

L'entreprise au service de l'humain : les clefs du succès

Comment se fait-il qu'une collection d'individus expérimentés ne puissent pas apporter une contribution pertinente et efficace au résultat global d'une entreprise ? Pourquoi faut-il que ces gens gaspillent leur temps et leur énergie ?

Les symptômes d'une performance médiocre

Au cours de diverses études, les causes du dysfonctionnement d'une entreprise ou d'une institution ont bien été identifiées :

- mauvaise organisation : pas d'objectifs clairs ou clairement communiqués, trop ou trop peu de responsabilités, interruptions fréquentes des séquences de travail, horaires souvent modifiés
- culture d'entreprise rudimentaire : forte compétition, insécurité par rapport au poste de travail
- mauvais chefs et communication déficiente : conduite autoritaire (ou, à l'inverse, nonchalante) ; absence d'écoute, de remarques positives ou d'encouragement ; relations tendues ; conflits mal gérés ; impossibilité de partager ce que l'on vit...

On en déduit que :

- une performance médiocre ne saurait être imputée aux seuls collaborateurs
- lorsqu'une activité n'est pas ressentie comme une occasion de progrès ou une source d'épanouissement, la performance n'est pas au rendez-vous.

Autrement dit, une bonne performance ne peut être réalisée que grâce à :

- une organisation optimale
- une culture d'entreprise à visage humain
- un mode de communication et une conduite efficaces.

Une organisation optimale

La faculté d'adaptation et de développement d'une entreprise dépend largement de sa capacité à planifier le changement. Pour assurer une bonne coordination des tâches et gérer l'allocation des ressources, il lui faut donc une vision, traduite en termes de stratégie, d'objectifs et de plans. Si les buts sont clairs pour tous, chacun peut agir de manière plus efficace. A défaut, l'action se perd dans des tâches routinières, des contrôles multiples et des séances stériles...

Les mesures d'accompagnement qui favorisent une meilleure orientation des activités sont bien connues :

- standardiser et simplifier les tâches, les procédures, les documents, etc.
- supprimer les contrôles et visas multiples, spécialement en aval du processus
- regrouper les tâches, limiter les déplacements
- revoir les descriptions de fonctions et l'organigramme ; réduire les tâches administratives du personnel de front (ou qualifié)...

Mais le besoin en organisation concerne avant tout la gestion des temps de travail, surtout s'il est reconnu à chaque individu dans l'entreprise un sens élevé des responsabilités et une grande motivation. Si les recettes applicables procèdent, à un certain degré, de l'évidence, elles semblent être ignorées le plus souvent :

- chacun doit se fixer des buts et des priorités : sachant que 20% des efforts contribuent à raison de 80% au résultat recherché, il s'agit de s'en tenir au maximum aux activités qui permettent d'obtenir cet effet :
 - la tâche urgente et importante prime sur la tâche importante, mais pas urgente
 - la tâche urgente, mais qui n'est pas spécialement importante, prime sur la tâche importante, mais pas spécialement urgente
 - la tâche qui peut être liquidée très rapidement (il ne vaudrait pas la peine de l'intégrer dans l'échéancier) doit être exécutée immédiatement

- chaque individu se doit de tenir compte de sa courbe d'énergie en cours de journée et planifier ses tâches en conséquence ; un agenda ne doit pas être trop chargé pour laisser une certaine place à l'imprévu.

Une culture d'entreprise à visage humain

Qui dit valeurs, culture ou normes, dit limites. Il s'agit en particulier de celles qu'on fixe entre sa vie privée et son travail, à la valeur qu'on accorde à la famille et, plus généralement, aux autres. Même s'il n'y a pas de règles absolues en la matière, chacun dispose d'un droit légitime : celui de refuser que les tâches professionnelles conduisent à l'épuisement. Entre engagement et surinvestissement, chacun doit savoir reconnaître ses propres limites. Pour y arriver, les critères qui permettent d'évaluer la performance doivent être établis avec soin et faire l'objet d'un large consensus.

Cela dit, dans le cadre de l'horaire convenu, la notion d'engagement reste primordiale. Pour qu'une équipe soit performante, il est essentiel que chacun donne le meilleur de lui-même et soit prêt à collaborer pleinement avec ses collègues. Dans ce contexte, on comprend que des règles de conduite élémentaires sont à l'origine du succès individuel et collectif (cf. tableau : « les clefs du succès »).

Les Clefs du succès

1. **Se fixer des priorités et agir en conséquence.** Chaque bonne performance est le fruit de buts bien définis et d'une stratégie réaliste.
2. **Donner le bon exemple.** Il n'est pas besoin d'être extraverti, par contre, il faut être enthousiaste et encourageant - par sa présence, sa façon d'être et de traiter les autres.
3. **Faire son travail de manière à ce qu'il apporte satisfaction.** Se donner une chance. Beaucoup trop de personnes vivent sans chercher à développer leurs talents, alors qu'il faudrait saisir chaque occasion de progresser et s'engager sans peur.

Un mode de communication et une conduite efficaces

La manière de dire les choses peut avoir des conséquences catastrophiques. C'est pourquoi les partenaires concernés doivent trouver les mots pour résoudre les conflits et faire évoluer l'organisation. Un effort de courtoisie est nécessaire : avec du respect, on ne peut que gagner un temps précieux. Fini les hors jeux des chefs aux paroles assassines et des employés médisants ! Sans ironie, sans remarque acide, la confiance peut se développer. C'est à cette condition que l'équipe se construit. Mais elle ne devient vraiment efficace que si elle est composée de personnes capables, non seulement de s'engager, de courage et de volonté, mais aussi de modestie, d'écoute et de remise en question. Si elle favorise les compromis, le respect réciproque, le droit à l'erreur, à la faiblesse, elle sert à la fois l'individu et la société.

Dès lors que le chef admet qu'il ne détient pas toutes les solutions, son rôle n'est plus de trancher ou de contrôler, mais plutôt d'animer. La technologie et les marchés évoluent tellement rapidement qu'il faut un réseau bien organisé pour pouvoir s'adapter assez vite. Le leader joue alors le rôle de catalyseur, indique les lignes directrices et établit la synthèse. En particulier, il guide son groupe au travers des étapes suivantes :

- développer les possibilités d'interaction fructueuse, communiquer, personnaliser
- développer un sens accru de la collaboration, attribuer des tâches
- redéfinir et élargir l'éventail des objectifs poursuivis en fonction des forces, des faiblesses et des opportunités du moment
- assurer la disponibilité, animer les réunions, assurer le suivi
- anticiper les conflits, réactualiser la vision, faire comprendre la nécessité de la mission et pousser les individus à s'investir ...pour un monde meilleur....

Claude Meylan
5.4.1999