

## Le vendredi , c'est permis ! Réflexions sur le management

### Le conte des moyens

Il était une fois dans un pays lointain, une petite entreprise. Elle se développait dans un pays prospère, où régnait la paix. On y avait oublié depuis longtemps les guerres, les famines, les épidémies. Il subsistait, bien sûr, des poches de pauvreté. Certaines années étaient moins fleurissantes que d'autres, alors on parlait de crise. Mais, globalement, les conditions de vie y étaient plutôt bonnes.

Et pourtant, le matin en arrivant, le directeur de cette petite entreprise regardait les chiffres et ne pouvait que constater qu'ils n'étaient pas bons ... de moins en moins. Pourquoi ?

Pas à cause des produits. Sans être révolutionnaire, la production répondait aux attentes des clients et était bien positionnée face à la concurrence. Pas de quoi faire exploser les compteurs mais pas de quoi, surtout, justifier les mauvais résultats. Il décida de faire un tour, de flâner discrètement, dans les bureaux et les entrepôts ... peut-être que cela l'aiderait à comprendre les raisons de cette situation. Malheureusement, il n'y apprit pas grand-chose et ne trouva pas de solution miracle. Il se rassit donc à son bureau. Quelque chose, toutefois, le turlupinait. Une impression bizarre, comme un malaise. Repensant à ses déambulations dans les bureaux, il comprit : Les gens ne sont pas heureux dans mon entreprise, les visages sont fermés, on sent une tension, un vrai manque d'enthousiasme. Et si moi, je le sens, les clients doivent le percevoir aussi. On n'achète pas grand-chose et de moins en moins à des fournisseurs tristes et pessimistes. Il tenait enfin la raison des contres performances.

« Mais que faire ? » se dit-il pour améliorer l'envie de travailler de mes collaborateurs ? Et là, une idée géniale germa dans son esprit : « Je vais réaliser une enquête sociale pour permettre à mes employés de s'exprimer. Je vais leur demander ce qu'il faudrait mettre en place pour améliorer les choses. Et je le ferai ! ».

Il prit donc contact avec un consultant – Déjà à cette époque lointaine, les consultants existaient et prospéraient ... c'est une race très coriace à la redoutable faculté d'adaptation – pour organiser son enquête sociale. Après des heures de travail, le résultat était là : Un document parfaitement ficelé, abordant toutes les questions. Du bel ouvrage ... de consultant.

Ah, il trépignait notre directeur en attendant les résultats : « Je vais enfin pouvoir donner satisfaction à mes collaborateurs et des collaborateurs satisfaits font des clients satisfaits » ... Il faisait parfois preuve de sagesse notre bon directeur. Parfois, mais pas toujours.

Le résultat tomba enfin :

Les employés de l'entrepôt se plaignaient de devoir travailler dans un silence monacal. Ils demandaient que l'on sonorise leur lieu de travail. Ainsi, pensaient-ils, il y aura une meilleure ambiance ... Ne dit-on pas que la musique adoucit les mœurs.

Les employés de bureau réclamaient la climatisation. L'été, la chaleur étouffante écrasait les bonnes volontés et ralentissait le travail. Avec des bureaux climatisés, nous serons plus fringants pour travailler, disaient-ils.

Et tous étaient unanimes pour dire que le restaurant d'entreprise était mauvais. Il n'y avait que deux plats au choix et des menus pas assez variés. Un bon repas le midi, varié et équilibré, renforcerait la convivialité et donc la bonne entente entre collègues.

« Soit ! Qu'il en soit ainsi » déclama le directeur, « faites venir une entreprise de climatisation pour les bureaux, un spécialiste de la sonorisation pour les entrepôts, et lancez un appel d'offre pour trouver un meilleur prestataire de restauration. »

Ainsi fût fait. Quelques semaines plus tard, une douce musique flottait dans les entrepôts, une température parfaitement contrôlée enveloppait les bureaux, et, cerise sur le gâteau, le nouveau prestataire de restauration proposait non pas deux, ni trois, mais quatre plats au choix chaque jour.

Ca fait rêver, non ?

Bien sûr, tout cela coûta fort cher à l'entreprise mais le directeur ne regrettait rien : « Je suis un bon patron, j'ai écouté mes employés et répondu à leurs attentes. Je ne devrais pas tarder à être récompensé de mes investissements ».

Les jours suivants, il scruta attentivement les chiffres. Aucune inflexion. C'est normal, il faut du temps pour que les effets se fassent sentir. Mais les semaines passèrent et toujours aucun progrès.

« Ah, ça alors, mais que se passe-t-il ! » se demanda-t-il. « Allons déambuler dans les locaux pour voir si l'ambiance s'est améliorée ».

Et quelle ne fût pas sa mauvaise surprise :

Dans les bureaux, les employés se disputaient pour décider si on devait régler la température à 19 ou 21°C, d'autres se plaignaient du ronflement incessant de la ventilation, d'autres encore fustigeaient les courants d'air dans le cou qui les rendaient malades et donc absent.

Pas mieux dans l'entrepôt où on n'arrivait pas à départager les adeptes de Boum-Boum FM et de Classique Musique FM. Quant à savoir si le volume devait être sur 5, 12 ou 18 ... cette épineuse question était loin d'être résolue. Et en plus, certains préféraient « comme c'était avant ».

« Sera-t-on sauvé par le restaurant d'entreprise » se demanda le Directeur. Hélas, il n'entendit que des critiques : « Le personnel n'est pas agréable », « la fraîcheur des produits discutables », « et puis, moi je voulais des yaourts avec des morceaux de fruits, pas des yaourts aromatisés ».

Finalement, cette débauche de moyen fastueux n'avait non seulement permis aucune amélioration, mais, au contraire, aggravée la situation.

Le Directeur, honteux et confus, jura, mais un peu tard, qu'on ne l'y prendrait plus.

Quelle est la morale de cette fable pas si éloignée de la réalité de certaines entreprises autour de nous ?

D'abord, dans toutes entreprises – commerciales, sportives, associatives, etc. – la réussite est avant tout la conséquence de la motivation des acteurs bien avant les conditions matérielles ... mais ne serait-ce pas en fait le cas dans la vie en générale ? On peut faire beaucoup avec très peu de moyens et des gens motivés voir passionnés. Les exemples foisonnent : Construction de l'Hermione par exemple. Soyons chauvin ! Même la plus belle entreprise, la plus moderne et la plus performante, ne tournera jamais rond avec des hommes et des femmes démotivés, sans implication et sans passion. Je vois tous les jours, dans les entreprises que je rencontre, des collaborateurs passionnés par leur métier, le projet, les clients et qui réussissent dans des environnements de travail un peu austère. Mais ils ne sont pas motivés, impliqués et passionnés naturellement...Ils sont le reflet de la motivation, de l'implication et de la passion de leur manager.

Ensuite et surtout, il nous faut être attentif aux demandes de moyens luxueux. Comprenons-nous bien : Luxueux ne s'entend pas au sens commercial habituel dans notre société –Gucci, Vuitton, Chaumet, Jaguar ... – mais au sens plus étymologique – ce qui est superflu et ne relevant pas d'une stricte nécessité pour réaliser sa mission dans l'entreprise. Comme de la musique dans l'entrepôt...ou une cafetière « What else » plutôt que la machine à café ancestrale mais fidèle.

Il faut y être attentif car ces demandes nous disent autre chose. « Je ne me sens pas reconnu dans mon entreprise, mes efforts, mes progrès et mes résultats ne sont pas regardés et valorisés. J'ai l'impression de travailler dans le vide. En dernier recours, si l'entreprise accepte de dépenser de l'argent pour moi, c'est que je compte quand même un peu. Je vais demander (rayer les mentions inutiles) – un nouvel ordinateur portable – un nouveau smartphone – une nouvelle imprimante – une nouvelle voiture de fonction ... » (Tiens, vous n'avez rien rayé !)

Ces demandes nous disent donc d'abord que nos collaborateurs (comme nous) ont besoin d'être regardé quand ils investissent leur temps, leur énergie et leurs compétences. Certains un peu...et pas trop souvent...D'autres beaucoup et fréquemment...Mais tous, nous avons besoin d'un regard de Vie de notre manager.

Dans la vie, nous faisons toujours les choses pour exister dans le regard d'un autre, rarement pour les garder uniquement pour nous en secret. Regardez simplement l'explosion des publications sur les réseaux sociaux : « J'ai réussi ma tarte au citron », « j'ai monté ma bibliothèque Ikéa en moins de trois jours », « regardez la photo de mes enfants, je les ai bien réussis » ...

Et si nous les diffusons, c'est que notre besoin d'être « liké », félicité, valorisé, encensé, idolâtré, vénéré, applaudi...est essentiel...même si souvent nous n'aimons pas trop l'admettre – « pour les autres « oui » mais moi je suis au-dessus de ce besoin primaire ! »-

Dans l'entreprise, cet autre, dont nous espérons ce regard de reconnaissance, c'est notre manager. Et si nos collaborateurs ne le perçoivent pas, la liste au Père Noël ne fera que s'allonger...sans apporter une once de performance durable.

Et vous qu'en pensez-vous ?  
Bonne réflexion.