire est idéalement d'explorer à trois cent soixante degrés son contexte. Dès que vous avez l'impression d'accrocher quelque chose, commencer à descendre dans les détails en usant de questions ouvertes, c'est-à-dire des questions qui invitent à un développement. Faites cela jusqu'à ce que vous identifiiez parfaitement le besoin. Terminez alors par une dernière question, fermée celle-ci : « Si je vous comprends bien, ce qui est

important pour vous, c'est ..., est-ce bien cela ? » Si la personne vous dit oui, vous venez de verrouiller un besoin. Vous n'avez plus qu'à repartir en exploration.



En contexte professionnel, il y a beaucoup de besoins que nous connaissons déjà, soit parce qu'ils nous ont déjà été confiés par le passé, soit parce qu'ils sont évidents. Pourtant, ne présumez pas les besoins, car vous ouvririez en grand la porte à l'échec. Le mieux, c'est de reprendre ces besoins, de les énoncer et d'en demander la confirmation. Par exemple, si vous avez besoin de vendre

le temps unitaire d'une action alors que vous ne disposez pas de mesure, vous pouvez dire : « *Pouvons-nous nous entendre sur le fait que le temps nécessaire pour accomplir cette action est d'autant de temps ?* » Si la réponse est affirmative, vous venez de verrouiller un élément important de votre démonstration dans le cadre de l'adéquation charge – capacité.

Donc, verrouillez toujours les éléments importants de votre démonstration ainsi que les besoins opérationnels ou personnels de vos interlocuteurs. L'erreur la plus commune à cette étape est de faire une découverte (trop) incomplète. Par ailleurs, beaucoup se contentent de rechercher des besoins qu'ils savent venir en écho aux avantages de ce qu'ils ont à proposer. C'est une erreur. Prenez l'habitude de faire une vraie exploration complète. Vous ne pouvez pas savoir ce qui pourra être décisif dans la décision d'achat.

Cela me rappelle qu'en tout début de carrière, un de mes collègues au sein d'un cabinet de formation avait vendu un vaste plan de formation simplement en faisant écho au désir qu'avait son client – un entrepreneur – de rentrer chez lui tous les soirs à cinq heures pour avoir la joie de voir grandir son fils, un enfant qu'il avait eu sur le tard.

CAB

Maintenant que vous avez verrouillé tous les besoins, il s'agit de *démontrer* que ce que vous avez à proposer est une réponse appropriée à ces besoins. Pour cela, il vous suffit de présenter les éléments – et uniquement les éléments ! – qui répondent aux besoins identifiés. La présentation de vos arguments se fait en trois étapes :

Caractéristique Avantage Bénéfice

Pour illustrer la technique, imaginons un prospect dans une concession automobile. Le vendeur a découvert que ce qui est important pour lui, c'est la sécurité de ses enfants qui prennent habituellement place sur la banquette arrière. Il a ensuite laissé son prospect vaquer librement dans la concession. Arrive un moment où ce dernier commence à beaucoup tourner autour d'un véhicule. C'est le moment que le vendeur attendait. Ce véhicule est probablement le type de modèle que son prospect recherche. Aussi, s'approche-t-il de lui et lui dit : « *Ce qu'il y a de bien avec cette voiture, c'est qu'elle a des barres de sécurité dans les portières* ».

Arrêtons-nous un instant pour analyser ce qui vient d'être dit. À travers cette phrase, le vendeur s'est contenté d'énoncer une *caractéristique* de son produit. C'est quelque chose de tangible et vérifiable que reçoit toute personne qui acquiert ce modèle. Il suffirait de démonter les portières pour découvrir les barres de sécurité en question. À ce stade, cela n'a rien de convainquant. D'ailleurs, le client pourrait s'en étonner, voire s'en offusquer : au vu du prix actuel du métal sur le marché ainsi que celui du carburant, la marque propose un véhicule avec plus de métal sans véritable utilité apparente, ce qui fait probablement grimper son prix. De plus, ce poids excédentaire devrait faire grimper la consommation de carburant, grevant au passage le budget familial. Vu ainsi, cela ne ressemble vraiment pas à une bonne idée.

Reprenons. « *Ce qu'il y a de bien avec cette voiture, c'est qu'elle a des barres de sécurité dans les portières, ce qui veut dire qu'en cas de choc*

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 131

latéral, l'habitacle est indéformable. »

Arrêtons-nous à nouveau pour analyser ce qui vient d'être ajouté. Après avoir présenté la caractéristique de son produit, le vendeur en explique *l'avantage*, c'est-à-dire la plus-value qu'apporte cette caractéristique. À nouveau, cet avantage est vrai pour tout le monde. Toute personne qui achètera la voiture aura pour avantage de disposer d'un habitacle indéformable en cas de choc latéral.

Mais le vendeur a bien été formé, aussi passe-t-il naturellement à la troisième étape de son argumentation.

Reprenons. *« Ce qu'il y a de bien avec cette voiture, c'est qu'elle a des barres de sécurité dans les portières, ce qui veut dire qu'en cas de choc latéral, l'habitacle est indéformable, et donc, si demain le pire devait arriver – ce que je ne vous souhaite pas –, vos enfants seront en toute sécurité à l'arrière dans le véhicule. Et c'est bien cela que vous vouliez, n'est-ce pas ? »*

Avec cette troisième partie, le vendeur *personnalise* son argument. Il fait écho au besoin spécifique du client qu'il avait verrouillé au moment de la découverte. Et comme si cela n'était pas suffisant, il invite son client à valider ce morceau de la vente en confirmant que c'est bien ce qu'il veut. Il vient de faire une micro-vente. Si notre vendeur fait aussi bien pour tous les besoins restants, et rien que les besoins restant, il ne lui restera plus qu'à tendre le contrat pour signature.

La seule raison qui ferait qu'il ne vende pas tout de suite, c'est s'il est passé à côté d'un ou plusieurs besoins au moment de sa découverte. Si le prospect est intéressé par le produit, cet oubli ressortira sous forme d'objection. Il suffira au vendeur de faire une micro découverte, de verrouiller le nouveau besoin puis d'argumenter avec CAB pour faire la micro vente complémentaire avant de reposer la signature.

Observons l'évolution de la valeur. Les barres de sécurité dans les portières ne valaient guère plus que le prix du métal au moment de l'énoncé de la caractéristique. Ces barres ont pris de la valeur au moment de la présentation de l'avantage, car il y a une plus-value à les avoir : elles ont une utilité. Le prix s'est littéralement envolé à l'annonce du bénéfice.

Franchement, quel prix mettriez-vous sur la vie de vos enfants ?

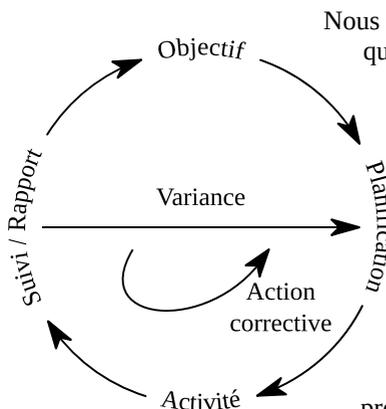
Troisième partie

Exploration

du système de management

Les objectifs et leur déroulement

Précédemment, nous avons succinctement présenté la boucle du management. Nous y avons ensuite ajouté les huit comportements de base du management qui lui sont attachés.



Nous avons pris l'habitude de présenter les quatre grandes étapes du processus managérial sous la forme d'une boucle, car c'est une bonne façon de souligner le fait que c'est un processus qui s'entretient et se nourrit.

Tout commence par la définition d'objectifs. Vient ensuite l'étape dite de planification, qui est en fait l'étape de préparation de l'activité. S'ensuit alors l'activité proprement dite. S'il s'agit d'un environnement de production, c'est l'étape où les biens sont produits. Plus généralement, c'est le moment où la valeur est créée. La quatrième étape est double, puisqu'il y a à la fois le suivi – qui vient en regard de la planification – et le rapportage qui nourrit la réflexion sur les nouveaux objectifs.

Si nous y regardons de plus près, il est intéressant de distinguer deux boucles complémentaires :

- une première, que je qualifie de stratégique, qui relie entre eux les objectifs, la planification et le rapportage

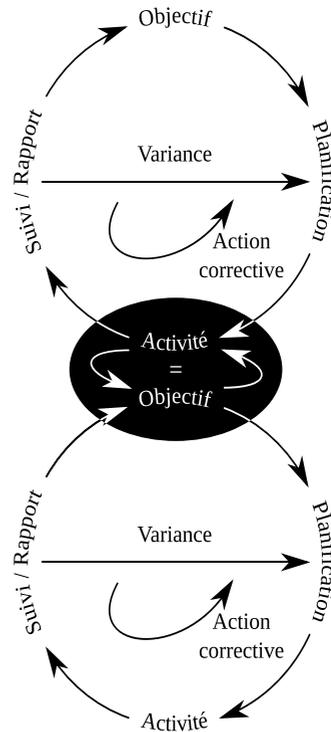
- une seconde, que je qualifie d'opérationnelle, qui relie la planification, l'action et le suivi.

Pour moi, c'est un peu comme une fusée avec, en haut, son poste de pilotage, et en bas, son moteur. Les opérations poussent l'entreprise qui est conduite par sa stratégie.

Notons également que la variance est bien l'écart constaté entre ce qui a été mesuré au moment du suivi et ce qui avait été programmé au moment de la planification. Par contre, ce que le schéma ne précise pas formellement, c'est que la variance pourrait être aussi l'écart entre les résultats consolidés constatés par les rapports et les objectifs confiés à l'origine.

Par principe, toute variance appelle une action corrective. Au niveau opérationnel, il s'agira souvent de restaurer les conditions de la réussite. Au niveau stratégique, la direction devrait être invitée à reconsidérer ou ajuster sa stratégie et les objectifs arrêtés.

Le propre du management, c'est de déléguer. Si ce n'est pas le manager qui produit, que devient l'étape de l'activité ? La réponse est simple : ce qui devait être l'activité du manager devient l'objectif de son collaborateur. Donc, nous passons de la phase de planification propre au manager pour alimenter la phase objectif du collaborateur. Ceci fait, le collaborateur complète sa boucle. En fin de cycle, le rapport du collaborateur alimentera la phase de suivi du manager.



Vision et budget

La mission fondamentale de toute direction générale est d'établir la vision. D'ailleurs, pour faire simple, le travail de tout dirigeant pourrait se résumer à développer une vision et gérer le budget qui s'ensuit. J'observe que beaucoup de collaborateurs cherchent à impliquer leur direction générale dans des problèmes et difficultés du quotidien. Il est évident que, juridiquement, tout directeur général est le responsable ultime au sein de son organisation. En même temps, imaginez-vous un instant débouler dans le bureau de votre patron pour lui dire qu'il manque trois rames de papier dans la photocopieuse du premier étage. À votre avis, quel pourrait être son accueil ? Il vous dira très probablement que vous l'ennuyez – et je reste poli – et qu'il paye quelqu'un pour s'occuper de cela. Vous n'êtes pas au bon niveau de pouvoir pour régler votre problème. Cela ne le concerne pas. Vous êtes trop en dehors du périmètre de sa mission. Par contre, si l'absence des trois rames de papier met en péril l'entreprise, il vous accueillera, vous fera asseoir, vous offrira peut-être même le café et vous écoutera attentivement. L'exemple vous paraît tiré par les cheveux ? Comment l'absence de trois rames de papier pourrait mettre à ce point en péril l'entreprise ? Imaginons que vous receviez le Premier Ministre de Corée, et que ces trois rames de papier doivent servir, à la dernière minute, à inviter tout un parterre de journalistes et de personnalités. Il est évidemment hors de question de recevoir dans deux jours ce Premier Ministre dans une salle vide. Les conséquences seraient catastrophiques pour votre société. Quitte à faire appel à une imprimerie pour compenser l'absence interne de papier, les invitations seront envoyées au plus tard ce soir, pour être reçues le lendemain pour l'événement du jour suivant !

Je reconnais qu'on ne reçoit pas un Premier Ministre tous les jours. Mais ce qui est important de comprendre, c'est le besoin d'intervenir au bon niveau de l'organisation. À travers le jeu des délégations, il y a toujours un niveau précis en charge des questions que nous pourrions rencontrer. Si la situation devait rester bloquée malgré le fait d'avoir frappé à la bonne porte, il est alors normal d'escalader. En escaladant, bien entendu, nous recherchons toujours une solution à notre problème, mais nous invitons aussi l'entreprise à restaurer les conditions de la réussite. Or, ces dernières passent par le fait que chaque niveau hiérarchique soit en charge de tout son périmètre... et

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 139

rien que de son périmètre. Il n'est évidemment pas question pour un manager de s'ingérer dans les affaires de ses collègues. Donc, un bon manager couvre tout son périmètre de responsabilité et rien que son périmètre, et il communique de façon performante aux différentes interfaces.

Une certaine tension existe naturellement dans la structure des organisations. C'est une façon de garantir les équilibres qui lui permettent de rester en sécurité. Un exemple classique est la tension qui peut exister entre les stocks et la production. Pouvons les choses à la caricature. Quel est l'objectif ultime d'un gestionnaire de stock ? Avoir un stock à zéro, à condition d'avoir ce qu'il faut au moment voulu. Quel est l'objectif ultime d'un gestionnaire de production ? Avoir une production infinie, ce qui implique de pouvoir disposer d'un stock infini à l'entrée. Si le gestionnaire de production pouvait s'ingérer dans la gestion des stocks, il ferait probablement tout pour disposer de stocks abondants, ce qui lui offrirait la meilleure garantie de présenter de bons résultats. Mais cela se ferait au détriment de l'entreprise qui verrait de grands moyens financiers immobilisés de manière coûteuse. Cela pourrait même provoquer une cessation de paiement par manque de liquidité, et donc, si cela s'aggrave, la fermeture de l'entreprise.

Évidemment, pour que l'entreprise fonctionne harmonieusement, il faut que les contraintes imposées aux deux entités soient cohérentes. Dans notre exemple, certes excessif, il y a clairement un monde de différence entre un stock à zéro et un stock infini. En toute logique, les deux managers vont se rencontrer et tenter de trouver les bons équilibres. Mais cela dépendra des instructions qu'ils ont chacun reçues et de leurs périmètres respectifs de responsabilité. Si la meilleure solution pour l'entreprise sort de ces périmètres, il leur faudra remonter dans l'organisation jusqu'au point d'arbitrage, c'est-à-dire le premier niveau hiérarchique commun. Là, ils y exposeront leur situation et chercheront ensemble les équilibres adéquats. Une fois trouvés et entérinés par leur hiérarchie, chacun retourne dans son périmètre avec de nouvelles règles qui régissent son travail. Imaginons d'un côté que l'équilibre entériné exige du gestionnaire de stock de le limiter à deux millions avec un taux de service de quatre-vingt-quinze pourcents et,

d'un autre côté, qu'il est réclamé du responsable de l'atelier un taux de production de quatre-vingt-dix pourcents. Un peu plus tard, la hiérarchie fait un tour d'inspection et trouve les stocks en rupture. Mais comme le niveau de stock ne dépasse pas deux millions et le taux de service est supérieur à quatre-vingt-quinze pourcents, il ne peut que féliciter son gestionnaire pour son bon travail. Il se rend ensuite en production et trouve les machines à l'arrêt. Rien ne sort. En même temps, le taux de production s'établit au-dessus de quatre-vingt-dix pourcents. Il ne peut, dans ces conditions, que féliciter à son tour le responsable de la production.

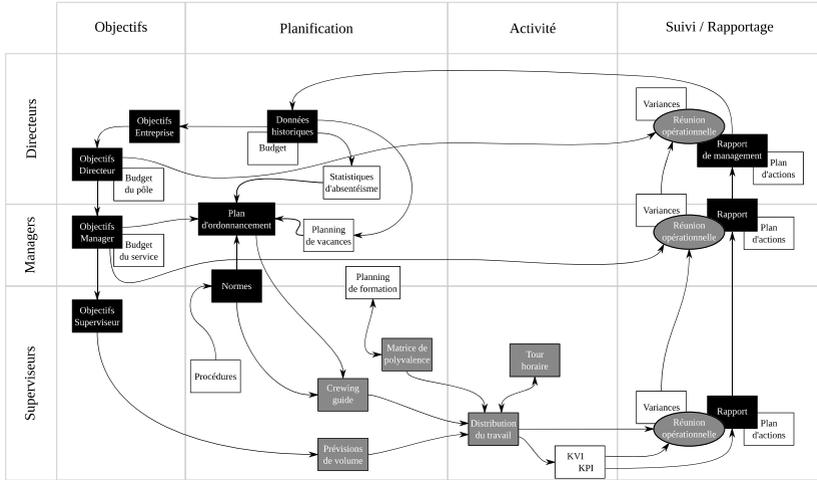
Déroulement d'objectifs

Une fois la vision définie, il est temps de dérouler les objectifs à travers l'organisation. Un déroulement d'objectif, c'est la traduction des objectifs issus de la vision en objectifs de management. Les objectifs ainsi reçus par chaque département se traduisent alors en objectifs plus opérationnels confiés à la supervision. Un déroulement d'objectifs, c'est un peu la transmutation d'objectifs stratégiques généraux en objectifs opérationnels détaillés. C'est un exercice important qui réclame de la patience, de l'imagination ainsi qu'une bonne maîtrise de son périmètre et de son champ de responsabilité. Si « réduire les coûts de deux millions » est parlant au niveau de la direction générale, cela n'a absolument pas de sens auprès des opérationnels. À leur niveau, ils ne disposent d'aucun levier pour réaliser un tel objectif. De plus, énoncé ainsi, cela ne leur dit pas ce qu'ils doivent faire pour apporter leur contribution. Un opérationnel ne gère que des paramètres techniques : des volumes de travail, mais ce peut être aussi des vitesses, des temps unitaires, des paramétrages de machines...

Dérouler les objectifs est un travail essentiel à la bonne marche des organisations. Les objectifs, s'ils sont mal posés, peuvent profondément hypothéquer les résultats de l'entreprise et son avenir.

Ayons conscience que les objectifs nourrissent l'ensemble du système de management, et ce faisant l'ensemble de l'organisation. Car les objectifs ne se cantonnent pas aux aspects productifs de l'entreprise. Ils touchent aussi les performances individuelles, les supports à garantir, les conditions

d'exécution, les relations contractuelles, les liaisons opérationnelles, la qualité... Bref, tout ce qui compose une entreprise peut être – et devrait être – soumis à objectif.



Si nous partons de la représentation que nous nous faisons habituellement d'un système de management idéal, la réflexion sur les objectifs se nourrit des données historiques et des statistiques. Les objectifs stratégiques se déclinent en objectifs opérationnels. Ils se traduisent aussi en budgets. Déclinés, les objectifs opérationnels participent à la définition du plan d'ordonnement et permettent le juste dimensionnement des équipes à travers le « crewing guide ». Ils permettent donc de définir les besoins en ressources – dont les ressources humaines –, mais aussi les besoins en compétence et donc, indirectement, les besoins en formation. Ils servent d'indicateurs pour les évaluations annuelles. Ils sont aussi utilisés au quotidien comme valeur de comparaison dans les suivis et les rapports produits. Ce faisant, ils sont donc au cœur des réunions opérationnelles centrées sur la production des résultats.

Au cours des années, j'ai observé que rares sont les organisations à bien

142 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

définir puis dérouler leurs objectifs. D'ailleurs, au moment où j'écris ces lignes, le dernier client auprès de qui j'ai abordé ce sujet fait plutôt figure de mauvais élève. Je suppose qu'il devait avoir conscience que quelque chose dans sa pratique n'allait pas, car tout commence par une demande de formation autour des évaluations annuelles. Une fois sur place, il me demande surtout d'aborder la définition d'objectifs.

Pour fixer le contexte, précisons qu'il s'agit d'une entreprise spécialisée dans le stockage de carburant. Depuis quelque temps, elle passe ce qu'elle appelle des contrats objectifs avec ses collaborateurs, mais elle regrette que ceux-ci ne se sentent pas concernés. C'est avec le sentiment d'être contraints qu'ils signent ces contrats alors que les objectifs repris dans ce contrat ne font pas sens pour eux. Et je les comprends, car les objectifs que la direction leur impose ne sont ni plus ni moins que les objectifs stratégiques qu'a défini la direction générale dans le cadre de l'élaboration de sa vision.

Prenons un exemple. Les opérations de connexion et de déconnexion au moment des transbordements occasionnent de petites pertes, ce qui est tout à fait acceptable. Contractuellement d'ailleurs, les pertes admises par leurs clients sont de quelques petits pour mille. Pourtant, l'entreprise a pour ambition d'avoir zéro perte de carburant cette année. C'est pourquoi la direction confie tel quel cet objectif à tous ses subalternes directs en début d'année. Et beaucoup d'entre eux le répercuteront sans rien changer sur le management de leurs équipes. Si nous pouvons comprendre l'intérêt de confier cet objectif aux opérations, il est plus difficile d'imaginer en quoi un tel objectif peut avoir du sens pour un responsable financier ou pour un responsable des ressources humaines, par exemple, alors que ni ces derniers ni leurs équipes ne s'approchent jamais d'une cuve, d'un super-tanker ou d'un camion.

Le plus étonnant, c'est que cette entreprise a mis sur pied une équipe projet dédiée à cet objectif. Cela peut prêter à sourire, mais l'équipe projet n'est autre que l'ensemble du comité de direction. En toute logique, la première chose à faire aurait dû être qu'ils définissent ensemble « comment » ils pourraient tenir un tel objectif. Pour cela, ils doivent disposer de statistiques, d'études, d'analyses... qui puissent leur permettre de comprendre pourquoi ils ne sont pas à zéro pourcent, et donc déduire ce qui

doit être fait pour corriger la situation. Devrait s'ensuivre une étape de recherche de solutions, elle-même suivie d'une étape de planification et d'inventaire des moyens. Et ce n'est qu'alors que des objectifs par spécialité auraient pu être confiés aux différents responsables.

Par exemple, ils auraient pu identifier avoir besoin de quinze personnes possédant une compétence particulière. Trouver ces quinze personnes pour une date donnée devient naturellement un objectif qui fait sens pour un responsable des ressources humaines. Cette campagne de recrutement ou de formation a bien évidemment un coût. Il faut donc trouver et disposer des budgets nécessaires au moment où il faudra opérer la dépense. Imaginons que ce budget soit estimé à un million. Disposer de ce million au moment défini devient un objectif qui fait sens à un responsable financier. Et ainsi de suite.

Poursuivons cet exemple simplifié. Maintenant que le responsable du département des ressources humaines a pour objectif de trouver quinze personnes répondant à un profil précis, il peut décliner à son tour cet objectif en objectifs plus opérationnels à confier aux différents membres de son équipe. Cela passe par l'identification des différentes tâches et de leurs échéances. En l'occurrence ici, il y a déjà la tâche de définir précisément le profil, puis celle de le communiquer par voie de presse ou sur les sites spécialisés. Ensuite, il y aura la tâche de dépouiller les réponses, d'organiser les entretiens de sélection, à moins qu'il ne soit choisi d'externaliser cette recherche auquel cas il y aura la tâche de sélectionner un cabinet RH. Et si cela doit passer par un marché, il faudra rédiger le cahier des charges, le publier, dépouiller les réponses et passer le contrat avec le cabinet retenu. Etc.

Lorsqu'un responsable maîtrise le métier de l'entreprise, le risque est grand de rentrer dans une routine qui l'amène à reproduire ce qui a déjà été fait. Cela a des avantages, puisque cela peut lui permettre d'agir rapidement. En même temps, cela peut priver l'entreprise de progrès. Fondamentalement, un déroulement d'objectif est un processus créatif parce qu'il s'agit de définir de façon précise et détaillée la façon dont l'entreprise va s'y prendre pour atteindre son objectif. À l'issue de ce processus, cette dernière dispose

de la liste des actions à entreprendre, d'une planification, d'un dimensionnement des ressources nécessaires et d'indicateurs.

Toute démarche créative de ce type passe par deux étapes majeures :

- Une étape d'ouverture, où le but est de multiplier les solutions possibles ; c'est la phase de créativité proprement dite ; beaucoup de méthodes existent, dont le brainstorming, créé par Alex Osborn au milieu du siècle dernier ;
- Suivie d'une étape de fermeture, où il s'agit alors de sélectionner la solution qui sera retenue sur base de critères préétablis.

Cette démarche peut être entreprise en groupe, tout comme nous pourrions la réaliser seul. Nous observons cependant que la solitude peut peser et ralentir la réflexion, tandis que les échanges nourrissent et accélèrent la réflexion.

La démarche peut être formelle et documentée, tout comme elle pourrait être informelle s'il s'agit de dérouler de petites choses. Il est certain que tout ne réclame pas le même effort. En même temps, il est probablement bénéfique d'adopter la démarche présentée tant elle peut être source d'évolution et de nouveauté. À l'heure où la concurrence se joue aux marges, tout progrès, même insignifiant en apparence, peut s'avérer être ce qui fera la différence et vous faire gagner un marché ou conserver un client.

Au niveau des opérations, un objectif se construit en partant d'une norme validée et d'un taux d'improductivité admis. Pour l'instant, nous nous contentons de l'énoncer. Un peu plus loin, nous détaillerons cette question.

Lorsqu'on parle de fixation d'objectifs, nous pensons probablement tous aux objectifs opérationnels. Pourtant, toute organisation est amenée à poser d'autres objectifs. À côté des objectifs opérationnels, elle doit aussi définir des objectifs d'évolution. Beaucoup de choses peuvent avoir besoin d'évoluer pour rétablir ou améliorer les conditions de la réussite. Elle peut

avoir besoin de développer d'autres valeurs. Elle peut vouloir faire évoluer l'ambiance ou la culture d'entreprise. Elle peut ressentir le besoin de faire évoluer les compétences, soit parce qu'il faut les mettre à niveau ou tout simplement pour anticiper les besoins que ne manqueront pas d'entraîner les prochaines évolutions technologiques. L'organisation peut vouloir aussi se transformer. Soit parce qu'elle souhaite adopter de nouvelles pratiques, soit parce qu'elle franchit un cap dans sa croissance. Elle peut aussi chercher à se rationaliser, se professionnaliser ou se spécialiser...

En tant que « personne » morale, toute organisation a des paliers à franchir dans sa croissance. Comme toute personne, elle traversera aussi des « crises ». Il faut pouvoir les accompagner et les gérer.

Fondamentalement, deux types d'objectifs peuvent être posés : des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs. J'observe qu'on oublie trop souvent de définir des objectifs qualitatifs. Par objectifs qualitatifs, je ne parle pas des objectifs portant sur la qualité de la production ou des produits. Ces objectifs restent des objectifs opérationnels quantitatifs. Un objectif qualitatif se rapprocherait plus d'un objectif qu'on pourrait définir comme émotionnel. Prenons un exemple. Si nous devons passer ensemble un contrat pour du conseil dans votre entreprise, je me fixerais probablement comme objectif qualitatif le fait d'avoir du plaisir à travailler avec vous.

Quel est l'intérêt d'un tel objectif, d'autant plus qu'il est parfaitement subjectif ? Le fait est qu'un objectif qualitatif « déclenchera » toujours plus tôt qu'un objectif quantitatif. Dans notre exemple, s'il devait arriver que je n'ai plus de plaisir à travailler avec vous, il est quasiment certain que la conséquence de cela apparaîtra dans quelque temps dans les indicateurs quantitatifs. Mais ce sera trop tard. La situation se sera dégradée. De façon plus ou moins prononcée, il y a toujours un effet retard dans le comportement des indicateurs quantitatifs. Au plus les projets et les volumes sont imposants, au plus l'effet retard est marqué. Maintenant, si je dispose d'un indicateur qualitatif comme celui énoncé plus haut, en le passant en revue, je devrais me rendre compte assez rapidement de la perte de plaisir. Cette prise de conscience précoce me permettra de prendre des actions correctives qui, si elles portent leurs fruits, évitera de voir se

dégrader les indicateurs quantitatifs et restaurera les conditions optimales nécessaires à la bonne réalisation du projet. Par exemple, je pourrais aller vous voir et œuvrer avec vous à restaurer les conditions d'une collaboration enthousiasmante et fructueuse.

Lorsqu'on confie un objectif à quelqu'un, la définition de l'objectif n'est que la moitié de la question. Gardons à l'esprit qu'un objectif vient toujours en regard de moyens consentis. Ces moyens font écho aux quatre droits fondamentaux de tout collaborateur, à savoir :

- Le droit d'avoir des instructions claires (objectifs SMART),
- Le droit de recevoir la compétence (montée en compétence),
- Le droit de disposer du matériel nécessaire,
- Et le droit de disposer des matières premières nécessaires.

S'il lui manque l'un de ces quatre éléments, le collaborateur est en droit de réclamer auprès de sa hiérarchie la restauration des conditions de la réussite. C'est d'autant plus vrai lorsque ces moyens ont été définis au moment de l'attribution de l'objectif.

Lorsque vous vous préparez à confier un objectif à quelqu'un, vous vous apprêtez à entrer en négociation, car objectifs et moyens doivent s'équilibrer. J'observe que la principale difficulté rencontrée par les organisations est d'avoir un dialogue apaisé autour du dimensionnement de ces moyens. Pour l'avoir, encore faudrait-il disposer d'éléments factuels qui en permettraient le calibrage objectif. L'essentiel des entreprises que j'ai pu croiser dans ma carrière manquaient cruellement de tels éléments. Surtout lorsqu'il s'agit de dimensionner les ressources humaines. Le dialogue autour de la définition du niveau de collaborateurs requis pour la réalisation d'un objectif est loin d'être serein. Cela ressemble plus à un marchandage qu'au fruit d'une démarche rationnelle. C'est ainsi qu'on devient le témoin de dialogues kafkaïens :

- J'ai besoin de quinze personnes pour ce travail.
- Je ne t'en accorde que dix !
- Allez, monte à douze, et je te le fais...

Comment se donner les moyens d'un dialogue apaisé autour du

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 147

dimensionnement des équipes ?

Adéquation charge – capacité

La seule façon de parvenir à avoir un dialogue apaisé autour des ressources est d'avoir un dialogue factuel ! Des chiffres, des faits ! Voilà de quoi apaiser l'échange. Non seulement, cela donne à ce dernier une dimension incontestable, mais, cela permet aussi d'être mieux en maîtrise de son management. À travers tout écart constaté – qu'on appelle une variance –, c'est la possibilité qui est offerte au système de nous interroger. Je visais cent, j'ai consommé cent vingt, j'ai une variance de vingt. À quoi sont dus ces vingt supplémentaires ? Que puis-je faire pour corriger cela ? Où doivent maintenant se concentrer mes efforts ? Comme nous l'avons vu, la variance, c'est l'écart entre ce qui a été réalisé et ce qui était prévu. Tout écart invite une action corrective.

Si toute production poursuit un objectif quantitatif, elle consomme pour cela des ressources, dont des ressources humaines. Quelle est la juste quantité de ressources à consommer ? De combien de personne a-t-on besoin au mieux pour réaliser cette production ? À partir de combien pourrait-on considérer qu'on commence à gaspiller de la ressource, grevant par là-même les coûts et donc les marges de l'entreprise ?

Il y a une première distinction à faire. Dans son rapport au temps, il y a deux types de ressources : celles dont la consommation dépend du volume à produire et celles dont la consommation est indépendante de tout volume. À titre d'exemples, une hôtesse d'accueil ou un gardien sont des ressources indépendantes de tout volume. L'utilité d'un gardien est d'arrêter les malfaiteurs. Or, le nombre de gardiens ne dépend pas du nombre de malfaiteurs potentiels. Certains postes doivent être occupés, qu'il y ait du

volume ou non. Si nous prenons un commercial dans une boutique, c'est une ressource indépendante du volume. Par contre, les commerciaux suivants peuvent être engagés au franchissement de certains paliers de fréquentation de la boutique. Certains commerces sont d'ailleurs devenus maîtres dans l'art de dimensionner les équipes en fonction de la fréquentation. Les fast-foods, par exemple, avec leur approche très industrialisée, calculent le nombre de personnes à avoir en production et au comptoir heure après heure. Certains définissent ce niveau à l'avance en analysant leurs historiques de fréquentation. D'autres, agissent de façon plus dynamique en mettant en pause les ressources excédentaires en cas de baisse temporaire de fréquentation.

Je ne suis pas occupé à dire qu'il faille aller à de tels extrêmes. Beaucoup de facteurs peuvent influencer la décision d'avoir tel ou tel niveau de ressources. Plus on sera « laxiste » dans l'emploi des ressources, plus le taux d'improductivité sera élevé, rognant ainsi les marges et la rentabilité de l'entreprise, ce qui peut mettre en péril la pérennité de l'emploi. Si un collaborateur peut désirer à court terme mieux gagner sa vie en complétant son horaire, il peut aussi apprécier à plus long terme le fait de préserver son emploi. Ensuite, tout est question d'arbitrage, de philosophie et de culture d'entreprise.

Une bonne façon de préserver la rentabilité des ressources tout en entretenant leur satisfaction, c'est d'avoir d'autres travaux à leur confier en cas de baisse de la fréquentation. Dans un fast-food, il y a toujours du nettoyage ou des mises en place à faire, quand il n'y a pas un camion à décharger ou une friteuse à vider et nettoyer. Cela implique de former son personnel à d'autres tâches. La matrice de polyvalence est un excellent outil pour à la fois définir les besoins en formation, mais aussi voir en un coup d'œil qui sait faire quoi et donc qui peut être affecté à quelle tâche selon la situation. Nous détaillerons les matrices de polyvalence plus loin.

De quoi aurions-nous besoin pour avoir un dialogue apaisé autour des ressources ? Nous avons vu que pour être factuel, le dialogue doit reposer sur des faits ou sur des chiffres. Ces faits seront d'autant plus forts qu'ils seront des « vérités d'entreprise », c'est-à-dire qu'ils seront communément

admis.

Pour dimensionner les ressources humaines, nous devons faire correspondre le niveau de travail nécessaire à la production aux ressources disponibles pour produire. Nous devons donc faire en sorte que la « capacité de travail » disponible soit égale à la « charge de travail » à réaliser.

Fondamentalement, une charge de travail, c'est un volume et un temps. Il en va de même d'une capacité de travail. Mathématiquement, une charge de travail est le produit du « volume de travail » à produire par le temps nécessaire pour produire une unité de ce travail. Nous appelons ce temps un « temps unitaire ». Nous pouvons donc écrire que :

$$\text{Charge de travail} = \text{Volume de travail} \times \text{Temps unitaire}$$

Par nature, le volume de travail est incontestable. Il suffit de le mesurer à l'entrée du processus. C'est une vérité d'entreprise. Donc, si nous parvenons à faire du temps unitaire une vérité d'entreprise, la charge de travail – qui n'est que le résultat de la multiplication – sera, elle aussi, une vérité d'entreprise. Elle sera incontestable. Lorsque ces données sont installées dans l'entreprise, il devient possible de parler du niveau de ressources nécessaire à un travail très posément, sans émotion et de façon factuelle. Tout le monde s'entend.

Comment obtenir un temps unitaire incontestable ? C'est simple : en établissant une norme. Une norme, c'est un temps admis par tous pris comme référence. Reste à définir un temps sur lequel tout le monde puisse s'entendre.

Comment définir une norme ? Pour l'illustrer, je vous propose de prendre un exemple basé sur la production d'un bien, ce qui permettra peut-être de mieux appréhender cette notion. Imaginons que nous devons définir les temps standard dans l'atelier d'une boulangerie semi-industrielle. La première chose consiste à identifier les différentes tâches unitaires. Dans

notre cas, il faut approvisionner en farine et en levure le poste de travail. Ensuite, il faut transvaser la farine dans le pétrin, y ajouter la levure, le sel et l'eau. Vient alors le pétrissage qui est réalisé par un pétrin mécanique. Ce n'est donc pas une activité humaine. Le pétrissage terminé, il faut laisser reposer la pâte, ce qui, à nouveau, ne constitue pas une activité humaine. Une fois la pâte prête, elle est débitée en pâtons du poids souhaité et roulé en boule à la main. La pâte est à nouveau mise à monter. Une fois prête, les pâtons sont mis en forme et placés sur un tapis roulant. Lorsque le four est à température, les pains sont mis au four le temps de la cuisson. L'ouvrier-boulangier surveille la cuisson et ajuste, si besoin, la température et le niveau d'humidité. Une fois le pain cuit comme souhaité, il est sorti du four et placé à refroidir sur des claies en bois, ce qui termine le processus de fabrication. Ce qui viendra ensuite concerne le conditionnement et la logistique.

Liste d'activités hebdomadaire						
#	Description	U/T ou T/U ? ⁶	Unité de volume	Volume à produire	Temps unitaire	Charge de travail ⁷
1	Approvisionnement du poste de travail					
2	Alimentation du pétrin					
3	Découper les pâtons					
4	Former les pâtons					
5	Enfourner et surveiller la cuisson					
6	Défourner					

Il est important d'identifier des activités cohérentes facilement observables. Toute activité correspond à une séquence de gestes et d'actions qui a un

6 U/T : Unités par Temps – T/U : Temps par Unité

7 Une charge de travail (de même qu'une capacité de travail) s'exprime en temps-homme. Dans notre exemple, nous travaillons en heures-homme.

début bien défini, une fin précise et un résultat attendu.

À ce stade, nous pourrions compléter la liste d'activités en demandant au responsable ou aux collaborateurs les volumes et les temps unitaires sur une période de temps donnée – la semaine dans notre exemple.

Imaginons qu'il y ait cinq postes de travail – et donc cinq pétrins, et qu'on produise sept jours sur sept. Par ailleurs, chaque poste de travail prépare trois pains différents par nuit. Pour simplifier, posons que chaque pâte produite pèse trente kilogrammes, et que chaque kilogramme de pâte donne deux pains. Une fournée prend la totalité des pains préparé par un pétrin, soit soixante pains.⁸

Liste d'activités hebdomadaire						
#	Description	U/T ou T/U ?	Unité de volume	Volume à produire	Temps unitaire	Charge de travail
1	Approvisionnement du poste de travail	T/U	Poste	105	20 min	35h00
2	Alimentation du pétrin	T/U	Pétrin	105	15 min	26h15
3	Découper les pâtons	U/T	12 pâtons	6 300	01 min	08h45
4	Former les pâtons	U/T	24 pâtons	6 300	01 min	04h22
5	Enfourner et surveiller la cuisson	T/U	Fournée	105	02 min	03h30
6	Défourner	U/T	12 pains	6 300	01 min	08h45
Charge totale						86h37

Dans cet exemple, qui aurait peut-être pu être plus réaliste, nous obtenons un total de quatre-vingt-six heures-homme trente-sept. Ce résultat repose sur des estimations. Nous savons, par expérience, que les estimations sont biaisées et souvent surévaluées. Si les volumes sont plutôt simples à définir, notre esprit a beaucoup plus de difficultés à estimer correctement le temps.

8 Si vous deviez refaire les calculs en vous aidant d'un tableur, vous constateriez probablement des petites différences. J'ai eu un choix à faire : soit retranscrire les résultats calculés par le tableur qui garde en mémoire les décimales, ou permettre au lecteur de refaire simplement le cheminement et les calculs en repartant des données reprises dans les tableaux présentés. J'ai préféré cette seconde option.

Il est donc nécessaire de contrôler les temps unitaires. Pour cela, le plus simple reste d'observer et de chronométrer le travail réalisé. Encore faut-il que nous soyons capables de correctement juger l'allure du travail qui se déroule devant nos yeux. En effet, l'ouvrier boulanger de notre exemple pourrait avoir des gestes lents, mais très précis ou à l'inverse des gestes plus rapides et moins précis. Entre les deux, il y a un geste qui est recherché et qui allie vitesse et précision. Ce geste équivaut à un facteur 1. Les gestes moins rapides seront donc en dessous de $1 - 0,95$, par exemple -, et les gestes plus rapides auront un jugement d'allure supérieur à $1 - 1,10$, par exemple. Les professionnels qui chronométrent – on les appelle d'ailleurs des « chronomètres » – calibrent leur jugement d'allure sur des vidéos où, par exemple, des cartes sont distribuées. Notons que dans beaucoup de législations à travers le monde, les « chronomètres » sont les seules personnes habilitées à prélever un temps. Le résultat obtenu par l'observation est corrigé par le jugement d'allure. Par exemple, si un chronomètre mesure 1 minute pour une activité avec un jugement d'allure de 1,10, le temps observé normé, c'est-à-dire ramené au jugement d'allure 1, sera de 1 minute et 6 secondes.

Le tableau de notre exemple ne recense pas beaucoup d'activités. Dans la réalité, nous en aurions beaucoup plus. Dans ces conditions, il est pratiquement impensable de tout observer et mesurer. Cela coûterait très cher et le gain ne serait pas toujours au rendez-vous. C'est le moment d'être intelligent. Si nous regardons le tableau de plus près, nous observons que deux activités consomment plus de soixante-dix pourcents du temps et trois activités consomment plus de quatre-vingts pourcents du temps. Ce sont donc les activités sur lesquelles porter notre attention. Tout gain ou toute perte de temps sur ces activités peut fortement impacter le besoin en ressources. Par contre, pour les activités moins consommatrices de temps, même un gain de dix pourcents – ce qui serait remarquable – ne changera que peu le besoin en ressources. Dans notre exemple, si l'ouvrier boulanger s'améliore de 10 pourcents sur les activités quatre et cinq, il gagnera 47 minutes, soit une amélioration globale de moins de 1 pourcent !

Liste d'activités hebdomadaire							
#	Description	U/T ou T/U ?	Unité de volume	Volume à produire	Temps unitaire	Charge de travail	%-age cumulé
1	Approvisionnement du poste de travail	T/U	Poste	105	20 min	35 h 00	40,40
2	Alimentation du pétrin	T/U	Pétrin	105	15 min	26 h 15	70,71
3	Découper les pâtons	U/T	12 pâtons	6 300	01 min	08 h 45	80,81
6	Défourner	U/T	12 pains	6 300	01 min	08 h 45	90,91
4	Former les pâtons	U/T	24 pâtons	6 300	01 min	04 h 22	95,96
5	Enfourner et surveiller la cuisson	T/U	Fournée	105	02 min	03 h 30	100
Charge totale						86 h 37	

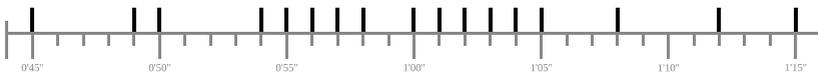
Lorsque les listes d'activités sont plus importantes que celle prise pour exemple, nous faisons appel à la loi de Pareto : vingt pourcents des activités consomment quatre-vingts pourcents du temps et quatre-vingts pourcents des activités n'occupent que vingt pourcents du temps. Pour gagner du temps sans trop perdre en précision, nous organisons une campagne d'observation sur les vingt premiers pourcents, puis nous répercuterons l'écart moyen constaté sur les quatre-vingts pourcents restants.

Pour que nos observations aient une quelconque valeur, nous devons respecter la loi statistique des grands nombres, ce qui veut dire que chaque activité retenue devra être observée vingt fois ou plus. Avant d'observer les activités, il est important de se rappeler où elles commencent et où elles finissent, de connaître la séquence éventuelle des actions entreprises ainsi que la façon dont ces actions doivent être posées. Enfin, il faut avoir en tête le résultat auquel cette activité doit aboutir, en quantité et en qualité. Il est utile aussi de s'assurer que la personne observée travaille comme à l'accoutumée. La simple présence de l'observateur peut totalement perturber le travail.

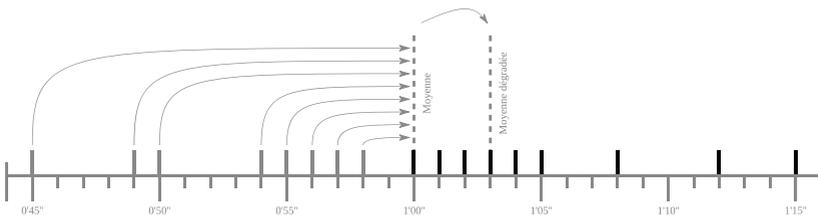
Imaginons que nous relevions, pour l'activité quatre, les temps suivants :

4	Former les pâtons	01:10	00:57	00:59	00:45	01:05	01:03	01:02
		01:12	00:50	00:57	00:55	01:01	00:56	01:04
		01:15	01:12	00:50	00:49	00:54	01:00	00:50
		00:50	01:12	00:58	01:08			

Graphiquement, cela donne :



Maintenant que nos observations sont faites, quelle valeur choisir ? La plupart des managers à qui la question est posée ont tendance à vouloir choisir la moyenne. Hasard des calculs, la moyenne s'établit dans notre exemple à 1 minute. Malheureusement, la moyenne s'avère ne pas être un bon choix. Pourquoi ? Simplement parce qu'en choisissant la moyenne comme norme, c'est-à-dire comme temps de référence officiel au sein de l'organisation, nous créons une situation qui débouchera sur la dégradation de cette moyenne. Comment ? Parce que tous ceux qui sont capables de travailler plus vite auront tendance à ralentir pour caler leur vitesse sur la moyenne, tandis que les plus lents ne parviendront pas à être plus rapides. Pour parvenir à aller plus vite, certains ont besoin de monter en compétence. Cela ne se fait pas du jour au lendemain.



Si tous ceux qui sont en dessous de la minute se calent sur la norme, la nouvelle moyenne passe d'une minute à une minute trois secondes. Trois secondes représentent un écart de cinq pourcents. Cinq pourcents, c'est trois cent quinze pains en moins par semaine. Rapporté au prix du pain, il vous est aisé d'imaginer le manque à gagner. Sur des produits comme le pain dont le prix est réglementé dans beaucoup de pays, c'est toute la marge commerciale qui peut se voir ainsi rognée, sinon plus.

Bien, me direz-vous, mais quel temps choisir alors ? La BDP. La « Best Demonstrated Performance » ou, en français, la « Meilleure Performance Démontrée ». La BDP, c'est le temps reproductible le plus rapide enregistré pour lequel l'activité a été exécutée correctement, en respectant les procédures et offrant le résultat espéré en quantité et en qualité.

Dans notre exemple, l'activité à quarante-cinq secondes n'est pas retenue comme BDP, car l'observateur constate que l'activité ou le produit ne sont pas conformes. À quarante-neuf secondes, tant le produit que l'activité sont en ligne avec les attentes. Mais ce temps n'a pu être constaté qu'une seule fois. Par contre, à cinquante secondes, non seulement tout était techniquement correct, mais de plus c'est un temps qui a pu être produit à plusieurs reprises par la personne observée ou différentes personnes. Voici notre BDP. Entre le temps estimé initialement par le manager et la BDP, il y a un écart de dix secondes, soit un écart de treize pourcents et demi.

Pour établir la liste d'activité finale et calculer la charge de travail définitive, il suffit de remplacer les temps estimés par les BDP. Comme seules vingt pourcents des activités ont été observées, nous corrigerons le temps des activités résiduelles en appliquant le pourcentage d'écart entre la BDP et les temps estimés des activités observées.

Par exemple, si la BDP issue des observations pour l'activité un se positionne à 18 minutes, celle de l'activité deux à 12 minutes et celle de l'activité trois à 55 secondes, nous répercutons un écart de près de quatorze pourcents aux autres activités.

#	Description	Volume à produire	Temps unitaire estimé	Charge de travail estimée	BDP	Charge de travail observée
1	Approvisionnement du poste de travail	105,00	20 min	35 h 00	18 min	31 h 30
2	Alimentation du pétrin	105,00	15 min	26 h 15	12 min	21 h 00
3	Découper les pâtons (par 12)	525,00	01 min	08 h 45	55 sec	08 h 01
Charge totale sur activités observées				70 h 00		60 h 31
Coefficient en %				60 h 31 / 70 h 00 = 86,46 %		

Appliquons ce coefficient aux activités non observées :

#	Description	Volume à produire	Temps unitaire estimé	Coefficient	Temps unitaire calculé	Charge de travail calculée
4	Former les pâtons (par 24)	262,50	01 min	86,46 %	52 sec	03 h 47
5	Enfourner et surveiller la cuisson	105,00	02 min		103 sec	03 h 02
6	Défourner (par 12)	525,00	01 min		52 sec	07 h 35

La liste d'activités hebdomadaires définitive devient donc :

Liste d'activités hebdomadaire						
#	Description	U/T ou T/U ?	Unité de volume	Volume à produire	Temps unitaire	Charge de travail
1	Approvisionnement du poste de travail	T/U	Poste	105	18 min	31 h 30
2	Alimentation pétrin	T/U	Pétrin	105	12 min	21 h 00
3	Découper les pâtons	U/T	12 pâtons	6 300	55 sec	08 h 01
4	Former les pâtons	U/T	24 pâtons	6 300	52 sec	03 h 47
5	Enfourmer et surveiller la cuisson	T/U	Fournée	105	103 sec	03 h 02
6	Défourner	U/T	12 pains	6 300	52 sec	07 h 35
Charge totale						74 h 55

Levons une apparence incohérence dans le propos. D'un côté, pour ne pas utiliser la moyenne comme temps de référence, j'avance l'argument que son usage dégrade la moyenne effective, car ceux qui sont au-dessus de celle-ci ne sont pas capables d'y coller. En tout cas pas sans montée en compétence. En utilisant la BDP, le problème est encore plus aigu puisque pratiquement tout le monde est au-dessus de la norme. Alors, quel intérêt ?

En fait, la réponse tient dans la posture de management que nous souhaitons voir prise par les responsables. Rappelez-vous de la boucle du management, et en particulier de la notion de variance qui est au cœur du management. En imposant la BDP comme temps de référence, certes la performance effective est dégradée. Chaque jour, on peut mesurer une différence entre la performance réalisée et celle qui était prévue par la BDP. Nous avons là une variance. Or, rappelez-vous, une variance est un potentiel d'évolution. En utilisant la BDP, chaque jour les responsables ont devant leurs yeux une variance qui les invite à se demander ce qu'ils pourraient très concrètement faire pour réduire cette variance. Grâce à la BDP, les responsables entrent de plain-pied dans la pratique de l'amélioration continue.

En même temps, je comprends que vous ne pouvez être constamment en retard dans vos livraisons. Vous ne pouvez pas éternellement rater l'objectif. Et vous avez raison. Livrer à temps les quantités commandées dans la qualité attendue est essentiel pour conserver ses clients ou vivre en paix avec ses clients internes. C'est pourquoi nous vous proposons d'utiliser deux normes : une norme de planification et une norme de management.

Pour votre planification et dans vos rapports à vos clients, nous vous suggérons d'utiliser la moyenne. C'est une bonne façon de garantir la satisfaction des clients. En même temps, je vous invite à réfréner votre envie éventuelle de prendre une marge de sécurité complémentaire, car cela ne ferait qu'assoupir votre pratique de l'amélioration continue. Nous avons vu combien cela peut être dommageable pour les marges commerciales et la rentabilité. Une rentabilité réduite, c'est autant de risque en plus porté à la pérennité de l'organisation et des emplois.

Dans le cadre de votre management, vous communiquerez les objectifs de production à vos équipes en vous basant sur le temps donné par la norme (BDP). C'est une bonne façon de challenger chacun et d'identifier qui a besoin d'être accompagné dans sa montée en compétence et à quelle hauteur.

Éthiquement, certains pourraient se dire que chacun est différent, et que tout le monde ne peut être un foudre de guerre. C'est vrai. En même temps, dans une approche économique qui intéresse tant le patron – pour ses bénéficiaires – que les collaborateurs – pour la pérennité de leur emploi –, quel serait l'intérêt économique de garder des collaborateurs lents alors que d'autres, plus rapides, sont disponibles au même prix sur le marché du travail ? Je ne suis pas occupé à dire que l'entreprise ne peut avoir un comportement social, au contraire. Mais cela a un coût et des conséquences pour chacun qu'il est important d'apprécier.

Tout écart par rapport à la BDP n'est pas toujours dû à un manque de compétence. Parfois la performance est freinée par des problèmes non réglés ou des impondérables. À nouveau, la variance est ce qui nous invite à nous demander ce que nous pouvons faire pour améliorer et pérenniser les processus ou l'activité.

160 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

Toute chose restant égale par ailleurs, il n'y a aucune raison pour que les normes changent maintenant qu'elles sont établies. Tant qu'on pratique les mêmes processus, avec les mêmes outils, il n'y a aucune raison pour que ces temps d'exécution changent. La meilleure performance démontrée est, par définition, le meilleur temps possible constaté. Par contre, si le processus est modifié ou si de nouveaux outils sont mis en place, alors les normes correspondantes devront être ré-établies.

Que représente le total de la liste d'activité ? Que représentent les soixante-quatorze heures cinquante-cinq minutes ? C'est la charge de travail, à la BDP, nécessaire pour produire ce qu'il y a à produire. Évidemment, jour après jour, les volumes peuvent varier. Une boulangerie semi-industrielle ne produit pas le même nombre de pains toutes les nuits. Elle adapte sa production aux besoins estimés du lendemain. Pour cela, la boulangerie dispose d'historiques de vente selon les jours de la semaine.

En changeant les volumes à produire dans le tableau, la charge totale varie. Une fois la BDP définie, elle n'a plus de raison de changer. Donc les volumes sont les seules variables qu'il reste. Le tableau devient un outil bien pratique pour calculer le niveau de ressources nécessaires sur un processus pour produire ce qui y est programmé dans un espace-temps défini. C'est ce que les spécialistes appellent en anglais un « Crewing Guide ».

Comme la boulangerie sait qu'en moyenne les temps pratiqués sont supérieurs à la BDP, elle peut se fixer un objectif d'évolution en accordant un taux d'improductivité admise. L'idée n'est pas de choisir un taux qui permette de coller à la moyenne, mais bien de choisir un taux qui symbolise un palier d'évolution entre la moyenne actuelle et la BDP. C'est une bonne façon d'inviter les responsables à pratiquer l'amélioration continue, sans les étrangler pour autant. Si, dans notre exemple, la boulangerie accorde un taux d'improductivité admise de neuf pourcents, cela veut dire qu'elle accorde sept heures-homme trente minutes de plus à la production. On passe donc de soixante-quatorze heures-homme cinquante-cinq minutes à quatre-vingt-trois heures-homme vingt-cinq minutes. C'est plus rapide que la

moyenne et plus lent que la BDP.

$$\frac{74:55}{(1-0,09)}=82:25$$

Travailler en heures n'est probablement pas aisé. Aussi, une dernière opération peut être effectuée : traduire ces heures en Équivalent Temps Plein (ETP). Si l'horaire hebdomadaire d'un temps plein est de quarante heures, alors le tableau devient :

Crewing Guide						
#	Description	U/T ou T/U ?	Unité de volume	Volume à produire	Temps unitaire	Charge de travail
1	Approvisionnement du poste de travail	T/U	Poste	105	20 min	31 h 30
2	Alimentation du pétrin	T/U	Pétrin	105	15 min	21 h 00
3	Découper les pâtons	U/T	12 pâtons	6 300	55 sec	08 h 01
4	Former les pâtons	U/T	24 pâtons	6 300	52 sec	03 h 47
5	Enfourner et surveiller la cuisson	T/U	Fournée	105	01 min 44	03 h 02
6	Défouner	U/T	12 pains	6 300	52 sec	07 h 35
Charge totale						74 h 55
Taux d'improductivité admise (9 %)						07 h 30
Charge totale avec improductivité admise						83 h 25
ETP ⁹ (40 heures / semaine)						2,09

Ce « Crewing Guide » est un outil précieux qui permet au manager de calculer chaque jour le nombre d'ETP nécessaire pour produire. En caractères gras sont reprises les seules données qui peuvent varier dans le tableau. Notons que nous avons choisi dans cet exemple de travailler par semaine. Vous pouvez choisir de travailler par jour, par quinzaine ou toute

9 ETP = Équivalent Temps Plein

autre échelle de temps qui fasse sens pour vous.

Ce tableau peut être également calculé sur des durées plus longues, comme l'année. Ce ne sera plus un « Crewing Guide » dans ce cas, mais un « Plan d'ordonnement ». Nous allons en parler dans quelques instants.

Nous avons donc une charge de travail de 2,09 ETP. Par la porte ou par la fenêtre, c'est l'effectif nécessaire à cette production hebdomadaire.

Face à cette charge de travail, la boulangerie doit disposer d'une capacité de travail au moins équivalente. Cette capacité de travail, c'est ce qu'elle l'achète sur le marché du travail. Ce sont les hommes et les femmes avec qui elle noue des contrats de travail. Pour couvrir une charge de 2,09 ETP, doit-elle acheter 2,09 ETP sur le marché du travail ? Évidemment, non. Elle doit acheter plus, car elle doit couvrir l'absentéisme et les congés payés.

Pour l'absentéisme, la boulangerie peut soit reprendre le pourcentage historique d'absentéisme que devrait pouvoir lui fournir la fonction RH, soit fixer un objectif d'amélioration réaliste. Si le taux d'absentéisme historique est de huit pourcents, l'entreprise peut avoir l'ambition de baisser ce taux à cinq pourcents, par exemple. C'est le taux que nous utiliserons dans notre exemple.

Quant aux congés payés, chaque pays a sa législation. Dans certains environnements, cette question peut être réglée par une convention collective. Pour poursuivre notre exemple, j'ai fixé ce taux à dix pourcents. Puisqu'il s'agit de calculer le nombre de ressources à acheter sur le marché du travail, je change d'échelle temporelle en passant de la semaine à l'année. Je simplifie le tableau en repartant du total. Le volume à produire pouvant évoluer dans le temps, je choisis arbitrairement pour l'exemple une charge de travail totale annuelle de deux mille six cents heures-homme pour l'ensemble des activités reprises dans la liste d'activité.

Mini Master Plan	
Description	
Charge totale	2 600 h 00
Taux d'improductivité admise (9 %)	+ 257 h 09
Charge totale avec improductivité admise	= 2 857 h 09
Absentéisme (5 %)	+ 142 h 51
Charge totale avec absentéisme	= 3 000 h 00
Congés payés (10 %)	+ 300 h 00
Charge totale avec congés payés	= 3 300 h 00
ETP (220 jours ouvrés par an – 8 heures par jour)	⇒ 1,88 ETP

Dans les organisations qui ne ferment pas durant les périodes de vacances annuelles, une erreur fréquente observée est de permettre à tous le personnel de prendre ses vacances durant cette période. Ce faisant, cela contraint l'entreprise de faire appel à de la main d'œuvre saisonnière. Souvent, cela prend la forme d'étudiants qui profitent des mois d'été pour se faire un peu d'argent de poche. Le problème, c'est que l'entreprise paye deux fois la couverture des vacances. Le nombre d'ETP affiché par le Plan d'ordonnancement comprend le remplacement des travailleurs durant leurs vacances. Donc, l'organisation a souvent déjà acheté cette capacité de travail. En permettant à tout le monde de partir en même temps, cela veut dire que :

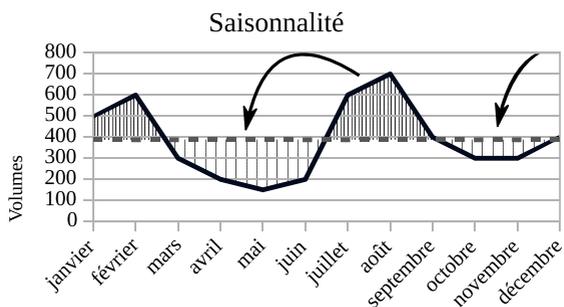
- L'entreprise est en sur-capacité durant les mois ordinaires, ce qui rogne les marges,
- Elle paye une deuxième fois la couverture des mois de vacances en achetant des ressources saisonnières pour couvrir les collaborateurs en vacances, ce qui contribue à nouveau à entamer les bénéfices.

En abordant l'adéquation charge / capacité, notre objectif était de démontrer qu'il est possible d'avoir un dialogue parfaitement apaisé autour des

ressources. Si nous reprenons chacun des termes des équations, nous pouvons constater que chacun est parfaitement objectif. Pour le calcul de la charge, nous avons, d'un côté, les volumes à produire qui peuvent être constatés en entrée de processus – c'est donc une vérité d'entreprise –, et de l'autre, nous avons les temps unitaires, sous forme de norme – ce qui constitue à nouveau une vérité d'entreprise. Nous pouvons même y ajouter le taux d'improductivité admise qui est, lui aussi, une vérité d'entreprise. Pour ce qui est de la capacité de travail, nous la connaissons par l'addition de chacun des contrats de travail, ce qui en fait une vérité d'entreprise. Et s'il devait être difficile d'avoir cette information, nous connaissons le nombre de collaborateurs dans l'entreprise et nous connaissons le nombre d'heures contractuelles pour chacun. Ensuite, ce n'est qu'un jeu de multiplication et d'addition.

Au final, il faut que la charge de travail égale la capacité de travail. Si, calcul fait, il n'y a pas d'égalité, et que la charge de travail s'avère supérieure à la capacité de travail, il n'est pas possible de satisfaire la production. Une fois le constat posé, il ne reste plus qu'à trouver des solutions ensemble. Est-il possible de recruter de nouveaux collaborateurs ? Et dans quels délais ? Que fait-on en attendant ? Et si l'entreprise ne souhaite pas recruter, à combien ramène-t-on ce qui sera produit ?

D'autres analyses peuvent être intéressantes à faire, comme l'analyse de la saisonnalité, s'il se devait que la production soit soumise à des fluctuations dans ses volumes à produire. Dans ce cas, il convient d'explorer ce qui pourrait être fait pour lisser la charge dans le temps. Ici, la posture d'anticipation du management est essentielle. Évidemment, le coût des stocks intermédiaires et des encours éventuels doit être mis en regard des gains espérés en personnel. Ensuite, tout est question d'arbitrage et de contexte. Une boulangerie ne pourra pas produire en hiver pour l'été, c'est évident.



Au mieux, les responsables seront capables de faire varier la capacité de travail en fonction des besoins exprimés par la charge de travail, au plus la rentabilité sera renforcée. Pour cela, il faudra parfois arriver à donner envie à une partie du personnel de prendre ses vacances au moment creux de l'année. Pour un producteur de crème glacée, ce n'est probablement pas une bonne idée d'accorder congé à son personnel durant les mois d'été. Lorsqu'une organisation a une activité saisonnière, une solution peut être de trouver une autre activité qui a une saisonnalité inverse. Par exemple, en faisant abstraction des investissements nécessaires, notre producteur de crème glacée pourrait choisir de vendre des gaufres chaudes l'hiver.

Les saisonnalités peuvent s'opérer sur d'autres échelles de temps. Par exemple, le ministère des finances peut vivre des pics d'activité à certaines dates du mois qui correspondent aux différentes échéances mensuelles. Il pourra utilement œuvrer à donner envie aux contribuables de s'y prendre à l'avance de façon à lisser la charge de travail sur le mois.

Comme nous l'évoquions en début de chapitre, cette approche factuelle a pour bénéfice de permettre une discussion apaisée et factuelle autour de la question du dimensionnement des ressources. Elle offre aussi l'avantage de placer les différents acteurs de l'entreprise devant leurs responsabilités : ils ne peuvent plus ignorer la réalité et sont invités à trouver des solutions crédibles qui en tiennent compte. Comme toujours, l'objectif sera de rétablir les conditions de la réussite. Malgré les avantages indéniables de cette approche, il semble qu'il y ait toujours des managers qui ne veulent rien

entendre. Tout ce qu'ils paraissent capables de dire à leur subalterne en carence de ressources, c'est : « débrouille-toi ! », rejetant ainsi ceux-ci dans le néant absolu. Je me souviens de fonctionnaires avec lesquels nous faisions cet exercice. À la fin, nous avons défini que leur charge de travail était de neuf cent cinquante heures-homme. Par contre, la capacité de travail disponible n'était que de quatre cent cinquante heures-homme. Pour mieux visualiser la chose, mettons cela en équation :

$$950 \text{ heures-homme} \neq 450 \text{ heures-homme}$$

Un fonctionnaire récupéra ce travail et alla voir son supérieur. Une fois la démonstration faite et comme celui-ci ne voulait rien entendre, le fonctionnaire se déclara incompetent et demanda à son supérieur de lui apprendre comment faire un travail de 950 heures-homme avec 450 heures-homme. Je ne suis pas certain que le manager ait apprécié, mais je trouve la démarche saine et judicieuse. Cela prouve que quand on maîtrise le système et le management, il est toujours possible de retomber sur ses pattes, car tous les éléments du système sont cohérents entre eux.

Rappelez-vous ce que je vous ai dit : à chaque fois que vous éprouverez un problème, c'est que vous aurez transgressé les règles de bonne pratique du management ou ses outils.

Plan d'ordonnement

Nous le voyons, le monde des chiffres et des faits a l'avantage d'offrir la maîtrise et le progrès, tout en créant un climat d'apaisement dans les rapports.

Traditionnellement, le management distingue quatre types de ressources :

- Les ressources humaines,
- Les ressources matérielles,
- Les ressources matières,
- Et les ressources financières.

Pour qu'un manager soit au rendez-vous de ses objectifs, encore faut-il qu'il soit en maîtrise de ses ressources. Dans le sous-chapitre précédent, nous avons couvert la maîtrise des ressources humaines. Ajoutons-y la maîtrise des autres ressources de production, à savoir le matériel et les matières. Nous laisserons aux financiers la maîtrise des ressources financières.

S'il est évident que la ressource humaine n'est pas gérée efficacement, il me semble tout aussi incontestable que, dans bon nombre d'organisations, les ressources de production ne le sont pas non plus. Pourtant, intuitivement, nous aurions tendance à croire le contraire, surtout lorsqu'il s'agit d'environnement de production de type industriel. N'y a-t-il pas des stocks, des seuils de commande, des plannings de production... ?

Oui, souvent il y en a. Mais rares sont les organisations à avoir fait un travail – en tout cas un travail correct – autour du dimensionnement de ses ressources. Or, au-delà du fait que ce dimensionnement soit essentiel, ce travail peut pointer des pistes d'amélioration autour desquelles des objectifs peuvent être posés. Rappelons-nous que notre démarche n'a pas pour but de

« travailler plus dur », mais bien de « travailler plus intelligemment ». Poser le constat de gaspillages puis se fixer des objectifs pour les contrer, n'est-ce pas une façon intelligente de faire plus avec moins, sans que cela ne coûte en efforts, tout en accroissant la satisfaction ?

Le plan d'ordonnancement est un peu le cœur du système de management, tant de nombreux éléments s'y rapportent. C'est, par nature, un outil d'analyse et d'anticipation qui permet de calibrer les compteurs. C'est grâce à lui que les valeurs cibles d'une foule d'indicateurs vont pouvoir exister. C'est à partir de lui que les budgets vont pouvoir être construits. Le plan d'ordonnancement nous oblige à confronter la réalité telle qu'elle prévaut et non telle que nous l'imaginons. Lorsque nous le construisons, il nous pose des questions qui nous oblige à faire le point sur l'existant, à poser des constats et parfois à nous définir des objectifs de progrès.

L'objectif d'un plan d'ordonnancement est d'aligner tous les chiffres directs concernant la production. Dans un tableau à double entrée, chacune des productions prévues est placée en ordonnée, tandis que chaque ressource attachée à cette production est analysée en abscisse.

Tout d'abord, nous nous posons la question de la capacité de production de la ligne. En nous interrogeant sur la ligne de production, cela nous oblige en principe de vérifier les capacités annoncées par le constructeur de chaque machine. Que dit le manuel ? À quelle vitesse théorique la machine peut-elle tourner ? À combien la fait-on effectivement tourner ? Je ne suis pas occupé à dire que *toutes* les machines doivent tourner à leur optimum. Par contre, il est important de vérifier, une fois connu la vitesse théorique de toutes les machines qui se succèdent dans le processus, que la machine qui formerait le goulot d'étranglement soit réglée au mieux de ses capacités. Par ailleurs, c'est la machine à surveiller de près et à soigner. Les entretiens doivent être réalisés en respectant le planning d'entretien proposé par le constructeur. Pas question que cette machine tombe en panne. Pourquoi spécifiquement celle-ci et moins les autres, me direz-vous ? Parce que les autres, plus rapides, ont une certaine capacité à pouvoir rattraper leur retard, surtout si elles sont en aval du goulot. Combien de fois n'ai-je pas constaté que les machines, souvent achetées à prix d'or, sont sous-exploitées.

Tant qu'on en est à consulter les manuels constructeurs, vérifions aussi les

consommations matières théoriques. Et s'il y a un gros écart entre la consommation théorique et celle effectivement consommée, il y a là un gaspillage qu'il peut être facile de réduire. Moins de gaspillage, c'est produire à moindre coût. C'est se préserver des marges qui pourraient être fort utiles au développement de l'entreprise.

Une fois la capacité théorique connue, il faut en retrancher les arrêts. Ceux-ci sont de deux types : les arrêts planifiés et les arrêts non planifiés. Les arrêts planifiés sont en principe ceux imposés par le constructeur pour les maintenances périodiques. Mais sur certaines machines, comme des rotatives d'imprimerie, ce peut être aussi des temps de nettoyage qui peuvent ne pas être négligeables. D'ailleurs, pour rester sur cet exemple, tout l'enjeu de la planification dans une imprimerie est de se faire succéder intelligemment les travaux de façon à optimiser au mieux les nettoyages, car ces derniers consomment l'essentiel du temps. Ces machines sont tellement rapides, qu'une fois réglées, elles s'acquittent du travail en un temps record. Je me souviens d'une mission dans une imprimerie artisanale. Les temps de nettoyage variaient assez largement selon les situations. Si les travaux qui se succédaient restaient à peu près dans les mêmes tonalités, les temps de nettoyage étaient plus courts. De même, lorsqu'on passait d'une couleur claire à une couleur plus foncée, le nettoyage ne devait pas être aussi approfondi que lorsqu'on passait de couleurs foncées à des couleurs claires. Tout l'art consistait donc à planifier intelligemment les productions. Pour cela, il faut pouvoir disposer de délais de production longs pour gagner de la souplesse dans la planification. En œuvrant à raccourcir drastiquement la durée du processus administratif à l'arrivée des commandes, c'est presque une semaine de plus que l'imprimerie a pu offrir à la production, soit cinquante pourcents de temps en plus. Grâce à ce temps et à une meilleure programmation des travaux, c'est pratiquement un tiers de travail en plus que l'imprimerie a pu absorber, avec les bénéfices qui vont avec. Belle illustration, à nouveau, du concept de « travailler plus intelligemment » et non « plus dur ».

Une fois la capacité et les arrêts de la ligne connus, il nous faut définir le

niveau des rebuts. Les rebuts, ce sont des productions non conformes qui doivent être refaites. C'est donc de la capacité nette en moins. Si en faisant son plan d'ordonnancement, le manager constate un taux historique de rebuts élevés, il peut, après analyse, se fixer un objectif de progrès en définissant un taux de rebuts inférieur.

Enfin, on placera dans la catégorie « autres » les autres pertes de performance potentielles. Ce sont typiquement les arrêts non-planifiés, comme les bris de machine, par exemple. Mais ce pourrait être aussi des pannes d'électricité, des pannes du système informatique...

Imaginons que la ligne de production numéro 1 produise la référence « TB85 ». La capacité théorique de la ligne est de 1000 unités par heure. Côté perte de performance, il est à prévoir 5 % d'arrêts machine, 6 % de rebuts et 3 % pour les autres pertes. À combien s'élèvent les pertes de performance ?

D'abord, il y a les pertes dues aux arrêts machines programmés, soit, dans notre cas :

$$1000 \text{ u/h} \times 5\% = 50 \text{ u/h} \quad ^{10}$$

Ensuite, il y a les autres pertes occasionnées durant le temps de production effectif, à savoir :

$$(1000 \text{ u/h} - 5\%) \times (6\% + 3\%) = 85,50 \text{ u/h}$$

Les pertes totales s'élèvent donc à :

$$50 \text{ u/h} + 85,50 \text{ u/h} = 135,50 \text{ u/h}$$

La capacité de la ligne n'est donc pas de 1000 unités par heure, mais de :

$$1000 \text{ u/h} - 135,50 \text{ u/h} = 864,50 \text{ u/h}$$

Sachant cela, imaginons que nous ayons pour objectif de produire

¹⁰ u/h = unités / heure

102 000 unités. Il nous faut donc :

$$\frac{102\,000\text{ u}}{864,50\text{ u/h}} = 117,99\text{ h}^{11}$$

Si le temps de travail d'une équipe est de 8 heures, il faut donc :

$$\frac{117,99\text{ h}}{8\text{ h}} = 14,75\text{ shifts}$$

Si la taille de l'équipe devant conduire la production sur cette ligne est de 20 personnes, alors il est aisé de calculer les heures-homme requises :

$$117,99\text{ h} \times 20\text{ ho} = 2359,75\text{ h-ho}^{12}$$

Si nous n'avions pas toutes ces pertes, il nous faudrait par unité produite :

$$\frac{1000\text{ u/h}}{20\text{ hommes}} = 0,02\text{ h standards}$$

Il nous faudrait donc :

$$102\,000\text{ u} \times 0,02\text{ h standards} = 2\,040\text{ h productives}$$

Les différentes pertes nous coûtent donc 15,67 % de capacité en plus :

$$2\,359,75\text{ h-ho} - 2\,040,00\text{ h-ho} = 319,75\text{ h-ho}$$

C'est déjà une marge de progrès potentielle qui passe, entre-autre, par la diminution des rebuts et des arrêts non programmés.

Évidemment, notre atelier produit aussi d'autres références que la « TB85 ». Il suffit d'appliquer la même démarche pour toutes les références.

Une fois que c'est terminé, il suffit de faire la somme de toutes les heures-hommes requises. Rajouter à cela les heures indirectes requises. Souvent, il s'agit d'heures qui ne sont pas liées à un volume à réaliser. Et vous avez le niveau de ressource nécessaire pour produire. Il suffit alors d'appliquer le taux d'absentéisme, puis le taux pour la couverture des vacances et vous obtenez le personnel total requis. Vous pouvez comparer ce niveau au niveau de personnel existant, et vous pourrez peut-être relever une nouvelle

¹¹ Calculé en centième d'heure pour faciliter les calculs. Cela correspond à 117 h 59.

¹² h-ho = heures-homme

marge de progrès potentielle si ce dernier niveau est supérieur à vos besoins.

Toute cette démarche peut paraître fastidieuse à première vue, mais elle vous offre une vision claire et la plus objective possible de vos besoins et de votre situation. Vous pouvez maintenant communiquer facilement avec la Direction des Ressources Humaines ou la Direction Générale en cas de besoins de ressources. Vous savez à la fois combien de capacité en plus vous en avez besoin, mais aussi pour quoi et donc quels profils doivent être le leur.

Par ailleurs, vous avez une idée précise de ce que vous souhaitez voir se réaliser et vous avez des chiffres pour calibrer vos indicateurs. Dans notre exemple, si vous produisez moins que 864,50 u/h, toutes choses restant égales par ailleurs, c'est que vous êtes en mode dégradé par rapport à la vision à la fois prudente et ambitieuse que vous avez posée.

Selon la disponibilité naturelle de l'information, vous pouvez facilement suivre le bon déroulement de la production avec trois ou quatre indicateurs. Il vous faut connaître la vitesse de la ligne, maîtriser le niveau de perte et vous assurer du bon niveau de ressources pour produire selon le scénario. Tout écart négatif par rapport à ces valeurs est une variance. Et *toute* variance appelle une action corrective ! Selon l'indicateur qui enregistrera l'écart, vous saurez où chercher et sur quoi agir.

En annexe, vous trouverez un exemple de plan d'ordonnement avec ses formules écrites en blanc sur fond gris. La première ligne reprend notre exemple.

Qu'en est-il de l'utilisation d'un plan d'ordonnement au sein d'une organisation de service, comme une administration, un help-desk ou une banque ? Notons tout d'abord que le travail à produire au sein de ces environnements ne sont pas exclusivement des prestations intellectuelles. Il peut y avoir aussi des productions plus matérielles. Par exemple, au sein de la logistique financière d'une banque, il y a une production très concrète qui

consiste à trier et compter des billets de banque en vue de leur renvoi auprès de la banque nationale. Il fut un temps où ces billets étaient comptés à la main. Aujourd'hui, les machines assistent et soulagent les employés sans pour autant changer la nature très concrète du travail. Ces machines ont une vitesse, un taux d'erreur et donc de rebut...

Dans les administrations, il n'est pas rare de trouver un département ou un service « imprimerie » produisant tous les documents administratifs utilisés par les fonctionnaires ou distribués aux citoyens. La plupart des banques et des administrations possèdent aussi une poste interne, avec des vagemestres distribuant le courrier et un centre de tri qui n'a rien à envier à l'administration des postes.

Qu'en est-il si le travail consiste à traiter des dossiers ? Si on est dans une administration, les dossiers peuvent pour l'essentiel être classés en catégories puisqu'ils font écho en principe à des procédures et des règlements immuables. Un temps standard de traitement peut être calculé. Par ailleurs, il est souvent possible d'anticiper assez précisément les volumes. Si l'administration fiscale a envoyé un million de déclarations d'impôts, il est légitime de supposer qu'elle aura un million de déclarations à traiter en retour. Il est possible de classer les déclarations en familles distinctes, chacune ayant son temps standard. C'est ainsi qu'on pourrait imaginer les catégories suivantes : les déclarations d'entreprises, les déclarations d'employés, les déclarations de professions libérales et les déclarations de retraités.

Et s'il s'agit d'accueillir des citoyens, me direz-vous ? C'est à peu près pareil. L'administration a bien dû dimensionner ses équipes en fonction du niveau de fréquentation et éventuellement du niveau de qualité de service rendu. Entendez par là, le temps d'attente moyen pour être servi et le temps consacré à la demande. Chaque comptoir est souvent dédié à un ou plusieurs actes administratifs précis. Il est possible d'attribuer un temps standard à chacun des actes, ou un temps de traitement qui tienne compte de l'accueil et des explications éventuelles à fournir au citoyen. Certes, le temps peut varier d'un citoyen à l'autre, car, si certains connaissent déjà les procédures, d'autres les abordent pour la première fois. Si un acte s'éternise

trop, le responsable devrait s'en alerter, de façon à y remédier tout en donnant satisfaction au citoyen. Il pourrait, par exemple, le prendre à part de façon à libérer le fonctionnaire pour permettre à ce dernier de servir les citoyens en attente. Ce que doit surtout surveiller le responsable, c'est le temps moyen pratiqué. Il doit coller au mieux aux prévisions. Il doit aussi surveiller l'évolution de la fréquentation. Le flux des citoyens est rarement constant à travers la journée. Connaître ces variations naturelles peut l'aider à anticiper en organisant le service de telle manière à ce que plus de fonctionnaires soient mis à la disposition du public aux moments de forte affluence, puis de renvoyer ces fonctionnaires d'appoint à leurs tâches en back-office une fois le pic de fréquentation passé.

Si on gérait un helpdesk, on pourrait se dire qu'on ne peut maîtriser le flux des appels. C'est partiellement vrai, puisqu'il s'agit d'appels entrants. En même temps, un helpdesk est dimensionné en fonction des services offerts et du risque d'appel. Pour simplifier, nous pourrions dire qu'un helpdesk n'existe que pour compenser les erreurs produites en amont. Quelque chose ne s'est pas bien passé, et quelqu'un appelle pour s'en plaindre et demander réparation. Tant que les niveaux d'appel restent dans les limites fixées, cela veut dire que l'entreprise produit dans les limites des risques qu'elle a acceptés. Si les appels s'envolent, c'est le signe d'une crise : l'entreprise produit de façon dégradée. Il est urgent de remonter l'information et d'inviter les services concernés à corriger la situation. Je ne peux concevoir qu'un helpdesk n'offre aucun retour à son organisation pour l'inviter à s'améliorer. Même si certains niveaux de risque ont été admis et financés, l'objectif ultime d'un helpdesk devrait être de ne recevoir aucun appel, tout en ayant des clients satisfaits.

En cas d'appel, le téléopérateur met en branle une procédure dans laquelle il implique son interlocuteur. Il est assisté dans la démarche par un ordinateur. L'ordinateur étant une machine, chaque routine possède un temps qui inclus, entre-autre, le temps de réponse de la machine ou du serveur. Même en informatique, nous pouvons avoir des rebus. Ce seront par exemple les mauvaises requêtes ou les coupures de connexion qui obligent à reprendre depuis le début. Côté panne, on a l'embarras du choix. À part le programme qui pourrait planter, chaque accessoire peut être la victime d'un incident : une souris qui cesse de fonctionner, un écran qui brûle, un clavier qui ne

répond plus...

Si vous êtes fonctionnaire ou que vous offrez une prestation intellectuelle, je vous invite une fois de plus à travers ces exemples à changer la croyance qui consiste à penser que ces approches normatives ne s'appliqueraient pas à votre réalité. Je pense qu'il est important que vous acceptiez l'idée que vous *produisez* quelque chose. Comme toute production, elle répond aux mêmes règles de volumes et de temps. Simplement, il vous faut trouver les bons critères. Cela demande souvent de prendre un peu de recul et de commencer à penser en termes de production, de processus, de matières premières, de temps... Avec un peu d'habitude, tout peut être décomposé de la sorte. Et même s'il devait rester quelques activités qui ne peuvent facilement être cernées, elles ne représenteront souvent que quelques pourcents de la charge de travail totale. Autant dire qu'il s'agit là d'un « risque » négligeable.

Matrice de polyvalence

S'il est un outil simple, utile et précieux qui soit largement méconnu, c'est la matrice de polyvalence, parfois appelée aussi matrice de flexibilité. Lorsque je prononce ces mots pour la première fois dans le cadre de nos missions, j'observe d'emblée une résistance souvent farouche. S'il y a bien un mot que les gens ne veulent pas entendre, c'est le mot « flexibilité ». Si je peux comprendre que beaucoup de travailleurs puissent être opposés à l'idée d'un temps de travail flexible, il ne s'agit pas de cela ici. Cette flexibilité du temps de travail qui aurait pour but de coller à la variation de la charge de travail dans le temps se travaillerait au croisement du planning et des instructions données. La matrice de polyvalence adresse tout autre chose.

À quoi doit faire face un manager ? Il doit se préoccuper de la montée en compétence de ses collaborateurs. Selon le contexte, il doit assurer la production planifiée ou absorber la production en attente de traitement à l'entrée de son processus. Pour cela, il doit pouvoir faire face efficacement aux imprévus et autres impondérables. Il doit donc non seulement disposer de ressources suffisantes, mais surtout de ressources capables de faire le travail qui a besoin d'être fait. C'est tout l'objet de la matrice de polyvalence : avoir sous les yeux l'état des compétences individuelles dans un format accessible du premier regard.

Vous pourriez vous demander pourquoi établir une telle matrice, dans la mesure où vous connaissez l'état des compétences au sein de votre équipe. C'est probablement vrai. En même temps, honnêtement, quand, pour la dernière fois, vous êtes-vous interrogé sur l'état des compétences des

membres de votre équipe ? Entretenir une matrice de polyvalence vous oblige à vous poser des questions que je trouve fort salutaires quant à l'évolution des compétences au sein de votre périmètre. De plus, j'imagine que vous aussi avez droit à des vacances de temps en temps. Est-ce que celui ou celle qui prendra le relai pendant votre période de repos connaît comme vous l'état des compétences de chaque membre de votre équipe ? Par ailleurs, comme vous êtes bon dans votre travail et que vous êtes au rendez-vous de vos résultats, vous devriez un jour être promu. Est-ce que votre successeur va devoir tout reconstruire en partant de zéro ? Ce serait une perte dramatique de valeur pour l'entreprise. Enfin, en particulier en situation de crise, cela peut vous aider d'avoir des supports sur lesquels vous reposer pour avancer rapidement vers une solution.

Compétences	Collaborateurs	Collaborateur 1	Collaborateur 2	Collaborateur 3	Collaborateur 4	Collaborateur 5	Collaborateur 6	Collaborateur 7	Collaborateur 8		
Métier											
Accueil		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prise de rendez-vous		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Relances		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rendez-vous		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Logistique		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Produits											
Retraite		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prévoyance actifs		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prévoyance retraités		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Épargne		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
produits fonds en €		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
produits fonds en UC		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Duo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Perp		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vacances											
produits fonds en UC		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gestion de groupe		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
AMH											
produits auto		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
produits habitation		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Légende	■	Maîtrise	■	Notion
	■	Connaissance	■	Sans objet

La matrice de polyvalence est donc une matrice à double entrée où chaque collaborateur occupe une colonne en abscisse et où l'ensemble des compétences et savoirs-faire sont repris en ordonnée. Un code couleur est donné à l'état de chacune des compétences pour chacun des collaborateurs.

Comme nous le voyons dans cet exemple, la notion de compétence peut se décliner selon la réalité de l'environnement. Le contexte est une agence bancaire, et les personnes concernées sont des commerciaux.

Quatre niveaux de compétence ont été définis :

- Maîtrise
- Connaissance
- Notions
- Sans objet

Le niveau « maîtrise » est accordé à un collaborateur expérimenté qui connaît parfaitement le produit ou qui intégré parfaitement cet aspect du métier.

Le niveau « connaissance » est donné à celui ou celle qui a des connaissances et une pratique du produit ou du métier, mais qui a encore quelques marges de progrès à conquérir avant de pouvoir être jugé en parfaite « maîtrise ». Cela pourrait être réglé par une petite formation, par exemple.

Le niveau « notion » est utilisé pour ceux qui sont concernés par cette compétence ou que nous projetons dédier à cette compétence, et qui ont pratiquement tout à apprendre du produit ou du métier.

Quant au niveau « sans objet », il est utilisé pour souligner qu'une personne n'est pas concernée par cette compétence. Les raisons peuvent en être multiples, comme le fait que la personne ne sera jamais amenée à pratiquer cette compétence, ou le fait d'être face à une limite physique qui interdit à la personne de jamais pratiquer cette compétence.

Au cours d'une mission au cours de laquelle il m'avait été confiée la logistique financière d'une grande banque, il y avait une activité qui consistait à transporter les caisses de billets entre le sas destiné aux convoyeurs de fonds et les plans de travail. Ces caisses étaient

particulièrement lourdes, or des dames travaillaient également au comptage des billets. Il a été jugé et validé que ces dernières, pas très fortes physiquement, ne seraient jamais capables de soulever ces caisses. Cette activité fut notée « sans objet » pour elles.

Lorsqu'on construit une matrice de polyvalence, certes on y renseigne l'état actuel des compétences, mais on doit aussi réfléchir de façon logique, surtout lorsqu'il s'agit de choisir entre « notions », qui impliquerait d'investir dans la formation du collaborateur, et « sans objet ». L'objectif opérationnel d'un manager n'est pas que *tous* ses collaborateurs maîtrisent *toutes* les compétences, car certaines compétences peuvent être liées et se pratiquer en parallèle. Dans la fabrication d'un téléphone sans fil, par exemple, il est nécessaire de produire la base et d'assembler le mobile. Si le bureau méthode a prévu deux lignes de fabrication – l'une pour la base et l'autre pour le mobile – qui se rejoignent en fin de processus pour assembler les deux éléments au moment de l'emballage, les membres de l'équipe qui produisent la base seront toujours occupés à la base, tandis que ceux qui assemblent le mobile resteront sur le mobile. S'ils sont suffisamment nombreux, il n'y a donc pas de raison de former et entraîner les équipes à fabriquer l'autre partie du produit.

En construisant sa matrice de polyvalence, le manager sera attentif d'avoir suffisamment de personne maîtrisant – ou en passe de maîtriser – les différentes compétences afin de couvrir toutes les situations qu'il pourrait déjà anticiper, comme les pics de production ou la couverture des absences ou des vacances. Les données historiques peuvent le renseigner sur les volumes passés, les variations saisonnières et les crises vécues. Si certaines productions ne se font que durant les périodes de vacances, quel intérêt y aurait-il à former des collaborateurs qui, systématiquement, prennent leurs congés à cette période ? S'il devait ne pas avoir suffisamment de collaborateurs en maîtrise de certaines compétences, le manager devra choisir quelles personnes faire évoluer pour compléter ses besoins.

Une fois la matrice établie, il est important de l'afficher bien en vue. En cas d'imprévu, votre regard devrait automatiquement s'y diriger, car un coup d'œil à la matrice peut vous aider à rapidement réorganiser le travail.

Il y a plusieurs années, j'étais en mission dans une grande brasserie industrielle. En fait, elle était alors classée deuxième au rang mondial. Au sein du département commercial, il y avait un service d'appel qui prenait contact avec les cafetiers avant chaque tournée afin de prendre leur commande. C'est un travail précis qui réclame de connaître à la fois les produits, mais aussi les différentes habitudes des clients, au risque sinon de rater des ventes. En pleine période de vacances d'été, période durant laquelle la moitié de l'équipe affectée à ce service prenait ses congés, une épidémie fit rage et décima l'équipe qui assurait le service. Il fallait réagir vite, car l'été, c'est la haute saison. Il fait chaud, les gens veulent se désaltérer. De plus, beaucoup sont en vacances, ce qui leur offre plus de temps à partager entre amis sous le soleil aux terrasses des cafés, sans compter les touristes qui affluent en masse durant cette période. Des étudiants qui profitaient de leurs vacances pour se faire un peu d'argent furent engagés et le service dû être réorganisé. Pas question de former ces étudiants à une tâche aussi sensible. Travailler au téléphone avec les clients est un exercice délicat qui peut impacter l'image de la société. De plus, les cafetiers avaient l'habitude de toujours parler à la même personne. Une habitude et surtout une complicité s'étaient installées. Les préposés habituels connaissaient parfaitement le client et ses habitudes. Si ce dernier oubliait quelque chose dans sa commande, le préposé pouvait le lui suggérer. Former de jeunes étudiants sans expérience significative du monde du travail, sans connaissance du métier, sans connaissance des produits et sans expérience de la cible prendrait trop de temps. Il faudrait de plusieurs semaines à plusieurs mois pour qu'ils soient au mieux de leurs compétences. Et même s'il était possible de les former, l'entreprise perdrait ces ressources développées à fort coût à la fin du stage.

La matrice de polyvalence montrait qu'on disposait d'un peu plus de la moitié de l'effectif nécessaire formé. Le croisement de cette information avec la « gamme opératoire » du travail fit apparaître une solution viable. Si le travail consistait bien à appeler les propriétaires de débits de boissons pour prendre leur commande, encore fallait-il encoder cette dernière dans le

système pour mettre en branle toute la chaîne logistique, ce qui était la seule façon de garantir aux clients d'être servis par la tournée du lendemain. D'après les temps moyens relevés, on constata que l'encodage pouvait prendre jusqu'à cinquante pourcents du temps d'opération. Les collaborateurs de l'entreprise connaissaient le métier, mais aussi les clients et leurs habitudes. Par contre, manier un ordinateur était naturel pour de jeunes étudiants. Décision fut donc prise de placer toutes les personnes formées au téléphone avec un stylo et un formulaire préimprimé beaucoup plus rapide à remplir. Ces formulaires étaient ensuite récupérés et encodés par les ressources saisonnières. Grâce à cette décision et cette réorganisation du travail, la brasserie put sauver sa saison tout en conservant son niveau de service et la satisfaction de ses clients, sans pénibilité accrue excessive.

Beaucoup d'organisations aujourd'hui ont pris la bonne habitude d'établir un plan de formation. C'est ainsi que tous les ans les managers sont interrogés par la Direction des Ressources Humaines sur leurs besoins en formation. Avec la matrice de polyvalence, c'est déjà la moitié du travail qui est fait. Il suffit au manager de reprendre pour chaque collaborateur toutes les compétences classées en « Connaissance » ou « Notion » et d'identifier ce qui a besoin d'être travaillé pour amener chacun au niveau désiré. J'aurais pu dire : amener chacun au niveau « Maîtrise », mais ce n'est pas toujours utile. Pour certains, une simple progression vers « Connaissance » peut s'avérer suffisant pour les besoins du service. De plus, certaines évolutions ne peuvent se faire que par paliers.

Une fois les besoins identifiés, le manager doit encore choisir la façon dont il compte s'y prendre pour y répondre. La formation est *un* moyen de progression possible. Elle a ses avantages, mais aussi ses désavantages. Parfois, une formation au poste de travail ou le fait de placer une personne en doublon sur un poste pour apprendre peut largement suffire et se montrer plus efficace qu'une formation en ligne ou en présentiel. Tout dépend aussi du profil andragogique de chaque collaborateur. Comment apprend-il le mieux ?

Accompagnement de la production

Dans le cadre de nos missions, si notre premier constat est souvent l'absence d'objectifs clairement définis, le diagnostic que nous posons du système de management pointe aussi et surtout l'absence – voire l'absence totale – d'implication du management dans l'accompagnement et le suivi de la production. Dans un univers professionnel largement dominé par la culture de la connaissance, les managers ont l'intuition que, pour être reconnus comme supérieurs hiérarchiques, ils doivent se distinguer par leur maîtrise technique. D'ailleurs, quand on interroge les subalternes, il est vrai que c'est un critère de légitimité qui revient fréquemment. Pour sa part, la Génération Y semble avoir pris l'habitude d'accorder le leadership à celui qui, sur le moment, a la maîtrise technique. Lorsque la problématique change, il est normal pour eux que le leadership se déplace.

Si la maîtrise technique est seule chose qui justifie leur position de manager, maintenir un certain niveau d'ignorance et une certaine incapacité chez ses subordonnés est tentant. Cette intention, peut-être inconsciente, pourrait expliquer à elle seule le manque d'empressement – voire la résistance observée – à accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétence. Tant qu'on n'aura pas opéré une translation dans la compréhension du rôle du management dans la culture de nos organisations, nous resterons coincés dans ces comportements destructeurs de valeur.

L'autre conséquence de ce paradigme est que le manager devrait continuer à se substituer à son personnel pour produire à sa place. Par ailleurs, les reproches – et les tensions qui s'ensuivent – devraient continuer indéfiniment. D'une part, parce que c'est une façon d'imposer à ses subalternes sa supériorité technique. D'autre part, parce qu'il ne sera jamais question de les monter en compétence, ce qui offrirait la chance à un

challenger d'émerger.

Paradoxalement, le manque de temps est souvent pris comme excuse au fait de ne pas suivre la production. Les managers disent avoir d'autres choses à faire. Ils n'ont pas le temps de s'occuper du travail de leur équipe. Après tout, une fois les instructions données, pourquoi devraient-ils suivre la production ? Si leurs collaborateurs sont honnêtes et impliqués, ne devraient-ils pas recevoir ce qu'ils ont demandé ?

C'est évidemment une vision simpliste des choses. Qui plus est, c'est une vision qui est fautive.

Lorsque la production n'est pas au rendez-vous des résultats espérés, et pour apaiser leur hiérarchie qui les presse, bon nombre de managers de proximité se substituent à leur personnel pour produire à leur place. C'est un non-sens total et un aveu d'échec. Le temps consacré par le manager à une production propre prive d'autant les collaborateurs de l'apport précieux qu'ils devraient leur offrir.

Qu'est-ce qui consomme à ce point le temps des managers ? Tout d'abord, une bonne part du temps est consacrée à tenter de comprendre et de justifier les contre-performances. Pourquoi la production n'est-elle pas à la hauteur des attentes ? Ensuite, il leur faut imaginer et proposer des solutions. Solutions qui, trop souvent malheureusement, s'avèrent inefficaces.

Comme il est impensable qu'ils puissent admettre avoir commis une erreur, le manque de performance ne peut avoir qu'une seule raison : les collaborateurs qui ne jouent pas le jeu de l'entreprise, voire qui la sabotent carrément ! Comme on le voit, le collaborateur est trois fois perdant : non seulement, il n'est pas formé, ensuite il n'est pas soutenu dans son action, mais en plus, il est vu comme coupable de la situation. Il est clairement dans une double contrainte : il est rendu responsable de ce qui est attendu de lui en termes de production, mais il ne lui est pas donné les moyens de la produire. C'est ce type de contraintes qui mène certains jusqu'aux suicides sur le lieu du travail, situation qu'a officiellement massivement connue la France en 2008 avec les vagues de suicide qui ont sévi dans un certain

nombre de ses grandes entreprises.

Une double contrainte est une situation paradoxale dans laquelle est plongée un collaborateur. Cette situation génère du stress, car le collaborateur sait qu'il s'expose inexorablement au mécontentement de sa hiérarchie qui débouchera sur une sanction qu'il ne peut éviter. La seule chose qu'il ignore, c'est quand il subira cette punition. Cela génère une incertitude et une angoisse qui ne font que grandir au fur et à mesure que le temps passe. Il s'agit là d'une situation de stress qui ne cessera de s'amplifier jusqu'à son épilogue. L'éventail des conséquences qui s'ensuivent va des troubles musculo-squelettiques aux suicides, en passant par le champ des maladies – dont certaines sont réputées mortelles – comme le cancer, le diabète de type 2, les maladies cardiaques, l'hypertension artérielle, les maladies auto-immunes, les infections, le vieillissement artériel, les dépressions ou les troubles d'humeur, l'apoplexie, l'impotence, les pertes de mémoire, le vieillissement de la peau, l'augmentation du taux de cholestérol... C'est un suicide à petit feu. Selon l'OIT, le stress coûte soixante milliards d'euros par an à un pays comme la France. Les troubles musculo-squelettiques sont classés comme première maladie professionnelle. Une lourde responsabilité morale et opérationnelle pèse donc sur le management en conséquence de son manque d'implication.

La production, cela commence par le fait de donner une direction. Il est important que les collaborateurs partagent la même vision et la même compréhension de ce qui est globalement attendu de leur périmètre, car, même à leur niveau, des initiatives peuvent être prises. Or, comme pour tracer une droite, il faut deux points pour installer une direction. Le premier est la situation telle qu'elle prévaut à l'instant. Le second est la finalité recherchée. Muni de ces deux points, il est aisé d'avancer dans la bonne direction. Par exemple, un directeur commercial pourrait expliquer à son équipe qu'elle est l'organe qui rentre le chiffre d'affaires tout en respectant certaines contraintes. Dans ces contraintes, il pourrait y avoir l'éthique, la préservation de l'image de l'entreprise, son intégrité juridique, et toutes autres choses que l'entreprise pourrait vouloir mettre en avant pour préserver sur le long terme sa capacité à faire des affaires.

La direction n'est pas à donner une fois pour toutes. Il est bon de la rappeler régulièrement. Donner de nouvelles instructions ou justifier certains choix peut être l'occasion de rappeler cette direction. Ce rappel conforte les instructions qui sont vues comme cohérentes et logiques, ce qui en facilite l'adoption par les collaborateurs. Rappeler en quelques mots la direction en préambule à une réunion de service ou en introduction à une convention sont d'autres exemples pratiques.

Au quotidien, des instructions sont données. Ces instructions sont le fruit du croisement entre les objectifs déroulés, la planification, la matrice de polyvalence et les procédures. D'un côté, il y a des volumes à produire. Ce peut être des commandes, ce peut être des dossiers en attente, ce peut être des files de clients devant les guichets... D'un autre, il y a des temps standards établis une fois pour toutes à partir des procédures. Il y a donc une charge de travail qu'il s'agit de distribuer. Reste à savoir si cette charge est compatible avec la capacité de travail présente. Si ce n'est pas le cas, le manager va devoir œuvrer à trouver des solutions en interne dans le respect des règles et des contraintes.

Avant de distribuer le travail, il doit s'assurer de la disponibilité des ressources matières et matérielles. Fort de sa posture d'anticipation, il aura pris soin de faire commander à temps les matières premières nécessaires à la production. Il aura veillé aussi à la stricte application des plannings de maintenance de son parc machine.

Ensuite, il distribue individuellement ou collectivement les objectifs de la journée, aidé en cela de sa connaissance des compétences de chacun. Ces objectifs sont évidemment exprimés de façon SMART. À minima, un volume et délai sont définis. Dans un atelier par exemple, l'objectif collectif de la ligne de production pourrait être de fabriquer huit cents décodeurs référencés « XWok6 » en une pause de huit heures. Il peut être judicieux aussi de préciser le niveau de qualité attendu, car, comme nous l'avons déjà évoqué, la sur-qualité coûte cher en ressources.

Pour beaucoup des managers, leur rôle se borne à donner des instructions.

Celles-ci données, ils s'en retournent dans leur bureau pour vaquer à leurs occupations. Malheureusement pour eux, il reste encore beaucoup à faire pour être effectivement en maîtrise de son périmètre et de ses résultats.

La meilleure façon de manager consiste à suivre la progression du travail. Il y a plusieurs raisons à cela. La raison la plus évidente est de s'assurer que le travail progresse comme prévu. Si ce ne devait pas être le cas, une chance lui est offerte de corriger la situation pour être au rendez-vous du résultat en fin de journée. Il doit donc relever l'état de la production à échéance régulière. Si cela lui était techniquement permis, il pourrait le faire en consultant son ordinateur à partir de son bureau, pourtant rien ne remplacera en termes de bénéfices le « tour horaire ». Pour pratiquer ce tour horaire, il s'agit de se rendre très concrètement dans l'atelier, sur le plateau ou dans les bureaux et d'en faire le tour pour relever l'état d'avancement du travail. Ce tour horaire est essentiel et d'une grande richesse. Il permet d'offrir un retour d'information aux collaborateurs. Eux aussi ont besoin de conduire leur travail. Tout comme le conducteur a besoin de connaître sa vitesse pour évaluer la progression vers son objectif, les collaborateurs ont besoin de savoir s'ils sont ou non dans les clous du scénario de la journée. S'il effectue son tour toutes les heures, le manager devrait en toute logique avoir cent décodeurs « XWok6 » produits au bout de la première heure, deux cents au bout de la deuxième heure, trois cents au bout de la troisième... S'il constate au bout de la première heure qu'il en a cent et cinq, cela lui offre l'occasion de féliciter et de conforter l'équipe. Rien de tel qu'un peu de reconnaissance pour motiver et encourager tout le monde. Un simple « bravo » peut déjà faire l'affaire. Si, au bout de la deuxième heure, il relève cent quatre-vingt-dix-huit décodeurs « XWok6 » produits, il peut encourager son équipe tout en signalant le léger retard. En agissant ainsi, il leur offre un retour d'information précieux qui leur permet de s'adapter. Au bout de la troisième heure, il pourrait constater qu'il n'y a que deux cent cinquante décodeurs produits. Il en manque donc cinquante. À-priori, ce ne peut plus être dû à une variation dans la cadence de production des collaborateurs. Il s'agit donc très probablement d'autre chose. C'est ainsi que le manager peut apprendre qu'une machine est tombée en panne. Fort de cette information, une chance lui est offerte de réorganiser le travail et de faire appeler le service de la maintenance pour réparer la machine. Une heure et demie plus tard, cette dernière est réparée et la production peut

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 189

reprendre. Certes, il n'y aura vraisemblablement pas les huit cents décodeurs en fin de journée, mais il y en aura au moins six cents, sinon plus. Pourquoi plus ? Simplement parce qu'à travers notre expérience, nous constatons que les collaborateurs, surtout lorsqu'ils se sentent valorisés, ont tendance à se battre pour leur entreprise. Et si la machine n'est pas le goulot d'étranglement dans le processus de fabrication, certaines équipes tentent l'exploit de tout de même sortir les huit cents pièces en mettant les bouchées doubles. Rappelons-nous tout de même que ce n'est peut-être pas la bonne idée que de laisser faire, car, si on se rappelle ce qu'est une norme, cet exploit ne pourrait se faire qu'en mode dégradé. Soit, c'est la qualité qui en pâtira, soit c'est la sécurité des travailleurs qui sera mise en jeu. Rappelons-nous qu'une norme est réputée être la meilleure performance démontrée. La seule marge sur laquelle les collaborateurs peuvent jouer, c'est le taux d'improductivité consenti. S'ils devaient malgré tout faire l'exploit, tout en respectant parfaitement les contraintes imposées, alors ils auront fait la démonstration de leur capacité à travailler à d'autres vitesses, ce qui devrait nous interroger sur la validité de la norme et sur la réalité de l'incapacité du plus grand nombre d'y coller. Comprendre ce qui a permis cet exploit est essentiel, car plein d'enseignements.

Par sa présence sur le terrain, le manager aura sauvé l'essentiel de la production de la journée. En réorganisant le travail pendant les réparations, il aura peut-être pris de l'avance sur le programme des jours suivants, avance qu'il pourra exploiter pour terminer les deux cents pièces manquantes.

S'il n'avait pas constaté l'arrêt de la production et que personne ne soit venu le lui signaler, que se serait-il passé ? Soit au moment de la synthèse en fin de journée, soit à la lecture de son tableau de bord le lendemain, il aurait constaté que la production n'aurait été que de deux cent cinquante décodeurs. Mais il aurait été trop tard, plus rien n'aurait pu être fait pour sauver la production. La journée aurait été consommée. C'est pourquoi j'appelle souvent les tableaux de bord de gestion des « constats de décès ».

Le tour horaire a bien d'autres bénéfices. Le fait de tourner, même en silence, dans l'atelier permet d'observer la façon dont le travail se déroule.

Si on prend le temps de vraiment regarder les choses avec un esprit curieux, beaucoup d'améliorations peuvent nous sauter aux yeux. C'est une bonne façon d'entretenir la démarche d'amélioration continue.

Le tour horaire, c'est l'occasion aussi d'observer la façon dont nos collaborateurs produisent. En passant, nous pourrions relever un geste défaillant ou moins efficace et proposer à son auteur un geste différent, plus simple et plus efficace. Ce faisant, non seulement nous pratiquons l'amélioration continue, mais nous nous soucions aussi de la montée en compétence de nos collaborateurs. Quant au collaborateur qui aurait appris un geste plus efficace, il peut avoir le sentiment d'avoir pris de la valeur. Il sait que lorsqu'il pratiquera ce geste à l'avenir, il entraînera l'adhésion et la satisfaction de sa hiérarchie. Plus de stress ni d'inquiétude. Plus d'incertitude quant à savoir s'il fait bien ou non. Maintenant, il le sait. Le stress décroissant, la performance augmente. Car, c'est avec une confiance accrue qu'il produit dorénavant. Il pourrait même être heureux d'avoir gagné du temps, soit parce que ce nouveau geste serait plus rapide et plus sûr, soit parce qu'il n'aurait plus de production à reprendre ou à corriger. Il peut dorénavant rentrer chez lui à l'heure. S'il y a moins de rebuts, ce sont aussi des heures supplémentaires en moins à payer et de la production en plus, permettant au passage de consolider la solidité financière de l'entreprise.

La pratique du tour horaire, loin d'être un luxe, participe à la création et au développement d'une spirale vertueuse positive ascendante.

Dans certains cas, le tour horaire peut aussi permettre de constater que certaines activités que le collaborateur ne perçoit pas comme essentielles, sont effectivement réalisées. Dans le secteur bancaire, la concurrence fait rage, en particulier sur certaines cibles comme les jeunes, car la banque qui mettra la main dessus et leur collera un prêt auto ou, mieux, un prêt hypothécaire, sait qu'elle les rendra captifs. Pour supporter cette chasse aux clients, le département marketing a besoin d'informations. Par contre, il n'a aucun contact opérationnel avec les clients. Le département marketing n'est pas un point de contact avec la clientèle existante. Il est donc naturellement demandé aux commerciaux de collecter cette information. Souvent les

commerciaux perçoivent un salaire fixe plus une commission sur leurs réalisations. La rémunération fixe étant vue comme un acquis, ils concentrent tous leurs efforts au développement de ce qui peut nourrir leurs primes. Ce faisant, il laisse de côté toute activité qui leur paraît non essentielle et qui n'impacte pas directement leurs résultats. Au final, le département marketing peine à avoir les informations vitales dont il a besoin, entraînant ainsi des contre-performances en communication et en développement de la clientèle, ce qui finit par se répercuter sur la performance des commerciaux. Renseigner la base d'information fait partie de la description de fonction de ces commerciaux. Si la démarche « adéquation charge / capacité » a bien été faite, les volumes et les temps unitaires ont été identifiés. Si la tâche leur a été confiée, la charge de travail a donc été provisionnée et payée. C'est ce que couvre partiellement la rémunération fixe. Avant que ces commerciaux ne commencent à déployer leurs efforts pour conquérir leur part variable, leur manager devrait contrôler que ce qui doit être livré en échange de la rémunération fixe l'est, et ce dans la qualité attendue. Idéalement, des sanctions financières devraient être prévues s'ils ne produisent pas ce qui est couvert par leur rémunération fixe.

Pour être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats, le manager – mais aussi son équipe – a besoin d'éléments qui lui permettent de mesurer la progression vers l'objectif. S'il peut paraître important d'avoir un indicateur qui mesure l'écart à l'objectif, le manager a surtout besoin d'être en maîtrise des éléments qui concourent à la réalisation de son résultat. Qu'est-ce qui lui permet de tenir l'objectif ? Globalement, les niveaux de ressources. Est-ce que tous les collaborateurs nécessaires sont présents ? Travaillent-ils à leur pleine capacité ? Est-ce que toutes les machines nécessaires fonctionnent ? Produisent-elles à la cadence voulue ? Dispose-t-on de matières premières en quantité nécessaire ? Quel est le niveau de rebut, de casse ou de non-conformité ? Même si c'est rarement un problème, dispose-t-on de suffisamment d'énergie pour produire ? N'a-t-on pas trop de ressources mobilisées, ce qui entraînerait un gaspillage ?...

Le manager a donc besoin de quelques indicateurs simples qui lui permettent d'évaluer facilement l'état de la production. On entendra parfois

parler de KVI¹³ et de KPI¹⁴. Si nous nous rappelons la formule d'une charge de travail, nous pouvons nous rendre compte qu'à travers ces deux types d'indicateurs-clé, nous avons en maîtrise tous les paramètres d'une charge de travail. Avec les KVI, nous avons les volumes. Puisqu'une performance, c'est un volume sur un temps, le KPI nous renseigne sur le temps. Rappelons-nous qu'une charge de travail, c'est volume que multiplie un temps unitaire.

Comme le travail est en cours, il est important de prendre conscience que le manager doit réagir à chaud. Il a donc besoin de pouvoir relever l'information directement de son environnement de production. Pas question d'appliquer des formules savantes pour connaître l'état de la production ou des ressources. La simple lecture de l'indicateur doit clairement renseigner le manager sur l'état de la situation. Pour être utile et fiable, la source d'information choisie doit être disponible et durable dans le temps. Le manager doit pouvoir utiliser le même indicateur jour après jour. Le rôle d'un indicateur est de l'inviter à prendre une décision. Il n'est donc pas nécessaire que les indicateurs soient précis. Tant qu'ils sont globalement juste – même s'ils sont précisément faux –, c'est suffisant. Pas besoin d'avoir plusieurs chiffres derrière la virgule. C'est ainsi que, dans notre exemple, l'état d'avancement de la production pourrait s'évaluer au décodeur produit, mais il pourrait aussi être évalué à la palette, au nombre de cartons d'emballage utilisés, aux mètres de ruban adhésif consommés, au nombre de cordons d'alimentation adjoints... Au manager de choisir l'information la plus accessible.

Cela me rappelle une concession automobile dans laquelle je suis intervenu en début de carrière. Le fondateur avait cédé sa concession à ses deux fils. Je me souviens que le premier était un HEC, quant à l'autre, il s'était spécialisé en marketing. Depuis la cession par le papa, plus rien n'allait. Le garage était en perte de vitesse. C'est dans ce contexte que démarre l'accompagnement. En allant à la rencontre des anciens collaborateurs – ceux qui ont connu le papa –, j'apprends que le garage tournait comme une horloge. Pourtant, le papa n'avait pas un haut degré d'instruction et avait la

13 KVI : Key Volume Indicator – Indicateur clé de volume

14 KPI : Key Performance Indicator – Indicateur clé de performance

réputation de ne rien connaître en mécanique. Il ne faisait pas la différence entre un delco et une durite. Par contre, tout le monde s'entendait pour dire qu'il était un super vendeur. Comment s'arrangeait-il pour faire tourner son garage ? C'est ce que j'ai voulu savoir. Il a eu la gentillesse de m'accueillir, et autour d'un barbecue dans son jardin, nous avons évoqué sereinement la situation de la concession. Il parlait avec une certaine tendresse, mais aussi avec beaucoup de regrets, de la relève prise par ses fils. Nous passâmes en revue l'histoire de la succession et les moments difficiles qui s'ensuivirent. Mais quelque chose m'intriguait : avec si peu de compétences en mécanique, comment a-t-il fait pour garder le garage sur les rails ? Entre le fromage et le dessert, je m'enhardis donc à lui poser la question. Avec un grand sourire malicieux et l'œil pétillant, il me répondit. « C'est simple », me confia-t-il sur le ton de la confiance. Et il m'expliqua. Son bureau surplombait le parking intérieur. S'il voyait qu'il était plein, il descendait à l'atelier signifier mon mécontentement, car il n'y avait aucune raison à ce que les voitures soient sur le parking. Elles auraient dû être dans l'atelier en train d'être réparées ou entretenues, ou exposées dans son show-room pour être vendues. Lorsque il passait dans le stock, s'il devait enjamber des pièces ou des caisses dans les couloirs, il réprimandait le gestionnaire, car en toute logique, les pièces auraient dû être rangées et référencées dans leurs rayons. Le papa avait donc développé une image très claire de ce à quoi devait ressembler sa concession lorsque tout va bien. Et tout écart par rapport à ce référentiel le poussait à intervenir. Bien vu !

Si le manager de notre atelier de production de décodeur devait voir une pile de palette montant jusqu'au plafond à côté d'un poste de travail, il n'a besoin d'aucun indicateur pour lui apprendre qu'il y a un problème à ce poste. Car il n'y a aucune raison d'avoir un tel empilement à un poste. Ce ne peut qu'être le signe d'un goulot d'étranglement mal géré ou d'une panne.

En séminaire, j'aime bien challenger mes participants. Pour un court instant, je les invite à se placer dans mes souliers. Je leur demande d'imaginer que je suis en mission dans une industrie avec pour objectif d'améliorer les performances opérationnelles. Je rentre pour la première fois dans l'atelier. Quelle est la première chose à laquelle je m'intéresse ? Prenez le temps d'y penser un instant vous aussi. À ce jour, jamais personne n'a trouvé. Certains

me disent que je vais voir les présences, d'autres que je regarde le niveau de production, d'autres encore l'état des machines ou la disponibilité des matières premières. Tout cela est intéressant, certes. En même temps, cela ne me renseigne pas ou pas suffisamment sur ce qui ne va pas. La première chose que j'explore lorsque je rentre pour la première fois dans un atelier de production, c'est ses poubelles ! Si pour vous une poubelle, c'est juste des déchets sales et parfois répugnants, pour moi, c'est l'argent de l'entreprise, car tout ce qui s'y trouve, elle l'a payé. Dans la poubelle, je vais y trouver les ratés de production, les gaspillages, les conséquences des erreurs... Parfois même, certains déchets qui pourraient être valorisés.

J'ai eu un jour à mener une analyse dans une fonderie industrielle en Angleterre. C'est typiquement le type d'entreprise gourmande en énergie. Même si un grand soin est apporté à isoler au mieux les fourneaux, il y a une grande déperdition d'énergie. Et ce d'autant plus, qu'on ne les éteint jamais, car s'ils s'éteignent, cela peut prendre des jours pour les remonter à température. Pourtant, il n'y a pas toujours une production à enfourner. Par ailleurs, il faut savoir que l'électricité se paye en fonction du pic horaire. Même si ce pic n'a duré que quelques instants, l'entreprise payera son électricité comme si elle l'avait consommée à ce niveau toute l'heure durant. Maîtriser et faire baisser son pic horaire est un enjeu financier important. Il a donc été suggéré à l'entreprise d'explorer les possibilités d'utiliser la chaleur produite par les fours pour faire tourner des turbines électriques. Une fois les diverses solutions trouvées, il est possible d'en évaluer l'investissement, les rendements et donc le retour sur investissement. Cela peut mener à de grandes économies. À nouveau, il n'est pas question de travailler plus dur, juste plus intelligemment. Et pour cela, garder l'œil ouvert et l'esprit créatif est essentiel. Un four n'est pas qu'un four. Certains, peut-être à l'esprit plus libre, peuvent y voir aussi une source d'énergie, ce qu'ils sont assurément.

Suivi – Rapports

Abordons ensemble l'étape probablement la plus pratiquée – à tort selon moi – par les managers : l'étape dite « suivi & rapports ». Ne trouvant pas de termes véritablement adéquats en français, je préfère le terme anglais « reporting » au terme « rapport ». Le terme « rapportage » existe, mais d'après sa définition, il véhicule une notion négative, puisque le mot « dénonciation » est même utilisé dans certaines définitions. La pratique du reporting étant une pratique saine, je pense qu'il n'y a pas de raison de l'entacher gratuitement d'un à-priori négatif. Dans la pratique, chaque organisation utilisera le mot qu'elle se choisira. L'important, c'est que ce mot renvoie à la même notion positive.

Même si les lignes qui précèdent peuvent ressembler à la dénonciation d'une pratique malsaine, je m'empresse de dire que cette quatrième étape de la boucle du management est une étape importante. Je ne critique pas sa pratique – que du contraire – mais bien l'emphase qui lui est apportée. L'essentiel des managers croisés dans ma carrière semblent se cantonner à un rôle de suivi à *posteriori* de l'activité. C'est comparable à un médecin qui ne s'intéresserait à son patient qu'une fois décédé. Le lendemain de la production, ceux qui disposent de tableaux de bord et d'indicateurs « à froid » ne peuvent que constater l'ampleur de l'écart entre ce qui a été planifié et ce qui a été effectivement réalisé. Les ressources humaines ou machines ont été consommées. Peut-être même que des ressources matérielles ont été consommées en surplus. Malheureusement, plus rien ne peut être fait pour éviter ces gaspillages. La journée d'hier est passée, les ressources gaspillées inutilement ne reviendront plus. Il faudra bien terminer la production en cours. Cela ne pourra se faire qu'en l'intégrant dans une programmation où elle n'avait plus sa place. Reprendre ou

terminer cette production ne pourra se faire qu'à un coût supplémentaire pour l'organisation : un coût humain et machine, assurément, mais peut-être aussi un coût matière, et donc un impact financier certain. Sur des activités ou des produits à faibles marges, c'est parfois ce qui fait la différence entre bénéfiques et pertes pour l'entreprise. Si la pression des résultats financiers pèsent sur les épaules de l'entreprise, la tentation pourrait être grande de produire en « mode dégradé », offrant ainsi un produit de qualité inférieure qui fait illusion au client. Au-delà de la dimension morale discutable, c'est un calcul déplorable sur le long terme, car cela impacte directement un « coût immatériel » que beaucoup de managers n'ont pas présent à l'esprit, celui de l'image de l'entreprise et de sa réputation. De plus, un tel produit a toutes les chances de revenir en réparation sous garantie à un coût encore plus supérieur.

La qualité dans le travail est quelque chose d'important, car l'impact qu'elle peut avoir sur l'avenir de l'organisation est grand. Dit ainsi, cela paraît évident, pourtant notre intuition peut souvent nous tromper. Rappelons tout d'abord qu'il s'agit d'apporter la « juste » qualité, c'est-à-dire celle qui a été effectivement vendue au client. La sur-qualité coûte cher, nous en avons déjà parlé. Mais il n'y a pas que la sur-qualité. Il y a aussi l'inverse : les productions ou les services « non conformes ».

Imaginons une équipe de dix personnes qui travaillent en ligne : la production de l'un devient la matière première du suivant. Imaginons que le niveau de qualité offert par chacun est de quatre-vingt-dix pourcents. Peut-on dire qu'on a un bon niveau de qualité globale ? En tout cas, c'est ce que beaucoup penseraient. Après tout, personne n'est parfait. Dans toute équipe, il y a les meilleurs et les moins bons. C'est pourquoi tout manager doit se soucier au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs. Il reste des marges de progrès – et donc de qualité – inexploitées. Dans la plupart des cas, les collaborateurs ayant un taux de qualité de quatre-vingt-dix pourcents sont vus comme bons. Après tout, tout le monde peut commettre des erreurs, avoir un « coup de mou », présenter des marges de progrès...

Analysons la qualité finale du produit ou du service. Quel est, à votre avis, le niveau de qualité ? Intuitivement, l'essentiel des managers interrogés répondent : si chacun travaille à quatre-vingt-dix pourcents de qualité, la

qualité globale du produit est de quatre-vingt-dix pourcents.

Le problème, c'est que la qualité n'est pas une suite arithmétique, mais une suite exponentielle. Il ne s'agit pas d'une addition, mais d'une multiplication.

Le premier collaborateur sort une production avec une qualité de quatre-vingt-dix pourcents. À son tour, le deuxième collaborateur apporte à cette production une deuxième action avec une qualité de quatre-vingt-dix pourcents. Il apporte donc quatre-vingt-dix pourcents de qualité à un produit à quatre-vingt-dix pourcents de qualité. Le résultat résiduel, au moment de transmettre l'encours de production au troisième collaborateur est donc de :

$$90\% \times 90\% = 81\%$$

La séquence se répète pour le troisième collaborateur, qui apporte quatre-vingt-dix pourcents de qualité à un encours de production qui n'a déjà plus que quatre-vingt-un pourcents de qualité.

$$81\% \times 90\% = 73\%$$

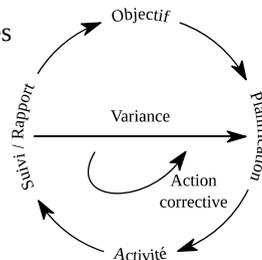
Et ainsi de suite. Une fois que le dixième collaborateur aura terminé son travail, la qualité du produit fini sera tombée à un peu moins de 35 % !

$$90\%^{10} = 35\%$$

Si une production dont la qualité est de quatre-vingt-dix pourcents pourrait être vue comme une bonne performance, un produit qui n'aurait plus que trente-cinq pourcents de qualité ne peut bénéficier de la même clémence...

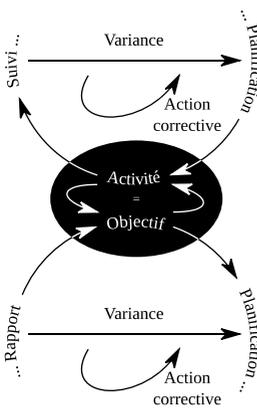
Différence entre « suivi » et « reporting »

Avant toute chose, il est important de distinguer les deux notions. Selon les définitions que nous avons posées au moment de la présentation de la boucle de management, le suivi est l'écart constaté entre ce qui a été programmé et ce qui a été réalisé. Sur le graphique, cette différence a été baptisée « variance ». Toute variance entraîne



Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 199

une « action corrective » ! La variance, c'est aussi le potentiel d'évolution à disposition du manager. Charge à lui de le mobiliser. Comment peut-il le faire ? Fondamentalement, en travaillant son périmètre. S'il faut travailler sur la montée en compétence, il s'y emploie. S'il faut résoudre des problèmes, il soutient le processus de résolution et le suit de près. La variance, surtout lorsqu'elle repose sur la BDP, est là au quotidien pour interroger le manager et l'équipe sur ses marges de progrès.



Le reporting, c'est l'écart entre ce qui a été effectivement produit et les objectifs qui ont été fixés à l'origine. C'est, par nature, une variance. Mais au lieu d'interroger l'équipe au niveau opérationnel, elle préoccupe le niveau hiérarchique supérieur. Rappelons-nous que, dans le cadre de la délégation, l'entrée dans la phase « action » du supérieur hiérarchique se traduit par la définition d'un « objectif » à son collaborateur et la sortie de la phase « action » vient à travers les rapports fournis par le collaborateur alimenter le suivi du supérieur hiérarchique qui peut ainsi constater sa variance. C'est ce qu'illustre le graphique ci-contre.

Si les rapports informent les supérieurs hiérarchiques, ils alimentent aussi la base de donnée historique de l'organisation. Cette base de connaissance fait partie des données utilisées dans le cadre des réflexions stratégiques menant à la définition d'une vision et d'un budget. Il est superflu d'insister aujourd'hui sur l'importance d'une telle somme de connaissances, tant cela semble ancré dans la pratique de la plupart des entreprises un tant soit peu structurées. Par contre, le défi consiste plus aujourd'hui à dépasser le « bruit » créé par cette masse d'information. La seule limite de nos systèmes d'information en termes de rétention d'information est la taille des espaces de stockage. Autant dire qu'ils peuvent aujourd'hui emmagasiner des gigaoctets de données. Dans beaucoup d'entreprises, toute l'information ou presque est conservée. Elles sont dans un tel niveau de détail, qu'il devient

parfois difficile d'appréhender la situation d'un seul regard. Trouver son chemin dans cette masse d'information devient de plus en plus difficile. Donc, au-delà du coût de rétention de l'information, les coûts de traitement et de traitement humain explosent, car il faut dépasser le « bruit » que constituent toutes les données « parasites » en prenant le temps de faire la part des choses. Comme le dit si bien l'expression, souvent le mieux est l'ennemi du bien !

Le suivi et le reporting sont donc des exercices d'analyse et de décision couplés à un processus de communication bilatéral. Ce processus de communication est essentiel. Comme nous l'avons déjà évoqué dans la phase « action », tout le monde a besoin d'un retour d'information pour situer l'évolution de son action. Si le tour horaire nourrissait les collaborateurs « à chaud » au cœur de l'action, les réunions opérationnelles et les rapports vont nourrir l'organisation. Comme les échelles de temps ne sont pas les mêmes aux différents niveaux de responsabilité, un retour d'information hebdomadaire pourrait être vécu comme une remontée « à chaud » de la part d'un dirigeant. Par contre, échanger avec ses collaborateurs autour des résultats réalisés par eux la veille dans l'atelier est bien une communication « à froid ».

Tableaux de bord

Avant d'entamer l'exploration de ces processus de communication, commençons par ce qui focalise toute l'attention : les tableaux de bord.

Un tableau de bord, c'est avant tout un outil d'aide à la décision. Bien construit, il devrait vous permettre de savoir en un coup d'œil où vous devez porter votre attention. Si vous recherchez sur internet des images de tableaux de bord, vous ne pourrez que constater qu'il n'y a pas de format standardisé. Ils peuvent avoir des formes et des couleurs différentes. Certains sont très chargés, d'autres très épurés. Certains contiennent des graphiques, d'autres des codes couleurs, d'autres encore des chiffres. Parfois, ce sont même des compteurs semblables à des tachymètres qui sont choisis pour transporter l'information.

On l'oublie trop souvent, mais un tableau de bord, c'est aussi un formidable outil de communication. Communication avec son équipe. Communication avec sa hiérarchie. Communication avec ses partenaires. Rapporteur de la variance, le tableau de bord se doit d'être au cœur du dialogue opérationnel. C'est pourquoi il a une place de choix dans les réunions opérationnelles. Nous y reviendrons.

Un tableau de bord, c'est également un outil qui nous aide à être dans l'anticipation. Certains écarts sont tellement minimes qu'il est malaisé de les repérer. Mais sur une longue période, ils deviennent apparents. Malheureusement, la situation a souvent déjà pris beaucoup d'ampleur, et la corriger se fait au prix de gros efforts coûteux, quand il n'est pas tout simplement trop tard. Certains environnements, plus massifs et aux cycles longs, peuvent être sujets à un effet « retard » : tout semble bien aller, les

chiffres sont rassurants, et pourtant, ils ont déjà commencé à dérapier. Au moment où les conséquences de ce dérapage commencent à apparaître dans les chiffres, la situation a déjà plongé à une telle profondeur qu'il n'est parfois plus possible d'en sortir. C'est la crise... ou la fermeture.

Pour donner un exemple simplifié de ce scénario, imaginons que vous produisiez des matelas. Ce n'est pas tous les jours qu'on achète un matelas. Lorsqu'on en a un, généralement on le garde dix ans au moins, dix ans étant la recommandation des professionnels. Vous produisez des matelas tranquillement. Simplement, à votre insu, votre fournisseur a changé quelque chose dans la composition des produits qui entrent dans la production de votre mousse polyuréthane. Les points de vente ont leurs stocks, et la rotation est lente, bien que conforme à l'habitude. Les matelas que vous produisez pour l'instant vont donc d'abord venir compléter vos stocks usines. Comme vos stocks sont gérés en FIFO¹⁵, vos matelas défectueux reposent, telle une bombe à retardement, tranquillement dans vos hangars. Au fur et à mesure des ventes, vous continuez à produire des matelas pour maintenir vos stocks à niveau. Arrive enfin le moment où ceux-ci commencent tout doucement à migrer vers les points de vente. Ce seront les premiers clients malchanceux qui tireront le signal d'alarme. C'est trop tard ! Toute la chaîne logistique est inondée de ce matelas. Vos stocks en usine débordent, vos magasins en regorgent... Pour restaurer la situation, il faudrait « purger » toute la chaîne logistique et produire en urgence de quoi satisfaire la demande et reconstituer les stocks. C'est un challenge quasi insurmontable. Et ne parlons pas du coût d'une telle opération... Surtout que pour simplifier, j'ai volontairement omis les étapes d'identification du problème et de recherche de solution qui peuvent prendre du temps et bien des palabres. Vos ventes sont en pannes. Les clients insatisfaits ne peuvent recevoir immédiatement un matelas conforme en échange. Des clients impatientes crient au scandale. Le ton monte. L'histoire commence à faire les choux gras de la presse. Vous êtes critiqués sur les réseaux sociaux. Votre réputation est en berne. Pour garder une chance de vous en sortir, vous installez une cellule de gestion de crise.

15 First In, First Out – Premier entré, premier sorti. Il s'agit d'une méthode de rotation des stocks qui s'oppose à une autre : LIFO : Last In – First Out – Dernier entré, premier sorti.

Pour bien insister sur ce besoin de disposer de tableaux de bord pouvant être sensibles aux moindres variations, j'aimerais vous proposer une analogie issue de ma spécialité militaire. Comme la plupart des jeunes gens de mon époque, j'ai été appelé sous les drapeaux pour faire mon service militaire. C'est ainsi que j'ai servi durant quatorze mois comme officier topographe dans l'artillerie de campagne. Mon rôle, comme celui de mes collègues topographes, consistait à identifier les coordonnées de la pièce d'artillerie de base de façon à ce que les officiers du bureau de tir puissent calculer les éléments tels la quantité de poudre, la hausse et l'orientation à transmettre aux différentes pièces pour le tir. Mon travail consistait donc à partir d'un point connu – comme une borne topographique aux coordonnées recensées puis, par triangulations successives, de rapporter ces coordonnées à celles de la pièce de base. Pour réaliser ce travail, nous disposions de goniomètres. Si vous n'en avez jamais vu, disons que cela ressemble à un gros rapporteur doté d'une lunette de visée. Lorsque j'étais enfant – et je pense que cela n'a pas changé – mon rapporteur scolaire était gradué sur trois cent soixante degrés. C'est grâce à lui que j'ai appris à calculer des angles au cours de mathématique. Mais à l'artillerie de campagne, notre goniomètre était gradué en millièmes. Il comptait quatre mille quatre cents millièmes ! Un millième, c'est l'angle sous lequel on voit les deux bouts d'un mètre posé à un kilomètre. C'est tout petit ! Pourquoi une telle précision ? Parce que quand l'armée, surtout en temps de paix, tire pour s'exercer avec des obusiers qui ont une portée minimale de douze kilomètres, quelques millièmes, c'est ce qui peut faire la différence entre un coup au but dans le champ de tir ou une explosion dans la cour de l'école voisine, quand ce n'est pas la destruction du clocher d'à-côté.

Si les tableaux de bord peuvent revêtir des aspects variés, il y a par contre certains principes de base qui peuvent faire la différence entre un tableau de bord utile et un tableau de bord inutile.

Ma première critique est habituellement le manque de « lisibilité ». L'information importante ne saute pas aux yeux. Elle est bien souvent perdue dans la masse informe des données présentée. En cas d'écart, ce type de tableau de bord – qui se résume généralement à une feuille indigeste maintenue dans un tableur – ne suscite pas de sentiment d'urgence. En cas

de besoin, un tableau de bord devrait, en un regard, faire monter l'adrénaline des participants et les mobiliser dans la définition et la mise en œuvre d'une action corrective !

Je disais plus haut qu'un tableau de bord est aussi un outil de communication. Ajoutons à cela que c'est aussi un formidable outil de motivation. Bien construit, un tableau de bord peut offrir les récompenses ou les punitions. Rien de violent, rassurez-vous. Simplement une libération d'ocytocine porteuse de bien-être lorsque les résultats sont au beau fixe, et une montée d'adrénaline lorsqu'ils plongent dans le rouge. Un tableau de bord au graphisme bien pensé peut mobiliser toute une équipe autour des célébrations ou des enjeux du moment.

Une autre critique que j'ai souvent, c'est le côté immuable de beaucoup de tableaux de bord. Ce sont inlassablement les mêmes indicateurs qui sont présentés. Cela ne fait pas sens. Si certains indicateurs ont quelque chose de permanent, d'autres peuvent faire leur entrée temporaire en cas de besoin avant de ressortir du tableau de bord. Par exemple, le niveau de chiffre d'affaires peut évidemment être un indicateur permanent. Puisqu'il s'agit de la cible, il est normal de vouloir la garder dans son champ de vision. Mais le chiffre d'affaires n'est qu'une conséquence. Je ne peux pas agir sur un chiffre d'affaires. Pareillement, lorsque mes collaborateurs travaillent, la production n'est qu'une conséquence. Je n'ai aucune maîtrise de la production. Par contre, je sais que si je dispose des moyens et qu'ils sont bien mis en œuvre, je devrais en toute logique obtenir la production désirée. J'ai donc plus besoin de disposer d'indicateurs qui me permettent d'être en maîtrise de ce qui est à ma portée, à savoir mes ressources et leur emploi. D'où ma règle d'or :

Si vous ne disposez pas du levier pour changer la situation, ne mettez pas l'indicateur sur votre tableau de bord. Il ne sert à rien !

Je peux avoir aussi besoin d'indicateurs qui m'informent de la qualité de la situation. Si cette qualité est dégradée par rapport à la normale, j'ai besoin

206 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

d'avoir temporairement dans mon tableau de bord les deux ou trois indicateurs qui me permettent de suivre la résolution du problème. Imaginons que j'aie besoin de bois de peuplier pour fabriquer des manches de poêle, et que la qualité des lots de bois livrés présente un taux de chute beaucoup plus important qu'à l'ordinaire. Après avoir analysé la situation et pris les mesures nécessaires avec mon fournisseur, il serait avisé que je surveille un petit temps la qualité du bois livré de façon à suivre l'évolution de la situation. Une fois la période de stabilisation passée, il n'est plus utile de garder cet indicateur. La solution étant revenue à la normale, je n'ai plus besoin de cet indicateur spécifique. À l'avenir, je pourrai toujours le réintroduire, soit parce que la situation se serait à nouveau dégradée, soit pour vérifier ponctuellement que la qualité des livraisons reste conforme. Le contrôle reste une bonne façon de forger la confiance en son fournisseur.

Disposer ainsi d'un tableau de bord dynamique, où certains indicateurs entrent et sortent, peut être aussi utile au sein des administrations. Prenons le Ministère des Finances, par exemple. Et dans ce ministère, intéressons-nous plus particulièrement au service ouvert au public où les entreprises et professionnels viennent s'acquitter mensuellement de la TVA ou des impôts. À l'expérience, nous savons qu'on enregistre un haut niveau de fréquentation le jour de l'échéance et les quelques jours qui la précèdent. Suivre ces jours-là non seulement le niveau de fréquentation, mais aussi la vitesse du service rendu sont probablement deux indicateurs essentiels à la gestion de la situation. Par contre, les jours plus « ordinaires », il sera important de vérifier que toute l'avance pouvant être prise est effectivement prise, ou que les ressources excédentaires sont bien réaffectées à des tâches de back-office...

On le voit, savoir choisir ses indicateurs est quelque chose d'important, tant pour la maîtrise du cheminement vers les objectifs que pour le développement de la valeur des ressources de l'entreprise. Il y a deux façons de choisir ses indicateurs. Soit le manager choisit des indicateurs de productivité. Il développe alors un style de management centré sur la performance et rendement, ce qui peut rendre la vie de ses collaborateurs difficile et crispier les relations. Stress et pression deviennent le lot quotidien de ses collaborateurs. Soit le manager leur préfère des indicateurs de

progrès. Dans ce cas, son management se concentre plus volontiers sur la montée en compétence de ses collaborateurs. C'est une bonne manière d'apprendre à travailler « plus intelligemment » et non « plus dur ».

Grâce aux avancées de la science, nous savons aujourd'hui que notre esprit conscient n'est capable de se concentrer que sur cinq à neuf choses en même temps. Pas plus. Si nous voulons saisir d'un coup d'œil notre situation, il est fondamental que notre tableau de bord nous montre l'essentiel. Les dysfonctionnements doivent sauter aux yeux. Et pas uniquement à *nos* yeux. Cela doit aussi sauter aux yeux de nos collaborateurs et de notre hiérarchie. Notre tableau de bord doit faciliter la communication. Surtout que ce ne sont pas les chiffres en eux-mêmes qui disent quelque chose. C'est leur comportement dans le temps, ou leur mise en perspective, ou leurs interactions qui ont du sens. C'est pourquoi tout manager doit comprendre ce qui se cache derrière les chiffres de son tableau de bord. C'est la raison pour laquelle je recommande toujours aux managers de construire eux-mêmes leur tableau de bord. En commençant avec un tableau de bord manuel, cela leur permet de comprendre les raisons du choix de certains indicateurs et le sens à leur apporter. Ensuite, si c'est vraiment nécessaire, il sera encore temps de demander au département informatique de l'industrialiser. Si les tableaux de bord construits automatiquement à partir du système d'information ont l'avantage de l'efficacité, de la disponibilité, de la pérennité et de la consolidation ascendante, ils pèchent par contre en souplesse et dynamisme. Introduire temporairement certains indicateurs est plus difficile.

Pour palier à cet inconvénient, certains tableaux de bord, plus professionnels, sont construits en couches successives. En trois couches, pour être exact :

- La signalisation, qui répond à « quoi ? »,
- L'analyse, qui répond au « pourquoi ? »,
- La prospective, qui répond au « comment ? ».

La couche signalisation comporte peu d'informations. Ce sont essentiellement des indicateurs, au graphisme souvent éloquent, qui informe le manager de la situation. Si tous les feux sont au vert, alors pas besoin

d'aller plus loin. Célébrons avec nos collaborateurs et notre hiérarchie la bonne performance.

Si certains feux sont passés à l'orange ou au rouge, il faut comprendre pourquoi. Le deuxième niveau offre un plus vaste champ d'information dans lequel le manager va pouvoir puiser pour identifier les raisons de ces alertes. S'il est bien conçu, ce niveau devrait mettre en avant les chiffres significatifs dont la valeur pêche. Une fois la source du problème trouvée, il faut pouvoir explorer les options à sa disposition pour réparer. C'est tout l'objet du troisième niveau qui offre une information souvent plus abondante encore que celle du niveau précédent. Grâce à cette démarche en entonnoir, il sait maintenant où chercher.

À y regarder de plus près, les tableaux de bord de nos voitures ne fonctionnent pas très différemment. Nous y trouvons deux types d'indicateurs :

- Des indicateurs binaires, comme des lampes aux couleurs évocatrices,
- Des indicateurs progressifs comme le tachymètre ou le compteur.

Et c'est normal. Imaginez que vous vous fassiez arrêter pour excès de vitesse. Vous trouveriez cela très injuste d'être sanctionné alors que vous ne disposeriez d'aucun instrument suffisamment précis pour apprécier et maîtriser votre vitesse.

Par contre, il y a d'autres indicateurs qui, en première lecture, n'ont pas besoin d'avoir ce niveau de granularité. Lorsque la lumière rouge du circuit de frein s'allume, la couleur de la lampe indique que nous devons nous arrêter d'urgence. C'est la seule action à prendre ! Elle ne nous renseigne pas précisément sur l'origine et la nature du problème. Une fois à l'arrêt, nous pouvons à loisir explorer l'ensemble du circuit de frein pour trouver la panne et la réparer. Si c'est une lampe orange qui s'allume, nous savons que nous pouvons continuer temporairement à rouler, mais qu'il nous faut rapidement nous pencher sur ce point d'attention.

En résumé, nous pourrions dire qu'un bon indicateur :

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 209

- Doit permettre de mesurer l'avancement vers les objectifs,
- Être visible et accessible à tous les concernés (retour d'information),
- Doit être le plus en temps réel possible,
- Doit inspirer l'action,
- Doit être constructible.

Pour qu'un indicateur soit utile, il faut que son interprétation soit stable dans le temps. Si chaque jour notre indicateur devait être construit à partir d'éléments différents, il serait parfaitement inutile puisque nous ne pourrions comparer l'information fournie à celle reçue la veille. L'idéal est de construire nos indicateurs à partir de règles simples et immuables de façon à ce qu'ils soient pérennes dans le temps. Cela implique donc leur disponibilité technique, mais aussi leur disponibilité dite « politique ». De tout temps, l'information a été vue comme source de pouvoir. Dans des environnements très compétitifs, la tentation est grande de ne pas partager l'information ou de désinformer. Un bon indicateur doit pouvoir échapper à ces pratiques.

Un bon indicateur doit offrir un haut degré de confiance dans ce qu'il rapporte. Lorsque nous avons abordé les KPI et les KVI, nous avons dit qu'un bon indicateur doit être globalement juste, même s'il peut être précisément faux, car sa seule fonction est nous indiquer que nous avons une décision à prendre. Par contre, il n'est pas avisé d'alimenter son tableau de bord avec des données présentant une marge d'erreur trop grande, parce que celles-ci sont destinées à être consolidées en grim pant dans l'organisation. En permettant aux différents indicateurs d'avoir une petite marge d'erreur, leur consolidation pourrait offrir une image caricaturale de la situation.

Gardons à l'esprit que, comme toute information, les données à partir desquelles l'indicateur est construit ont un coût. Un bon indicateur ne doit évidemment pas coûter plus cher à produire que le risque qu'il tente de circonscrire. Si à un niveau opérationnel, les chiffres sont plus à trouver en interne, l'activité de certains départements ou services repose sur des

chiffres pouvant provenir de l'extérieur. Un exemple connu de tous est les taux d'écoute sur lesquels se penchent chaque matin toutes les télévisions et radios commerciales du monde. Avant de dépenser des fortunes à obtenir certaines informations, prenez le temps d'explorer vos relations d'affaires. Si vous ne trouvez pas une donnée en interne, demander dans le réseau de votre entreprise : fournisseurs, clients, partenaires, relations... Si même là vous ne la trouvez pas, il sera encore temps d'aller chercher la donnée totalement à l'extérieur de votre cercle d'influence.

Réunion opérationnelle quotidienne

S'il y a bien une chose qui soit dénoncée – à juste titre selon moi –, c'est la multiplication des réunions. Depuis le début de ma carrière, j'ai le sentiment que le temps dédié aux réunions a explosé. Peut-être n'est-ce qu'une impression. En même temps, cela vaudrait la peine de le vérifier un jour. C'est vrai que depuis Charlie Chaplin et ses « Temps modernes », beaucoup de choses ont évolué dans nos organisations. La communication ascendante a beaucoup progressé.

Même si ma tendance est de sensibiliser aux ravages de la « réunionite », je tiens à faire la promotion d'une réunion très importante à mes yeux, une réunion qui tient une place toute particulière dans le système de management : la réunion opérationnelle !

Bien menée, une réunion opérationnelle permet d'être en maîtrise de son périmètre et de ses résultats. Elle offre aussi l'avantage précieux de faire gagner beaucoup de temps à tous, impactant par là-même positivement la production. Elle permet de resserrer l'équipe autour des enjeux, et de tenir tout un chacun informé de ce qui se passe dans son environnement. Pour les équipes les plus matures, ces réunions développent chez ses membres l'habitude d'être vigilant pour les autres.

La réunion opérationnelle est donc, comme son nom l'indique, une réunion centrée sur les opérations. Elle agit aussi sur la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe. Sa redoutable efficacité tient à quatre choses essentielles, véritables clés de succès de cette réunion :

- Un rendez-vous ritualisé à heure fixe,

- Un temps court : au niveau supervision, typiquement dix minutes, pas plus !,
- Un agenda immuable,
- Centrée sur la variance.

Lorsque la réunion concerne le niveau des opérations – un atelier ou un service par exemple –, elle se doit d’être quotidienne. On l’appelle d’ailleurs « réunion opérationnelle quotidienne ». Certains environnements, comme les plateaux de télémarketing, peuvent avoir en rituel deux à quatre réunions opérationnelles par jour, car ils sont à production rapide. Imaginez combien de contacts coûteux un plateau téléphonique peut consommer en une heure...

Par contre, lorsqu’on monte dans l’organisation, la réunion opérationnelle peut s’inscrire dans des fréquences plus longues. C’est ainsi qu’une réunion opérationnelle de département pourrait être programmée deux ou trois fois par semaine seulement. Inutile cependant d’en faire une réunion qui dure. À nouveau, il n’y a aucune raison qu’au prétexte qu’elle soit hebdomadaire que cette réunion dépasse un quart d’heure. Si vous deviez profiter de l’occasion d’avoir tout le monde réuni pour aborder un sujet de fond, prenez l’habitude de déclarer la réunion opérationnelle clôturée avant de poursuivre. Aborder ce sujet de fond est bien l’objet d’une réunion distincte. Une réunion opérationnelle, c’est une réunion de coordination. Point ! Pour sauver du temps – et de la production – il est essentiel que chacun garde toujours cela à l’esprit. Si vous craignez que la réunion opérationnelle ne s’éternise, programmez-la à onze heures quarante-cinq. Les dépassements, s’il y en a, ne devraient pas excéder cinq minutes. Tout le monde est bien trop pressé d’aller déjeuner...

À part le Directeur Général et les opérationnels de base, chacun participe à deux réunions opérationnelles :

- Celle où il rejoint son supérieur hiérarchique et ses homologues,
- Et celle qui le réunit à ses collaborateurs.

C’est ce qui permet la bonne circulation verticale de l’information.

214 *Comment accroître la performance sans développer plus d’efforts ?*

Précisons aussi que *ce n'est pas* la réunion du chef ! C'est la réunion de l'équipe ! Même en l'absence du supérieur hiérarchique, la réunion a lieu à l'heure prévue. Les absents pour raison de service peuvent se connecter à la réunion à distance, si les circonstances et les moyens technologiques le leur permettent. Un cadre en route pour une réunion importante pourra ainsi brancher le kit main libre de sa voiture et participer à la réunion, si son emploi du temps le lui permet. Sauf en cas de congé évidemment, il n'est pas souhaitable que quelqu'un soit absent de la réunion plusieurs jours de suite. Cette réunion doit avoir quelque chose de sacré.

Gardons à l'esprit qu'une réunion a un coût. Si elle réunit dix personnes et qu'elle dure effectivement dix minutes, elle coûte cent minutes-homme – soit une heure-homme quarante minutes – au coût complet d'un collaborateur. Par mois, la norme étant de vingt-deux jours ouvrés en moyenne, c'est pratiquement un équivalent-temps plein hebdomadaire ! À ce coût, il est important de non seulement garder la réunion efficace, mais aussi d'en tirer les bénéfices espérés. Le tout, dans une ambiance pouvant favoriser la cohésion d'équipe et la fraternité utiles à la motivation et l'efficience.

Véritable rituel, la réunion opérationnelle quotidienne suit l'agenda immuable suivant :

1. Faits marquants
2. Qu'avions-nous prévu de faire hier et qu'avons-nous effectivement réalisé ? S'il y a un écart, *en quelques mots*, à quoi est-il dû ? *En quelques mots*, quelle est l'origine de la variance ?
3. Quels sont les objectifs de la journée ?
4. Tour de table où chacun a l'occasion de faire :
 - Ses commandes
 - Ses livraisons
 - Ses remontées d'information
5. Divers

Dans la société Alyston aujourd'hui, Jean-Jacques, chef de service, a apporté les croissants. C'est l'anniversaire de Pierre, le chef opérateur de l'équipe. À la machine, Anne, la préposée à l'approvisionnement, se sert sa première tasse de café de la journée. Albert, l'aîné de l'équipe, essuie avec un kleenex les quelques gouttes de café tombés à côté de sa tasse. Jean arrive bon dernier, fidèle à son habitude. C'est vrai qu'il a ses enfants à déposer à l'école à côté. Huit heures quarante-cinq minutes ! C'est l'heure de commencer la réunion.

– *Avant tout bon anniversaire Pierre !, entame Jean-Jacques qui a placé les croissants au milieu de la table. Allez-y, servez-vous !*

Personne ne se fait prier ! Les mains plongent dans le carton tels des Stukas en piqués sans jamais rater leur cible. Jean-Jacques prend une bouchée qu'il avale rapidement avec une gorgée de son café au lait avant d'entrer dans le vif du sujet.

– *Avons-nous eu des faits marquants hier ?*

– *Oui, dit Anne. Le fournisseur de mémoire RAM est passé à l'improviste hier pour m'informer qu'il y a de gros risques de rupture sur les références que nous travaillons pour l'instant. J'ai remonté l'information aux achats et je t'ai mis en copie.*

– *J'ai vu, dit Jean-Jacques. Merci pour l'information. Je programme de voir le responsable commercial en début d'après-midi pour reprogrammer au mieux. Peux-tu me faire un topo avant midi sur l'état de nos stocks et sur le temps que prévoit le fournisseur pour que tout rentre dans la normale ?*

– *Très bien, dit-elle. Je les appellerai ce matin. Si tu le veux, je passerai aussi aux achats pour voir si nous avons des sources d'approvisionnement alternatives certifiées.*

– *Excellent !, conclut Jean-Jacques.*

– *Hier, nous avons pour objectif de monter les mille cinq cents unités centrales de la commande du Ministère de l'Intérieur. Ce matin, les chiffres nous indiquent que nous n'en avons produit que mille deux*

216 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

cents. Il en manque trois cents. Pierre, un mot d'explication ?

- Hier après-midi, nous avons eu beaucoup de problèmes avec la machine à vague. Les soudures ne tenaient pas. Nous avons dû nous y reprendre à plusieurs fois avant de pouvoir récupérer les bons réglages. Toutes les cartes-mères présentant des défauts de soudures sont à l'atelier de reprise manuelle. Nous devrions les avoir de retour en fin de matinée.*
- Ce n'est pas la première fois que nous avons ce genre de problème sur la machine à vague, non ?, dit Jean-Jacques.*
- En effet, dit Pierre, cela nous est arrivé quatre fois le mois dernier.*
- As-tu un moment à onze heures pour venir me voir dans mon bureau afin d'analyser ensemble la situation ? Il nous faut trouver une solution définitive.*
- D'accord, dit Pierre, notant dans son agenda le rendez-vous.*
- Par ailleurs, je voudrais te voir aussi Albert, car j'aimerais à l'avenir trouver le moyen de pouvoir rapidement passer à une autre production lorsque ce type de situation arrive. Cela nous permettrait de ne plus être tout le temps dans l'urgence. Peux-tu y réfléchir et me faire des propositions cet après-midi ? Disons, vers quinze heures ?*
- À quinze heures, je reçois un fournisseur. Par contre, je peux être libre à quinze heures trente, si cela te convient.*
- D'accord pour quinze heures trente. Merci, dit Jean-Jacques avant de poursuivre.*

Voici les objectifs pour aujourd'hui. Terminer les trois cents unités centrales de la commande du Ministère et produire un lot de six cent cinquante unités centrale de type « Marlow ». C'est pour nos stocks. La priorité va à la commande du Ministère, car elle est attendue. D'accord ?

- D'accord !, répondirent-ils à l'unisson.*

- *Tour de table, lance Jean-Pierre.*
- *Albert, dit Anne, j’aurais besoin des chiffres des composants défectueux pour vendredi. Peux-tu me préparer cela ?*
- *D’accord, dit Albert en le notant dans son plan d’action.*
- *Je n’ai rien d’autre, dit Anne.*
- *Pierre ?, dit Jean-Paul.*
- *Albert, tu m’avais demandé de te préparer les plans de maintenances. Les voici.*
- *Merci, dit Albert.*
- *Rien d’autre, ajouta Pierre à l’adresse de Jean-Paul.*
- *Albert ?*
- *Rien pour aujourd’hui, merci.*

- *Bien !, conclut Jean-Paul. Une dernière chose : le département des ressources humaines vous rappelle que vous devez rentrer vos dates de congé pour vendredi.*
- *Bonne journée à tous !*
- *Qui veut le dernier croissant ?, lance Anne.*
- *Tu peux le prendre, dit Pierre dans la bonne humeur.*

Comme nous le voyons à travers cet exemple, une réunion opérationnelle, c’est court. Ce n’est rien d’autre qu’une réunion de coordination. Elle est centrée sur l’action. Ce n’est pas une réunion au cours de laquelle on conçoit des solutions, mais une réunion durant laquelle des décisions opérationnelles sont prises. Les discussions ou les rencontres bilatérales ont été sorties de la réunion et prendront place dans des rencontres dédiées où seules les personnes impliquées seront mobilisées, préservant ainsi le temps précieux de leurs collègues non concernés.

La réunion opérationnelle de l'équipe de Jean-Jacques commence à huit heures quarante-cinq. Comme il a pris l'habitude de la mener de façon conviviale, l'équipe a plaisir à se retrouver autour du café du matin. Et comme c'est *le moment privilégié* pour se coordonner et lancer la journée, tout le monde est à l'heure.

Observons qu'une fois la réunion terminée, chacun sait ce qu'il a à faire. Non seulement, les objectifs ont été fixés. Mais de plus, les rendez-vous nécessaires ont été fixés, et les commandes ou les livraisons ont été faites. Dans ces conditions, il n'y a aucune raison de devoir encore interrompre ses collègues durant la journée.

Une étude menée par Microsoft pour compte de l'État américain a découvert qu'il fallait en moyenne vingt-et-une minutes à quelqu'un pour retrouver le niveau d'attention qu'il avait avant d'être interrompu. Imaginez si vous êtes constamment interpellés. Cette remarque vaut pour les managers également. Résistez à l'envie d'interrompre vos collaborateurs à tout bout de champ. Si vous y regardiez de plus près, vous verriez qu'il y a très très peu de choses qui réclament une telle promptitude d'action. L'essentiel des questions que vous pourriez vouloir leur poser peuvent très bien attendre la prochaine réunion opérationnelle. Si vous êtes manager, ceci ne vous prive évidemment pas de faire votre tour terrain, que du contraire !

Comme on le voit, deux éléments du système de management et un outil sont attachés à la réunion opérationnelle :

- La variance, à travers le tableau de bord,
- Le rapport, qui peut être produit dans la foulée de la réunion pour être remonté vers la hiérarchie,
- Et ce que nous appelons le plan d'action.

Prenons un moment autour du plan d'action. Ce que nous appelons un plan d'action n'est rien d'autre qu'un outil personnel de suivi des engagements : les nôtres et ceux des autres à notre égard. Cet outil, qui prend la forme d'un tableau à simple entrée, répond à la seule question utile lorsqu'on veut être

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 219

en maîtrise de son périmètre et de ses résultats :

« Qui fait *Quoi* pour *Quand* ? »

Plan d'action					
#	Action	Description	Responsable	Échéance	Remarques / Suivi

Dans notre dialogue, Anne demande à Albert de lui préparer les chiffres des composants défectueux pour vendredi. Albert note donc dans la colonne action : chiffres des composants défectueux pour Anne. Il note ensuite dans la colonne responsable qu'il s'agit d'un travail que lui doit faire. Donc, responsable : Albert. Enfin, il renseigne l'échéance en inscrivant la date du vendredi à la bonne place. S'il veut, il a de l'espace pour ajouter une description plus précise de ce qu'il a à faire, et il peut, avec le temps, ajouter des remarques. Lorsque la tâche sera terminée – ou éventuellement abandonnée –, il suffira de la barrer. La première colonne peut lui permettre de donner un numéro d'entrée à l'action pour plus de simplicité.

De son côté, Anne fait la même chose. Elle note dans *son* plan d'action qu'Albert (responsable) s'est engagé pour vendredi (échéance) à lui livrer les chiffres des pièces défectueuses (action).

Ainsi, l'action est en parfaite maîtrise. Chaque jour, Albert a devant les yeux le travail sur lequel il est engagé, et Anne a devant les yeux les échéances des commandes qu'elle a passées. Chacun peut donc organiser au mieux son

temps et son action. S'ils se croisent, un coup d'œil dans leur plan d'actions respectifs leur permet de faire un point rapide sur les actions en cours.

En imaginant qu'Albert ne livre pas les chiffres à Anne vendredi, l'action est toujours ouverte et en maîtrise. Il est d'ailleurs aisé d'en mesurer la variance, qui, dans notre exemple, pourrait prendre la forme de jours de retard.

Dans l'idéal, chaque collaborateur devrait être muni de son plan d'actions en réunion. Bien que passionné d'informatique, ma recommandation est toujours d'adopter un format papier, car c'est beaucoup plus souple et efficace. Pas de panne de batterie, pas de PC à booter, pas de prise d'électricité nécessaire... Pas de risque majeur de perte de donnée, accidentelle ou non. Même debout au milieu d'un parking, il est possible de sortir son plan d'action et de faire un point rapide avec un collaborateur. Le plan d'action est le sésame qui donne accès à la posture d'anticipation.

Imaginons que nous soyons lundi et que Jean-Jacques demande à Anne de préparer les chiffres du mois pour vendredi matin. Jean-Jacques sait que la production de ces chiffres prend deux jours complets. Il croise Anne lundi en fin d'après-midi et lui demande où elle en est avec les chiffres. « Pas encore commencé, dit-elle ! » Tout va bien.

Il croise Anne le mardi matin. Toujours pas commencé ! Pas de problème ! Il la croise le mercredi midi. Pas commencé !

Aie ! Là, il y a un problème ! Il lui faut les chiffres pour vendredi. On est déjà mercredi midi. Et il faut deux jours pleins de travail pour les produire. Heureusement, le suivi opéré par Jean-Jacques lui permet de pouvoir encore sauver la situation. Il s'enquiert de la raison de ce retard, car ce retard ne fait pas nécessairement d'Anne une « coupable ». Il peut y avoir plein de raisons très opérationnelles qui peuvent avoir rendu le démarrage de la tâche impossible, comme le fait qu'un collègue sur lequel elle n'a pas autorité traîne à donner ses propres chiffres. Cela permet à Jean-Jacques de prendre un certain nombre de décisions et de poser les actions nécessaires à la restauration des conditions de la réussite. C'est ainsi qu'il réorganise le travail en demandant à Pierre d'aider Anne durant quatre heures afin de

disposer effectivement des chiffres vendredi matin.

Un autre outil fort simple est souvent très utile en réunion : l'agenda. Il complète harmonieusement le plan d'action et soutient parfaitement la gestion personnelle de son activité. Chaque année, les entreprises se font des cadeaux d'affaires ou offrent des présents à leurs employés. La star de la période reste sans conteste l'agenda. Si divers formats ont été développés dans le temps pour répondre au mieux à la diversité des besoins et des situations, il y a un format qui convient particulièrement à notre démarche : l'agenda au format un jour par page.

Prenez un agenda présentant une page par jour. Diviser la page verticalement en deux de façon à conserver les heures, puis diviser la deuxième colonne en deux sur la hauteur. Au final, cela peut ressembler à ceci :

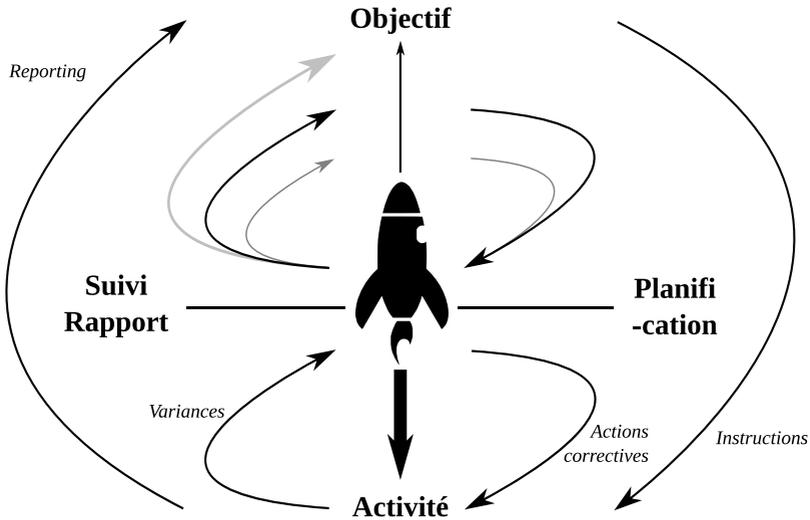
2 janvier		
Rendez-vous 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	Tâches	
	Réunion opérationnelle	
	À livrer	À demander
	Appels & Divers	

Lorsque Anne a pensé qu'elle devrait demander les chiffres des composants défectueux à Albert, elle a inscrit sa demande dans l'agenda en date de la prochaine réunion, dans l'espace « Réunion opérationnelle → À demander ». Quant à Albert, lorsqu'il a accepté la demande d'Anne, il l'a retranscrite en date de vendredi – c'est-à-dire à l'échéance – dans l'espace « Réunion opérationnelle → À livrer ». Chaque soir, comme ses collègues, Albert a appris à préparer la liste des tâches du lendemain. Pour cela, il fait le point sur l'avancement de sa journée. S'il lui reste des tâches à terminer, il les reporte dans la zone « Tâches » du lendemain. Ensuite, il explore, en tournant les pages, les prochaines échéances sur lesquelles il s'est engagé, et il planifie les tâches à réaliser pour tenir ses engagements. Au cours de la réunion opérationnelle du lendemain ou pendant la réunion programmée dans l'après-midi avec Jean-Jacques, d'autres demandes, parfois urgentes, pourraient venir grossir le rang des tâches déjà présentes dans sa liste. Le fait d'avoir sous les yeux sa liste de tâches lui permet, en un coup d'œil, de demander l'arbitrage quant aux priorités si sa charge de travail dépasse significativement la capacité de la journée. Non seulement, a-t-il pu prendre soin de sa capacité de travail, mais il a permis aussi, de proche en proche, à toute l'organisation de s'adapter par anticipation à la nouvelle programmation.

Arrivé à la fin de ce chapitre, peut-être que certains se posent la question de savoir pourquoi la réunion opérationnelle trouve sa place dans la phase de « Suivi – Rapport » et non dans la phase « Planification ». Et ils ont tout à fait raison de se poser la question, tant il est vrai que cette réunion essentielle et profitable est le trait d'union entre la « Planification » et le « Suivi ». Elle travaille tant la préparation que le suivi. Par convention, nous avons pris l'habitude de la placer au niveau du suivi, car cela nous permet d'y attacher visuellement les outils du système de management qui s'y rapportent, comme les tableaux de bord ou les rapports.

Cela m'offre aussi l'occasion de présenter une vision beaucoup plus avancée de la boucle de management. Si on y regarde de plus près, la boucle de management est un peu construite comme une fusée à double étage, avec en haut le cockpit, et en bas les moteurs qui fournissent la poussée.

Pôle stratégique



Pôle opérationnel

La partie supérieure correspond au pôle « stratégique » du système de management. C'est celle qui définit les objectifs et qui pilote. En particulier à travers le jeu des délégations, ce pôle donne une direction et des instructions qui sont préparées par la planification, un peu comme le cosmonaute qui envoie à travers ses commandes des instructions aux moteurs. En sortie d'activité, les rapports alimentent la réflexion du pôle sur les prochains objectifs, tout comme les instruments de bord informent le pilote des changements occasionnés par ses commandes. Nous pourrions donc dire, en simplifiant, que la « boucle stratégique » tourne entre « Objectifs », « Planification » et « Rapports ».

En dessous d'elle, le pôle opérationnel fournit la poussée qui permet à l'engin d'avancer vers ses objectifs. Pour cela, il prend ses instructions à la « Planification », passe à l'étape « Activité » où il produit avant d'opérer son « Suivi » afin d'apporter les actions correctives nécessaires à la satisfaction des instructions données reçues en « Planification ». La boucle opérationnelle se concentre donc sur la réalisation et tourne pour ce faire autour des étapes « Planification », « Activité » et « Suivi », avec entre le « Suivi » et la « Planification », notre fameuse « Variance » et ses « Actions correctives ».

Rapport d'étonnement

Le rôle d'un manager étant d'être en maîtrise de tout son périmètre et de rien que son périmètre, il ne peut y avoir dans son secteur de zones en jachère. Il ne peut être question non plus s'ingérer dans la gestion d'un autre périmètre. Un manager doit donc être un parfait communicant aux interfaces entre son périmètre et les périmètres voisins.

Notre approche étant résolument factuelle, la communication à instaurer à ces interfaces doit l'être aussi. La meilleure façon de communiquer, si vous ne voulez pas prendre le risque d'empiéter sur les prérogatives de vos collègues, est d'apprendre à le faire en témoignant de votre bout de la relation. Pour cela, vous devez apprendre à :

- Faire de vraies demandes,
- Parler à la première personne,
- Témoigner de ce qui se passe de votre côté de la relation.

Ce qui va suivre repose sur la discipline documentaire. Je ne peux que souligner toute l'importance qu'a cette pratique. Pour vous parler du rapport d'étonnement, qui n'est jamais qu'un des aboutissements de la discipline documentaire, je préfère vous narrer une anecdote que j'ai vécue en 2006 au sein d'une banque française. J'ai choisi de vous la raconter, car je la trouve très démonstrative.

Un peu sur le tard, la banque en question décide d'élargir son offre en proposant des produits d'assurances. Toute la concurrence l'a précédée sur ce terrain depuis quelques années déjà. Ceux qui ont vécu ce genre de

transition savent que c'est loin d'être un changement trivial, car un produit d'assurance ne se vend pas de la même façon qu'un produit bancaire. Pour simplifier, nous pourrions dire qu'un produit bancaire se vend sur le rêve (si vous pouviez disposer d'un million, que feriez-vous ?) tandis qu'une assurance se vend sur la peur (votre fils se fracture une jambe en tombant demain, comment pouvez-vous lui garantir des soins ?). Notre mission consiste à accompagner les équipes dans cette transition difficile.

Vers la fin de la mission, la banque décide d'aider ses équipes commerciales en demandant à sa plateforme téléphonique de prendre des rendez-vous pour les commerciaux. La banque espère ainsi leur permettre de gagner du temps commercial utile. N'ayant plus à prendre de rendez-vous, les commerciaux peuvent passer plus de temps en entretien de vente, et donc vendre plus. Cela semble être une bonne idée.

Une semaine plus tard, les premiers rendez-vous arrivent. Quelle ne fut pas notre surprise lorsque nous constatons que certains rendez-vous ont été pris :

- Avec des conseillers qui ne travaillaient plus pour la banque
- En dehors des heures d'ouverture des agences
- Avec des clients décédés (sic)...

La situation est surréaliste. Il m'est difficile de réagir comme j'avais l'habitude de le faire à l'époque, c'est-à-dire en mode accusatoire, en m'exprimant essentiellement à la deuxième personne et en prêtant de mauvaises intentions au responsable du plateau téléphonique. C'est tellement énorme qu'il m'est difficile même d'imaginer ce qui a pu conduire à un tel désastre. Ce jour-là, j'ai l'idée de créer ce que j'appellerai mon premier « Rapport d'étonnement ». Et même si les débuts s'avèrent difficiles, l'issue sera des plus étonnantes. Il faut parfois avoir confiance en son intuition.

Je décide donc de témoigner de mon bout de la relation. Pour cela, je structure mon rapport de la façon suivante :

1. Situation actuelle factuelle
2. Conséquences de cette situation
3. Expression du besoin en vue de corriger cette situation

La description de la situation actuelle a pour but non seulement d'exposer les faits de façon chiffrée, mais aussi d'introduire certains paramètres qui nous seront utiles dans la section suivante. Donc :

- Je reprends les différentes erreurs par catégorie (personnes décédées, collaborateurs ne travaillant plus pour la banque...) avec le nombre de non-conformités par catégorie,
- Je rappelle l'objectif en termes de volume de rendez-vous à fournir,
- Je rappelle le coût complet d'un agent commercial pour la banque,
- Je présente les ratios des commerciaux que nous avons mesurés, à savoir :
 - Le temps nécessaire pour prendre un rendez-vous,
 - Le temps d'un rendez-vous,
 - Le temps d'un rendez-vous où le client ne se présente pas,
 - Le nombre d'appels nécessaires pour obtenir un rendez-vous,
 - Le taux de rendez-vous où le client ne se présente pas,
 - Le nombre de rendez-vous nécessaire pour réaliser une vente,
 - Le chiffre d'affaires moyen par vente,
- Je précise aussi le coût d'une communication téléphonique.

Une fois ces éléments posés, j'analyse les conséquences. L'absence de rendez-vous valables impose aux agents commerciaux de reprendre leur téléphone pour inviter les clients à passer en agence. Le temps consacré à passer ces appels est donc du temps où ils ne peuvent être en entretien de vente.

Je calcule le coût de la prise de rendez-vous faite par les agents commerciaux, car il s'agit bien d'un *retravail*. Je calcule ensuite, compte tenu des ratios, le chiffre d'affaires perdu par manque d'entretien de vente.

Enfin, je conclus avec ma demande opérationnelle. En d'autres termes, je dis clairement ce dont j'ai besoin à la place.

Le rapport fait quatre pages. La démonstration est rédigée pas à pas, afin que chacun comprenne bien comment sont obtenus les différents chiffres. Chaque calcul est détaillé et commenté, ce qui a l'avantage de permettre à chacun de les vérifier, quitte à proposer des corrections en cas de besoin.

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 229

Finalement, je rapporte tous les résultats sur une période d'un an de façon à clairement présenter les conséquences financières et opérationnelles en cas de refus d'action. Comme vous vous en doutez, cela se monte à quelques millions d'euros. Une fois qu'on dispose de ces chiffres, il devient en principe simple de prendre une décision. Nous savons ce qu'il en coûte de ne rien faire et il est possible de comparer ce coût au coût d'une solution.

Confiant, j'envoie le rapport au responsable du plateau téléphonique en me disant que, face à de tels constats, il aura à cœur d'enquêter et d'apporter une solution.

Il n'en est rien. Dans les minutes qui suivent la réception du rapport, le responsable m'appelle en fureur en me traitant de tous les noms et en me taxant, entre-autre, de nazi. Selon lui, ce ne sont pas des méthodes. Quelques minutes plus tard, je reçois un appel de ma hiérarchie qui me demande à quoi je suis occupé à jouer tout en m'intimant l'ordre d'arrêter tout de suite ces pratiques. Dont acte ! Je reprends donc le cours de mes activités habituelles, en accompagnant au mieux les équipes commerciales dans cette situation kafkaïenne. Ils en ont gros, car il leur est reproché leur manque de performance, alors que, dans le même temps, ils ne reçoivent pas de ce qui a été prévu pour les aider à atteindre cette performance. Tout le monde vit un moment misérable.

Quelques semaines plus tard, la banque organise un événement auquel je suis convié. Il s'agit d'un vernissage en l'honneur d'un artiste peintre local. Au cours de la soirée, le Responsable régional avec qui je travaille me présente au Directeur général. Ces premières paroles furent : « Ah ! C'est vous Monsieur Beaujean ! ». Avec un peu d'appréhension, je répondis par l'affirmative.

- *C'est vous qui avez écrit le fameux « Rapport d'étonnement » ?, me demandèrent-ils*
- *Oui, dis-je un peu inquiet.*
- *Nous avons trouvé cela fort intéressant !*

230 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

- *Ah bon ?!, répondis-je quelque peu soulagé.*
- *Oui. Cela a attiré notre attention, et nous avons enquêté.*
- *Et qu’avez-vous trouvé ?*
- *Vous devez d’abord savoir que le plateau téléphonique est considéré par la banque comme une zone commerciale. Il a des objectifs à atteindre. Il est en compétition avec les zones commerciales en agence.*
- *Je l’ignorais.*
- *En creusant, nous avons découvert que le responsable du plateau a organisé lui-même son propre échec. Il voulait être le premier, devant les agences.*
- *Et qu’avez-vous fait ?*
- *Nous l’avons convoqué. Nous l’avons félicité pour son travail et ses résultats commerciaux. Nous lui avons également rappelé que le plateau téléphonique nous appartient, et qu’il nous appartient donc d’en définir les missions. Nous avons ajouté qu’à compter de maintenant quelqu’un d’autre gèrera le plateau et que nous lui souhaitons bonne chance dans la poursuite de sa carrière.*

Soyons clairs. Je n’ai jamais souhaité une telle issue pour qui que ce soit. En même temps, le rapport d’étonnement, avec son approche hyper factuelle, venait de démontrer toute sa puissance. Les chiffres, c’est le langage naturel de la hiérarchie et de la direction. Comme nous l’avons déjà dit, un chiffre c’est très têtù. Il ne peut signifier autre chose que ce qu’il représente. Il y avait un dysfonctionnement dans cette banque, et le rapport d’étonnement l’a débusqué.

Si le responsable de plateau n’avait pas été indélicat et que le problème, aussi étonnant qu’il paraisse, avait une autre origine, le rapport d’étonnement aurait pu escalader.

Imaginons que le responsable de plateau reçoive mon rapport d’étonnement. Tout surprenant qu’il soit, il dispose de toutes les informations utiles en

provenance des agences pour commencer son enquête en interne. Imaginons qu'il découvre que le problème ait pour origine une base de donnée corrompue, et que cette base de donnée lui a été fournie par le département marketing. Il aurait pu rédiger son propre rapport d'étonnement et l'adjoindre au mien avant de l'escalader au responsable du département marketing. Là, ce dernier pouvait à nouveau faire la même chose. Peut-être qu'en contrôlant la base de donnée, il aurait pu en constater la mauvaise qualité ou sa vétusté. Grâce aux rapports d'étonnement, le responsable connaît le coût pour la banque de continuer à travailler avec cette base, et il peut comparer ce coût au coût d'une nouvelle base à acheter sur le marché. À l'inverse, s'il s'agissait d'une base de donnée produite par le service informatique, il pouvait ajouter son rapport d'étonnement aux deux autres et les transmettre au responsable du département IT.

Depuis cet épisode qui a démontré toute la puissance que peut avoir un rapport d'étonnement dans la résolution d'un problème, j'ai continué à en rédiger, avec des issues bien plus heureuses pour tout le monde.

Développer la performance

Le management tient un rôle prépondérant dans le développement de la performance. Cela paraît évident à beaucoup, car ce qui leur vient à l'esprit c'est un style de management aux allures agressives, voire un management coercitif. Si ce type de management a existé – et existe encore –, constatons que sa pratique est en recul. Le problème, c'est que les styles de management que nous croisons aujourd'hui au sein des organisations ne sont pas les bons non plus. Comme souvent, le balancier est passé d'un extrême à l'autre. De trop d'autoritarisme, nous sommes passés à un excès d'humanité, si bien que les opérations en souffrent. Aujourd'hui, les managers s'essaient à l'humain sans que cela porte véritablement ses fruits. C'est vrai que l'humain supporte de moins en moins d'être traité comme une ressource corvéable à merci, ce qui est normal. En même temps, j'observe que l'intelligence émotionnelle qui devrait être au cœur de la fonction de management fait habituellement défaut. Il y a plusieurs raisons à cela :

- Des managers de plus en plus jeunes qui ont donc moins d'expérience en la matière,
- L'emphase mise sur la maîtrise technique plutôt que sur les compétences humaines dans le choix d'un manager...

Même la formation censée développer les compétences managériales échoue, car leur format court ne permet pas de construire une personnalité, ni de faire évoluer des comportements et des attitudes. Ces formations se résument souvent à des listes de conseils et de processus sans âme, comme si l'humain pouvait se résumer à quelques principes généralisables. C'est très réducteur.

Si ce n'est pas en mettant la pression, comment le management peut-il être au service de la performance ? En créant et entretenant les conditions de la réussite. Même si vous offrez une grande autonomie à vos collaborateurs, celle-ci ne peut s'exercer efficacement qu'avec

- Des instructions claires
- La disponibilité des matières et des outils
- Et la possession de la compétence.

La posture d'anticipation inhérente à la fonction de management a pour but de corriger en avance de phase tout ce qui viendrait rompre les conditions de la réussite. Pour que cette posture ait une chance de s'exercer, le manager doit compter sur son système de management et sa pratique du leadership. Sa matrice de polyvalence lui indique sur quoi accompagner au quotidien la montée en compétence de chacun de ses collaborateurs. Ses indicateurs et une bonne planification lui permettent d'anticiper tout problème qui mettrait en péril l'atteinte des objectifs choisis. Son plan d'ordonnement ou le « Crewing guide » lui permettent de connaître le niveau de ressource nécessaire à la satisfaction de toutes les commandes faites à son périmètre. Couplée avec sa planification, cette connaissance lui permet de négocier raisonnablement les échéances ou la charge confiée à ses collaborateurs. Ce faisant, il crée les conditions favorisant l'avènement d'un environnement apaisé. Et cela tombe bien, puisque la science démontre aujourd'hui que si le stress et la performance sont effectivement intimement liés, ils le sont inversement : au plus le stress diminue, au plus la performance augmente !

Partage de la vision

La charge de travail n'est pas la seule source de stress pour vos collaborateurs. Il peut y avoir les problèmes non résolus, comme une coordination qui ne fonctionne pas avec un autre service. Il peut y avoir des instructions mal données ou mal comprises. Le fait de ne pas préciser la qualité attendue du travail peut épuiser le personnel dans la poursuite d'une précision inutile. Or, rappelons-nous que la qualité prend mathématiquement la forme d'une exponentielle. Il arrive un moment où pour avoir un pourcent de qualité en plus, il faut investir cent pourcents de travail en plus, voire plus encore.

Dans les sources de stress, il peut y avoir les tensions entre collègues, tensions qui épuisent les acteurs, mais aussi les témoins autour d'eux. Citons également les doubles contraintes. Certes beaucoup sont involontaires, mais elles restent tout de même le fruit d'un manque d'attention ou d'autodiscipline de la part du manager. Il y a enfin le fait de ne pas respecter les quatre droits fondamentaux de ses collaborateurs que nous venons de rappeler, à savoir :

- Avoir des instructions claires,
- Disposer de l'outil,
- Disposer des matières premières
- Et avoir la compétence.

Évaluation annuelle et boucle de montée en compétence

Nous ne le répéterons jamais assez, il est essentiel de se préoccuper au quotidien de la montée en compétence de ses collaborateurs. L'une des grandes rencontres autour de cette question est probablement l'évaluation annuelle. Du moins, ce devrait l'être, car voilà un outil formidable qui a été totalement perverti dans beaucoup d'entreprises et asservi aux jeux de l'argent. Cette rencontre qui devait servir avant tout à mesurer les efforts et définir les prochaines étapes dans la montée en compétence s'est transformée en un diagnostic venant justifier le paiement ou non d'une prime. Je comprends qu'il puisse y avoir une logique économique derrière

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 235

la montée en compétence, et je ne la nie pas. Je n'ai pas de problème non plus avec l'idée de payer correctement ses collaborateurs. Ce peut être une forme de reconnaissance offerte à leurs efforts, mais aussi une façon de démontrer son intégrité en les rémunérant en fonction de la valeur qu'ils ont acquise en se développant. De son côté, les collaborateurs devraient se rappeler des efforts consentis par l'entreprise, en temps ou en argent, qui lui ont permis ce développement. Il pourrait se montrer plus reconnaissant. Mais laissons cela, car il s'agit là d'un autre débat.

Cette rencontre annuelle n'est qu'un des éléments d'une boucle plus large présente, bien que non représentée, au cœur du système de management : la boucle de montée en compétence.

Tout commence donc par un entretien annuel d'évaluation. C'est un exercice important dans lequel le manager et son collaborateur doivent s'engager. Un peu avant la rencontre prévue, il est demandé au collaborateur de préparer l'entretien. Le manager fait de même. S'il est de tradition de parler des réalisations et de l'atteinte des objectifs, il est essentiel aussi d'aborder les questions afférentes au développement des compétences professionnelles, à la fois techniques, mais aussi comportementales.

Avant d'aller plus loin, prenons un moment pour parler des objectifs opérationnels et de leur atteinte. Il est normal que tout périmètre, voire que chaque fonction, se voie attribuer un ou plusieurs objectifs opérationnels. C'est une bonne façon de donner une direction aux collaborateurs. De plus, l'entreprise a besoin, elle aussi, d'avoir de la visibilité sur la réalisation de ses ambitions. En absolu, un objectif, c'est un jalon qui symbolise l'ambition de la direction générale. À un niveau plus opérationnel, il représente la contribution attendue d'un collaborateur à la réalisation de l'ambition de l'entreprise. La somme de ces contributions devrait participer à l'équilibre général. Rappelons-nous qu'une entreprise peut être comparée à une grande équation dont il s'agit d'équilibrer les coefficients. Un scénario parfait serait que chacun obtienne exactement son résultat, ce qui garantit l'équilibre de l'équation en question. À cet équilibre, les résultats de l'entreprise sont en principe à leur optimum. Dans cette logique, tout

écart, positif ou négatif, entre l'objectif posé et le résultat rompt l'équilibre et impacte le résultat. Je comprends que cela puisse être contre-intuitif, mais dépasser son objectif peut parfois être dommageable, car cela rompt l'équilibre avec les autres services. Donc, respecter les objectifs, s'ils ont bien été posés, est vraiment la chose à faire, car ils sont le reflet du scénario que s'est choisi l'entreprise.

D'un autre côté, un résultat n'est jamais qu'une conséquence. Comme nous l'avons déjà vu, il est impossible de gérer un résultat. Les seules choses qui puissent être maîtrisées sont :

- Les moyens mis au service du résultat et leur bon usage,
- La maîtrise des processus, et donc des coordinations...

Un collaborateur n'est donc que partiellement responsable du résultat obtenu. Il est responsable des efforts qu'il a consentis et du bon usage des moyens mis à sa disposition. Par contre, il ne peut au mieux qu'être coresponsable des problèmes liés à la coordination. Évaluer quelqu'un sur ses résultats a donc quelque chose... d'injuste. L'idéal voudrait qu'on l'évalue sur ce sur quoi il a totalement la main. Mais ce n'est pas de cette façon que les entreprises fonctionnent habituellement. Si nous restons dans notre logique, l'évaluation de la performance du collaborateur devient subjective, puisque la seule chose qui prévaut est de savoir s'il a été méritant ou non. A-t-il fait tout ce qu'il devait raisonnablement faire pour que cela réussisse ?

Imaginons deux commerciaux. Le premier voyant qu'il ne parvient pas à atteindre son objectif redouble d'efforts : il double son nombre d'appels, obtient le double de rendez-vous, réalise le double d'entretiens de vente, mais n'atteint finalement que soixante-dix pourcents de son objectif. Le second se prélassé toute l'année sur la plage, mais a la chance de rencontrer fortuitement une personne qui lui passera une commande qui lui permettra de réaliser quatre fois son chiffre d'affaires. Lequel de ces deux commerciaux a fait son travail ? Lequel est méritant ?

D'expérience, je sais que les avis divergeront. Tout dépend de la hiérarchie de nos valeurs, de notre fonction et de notre angle d'attaque. Certains penseront que la première personne est méritante, car elle a fait son travail, et même plus, pour tenter d'avoir son résultat. Après tout, l'absence de résultat peut aussi avoir pour cause des paramètres qui échappent totalement à son contrôle, comme l'attractivité du produit sur le marché, la politique tarifaire imposée par l'entreprise, la qualité intrinsèque du produit par rapport

aux produits concurrents... Bref, des choses dont d'autres dans l'entreprise sont responsables. La seconde personne a joui d'un coup de chance extraordinaire, mais n'a fondamentalement pas fait son travail.

Ne nous méprenons pas. Je reconnais qu'il est vrai que l'entreprise a besoin du chiffre d'affaires apporté par le second. Il en va de sa survie et de celle de tous ceux qui y participent. Il est exact aussi qu'il ne serait pas sain pour l'entreprise que le premier commercial soit systématiquement en dessous de ses résultats, car ce n'est pas viable pour elle. Tout en reconnaissant que le premier n'est pas démeritant, il faudra peut-être se dire finalement que ce n'est pas la meilleure personne pour ce poste.

Cette façon de penser sort probablement de vos traditions, en même temps elle peut vous permettre d'entretenir la motivation de vos bons éléments, voire de les garder. S'ils devaient avoir le sentiment d'être injustement traités, dans un monde dans lequel la fidélité à l'entreprise est de moins en moins de mise, et l'intégrité de plus en plus requise, vous avez de fortes chances de voir partir vos talents.

En même temps, une partie du manque de performance de vos collaborateurs vous échoit probablement. Par exemple, qu'avez-vous fait pour résoudre les problèmes de coordination avec d'autres services ? Qu'avez-vous fait pour (faire) corriger des bouts de processus défailants ? Qu'avez-vous fait pour restaurer une ambiance respectueuse et apaisée dans votre périmètre après les tensions qu'il aurait connues ? Vos carences d'anticipation ou vos défauts de planification n'ont-elles pas participé à la dégradation des résultats ?...

Est-ce pour autant qu'il ne faille plus évaluer les résultats ? Certainement pas. Par contre, vous pourriez peut-être les aborder dans un autre état d'esprit. L'idéal serait d'en parler en étant coresponsable. L'idée n'est pas que chacun se renvoie la responsabilité du manque de performance. L'idée serait plutôt que chacun apporte humblement sa pierre à l'édifice. « Qu'aurions-nous pu faire de mieux ? », « Comment pourrions-nous à l'avenir aborder les choses ? », « De quoi aurions-nous besoin pour passer au niveau supérieur ? » sont quelques questions parmi tant d'autres qui permettent de construire intelligemment.

C'est dans le même esprit que devrait être abordé l'autre volet de l'entretien : celui de la montée en compétence professionnelle et

238 *Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ?*

comportementale. Dans les entreprises qui ont la chance d'avoir développé une politique et des pratiques centrées sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il peut être opportun de commencer par les ambitions à moyen terme du collaborateur. D'ici à cinq ans, où se voit-il ? Certains souhaiteront persévérer dans la spécialité qu'ils se sont choisie tandis que d'autres pourraient apprécier découvrir de nouveaux horizons. C'est ainsi qu'un commercial pourrait vouloir découvrir le monde des ressources humaines à terme. Dans les cinq ans, l'entreprise aura probablement des besoins en termes de cadres RH. Si c'est le cas, il est simple de définir les savoirs, savoirs-faire et savoirs-être à acquérir pour prétendre à cette nouvelle fonction. Le manager et son collaborateur ont donc cinq ans pour développer les compétences de ce dernier. L'entreprise fournira les moyens – formation, support, soutien, feed-back... – et le collaborateur fournira les efforts. Chaque année des objectifs d'évolution seront ainsi définis pour qu'en cinq ans le collaborateur puisse atteindre son prochain palier de carrière. Comme il a encore à assurer avec efficacité sa fonction actuelle, des objectifs d'évolution au sein de cette fonction peuvent aussi être définis.

Un entretien d'évaluation devrait déboucher sur un contrat moral ou formel qui définit de façon précise ce à quoi s'engage chacun en termes d'actions, d'efforts, de moyens et éventuellement d'échéance. Ceci étant fait, il n'y a plus qu'à mettre ce contrat en œuvre.

Le secret de la réussite réside aussi dans la qualité et la fréquence des feed-back donnés. Ce qui est important, c'est que le collaborateur puisse à chaque instant se situer dans sa progression.

Dans un call center, nous avons installé des agendas personnalisés au format une page par jour. Seules deux personnes pouvaient avoir accès à cet agenda : le collaborateur, qui en était le propriétaire, et son manager. À chaque fois que le manager donnait un conseil ou offrait un feed-back – positif ou constructif –, en plus de le dire, il le notait dans le carnet à la date du jour. Ainsi, le collaborateur gardait une trace de ce feed-back et pouvait se voir évoluer. L'analyse de l'agenda lui permettait aussi de mettre en perspective sa progression et d'identifier ce qui évoluait bien et ce qui pouvait bloquer. Cela lui permettait de demander de l'aide et surtout de réagir suffisamment tôt. En cas de passage à vide, le fait de feuilleter l'agenda et de relire les appréciations positives pouvait lui rendre de la motivation.

Si l'entretien annuel est... annuel, il serait bon de se fixer d'autres rendez-

vous au cours de l'année pour accompagner la progression. C'est une bonne façon d'être dans l'anticipation et d'offrir les meilleures chances de succès à son collaborateur. Cela donne de la visibilité au travail effectué et de l'importance à la démarche. Ces rencontres intermédiaires créent aussi une certaine pression psychologique pour que le collaborateur intègre le travail sur ses objectifs de développement dans sa routine quotidienne. Car c'est bien là le principal obstacle à dépasser. Pour le comprendre, nous pourrions reprendre la matrice dite d'Eisenhower. Cette matrice simple servait à ce célèbre Président américain à classer ses activités en fonction de deux critères : l'urgence et l'importance. Dans une vision manichéenne, nos activités peuvent être urgentes ou non urgentes, et importantes ou non importantes.

	Urgent	Non urgent
Important	Monde de la demande	Essence de notre vie
Non Important	Monde de l'illusion	Monde du loisir

Le croisement de ces deux notions nous donne quatre cadrans dans lesquels classer nos activités. Oublions les activités non importantes qui ne sont pas

une priorité. Il nous reste donc les activités importantes et urgentes, et les activités importantes et non urgentes. Les premières forment ce qu'on appelle le monde de la demande. C'est l'univers de l'urgence : un rapport à rentrer pour ce soir, un problème inopiné à résoudre, un objectif pressant à atteindre, une situation exceptionnelle à régler... Il nous faut prendre conscience que le monde de la demande ne s'arrête jamais. Surtout dans un univers centré sur la productivité et les gains immédiats, il y a toujours quelque chose à satisfaire.

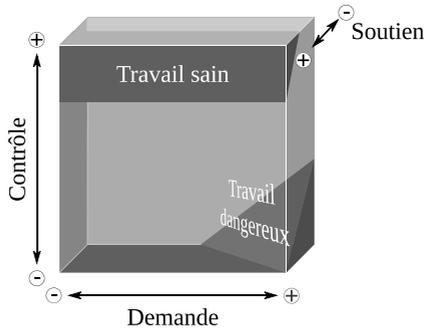
Changer, progresser, s'améliorer, cela prend du temps. Cela se construit nécessairement dans la durée. Les objectifs sont plus lointains. C'est pourquoi la priorité est rarement donnée à ces actions. Pourtant, c'est ce qui est au cœur de la carrière professionnelle de chacun. C'est ce qui lui permet de se développer. Les collaborateurs savent que c'est important, mais ils savent aussi que ce n'est pas urgent. Aussi ont-ils tendance à se dire qu'ils s'y mettront dès qu'ils auront un moment de temps. Le problème est que ce moment n'arrivera jamais... Car le monde de la demande est toujours avide. En exerçant une certaine pression, en fixant des objectifs intermédiaires à court terme et en se montrant exigeant, le manager aide son collaborateur à s'investir sur ses marges de progrès.

Le modèle de Karašek

Nous l'avons dit plus haut, stress et performance sont intimement liés, mais inversement liés. Quels sont les paramètres opérationnels qui influencent ce stress ? C'est ce qu'a voulu savoir Robert Karašek. Son étude a débouché sur un modèle qui évalue à la fois :

- L'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un collaborateur,
- La latitude décisionnelle qui lui est accordée

- Et le soutien social qu'il reçoit.



D'après ce modèle, lorsque, à la fois, le travailleur reçoit peu de soutien, se voit confronté à une demande forte et dispose de peu de contrôle sur son travail, son stress est intense et peut, s'il perdure, le mener jusqu'au suicide. À l'inverse, lorsque à la fois le travailleur reçoit beaucoup de soutien et bénéficie d'une grande autonomie dans la gestion de son activité, alors peu importe l'intensité de la demande, il est en sécurité psychologique.

L'intensité de la demande, ce sont les exigences qui égrainent le quotidien. Typiquement, c'est le monde de la demande, mais ce peut être aussi l'intransigeance que le manager met dans la progression professionnelle de son collaborateur. S'il est important de l'aider à croître, il n'est pas question de le mettre en danger. Pour cela, il suffit de se rappeler que nous n'avons pas à « sauver » les autres. Lorsque nous sauvons les autres alors qu'il n'y a pas de danger réel pour leur santé ou leur intégrité, nous leur faisons un double tort : tout d'abord, nous leur volons leur responsabilité, et en plus nous les empêchons de grandir. Ses choix ont des conséquences. Préserver notre collaborateur des conséquences de ses choix, c'est l'empêcher de prendre la leçon qui lui serait bénéfique pour l'avenir de sa carrière. Le fait de lui faire prendre la leçon ne nous empêche pas de le soutenir, de l'accompagner dans le dépassement de cette situation et dans ses tentatives

d'évolution. C'est pour cela que le soutien est important. Soutien moral et soutien technique. Cela ne veut pas dire que le manager doit avoir réponse à toutes les questions, mais qu'il est capable d'orienter son collaborateur pour qu'il trouve des réponses à ses propres questions. De plus en plus, le manager doit pouvoir se faire coach. Apprendre à poser les bonnes questions est important. Je trouve cette dimension du management essentielle.

Les voleurs de temps

Une étude menée aux États-Unis a mis en exergue plusieurs découvertes surprenantes. La première concerne l'impact des distractions sur la productivité. Cela peut être une interruption intempestive de la part d'un collègue, le fait d'aller consulter sa messagerie instantanée ou ses e-mails, un appel téléphonique entrant... L'étude avance qu'il faut en moyenne vingt-et-une minutes à la personne ainsi interrompue pour retrouver le niveau de concentration qui était le sien avant la distraction. Donc, si quelqu'un consulte trois fois sa messagerie par heure, vous devinez aisément quelle peut être l'état de sa concentration... Et dire que beaucoup aujourd'hui paramètrent leur environnement bureautique de façon à ce qu'une alerte les prévienne dès l'arrivée d'un message...

Corollairement, l'étude met en avant qu'en 2015, le cerveau se demande durant quarante-sept pourcents et demi du temps : « Qu'est-ce que je dois faire maintenant ?... », ce qui ne laisse que cinquante-deux pourcents et demi de temps de cerveau disponible pour travailler. Et on sait que ce chiffre se dégrade d'année en année... Les distractions nous volent pratiquement la moitié de notre capacité de travail. L'attention devient donc un problème endémique. Tout ce qui pourra être fait pour diminuer les sources de distraction est bon à prendre.

Une des bonnes pratiques issues du système de management doit en principe pouvoir vous aider à contrer cela : la réunion opérationnelle quotidienne ! Il y a très peu de questions qui ne puissent souffrir d'attendre la prochaine réunion opérationnelle pour être posées. Il n'y a donc aucune raison d'interrompre un collègue. L'urgence n'est souvent que dans notre

tête, ou celle de la personne qui nous interrompt. Une plus grande vigilance devrait être apportée à ne pas tout définir comme urgent. Désamorcer ce sentiment d'urgence passe par le fait de mieux apprécier les délais réels et donc le temps dont nous disposons pour résoudre un problème. Beaucoup de situations n'ont d'urgence que le besoin de ceux qui les portent de les voir derrière eux.

Chacun devrait apprendre à connaître ses biorythmes, de façon à repérer les différents espaces temps dont il dispose. C'est ainsi que si quelqu'un constate qu'entre neuf et onze heures et qu'entre quatorze et quinze heures trente, il est capable d'une grande concentration, il réservera ces espaces temps à travailler des dossiers difficiles qui réclament ce niveau de focalisation. Il apprendra aussi à son entourage à respecter ces moments précieux en ne le dérangeant pas. La connaissance de ses biorythmes lui permettra aussi de mieux organiser ses journées en programmant des activités réclamant moins de concentration aux moments où cette dernière commence à faire défaut. Ce sera alors un bon moment pour traiter son courrier ou pour faire du classement par exemple.

Lean management

S'il a pris son envol au Japon, le lean management trouve sa genèse auprès d'un Américain resté célèbre à cause de la roue qui porte son nom : William Edwards Deming. Comme nul n'est prophète dans son pays, c'est dans les entreprises nippones que ses idées ont d'abord trouvé leurs places. C'est ce qui permettra au Japon de devenir en son temps l'une des toutes premières puissances économiques mondiales. Fort de ce succès, ces méthodes seront reprises dans le monde entier, d'abord au sein des manufactures avant d'envahir le monde du service.

Le lean management met en avant plus d'une soixantaine d'activités qui ne créent aucune valeur. Huit de ces activités sont majeures, car on les rencontre beaucoup :

1. La surproduction

2. L'excès d'inventaire
3. Les mouvements inutiles
4. L'attente
5. Le sur-traitement
6. Les défauts
7. Les transports et déplacements
8. Le potentiel humain

D'autres exemples de pertes peuvent être les activités non essentielles, les flux complexes d'information, les accidents, l'expérience ou les savoirs inexploités...

Pour contrer la surproduction, il suffit de produire ce qui est requis lorsque cela est requis. La surproduction présente l'inconvénient de masquer les défauts du processus. De plus, elle consomme inutilement de la ressource, dont du travail, et immobilise des ressources financières de l'entreprise, ce qui la fragilise.

Les excès d'inventaire pèsent, eux aussi, sur les moyens financiers de l'entreprise. Leur entreposage coûte cher, que ce soit en termes de manutention, d'espaces ou d'énergie. L'idéal est donc de cibler le niveau de stock minimum.

Les mouvements inutiles consomment du temps et de l'énergie sans ajouter de valeur au produit. C'est clairement du temps improductif. Tout ce qui œuvrera à l'ergonomie du poste de travail devrait à la fois améliorer la performance tout en soulageant la pénibilité du poste.

Il est clair que l'attente est une perte sèche. C'est du temps parfaitement improductif, temps qui ne pourra jamais être remplacé. C'est aussi une perte financière sèche. De plus, l'attente ne fait qu'allonger le délai de mise en œuvre.

Le sur-traitement, c'est le fait de déployer plus d'activités que nécessaire pour arriver au même résultat. Typiquement, ce sera le cas lorsqu'un collaborateur tentera d'obtenir le résultat attendu avec le mauvais outil. Toutes les activités déployées dans la production ne sont pas toujours utiles et n'offre pas toujours de valeur ajoutée. Il faut pouvoir s'en débarrasser. Veillez

aussi à ce que le collaborateur dispose du bon outil pour la bonne action.

Les défauts, c'est un peu la double punition. Non seulement ce qui a été fait est à refaire, mais souvent ce qui a d'abord été fait trouvera son chemin vers les rebuts. Perte de temps, perte de matière, perte d'argent... C'est un peu la totale.

Prenons conscience que les déplacements n'apportent aucune valeur au produit ou au service. C'est une activité qui est financée par l'entreprise mais qui ne crée aucune valeur. Ajoutons à cela le risque d'endommager ou de perdre les biens produits. Des transports en moins, c'est de la capacité de travail en plus à mettre au service de la création de valeur.

En attaquant les causes de ces activités et en tentant de les réduire, vous rendez du temps à la production de ce qui est utile et vous faites baisser le stress. Les améliorations apportées impacteront nécessairement divers éléments du système de management, comme les procédures, les temps standards, le plan d'ordonnancement, le « crewing guide », les indicateurs, les KVI et les KPI, les matrices de polyvalence, les objectifs...

C'est pour toutes ces raisons que j'invite les managers à « divorcer » de l'opérationnel. Par divorcer de l'opérationnel, j'entends le fait qu'ils doivent impérativement cesser de produire eux-mêmes et plutôt systématiquement s'arranger pour faire produire leurs collaborateurs, quitte à travailler leurs montées en compétence. Ainsi, le manager n'est plus « dans » le flux, mais « en marge » du flux. Il peut donc prendre du recul, l'observer, l'analyser et imaginer puis accompagner la mise en œuvre des améliorations utiles débouchant à la fois sur une meilleure productivité et un plus grand bien être de ses collaborateurs. Que demander de plus ?

Développer une culture au service de la performance

Je pense que nous pouvons raisonnablement définir une entreprise comme étant un ensemble de personnes rassemblées autour d'un projet commun. Si chacun rejoint l'entreprise pour des raisons qui lui sont propres, tout le monde est censé partager la même finalité d'entreprise. C'est probablement pour cela que les entreprises ont acquis avec le temps le statut de « personne morale ». Si la loi accorde des droits et des obligations aux entreprises, elle n'est pas la seule à considérer ou étudier les groupes humains en tant que tels. La biologie étudie le vivant depuis les atomes. Ces atomes forment des molécules, qui elles-mêmes forment des éléments de cellules. Ces éléments se rassemblent pour former des cellules. Ces cellules forment des tissus, qui forment à leur tour des organes. Les organes se rassemblent en systèmes (digestif, neurologique, cardiaque...) qui, mis ensemble, forment un être vivant. Un humain, par exemple. La biologie ne s'arrête pas là, puisqu'elle étudie aussi ce qui transcende l'humain : la population. Il existerait donc quelque chose qui dépasse l'humain. La sociologie a fait des groupes humains son terrain d'étude. C'est ainsi qu'elle cherchera à comprendre les mouvements de foule. Pourquoi le peuple allemand s'est-il comporté de façon aussi abjecte au cours de la Deuxième Guerre mondiale, alors que, pris individuellement, l'essentiel des Allemands enrôlés dans le conflit étaient plutôt des « braves types » ? Un groupe humain possède donc une personnalité et des valeurs qui lui sont propres. Nous pourrions raisonnablement penser que cette personnalité et ses valeurs sont le fruit des interactions entre les membres du groupe. Pris individuellement, chaque membre est généralement habité des meilleures intentions et mû par les meilleures valeurs. Alors pourquoi bon nombre de nos groupes humains –

bon nombre de nos entreprises –, ont une personnalité aussi pauvre, voire aussi délétère ? Est-ce qu'en 2008, le management de France Télécom, Renault ou Peugeot souhaitaient la mort de leurs collaborateurs ? Certainement pas. Pourtant, nous observons que ces entreprises ont broyé leurs employés à tel point que certains ont choisi de commettre l'irréparable.

En trente ans de carrière, je n'ai jamais pu serrer la main d'une seule entreprise. Par contre, j'ai très souvent serré celles des collaborateurs bien sympathiques qui y travaillaient. Pourquoi la personnalité des entreprises supplante-t-elle celle des personnes qui la composent ? Pourquoi s'impose-t-elle à toute l'organisation, alors que généralement ses traits de caractère laissent à désirer ? Et surtout, qu'est-ce qui pourrait être fait pour contrer ou réparer cela ?

Il est raisonnable de penser que la personnalité d'une entreprise est le fruit des interactions de ceux qui la composent. Alors pourquoi un si piètre résultat si leurs intentions et leurs valeurs sont bonnes ?

Nous n'avons pas de problème de valeur

Simplement, parce que, contrairement à la croyance largement répandue, ils n'ont pas de problème de valeur. Pour s'en convaincre, il suffit de lire les chartes affichées aux murs des entreprises. Tous le monde s'y reconnaît. Alors pourquoi est-il difficile de faire respecter des valeurs auxquelles tout le monde semble adhérer ? Parce que le problème ne se trouve pas dans les valeurs. Tous, nous sommes vraisemblablement d'accord pour dire que le respect est une valeur cardinale. Tous, nous aimons être respectés, et tous, nous œuvrons probablement à respecter les autres. Alors pourquoi tant de dispute autour du manque présumé de respect de nos interlocuteurs ? Parce que, si nous pouvons nous entendre sur le choix du respect comme valeur, nous n'avons jamais pris le temps de définir, dans un contexte donné, l'expression que cette valeur devait prendre. Si, pour une personne, la façon d'offrir du respect au travail, c'est de dire « monsieur » ou « madame » à toutes les phrases, et qu'il s'entretient avec un collègue pour qui la juste expression du respect consisterait à utiliser le prénom de son interlocuteur,

chacun aura l'impression d'offrir du respect à l'autre et, paradoxe total, aucun n'aura le sentiment d'être traité avec respect. Si, comme moi, vous avez fréquenté beaucoup d'entreprises, vous constaterez peut-être que leurs chartes de valeurs sont toutes semblables. Et c'est normal, puisqu'elles prennent racine dans les aspirations à la fois les plus élevées et les plus communes des humains que nous sommes. Par contre, ce qui pourrait être vu comme respectueux dans un contexte ne l'est pas nécessairement dans un autre. Quelle est la bonne expression du respect lorsque je suis dans la file à la poste ? Quelle est la bonne expression du respect lorsque je m'adresse à un policier ? Quelle est la bonne expression du respect lorsque je m'entretiens avec mon conjoint ou mes enfants ? Quelle est la bonne expression du respect lorsque je marche en rue ?... Chaque contexte a sa façon de consommer le respect. Il en va de même d'une entreprise à l'autre. C'est pourquoi il est important de porter un soin tout particulier à l'accueil des nouvelles recrues, surtout si elles ont travaillé chez d'autres employeurs. Ce n'est pas parce que, sur papier, nous partageons les mêmes valeurs qu'elles que ces dernières prennent la même expression. Organiser l'accueil d'un nouveau collègue, ce n'est pas simplement le saluer sympathiquement, partager un café ensemble, lui remettre ses cartes de visites et avoir préparé sa venue de façon à ce qu'il se sente attendu. C'est aussi l'accompagner, à travers un parrainage par exemple, dans l'ajustement de l'expression des valeurs de l'entreprise.

Montrez-vous plus volontaire

Si vous ne développez pas avec vos collègues une vision commune de l'expression des valeurs, la personnalité de votre entreprise sera un machin difforme et peu attirant. Elle ne sera que le fruit bâtard de vos interactions erratiques. En développant une vision commune de l'expression des valeurs, et en œuvrant pour qu'elles s'expriment bien ainsi, vous avez de meilleures chances de voir l'entreprise développer une personnalité attrayante.

Comme une valeur peut revêtir tant d'expression, laquelle choisir ? Et c'est là que l'entreprise peut véritablement marquer des points. Traditionnellement, le travail sur les valeurs se fait en partant d'un échantillon censé être représentatif de l'entreprise. Le consultant engagé

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 249

pour accompagner l'entreprise dans la définition de sa charte de valeur demande à cet échantillon dans quelles valeurs il se reconnaît. La réponse obtenue n'est rien d'autre que l'expression des besoins ou des aspirations personnelles de chaque membre de l'échantillon. Chacun répond non pas dans l'intérêt bien compris de l'entreprise, mais plutôt en partant de ce qu'il aimerait lui-même vivre au sein de l'entreprise. Pourquoi pas ? En même temps, est-ce la meilleure façon de faire les choses ? En quoi cela aide l'entreprise ?

Nous pourrions envisager les choses autrement. Et si au lieu de nous demander quelles valeurs nous aimerions partager, nous nous demandions de quels traits de personnalités devrait être pourvu l'entreprise pour avoir une chance de rencontrer ses ambitions ? Si l'entreprise devait être une personne, de quels traits de caractères devrait-elle être affublée pour réussir sa mission et atteindre ses objectifs ? Cette façon de faire est bien meilleure, car elle offre à l'entreprise une personnalité potentiellement capable de décrocher la lune. Une fois les traits de personnalité définis et leur expression précisée, il est aisé de décliner cela en valeurs, en expression de valeurs et en comportements très concrets.

Et c'est là que réside le secret : décliner les valeurs très concrètement au niveau de chacune des fonctions et de chacun des postes de l'entreprise. Si une valeur de l'entreprise est « le respect du client », comment cela se traduit très concrètement pour l'ouvrier préposé au poste de soudure ? Que doit-il faire ou comment doit-il agir pour contribuer à la construction de cette valeur, et comment saura-t-il qu'il l'a bien fait ? Rappelons-nous que les traits de personnalités de l'entreprise sont le fruit de nos interactions. Maîtriser ces interactions équivaut à maîtriser les traits de caractère que l'on veut donner à l'entreprise.

Le manager, gardien vigilant de la personnalité de l'entreprise

Le premier animateur des valeurs de l'entreprise, c'est le management de proximité. En cascade, toute la ligne hiérarchique est le gardien des valeurs et de leur expression dans l'entreprise. Évidemment, il faut qu'ils aient la

même vision de l'expression de ces valeurs. Ensuite, ils doivent accompagner leurs collaborateurs dans une déclinaison de ces valeurs et la définition de leurs expressions qui soit spécifique aux postes ou fonctions occupés. À ce titre que penser du recrutement de managers, voire de managers de haut rang ? S'ils sont brillants techniquement ou d'un point de vue managérial, comment pourraient-ils porter du jour au lendemain des valeurs dont l'expression leur est étrangère ? Comment pourraient-ils veiller à l'expression de certains traits de caractères particuliers à l'entreprise alors qu'ils viennent à peine de la rejoindre et qu'ils ont encore tout à découvrir ? Comment pourrait-on mieux préparer ces nouveaux managers à la culture de l'entreprise de façon à ce qu'ils en deviennent eux aussi le gardien ? Je n'ai pas encore la réponse à cela, mais la question est d'importance.

Par contre, une chose est certaine : une société dont la culture est forte a plus de chances de voir cette dernière perdurer, car la masse des salariés qui la porte de façon vivace crée une inertie difficile à briser. Face à des comportements déviants, cette inertie soit réalignera les personnes « défaillantes », soit les éjectera du système. Cette inertie, c'est un peu le système immunitaire de l'entreprise, d'où l'importance d'avoir des valeurs vivaces.

Le besoin de voir les valeurs de l'entreprise portées par le management implique que ce dernier doit idéalement passer du management au leadership. S'ils sont les gardiens naturels des valeurs, les managers en sont aussi l'animateur. À eux de teinter leur management de l'expression de ses valeurs. À eux de les mettre sur le devant de la scène et d'en faire une réalité. Dans ce contexte, connaître les valeurs et leur expression est insuffisant. Il est important qu'ils partagent avec leurs collègues la même vision de la personnalité recherchée pour l'entreprise.

La coopération

Contrairement à ce que les néo-darwiniens pensent, la nature ne fonctionne pas selon la loi du plus fort. La science démontre aujourd'hui que la nature survit et évolue grâce à la coopération. La coopération semble être la règle au cœur de la survie et de l'évolution. Malheureusement, nous avons

importé la compétition au cœur même de nos organisations. Peut-être qu'un jour, un consultant mal avisé s'est dit qu'il restait des marges de progrès ou de productivité inexploitées, et qu'il serait avisé de mettre tout un chacun en compétition pour récupérer ces marges. Si cela paraît séduisant, et si cela a pu fonctionner un temps, force nous est de constater aujourd'hui les dégâts que cela a pu occasionner au niveau humain. Et ce n'est probablement pas fini. À moins de changer de paradigme, les choses ne devraient globalement pas s'arranger de si tôt.

Pourtant, nous vivons là un profond paradoxe. Rappelons-nous la définition simple que nous donnions d'une entreprise : un ensemble de personnes rassemblées autour d'un projet commun. Cette définition inspire plutôt des notions comme la coopération, la collaboration. Si nous devons tracer un axe, nous aurions d'un côté la coopération et la collaboration, et de l'autre la compétition. La collaboration et la compétition sont deux notions qui s'opposent. Avez-vous déjà entendu parler de collaboration compétitive ou de compétition collaborative ? Moi, non plus. S'entêter à entretenir la compétition dans nos environnements de travail me semble être une hérésie. La compétition détruit la notion même d'entreprise.

Le pouvoir du CoDir

La science démontre que face à un homme aussi brillant que pouvait l'être Einstein, un groupe de personnes aux capacités moyennes sera toujours plus puissant et efficace que ce grand savant isolé.

J'ai eu la chance dernièrement d'accompagner un comité de direction dans sa progression. Très en compétition au départ, les membres ont fini par se rapprocher et travailler avec plus d'intelligence et de respect. Chacun dans le groupe ayant une fonction et un périmètre différent, ils ont finalement pris conscience que la compétition n'avait aucun sens. Il n'y a donc aucun intérêt à vouloir grimper sur la tête des autres pour évoluer dans sa carrière. D'ailleurs, pour aller où ? Quand on a la chance d'être membre du comité de direction, c'est qu'il n'y a plus qu'une place à éventuellement conquérir. Et pour cela, il faudrait que le directeur de l'entreprise parte, ce qui n'est pas nécessairement gagné.

Avec le temps, ce CoDir a su élargir sa conscience et a appris à travailler ensemble. Le dernier jour de l'accompagnement, au moment de tirer le bilan de cette aventure, quelque chose leur a sauté aux yeux : leur entreprise – une succursale d'un grand groupe international – était devenue l'otage des ambitions de son directeur local. Il nourrissait l'ambition à très court terme d'occuper le siège de son supérieur hiérarchique qui était appelé à devenir le prochain directeur du groupe. Avec une intelligence morbide, il avait su les monter les uns contre les autres, il était parvenu à les diviser pour mieux régner. Il lançait l'entreprise dans des paris fous vis-à-vis de la maison mère sans aucune vision ni stratégie. Dans ce contexte, seuls le chiffre d'affaires et les marges comptaient. Et pour y parvenir, il était prêt à tous les sacrifices, comme le fait de ne pas offrir à l'entreprise locale ce qui pouvait lui garantir un avenir. C'est ainsi que des coupes sombres furent faites dans les investissements. Les programmes pouvant construire l'entreprise dans la durée furent purement et simplement arrêtés ou refusés. La politique RH voulue par ce directeur était désastreuse. L'entreprise qui est leader sur son marché et qui se positionne sur les segments du luxe est l'une de celles qui payent le plus mal ses ouvriers. Elle leur offre aussi des conditions précaires. Chaque centime est chassé avec la vigueur d'un lion affamé. Les membres du CoDir, tellement concentrés sur leurs déchirements, étaient aveugles à ce qui se déroulait sous leurs yeux. Dès qu'il aurait pu faire la culbute, c'est-à-dire gagner le siège de directeur international, l'entreprise et ses difficultés auraient été abandonnées entre les mains de son successeur, charge à lui de réparer les dégâts tout en garantissant, ô comble, la même progression dans les résultats. Si le nouveau directeur devait ne pas y parvenir, ce serait là la preuve de son incompétence. Ce serait aussi la démonstration magistrale de la grandeur de son prédécesseur malveillant qui, lui, avait su tirer des résultats de cette succursale !

Le jour où cette prise de conscience s'est faite, un besoin criant d'autre chose est apparu. La mission étant terminée, et sentant le danger arriver, le directeur général ne pouvait permettre une deuxième phase d'accompagnement. Nous avons donc ensemble fait la synthèse de tout ce que nous avons vu, et chacun a enfin compris le bénéfice d'agir avec rigueur, professionnalisme et collaboration. S'ils devaient mettre en œuvre tout ce que nous avons pu partager à travers cet ouvrage, ils peuvent commencer à devenir une puissante force d'équilibre dans l'entreprise. En

animant les valeurs, en mettant place une vision commune qui fasse sens, en définissant des objectifs communs – qui ne doivent pas nécessairement s’opposer à ceux de la direction générale –, en installant les coordinations nécessaires, en construisant un dialogue sain et en développant une confiance totale entre eux, ils peuvent devenir un groupe dont la personnalité les transcende. Ils peuvent devenir un « mastermind » à la personnalité puissante, un « mastermind » au service de l’entreprise, de sa pérennité et de sa sécurité. Pour dialoguer, il faut être deux. Face à un CoDir à la forte personnalité, le directeur ne peut plus atteindre ses objectifs au détriment de l’entreprise. Ce « mastermind » est une garantie de survie pour l’entreprise, surtout si ce « mastermind » est mis au service de son développement et de sa pérennité. Sa puissance crée une inertie qui fait que, même si un membre est remplacé, le CoDir continue à garantir une permanence à l’entreprise. Cette permanence ne s’oppose pas au besoin de devoir s’adapter aux évolutions de son environnement. Au contraire ! C’est cette permanence dans la vision et les principes à long terme qui permet de s’adapter sans se pervertir. C’est ce qui permet d’évoluer sans perdre sa personnalité, le sens de sa mission et la conscience de ses finalités. En ce sens, le CoDir est à la fois un soutien et un contre-pouvoir de la direction générale. Et c’est très bien. C’est une bonne façon de préserver les intérêts de l’entreprise et d’éviter qu’elle ne devienne le jouet exclusif au service des ambitions personnelles d’un seul homme. Le comité de direction, c’est un peu l’esprit de l’entreprise. S’il fait corps avec son comité de direction, le directeur général participe à l’esprit de l’entreprise. Sinon, il ne reste qu’un homme isolé soumis à la transcendance de la société.

Évidemment, tout ceci n’est valable que si le CoDir agit avec professionnalisme et rigueur.

Conclusions

Il est malaisé de conclure un tel livre, tant la thématique ne peut que rester une œuvre inachevée. Le sujet est tellement riche et les réflexions possibles si nombreuses que chaque jour apporte son lot de découvertes et de compréhensions nouvelles. Nos sociétés sont en profonde mutation aujourd'hui. Il reste donc probablement beaucoup de chapitres à écrire.

Arrivé à la fin de ce livre, je préfère poser les termes de ce qui nous attend. Mais pour bien comprendre le propos, il est important de mettre les choses en perspective. Comme nous l'avons vu, une entreprise est une personne, morale certes, mais une personne. C'est donc un citoyen. Comme citoyen, je pense qu'elle se doit d'apporter sa contribution au développement de la cité. Certes, elle paie des impôts, et c'est très bien. En même temps, chaque citoyen en paie aussi en principe, et ce n'est pas pour autant que rien d'autre ne peut être fait. Certains s'engagent politiquement, d'autres s'engagent au profit de la communauté, d'autres encore mènent des actions en faveur de plus défavorisés... Il peut en aller de même avec les entreprises. Certaines le font à travers des fondations ou en finançant des programmes en faveur de franges de la population présentant certains critères.

Il nous faut aussi œuvrer à l'avenir de nos sociétés. Dans une ruche, il y a différentes strates sociales qui cohabitent, mais la ruche nourrit toute la colonie. Elle profite à tous. Dans le modèle civilisationnel qui est le nôtre aujourd'hui, nos ruches, ce sont nos entreprises. Ce serait bien qu'elles puissent continuer à garantir la vie et le confort de toute la colonie humaine¹⁶. Or de grands changements sont à nos portes. Certains

16 Au moment où je finalise ces lignes, j'apprends que la Business Round Table, une organisation patronale américaine, a décidé que l'intérêt des actionnaires ne doit plus prévaloir sur celui d'autres parties intéressées, comme les clients, les

commencent même à devenir une réalité. Il nous faut prendre des décisions avant qu'il ne soit trop tard. Or cela risque d'être un dialogue difficile, car les humains que nous sommes allons devoir parler avec les entreprises, c'est-à-dire ces personnes morales qui nous transcendent habituellement. Nous allons devoir aussi maîtriser les termes du débat. Or ces termes échappent aujourd'hui au commun des mortels, mais aussi très largement à nos hommes politiques censés conduire nos nations vers un avenir radieux pour tous. De plus, j'observe que nos hommes politiques ont tellement à faire avec le présent et les conséquences du passé qu'ils n'ont plus de temps ni d'énergie à consacrer à la question de l'avenir. Par manque de maîtrise des termes du débat, ce dernier ne peut être mis sur la place publique et ne peut donc trouver écho au sein de la population. Le plus clair de la population n'a pas conscience du problème. Elle ne peut donc interroger ses représentants. Et comme ils ne sont pas interrogés, nos hommes politiques ne se sentent pas mandatés pour trouver des réponses aux questions concernant notre avenir commun. Pourtant nos citoyens commencent à souffrir sans nécessairement être capables de comprendre pourquoi cela leur arrive.

Quels sont les termes du débat ? Ce sont des mots comme singularité, entropie, néguentropie, anthropocène, disruption, transhumanisme, prolétarianisation, informatique quantique, intelligence artificielle, logiciels génétiques, épigénétique, effondrement du monde bancaire, sixième extinction de masse... Notre monde change, et il le fait à grande vitesse. Avec l'avènement de la mécanique, on a vu les cols bleus être remplacés au siècle dernier. L'explosion de l'intelligence artificielle remplace aujourd'hui les cols blancs. Contrairement à la croyance populaire, un prolétaire, ce n'est pas un pauvre. C'est une personne qui a perdu son savoir-faire au profit de la machine. Des événements récents démontrent que la prolétarianisation a atteint le sommet de nos pyramides managériales. Aujourd'hui, de grands patrons sont prolétarianisés, et je trouve cela inquiétant. N'avons-nous pas inconsciemment franchi un point de non-retour ? En jeu, il y a la survie du plus grand nombre. Nos sociétés sont actuellement construites autour du travail. La redistribution des richesses se

employés et la communauté tout autour. 181 sur 192 représentants d'entreprises américaines ont faveur de cette reformulation.

fait essentiellement grâce au paiement du temps de travail acheté par les entreprises. Dans un monde où des machines de plus en plus sophistiquées remplacent l'humain, quelle place reste-t-il à ce dernier ? Beaucoup sont à nous promettre que les avancées technologiques apporteront leur lot de nouveaux métiers. Je n'en doute pas. Par contre, les besoins en ressources nouvelles des entreprises combleront-ils les besoins de travail de la population ? Les perspectives avancées aujourd'hui disent que non.

Chacun peut avoir une préférence pour un modèle de société. Aujourd'hui, parce qu'il s'agit de garantir la liberté de commercer, nous laissons inonder le marché de produits qui peuvent bouter l'humain hors de nos entreprises. Économiquement, ce ne sera viable pour personne, c'est certain. Mais que voulons-nous ? Dans quelle société souhaitons-nous vivre ? Et une fois ce choix fait, quels principes et quelles règles mettons-nous en place ? Tous ensemble, nous avons à choisir un équilibre.

D'un côté du spectre, nous avons une société dominée par la technologie. Or elle ne paie pas d'impôts aujourd'hui. La liberté de commercer permet aux entreprises de l'acquérir sans contrainte avec parfois pour conséquence une diminution substantielle des effectifs et un accroissement tout aussi substantiel des gains pour l'entreprise. Ces nouveaux chômeurs sont confiés aux bons soins de l'État censé les prendre en charge. Mais avec quels moyens ?

De l'autre côté du spectre, nous ne changeons rien. Nous restons une société fondamentalement centrée sur le travail. En même temps, si les principes économiques et sociaux sont aujourd'hui toujours bien présents, cette société n'existe plus tout à fait.

Donc, quels sont les équilibres que nous nous choisissons ? Quelle société voulons-nous demain ? Une société dominée par les machines ? Pourquoi pas, si celles-ci sont effectivement au service de l'humanité ? Mais cela pose d'autres questions, comme celle du sens de la vie. En quoi l'existence de ceux qui nous suivront fera sens si la vie devient une vie de loisirs permanents ? Comment nous, humains, vivrons-nous la prolétarisation ? Comment, dans ces conditions, pouvoir encore exercer son libre arbitre et sa citoyenneté au niveau politique ? L'humain que nous sommes aura-t-il encore la moindre pertinence ? Aura-t-il encore droit de cité ? Difficile à

dire. Si certaines cultures, comme la culture japonaise, est à l'aise avec l'idée de voir la race humaine disparaître pour être remplacé par des robots, ce n'est pas le cas de toutes les civilisations.

Tout ceci peut paraître bien pessimiste et lointain à certains. Pourtant, demain est déjà aujourd'hui. Une ville entièrement digitalisée est en cours de développement en Arabie Saoudite. Son nom : Neom. Sa particularité est qu'elle est gouvernée par l'intelligence artificielle ! Nous-mêmes, nous vivons accrochés à des smartphones – des téléphones intelligents – bourrés de logiciels, véritables boîtes noires, qui offrent une vision du monde que d'autres ont choisie pour nous, sans que nous puissions nous positionner ou nous y opposer. Sans choix conscient et transparent, le réveil pourrait s'avérer difficile pour certains. Dans un monde dans lequel les logiques économiques se sont mondialisées et échappent au contrôle citoyen des États, un dialogue s'impose entre les personnes morales que sont nos entreprises et les humains que nous sommes, de façon à garantir que demain soit, quoique différent, aussi bien qu'aujourd'hui, et que chacun puisse y trouver sa place. Pour cela, il nous faut des « masterminds » puissants au service à la fois des entreprises et des communautés humaines qui les composent. La tâche est loin d'être simple. C'est pourquoi il est important de bien choisir les hommes et les femmes qui seraient amenés à siéger dans de telles assemblées. C'est pourquoi aussi, il est très important de soigner la formation de ces personnes qui ambitionnent un jour y siéger. Une formation dans laquelle l'éthique et la conscience doivent retrouver leurs places.

Puisse la sagesse et l'intelligence nous accompagner.

Annexes

À propos de l'auteur



Ingénieur commercial

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Maître 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

Comment accroître la performance sans développer plus d'efforts ? 263

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 PhB *Conseillers* 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 vingt-et-unième 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.

