

Halte au gaspillage : allons à l'essentiel !

Marie-Claire Fagioli

Que les temps soient durs ou non, il convient de ne pas oublier la loi de Pareto : attribuer 20% des efforts là où ils produiront 80% de résultats.

Pour cela, il est bon de se poser toute une série de questions: dans mon entreprise, a-t-on pris conscience du gaspillage dû à un déficit d'attention aux problèmes humains ? Est-on attentif aux attitudes et aux comportements des collaborateurs ? Investit-on suffisamment dans la communication, les relations interpersonnelles, le bien-être au travail?

Vous avez certainement déjà essayé de chiffrer les coûts cachés, ceux qui résultent des pertes de temps, des absences, des erreurs, des baisses de qualité. Comme nous, vous savez que ces coûts cachés sont souvent engendrés par un manque de motivation, de plaisir au travail, de reconnaissance.

Par ailleurs, chacun occupe-t-il sa juste place ? Celle où les compétences sont utiles et reconnues ? Celle où l'on se sent à la fois heureux et performant ?

« Ils n'ont pas compris que je cherche autre chose... »

Voilà peut-être ce que se dit un bon collaborateur qui vous quitte.

Récemment, un ingénieur, jeune père de famille, a recherché et trouvé un autre job, moins intéressant peut-être, moins prestigieux certainement. Motif : l'organisation qui l'employait n'avait pas su lui témoigner de la reconnaissance pour les sacrifices personnels qu'il avait consentis dans les six derniers mois. Son activité nécessitait de nombreux déplacements. Il avait même accepté de bonne grâce un séjour à l'étranger : quatre semaines sans voir sa famille. La tâche était passionnante pour un homme aimant les défis : la mission terminée, il aurait apprécié un simple merci. Il n'en reçut pas, ni de son chef direct ni de sa hiérarchie. Démotivation, perte d'estime, pourquoi rester dans une telle organisation ?

Lors d'un départ, les supérieurs ne prennent pas forcément la peine d'en demander et d'en analyser les motifs.

« Ce que je dois faire n'est pas en accord avec mes valeurs »

Que se passe-t-il lorsqu'un collaborateur se trouve pris dans un conflit de loyauté, entre l'obéissance aux directives venues « d'en haut » et ce que lui dit sa conscience ?

Il y a plusieurs années, ce responsable des ressources humaines se sentait de plus en plus mal dans son poste. A la suite d'un changement de direction, il avait eu l'impression d'être pris en otage. De plus en plus souvent, les « sales besognes » lui incombaient, sans qu'il puisse s'appuyer sur son supérieur hiérarchique. Dans toute l'entreprise, l'ambiance avait changé, les meilleurs étaient déjà partis. Obligé d'endosser la responsabilité de quelques « petites magouilles », il ne pouvait pas en parler ouvertement. Un beau jour, il a donné son congé. De toutes façons, il n'aurait pas pu cacher plus longtemps sa désapprobation et se serait probablement fait licencier !

« Nos collaborateurs sont fiers de travailler pour nous ! »

Dans les entreprises tournées vers le grand luxe, on peut penser que le prestige est le moteur essentiel de la motivation des employés: donc pas besoin d'en faire beaucoup plus pour eux !

De même, dans les entreprises de haute technologie, l'intérêt pour la recherche et le développement de ces produits de pointe devrait suffire, aux yeux de bien des dirigeants, pour captiver et retenir les meilleurs. Ce n'est que partiellement juste. Il est vrai que le côté

passionnant du métier dissuade de donner son congé. En revanche, le temps gaspillé dans des querelles de palais et des manœuvres de politique interne peut être impressionnant.

Le risque de perdre les meilleurs

Un des malheurs de notre économie, c'est la vision à court terme et la gestion basée sur les "quarterly reports". Il y a aussi l'illusion de certains employeurs, en période de crise et de recrudescence du chômage, de tenir le couteau par le manche... Où seront les meilleurs collaborateurs lorsque le plein emploi sera revenu et qu'il faudra faire face aux besoins accrus du marché ?

Et si, quand l'entreprise a moins d'activité, on profitait du temps disponible pour investir dans la formation, le coaching et le teambuilding? On disposerait ainsi, par la suite, d'équipes aguerries et performantes.

Mesurer le danger

Comment savoir si les collaborateurs de l'entreprise, sous une attitude correcte et aimable, dissimulent suffisamment d'insatisfactions pour être sur le point de partir dès que l'occasion s'en présentera ?

Un certain nombre de signes peuvent être observés: plus ils s'accumulent, plus grand est le danger. Certains de ces signes touchent les comportements individuels, d'autres tiennent davantage à l'atmosphère générale de l'entreprise; d'autres encore montrent des lacunes dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour y réfléchir concrètement, nous vous proposons le test ci-dessous:

QUESTIONS : DANS MON ENTREPRISE...

1. Comment est l'ambiance, le climat général ?
2. Savez-vous quel est le niveau de stress dans les différentes équipes ?
3. Comment les individus gèrent-ils leur temps ?
4. Chacun est-il au clair avec sa mission et celle de son service ?
5. Les petits problèmes prennent-ils trop d'importance ?
6. Y a-t-il beaucoup de bruits de couloirs, de rumeurs ?
7. Y a-t-il coopération ou compétition entre les différentes équipes ou groupes de métiers ?
8. Les individus osent-ils prendre des décisions de manière autonome ?
9. Quelle est leur capacité à accepter les changements ?
10. Avez-vous une politique claire en matière de formation continue ?
11. Comment se passe l'intégration des nouveaux ?
12. Les compétences professionnelles sont-elles au top et en adéquation avec les besoins ?
13. Les compétences sont-elles connues, inventoriées, valorisées ?
14. Quel est le niveau du turn-over ?
15. Quel est le taux d'absentéisme ? Y a-t-il des cas d'incapacité de travail prolongée, de burn-out, des accidents de travail trop nombreux, des problèmes relationnels graves (conflits, éventuellement mobbing) ?

Pour aucune de ces questions il n'existe une seule et unique bonne réponse. Les quelques commentaires ci-après n'ont pour but que de susciter la réflexion et l'intérêt. Ils soulèvent en passant quelques intéressants paradoxes...

REPONSES ET REFLEXIONS POSSIBLES

1. Premier paradoxe : une trop bonne ambiance peut être génératrice de pertes de temps et de trop peu d'attention portée à la qualité et au client.
2. Beaucoup s'accordent à dire qu'un peu de « bon » stress (délais, saine compétition, envie de performer) est nécessaire. Mais attention au manque de sommeil, à la prise de médicaments, à la fatigue, à la nervosité.
3. Les délais sont généralement tenus, les horaires respectés. Chacun sait clairement ce qu'il a à faire, et de combien de temps il dispose.
4. La conscience de la mission est en relation directe avec l'autonomie de la personne. Plus il y a de conscience de la mission, moins il y a besoin de carotte ou de bâton.
5. Lorsque les gens se disputent pour des broutilles et que leurs conversations se focalisent sur des détails, c'est qu'ils ont justement perdu la conscience de leur mission. L'erreur serait d'augmenter la carotte et le bâton, au lieu d'analyser les causes de ces comportements.
6. Ce qui se dit dans les couloirs, c'est ce qu'on n'ose pas dire en face ! Ces commentaires entretiennent un climat négatif. Et quel temps perdu !
7. La communication entre les services est un des points souvent critiqués dans les enquêtes de satisfaction. Bien qu'apparemment secondaire, elle contribue au climat général.
8. Celui qui émet une idée se voit-il attribuer la responsabilité du projet sur son temps personnel? Celui qui prend une décision et se trompe sera-t-il sanctionné ? Les cadres ont-ils appris à déléguer ?
9. La peur du changement est normale et chacun se pose des questions sur son propre sort. Si le chef d'entreprise tient un langage clair, et si les personnes concernées ont eu leur mot à dire, le changement a davantage de chances d'être accepté et... réussi.
10. Le développement continu des compétences, tant techniques que personnelles, est une demande fréquente de la part des jeunes collaborateurs qualifiés (ceux que l'on veut garder...). C'est un must pour être « une entreprise du XXIème siècle » !
11. Bien accueilli, un nouveau collaborateur s'intégrera plus rapidement. Etre aimable avec lui ne suffit pas, une démarche de teambuilding peut être nécessaire. Sinon, c'est toute l'équipe qui régresse.
12. Paradoxe encore : un collaborateur techniquement trop bien formé risque de s'ennuyer et de partir chez un concurrent. La formation technique doit être en adéquation avec les besoins. En revanche, personne n'est jamais trop formé en matière de savoir-être, ni de savoir diriger.
13. La question des compétences doit être régulièrement abordée dans des entretiens d'évaluation : vérification de l'adéquation compétences/besoins du poste. Remerciements aussi car chacun a besoin de se sentir à sa place, utile et reconnu.
14. Si le turn-over est élevé, pourquoi partent-ils ? Le leur avez-vous demandé ? S'il est faible, les employés restent-ils chez vous par fidélité, par mobilisation ou par opportunisme ?
15. Un taux élevé d'absentéisme, surtout s'il s'agit de causes graves (dépressions, burn-out, suite de conflits) est le signe que toute l'organisation est malade. Une enquête peut être nécessaire pour identifier l'origine de ces dysfonctionnements et y remédier.

Quelques solutions

Pour garder les meilleurs, mais aussi pour attirer des individus à fort potentiel autant que pour aider vos collaborateurs actuels à développer leurs ressources personnelles, voici quelques bonnes pratiques :

Teambuilding et formation d'adultes

Travailler la communication interpersonnelle permet d'augmenter la compréhension mutuelle, le dialogue constructif, l'estime de soi, la gestion du temps et du stress, la réflexion sur l'équilibre vie professionnelle et vie familiale*, la réflexion en groupe sur les valeurs et les objectifs de l'entreprise, la travail d'équipe en période de changement (arrivée d'un collaborateur, réorganisation, nouveaux processus, etc.).

Enquête de satisfaction

Tant de patrons croient savoir ce que pensent leurs collaborateurs: ils se trompent presque toujours. C'est une chose d'entretenir une relation amicale avec ses supérieurs, c'en est une autre de lui dire le fond de sa pensée.

Ici, seul un professionnel externe à l'entreprise obtiendra des réponses significatives. L'enquête, faite oralement ou par écrit, assure la confidentialité. Pour être crédible, la direction doit, par la suite, informer sur les résultats de l'enquête et en tenir compte dans l'action.

Coaching

Le coaching est la solution pour aider quelqu'un à atteindre les objectifs fixés, à modifier un comportement qui serait inadéquat, à s'appuyer sur ses ressources personnelles et les développer. Le coach aide un cadre à comprendre son équipe, à prendre sa place, à mettre en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, à devenir à son tour le coach de ses collaborateurs.**

La solitude du leader

Le général de Gaulle a dit un jour "Allez vers les sommets, il y a moins d'encombrement". Il a reconnu cependant qu'on pouvait s'y sentir bien seul et que le poids des responsabilités est parfois lourd à porter. Vous aussi, vous pouvez être momentanément dans l'incertitude ou avoir une "baisse de régime", bien que vous ne puissiez pas le montrer: vous aimeriez pouvoir parler à une personne neutre et compétente.

Que l'entreprise ait 5 ou 500 collaborateurs, c'est pareil : il y a des soucis que le dirigeant ne peut pas partager avec ses cadres. Une ou deux séances avec un externe, qui joue le rôle de coach, permettent d'y voir plus clair dans une situation complexe.

La systémique contre le gaspillage

Qui dit situations complexes (et le management des ressources humaines n'en manque pas !) dit nécessité d'appliquer une démarche systémique. Le coach qui la pratique peut ainsi aider à éviter trop de gaspillage.

En effet, il y a gaspillage lorsqu'on prend une décision sur un coup de tête sans en évaluer suffisamment les conséquences à long terme. Il y a gaspillage lorsqu'on met en place des procédures rigides (qui seront vite qualifiées "d'usines à gaz") au lieu de prendre le temps de dialoguer, d'expliquer et de motiver. Il y a gaspillage lorsqu'on pose un emplâtre sur une jambe de bois, lorsqu'on laisse sacrifier un bouc émissaire au lieu de rechercher et d'affronter les vrais responsables...

Allons à l'essentiel !

Chez ICE – Fagioli & partenaires, nous accordons depuis longtemps la première place à l'humain. Non par idéalisme, mais par pragmatisme. Prendre soin du bien-être des collaborateurs est une nécessité économique. La réalité vécue par nos clients nous le prouve jour après jour : l'efficacité et la performance sont le résultat d'un climat de travail serein et d'un encadrement respectueux et digne de respect.

Que les temps soient durs ou non, nous avons tous - dirigeants, cadres ou collaborateurs - envie et besoin que notre vie professionnelle ait un sens. Nous sommes heureux lorsque nous pouvons donner ce qu'il y a de meilleur en nous-mêmes.

Marie-Claire Fagioli
ICE – Fagioli & partenaires
Management et relations humaines
mcfagioli@icefagioli.ch
www.icefagioli.ch
www.moncoach.ch

* L'association romande VIA2 est spécialiste du « worklife balance ». Outre un centre de consultations destiné aux collaborateurs, elle offre aux entreprises sa méthodologie pour mettre en place de bonnes pratiques dans ce domaine. www.via2.ch.

** Une formation au coaching débute chaque année en février pour se terminer en novembre de l'année suivante. www.moncoach.ch.