

Faire converger les buts individuels et collectifs

D'ordinaire, le succès de toute influence sociale ou contrôle dépend de la capacité à satisfaire les buts ou besoins d'autrui. Cette influence peut s'exercer par le biais de l'offre d'un bien ou d'un service, par exemple, ou par la promesse d'un avantage pécuniaire. Elle peut également revêtir la forme d'une menace Dans tous les cas, chaque fois qu'il y a possibilité d'agir sur la satisfaction d'autrui, il y a influence. Il n'y a cependant guère de liens entre le degré de dépendance et la performance d'une part, et, d'autre part, le degré de dépendance et le mode de conduite. En effet, dans notre société contemporaine, le degré d'interdépendance est élevé et l'autorité comme moyen de contrôle n'est plus tolérée. Autrement dit, le vrai défi pour une organisation n'est pas tant de savoir s'il faut exercer plus ou moins d'autorité, mais bien de savoir comment agir positivement sur autrui.

Comme il n'y a pas de véritable rapport entre la satisfaction des employés et la productivité, le secret de la performance ne se trouve sans doute pas dans la seule élimination des sources d'insatisfaction et de conflits, mais bien plutôt dans la recherche d'une convergence entre buts individuels et collectifs.

Si on admet que :

- l'engagement dans une activité implique une auto-détermination qui rend tout contrôle externe en grande partie superflu
- l'adhésion aux objectifs est fonction de la satisfaction attendue
- chaque être humain est prêt à accepter des responsabilités
- l'imagination, l'originalité et la créativité sont des facultés largement distribuées
- les potentiels individuels sont en général sous-utilisés

alors, c'est au management de créer des conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre au mieux leurs objectifs. Parmi celles-ci, l'instauration d'un climat psychologique favorable et la constitution d'équipes efficaces apparaissent comme essentielles.

Le climat psychologique

Les comportements et l'attitude du management agissent de manière subtile sur les relations de travail et contribuent à ce qu'il est convenu d'appeler un climat psychologique. Le climat est d'ailleurs beaucoup plus important que le type de leadership qui est exercé. Le chef peut être autocratique ou démocratique, chaleureux ou distant, mais c'est son attitude qui est déterminante. Il est évident qu'un intérêt sincère et authentique, quoiqu'un peu rude, vaut mieux que des formes polies, mais hypocrites.

Mais l'attitude à elle seule ne suffit pas à convaincre. Le chef doit aussi être capable d'exercer une influence positive sur ses propres supérieurs de telle manière que les augmentations de salaires, les promotions, les conditions de travail évoluent de manière satisfaisante. Sinon, les subordonnés n'auront pas confiance. D'emblée, le chef doit les considérer comme capables d'apporter une contribution essentielle à la réalisation des objectifs fixés. On reconnaît les manipulateurs parmi ceux qui préfèrent attendre des années avant de reconnaître que leurs subordonnés ont fait leurs preuves

D'un autre côté, un supérieur ne peut avoir confiance en un collaborateur incompetent, malhonnête, et d'une hostilité névrotique. Par ailleurs, certaines personnalités ne sont tout simplement pas compatibles et même avec les meilleures procédures de placement, il n'est pas garanti que des problèmes de relations ne se présenteront jamais. Autrement dit, si un climat sain de confiance réciproque n'existe tout simplement pas ou que la mauvaise foi d'un des partenaires est évidente, il vaut sans doute mieux rompre le rapport de travail. Dans le long terme, le management a le type de relations et la performance qu'il mérite. Dans tous les cas, on reconnaît les saccageurs au taux de rotation de leur subordonnés...

La constitution d'équipes efficaces

Dans le contexte d'un changement rapide, il est difficile de prévoir à l'avance quelles devraient être les caractéristiques des ressources humaines nécessaires à la conduite d'une organisation. L'un des objectifs majeurs de tout bon management serait de fournir une offre hétérogène qui devrait permettre de sélectionner au moment opportun les individus qui rempliront une variété de tâches spécifiques encore imprévisibles lors de l'engagement. Bien entendu, il ne suffit pas de vouloir développer une certaine hétérogénéité, encore faut-il que les possibilités de développement soient satisfaisantes pour le plus grand nombre, sinon des talents resteront inexploités ou des personnes préféreront quitter l'organisation.

A côté des caractéristiques des individus de l'organisation et de leur potentiel de leadership, c'est au niveau des relations individuelles à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe que se joue l'efficacité.

Un groupe efficace se distingue par :

- son atmosphère de travail : chacun se sent impliqué ; personne ne s'ennuie
- chacun participe ; il y a de nombreuses discussions
- les buts et objectifs du groupe sont clairs et bien compris de tous
- les membres du groupe savent écouter ; les discussions vont jusqu'au fond des choses et on passe le temps qu'il faut pour identifier et traiter les vrais problèmes
- les conflits sont abordés franchement ; les raisons en sont examinées
- il n'y a pas de tyrannie d'une minorité
- toutes les décisions sont prises sur la base d'un consensus ; le groupe n'accepte pas une simple majorité comme base de l'action
- la critique est fréquente, mais il n'y a pas d'attaque personnelle, ni ouverte, ni voilée
- chacun peut exprimer librement son sentiment et ses idées ; il n'y a pas d'agenda caché ; chacun sait ce que l'autre pense
- lorsque la décision est prise, des responsabilités claires sont attribuées
- le président du groupe ne domine pas et les membres du groupe le respecte ; dans ce contexte, le leadership peut varier de temps en temps ; la question n'est pas tant de savoir qui contrôle, mais comment faire pour que le travail s'effectue
- le groupe est conscient de son fonctionnement ; il évalue périodiquement son fonctionnement ; la discussion est ouverte jusqu'à que une solution soit trouvée
- le groupe n'est pas figé ; sa composition varie en fonction des objectifs et des compétences requises

Un certain degré de sensibilité, de compréhension et d'aptitude sont requis de tous les membres du groupe. Un leader désigné n'est même pas nécessaire, bien qu'une influence persuasive reste indispensable, dans la phase de détermination des objectifs par exemple.

Des conflits non digérés au changement stratégique

Malgré la simplicité du discours, on constate que les conflits conjugués avec une performance médiocre sont présents dans beaucoup d'entreprises. Le message est donc difficile à faire passer. A cela plusieurs raisons : les fonctions de chef et de contrôle sont encore bien trop nombreuses, le degré d'organisation et la qualité de la communication sont insuffisants. Cependant, à notre sens, c'est bien la non adhésion aux objectifs de l'organisation ou le manque de clarté de ces derniers qui nuit le plus à l'entreprise. Avant tout changement, il faut donc s'assurer que les objectifs individuels et collectifs sont convergents en fonction d'opportunités stratégiques bien définies.

Claude Meylan
26.4.1999