

L'«état d'esprit» de l'entreprise comme facteur de succès ou ... de risque

Pour les organisations, ce facteur est devenu important. Bien géré, il permet notamment de relever de nouveaux défis en matière de performances d'entreprise.

PAR RENÉ C. RUPERT
ET RUGGERO P. HUESLER*

L'«état d'esprit» est une dimension clé des organisations: activement géré, il permet de relever de nouveaux défis en matière de performances d'entreprise et de mieux appréhender les risques opérationnels, sans engagement important de capitaux et sans alourdir la structure. On le rend «utile» par des techniques d'accompagnement et de développement personnel et une nouvelle technique pour sa cartographie. Cela conduit à des améliorations importantes et rapides de la performance.

Beaucoup de problèmes d'accidents, d'absentéisme, de qualité et de faible productivité dans les entreprises sont attribués à ce qui est communément connu sous le nom de «manque de motivation des collaborateurs». Mais qu'est-ce que «manque de motivation»? Qu'est-ce qui le détermine? Que peuvent faire les cadres et les décideurs pour en amoindrir les effets? Et surtout, pour quel type de résultat?

L'état d'esprit conditionne les résultats

Si le manque de motivation mène à de faibles performances, que sait-on des performances exceptionnelles? Dans le monde du sport, il est connu depuis longtemps que les meilleures performances s'obtiennent lorsque les athlètes ont un grand niveau d'énergie et une attitude positive, donc un bon «mental» ou état d'esprit. Comment peut-on caractériser le lien entre état d'esprit et performance?

L'état d'esprit est un élément qui anticipe la performance future. Combiné avec la bonne personnalité et les compétences souhaitées, il contribue à produire une performance optimale. Un mauvais état d'esprit, au même titre que l'absence de compétences résulte en une sous-performance, symbolisée par le chiffre 0. Pourtant, si on pense à l'état d'esprit comme étant un facteur important pour la réussite de grands changements externes tels que fusions, restructurations, etc., ce qui se concrétise par de grands exercices de gestion du changement et par la constitution de «teams à hautes performances», on l'oublie dans la gestion du quotidien et les petits changements. En quoi le fonctionnement normal d'une

organisation est-il différent de celui d'une équipe de sport? Si l'état d'esprit est important pour le sport, pourquoi ne le serait-il pas dans l'organisation?

La complexité du travail a un impact sur l'organisation

Dans tous les cas de figure, un changement mal maîtrisé ou, pire, pas reconnu en tant que tel crée un nombre important de «workplace misfits», personnes occupant une place dans l'organisation avec des compétences

ad-hoc, mais perdant facilement l'état d'esprit requis pour performer. Une autre dimension est à prendre en considération, à savoir l'accroissement de la complexité du travail. Ce phénomène est dû à de multiples facteurs: une plus grande intégration des économies, les impératifs de croissance, l'évolution technologique, etc. et conduit à la nécessité d'une autonomie accrue des collaborateurs et des cadres, à tous les niveaux de l'organisation. Cette autonomie accrue représente une grande chance pour les collaborateurs par l'enrichissement du travail qu'elle entraîne mais également un plus grand risque pour l'organisation. Dans ce contexte, un mauvais état d'es-

Maîtrise de l'état d'esprit et meilleure gestion

prit a un impact direct sur la performance au travers de la valeur économique dissipée. Donc la maîtrise des éléments pouvant influencer la performance – niveau d'énergie et attitude – permet de mieux gérer le risque de mauvaise performance.

Comment obtenir la maîtrise de l'état d'esprit? D'une manière générale, on l'améliore par l'in-

troduction d'une gestion plus participative, ce qui n'est en soi pas une réelle découverte. En effet, l'image du «manager comme coach» ou d'un coaching – à entendre comme accompagnement – entre pairs n'est plus à définir ou imposer, car de nombreuses entreprises ont déjà des programmes en ce sens. Toutefois, même si le «coaching» des collaborateurs et des cadres est répandu, l'utilisation des informations que peut donner une séance de coaching ou de feedback n'est le plus souvent pas utilisée comme élément de planification. Or c'est bien ce qui devrait être fait, à savoir mesurer et cartographier l'état d'esprit afin de prévoir la performance et d'identifier les risques

de sous-performance, de mettre en évidence les forces vives et ... les «athlètes» qui ont besoin de repos.

L'avantage d'une telle vision des «capacités» de l'entreprise – macroscopique par agrégation et microscopique au niveau de chacun – permet aux décideurs d'anticiper les problèmes de performance dus à un manque de motivation, de gérer les équipes adéquatement, d'intégrer ces paramètres dans les études de faisabilité portant sur des grandes transformations d'entreprise, de grands projets informatiques, etc., d'anticiper les risques de sous-performance, de les quantifier et de gérer un «budget de risque humain» ad-hoc. Leur gestion au niveau de l'entreprise peut se faire par l'intégration d'indicateurs ad-hoc au niveau d'un tableau de bord, en général déjà existant.

Pour comprendre, rien ne vaut un cas concret

Quelle assurance ou quelle banque peut affirmer avoir une productivité égale quelle que soit l'agence? Une de nos interventions fut précisément de ramener le dernier tiers à la hauteur de la moyenne des autres. Chez les uns, des piles de dossiers dans lesquelles se perdent des documents, chez les autres, un temps de traitement des opérations raisonnable. L'ambiance pourrie chez les premiers provenait-elle du retard ou en était-elle la cause? Les études de satisfactions pointaient vers des cibles peu populaires auprès de la direction: trop de travail par employé, salaires trop faibles, pas

assez d'aide, donc création de postes. Pourtant deux tiers des agences fonctionnaient avec une productivité bien plus forte. Quel pouvait être le problème? La structure? La spécificité locale? L'expertise? Le ... «manque de conduite»? Un audit initial écarta toutes ces causes. Il ne restait que l'état d'esprit à remettre en question.

Une cartographie de l'état d'esprit a révélé un très fort lien entre l'état d'esprit dans chacune des agences et le niveau de performance de ces dernières. Des actions visant à améliorer l'état d'esprit furent mises en œuvre. Quel en est le résultat? Les effectifs se sont réduits par le fait des départs en retraite. La charge de travail a plutôt augmenté. Pourtant nul ne se plaint. La création de postes est oubliée autant que les revendications salariales. L'ensemble du réseau fait par conséquent «davantage et mieux avec moins!» Les agences les moins productives ont rejoint le peloton sans heurs ni malheurs.

Il existe une approche beaucoup plus simple

Aujourd'hui, les entreprises travaillent avec des tests de personnalité, d'attitudes, de comportements et des référentiels de compétences comme indicateurs prédictifs de la performance et semblent considérer l'envie d'user de ses compétences comme quelque chose qui va de soi, alors que l'état d'esprit est moteur ou frein de l'action. La personnalité module l'action et lui donne ses formes, les compétences en déterminent le champ d'application. Les entreprises utilisent les cartographies des comportements pour décider de leur plan d'action mais c'est trop imprécis. Changer les comportements se fait en agissant sur l'état d'esprit en le déterminant le plus en amont de la chaîne de création de valeur (voir l'infographie). Il faut donc sa cartographie.

Que peut-on donc espérer voir dans l'analyse des comportements d'une centaine de personnes? Hélas, pas grand-chose, car l'absentéisme a plusieurs sources: la maladie, la déprime, la révolte ou la convenance personnelle. L'implication apparente peut venir de l'intérêt pour le travail comme de la peur de perdre son emploi. Une décision uniquement fondée sur des analyses aussi peu précises conduit facilement à des erreurs, à

commencer par le gaspillage du budget de formation et l'échec des projets.

Voilà pourquoi, dans le cas cité, on observait des performances assez différentes d'une agence à l'autre, d'un atelier à l'autre sans que les managers n'arrivent à redresser la barre.

Ce qui change, avec l'approche décrite, c'est la pertinence de l'action. Cette dernière se fonde en effet sur la cartographie de l'état d'esprit. Elle est plus précise parce qu'elle est en amont des déformations introduites par les traits de la personnalité agissant comme un prisme dispersant. Les risques sont mieux cernés, les stratégies plus précises, la communication plus adaptée, l'action du management plus efficace. Quoi de mieux?

Un potentiel d'économies important

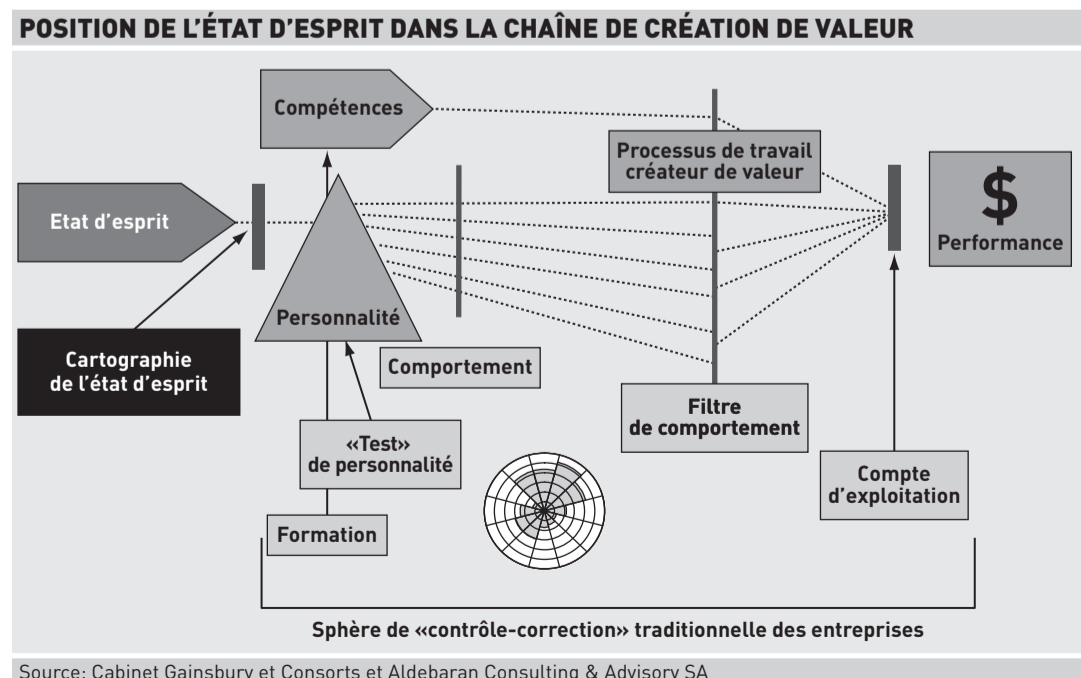
Peut-on chiffrer les améliorations de performance qu'une meilleure maîtrise de l'état d'esprit peut engendrer? Une étude récente de l'institut Gallup conduite en Allemagne en Octobre 2004 a révélé que le mauvais «engagement» causait une dissipation de valeur économique de l'ordre de 250 milliard d'euros, ce qui était traduit par 6500 euros par employé, soit, environ 10.000 CHF. Les autres études du Seco, de Proudfoot, de l'Ifop présentent des résultats convergents.

Nos expériences ont montré qu'environ 25% de cette valeur économique dissipée peut être récupérée en moins d'une année, par des actions ciblées visant à améliorer l'état d'esprit; davantage peut être récupéré sur une durée plus importante.

D'un autre côté, ignorer l'état d'esprit de l'entreprise conduit à la ruine. On ignore les informations importantes provenant du «terrain», jusqu'à ce qu'il soit trop tard, comme l'a dit de manière si éloquent Robert A. Jeker, CEO de Feldschlösschen au moment de sa faillite: «les modifications sur les marchés n'ont pas été perçues à temps, ce qui a entraîné des erreurs stratégiques». Les cimetières d'entreprises sont remplis de ces cas.

*Respectivement Principal auprès de Cabinet Gainsbury et Consorts et Managing Principal auprès de Aldebaran Consulting & Advisory SA à Genève

«UNE ÉTUDE RÉCENTE DE GALLUP CONDUITE EN ALLEMAGNE A MONTRÉ QUE LE MAUVAIS «ENGAGEMENT» CAUSAIT UNE DISSIPATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE DE L'ORDRE DE 250 MILLIARD D'EUROS, CE QUI SE TRADUIT PAR 6500 EUROS PAR EMPLOYÉ.»



Source: Cabinet Gainsbury et Consorts et Aldebaran Consulting & Advisory SA