

**Le vendredi , c'est permis !**  
Réflexions sur le management**C'est quand Noël ?**

19 octobre !

« Ils » ont osé ! De plus en plus tôt.

Pour Sylvie et Marc, la rentrée des classes est à peine digérée financièrement : « Vous avez dit école gratuite ? Non ! C'est une blague ! »

Pour leurs enfants, Alexandre et Victoire, c'est émotionnellement que ça coince encore un peu : jérémiades revendicatives pour le collégien « J'ai l'seum, j'suis grave vénère, j'kiffe pas l'bahut »

[NDLR « Je suis dépité, presque courroucé, j'ai une relative aversion pour les établissements scolaires »]

Pour Victoire, en maternelle moyenne section, plainte lancinante et répétitive qui déchire d'abord les cœurs mais aussi très vite les tympans : « Pourquoi Joséphine n'est pas dans ma classe, bouh, pourquoi Joséphine n'est pas dans ma classe bouh, pourquoi... ? ».

Sylvie et Marc espéraient reprendre leur souffle. L'organisation était enfin calée : judo, danse, accompagnement - Qui ? Où ? Quand ? -, étude du soir...-, et la routine offrait un semblant de calme, si nécessaire à l'équilibre familial.

« Ils » ont osé, un 19 octobre, pourquoi pas pendant l'été ? Le premier catalogue de jouets « spécial Noël » a été déposé ce matin dans la boîte aux lettres. Sylvie le sait, ce n'est qu'un début. « Ils » sont à l'attaque. C'est un complot hyper bien organisé ! Les publicités télévisées vont déferler violemment dans quelques jours à coup de slogans entêtants, puis les 4X3 vont se colorer de rouge et de vert sapin, enfin les Pères Noël vont envahir les galeries marchandes et les rues piétonnes des centres villes... Conséquence directe, Victoire va oublier Joséphine pour se concentrer sur cette obsédante question : « C'est quand Noël ? »

Marc rêve de déménager avec sa famille dans un hameau, sans connexion internet, ni réseau téléphonique, pas même une préhistorique antenne de télévision sur le toit, pour s'isoler de toutes ces sollicitations mercantiles et s'épargner les crispants « C'est quand Noël ? » de sa princesse pas si douce et docile que ça... « N'y pense même pas...Tu commences seulement à regarder une annonce immobilière et tu passeras Noël et tous les suivants seul » lui a répondu Sylvie. Fin de la discussion !

Alors Marc essaie d'être patient. Il demande à Victoire de compter jusqu'à 47...et le lendemain jusqu'à 46. Et il conclut à chaque fois par : « Tu vois, c'est le nombre de nuits avant Noël ». Victoire semble un peu apaisée. Pas pour longtemps. Après la

sieste de l'après-midi, elle questionne : « C'est bon, on est le matin, c'est aujourd'hui Noël ? »

Désespérant !

Enfin, arrive le jour tant attendu...pour Sylvie et Marc : le 1er décembre et son traditionnel calendrier de l'Avent. Ils vont pouvoir aider Victoire à se repérer dans ce temps qui lui semble infini. Le calendrier va permettre de répartir l'effort de l'attente du grand jour en petits efforts quotidiens. Chaque soir, Sylvie et Marc accompagneront Victoire pour l'ouverture d'une fenêtre...sous le regard envieux et moqueur d'Alexandre.

Ils s'extasieront ensemble devant le dessin que Victoire aura dévoilé en ouvrant avec application : « Oh ! une toupie... » « Ah, un berger... » « La jolie bougie ! » « Tiens ! Dora l'exploratrice ! »

Puis consciencieusement, on aidera Victoire à repérer la fenêtre suivante à ouvrir...demain soir.

Demain soir !

C'est parlant pour une petite fille de 3 ans et demi, presque quatre ans... C'est envisageable, tenable, raisonnable...Victoire saura se montrer patiente, et ne pas ouvrir par anticipation toutes les fenêtres, ce qui en aucun cas n'accélérerait le temps mais énerverait certainement son papa. Certains soirs, la famille passera un peu plus de temps lors du rituel d'ouverture : le 3 décembre « comme ton âge, ma puce » , le 7 décembre « comme l'âge mental d'Alexandre » s'amusera tout seul Marc , le 12 décembre « Déjà la moitié des fenêtres ouvertes ! » et évidemment, le 24 décembre pour ouvrir la fenêtre bonus : deux battants et la représentation d'une jeune et jolie maman, d'un solide papa et d'un nourrisson joufflu...ou d'un Pokémon rigolard. Ça dépend des versions !

Enfantin, ce billet ? Pas si sûr !

Lorsque nous proposons un objectif annuel à un collaborateur, en lui donnant rendez-vous dans un an pour son entretien d'évaluation et pour constater l'atteinte ou la non-atteinte de l'objectif, n'est-ce pas un peu décourageant ? Au point que, parfois, il se désintéresse d'un objectif pour lequel la ligne d'arrivée est trop lointaine, donc inaccessible. Alors, sans prendre nos collaborateurs pour ce qu'ils ne sont pas - des petites Victoire -, proposons des objectifs intermédiaires suffisamment lointains pour qu'une analyse pertinente puisse être établie, mais suffisamment proches pour que la ligne d'arrivée intermédiaire puisse être visible. En découpant l'objectif annuel en objectifs intermédiaires, la performance devient-elle facile ?

Facile, non !

Mais beaucoup moins difficile.

Une des missions de chaque manager est de rendre l'atteinte d'un objectif annuel la plus accessible possible. Certainement pas en les révisant à la baisse, ni en prenant la

place du collaborateur...Mais en séquençant l'année et en le rencontrant régulièrement.

Séquencer pour ne pas démotiver et rencontrer régulièrement pour motiver par un pilotage précis, exigeant, reconnaissant et positif.

Offrons à nos collaborateurs des objectifs intermédiaires ! Pour ce collaborateur, un de ses objectifs annuels consiste à baisser le taux de rebut de 4% à 2%. Répartissons l'effort par trimestre : « Dans un premier temps, on va viser une baisse de 0,5 % au premier trimestre. On va réfléchir à la manière d'y parvenir ensemble. On se rencontrera le 5 avril pour faire un point et envisager le trimestre suivant ... »

Pour ce négociateur immobilier, un des objectifs, c'est de « rentrer » 12 mandats de plus que l'année passée... 12 mandats...12 mois...Divisons l'objectif en 12 morceaux, pour permettre à ce négociateur de se poser, regarder le chemin parcouru, éventuellement recalculer le plan d'action et repartir pour un mois.

L'année est séquencée ? Parfait.

Rencontrons notre collaborateur à chaque étape intermédiaire. S'il se retrouve seul, il y a peu de chances qu'il soit en capacité de regarder avec lucidité le passé, d'en tirer des enseignements pour l'avenir et de repartir à l'assaut de la prochaine fenêtre du calendrier, de l'objectif intermédiaire suivant, avec plus de certitudes sur le comment y parvenir et d'énergie à investir. Nous devons par un questionnement précis, une écoute efficace, l'aider à faire ce travail essentiel pour capitaliser et repartir à la conquête de l'objectif suivant en étant mieux armé.

À l'aube de cette nouvelle année, serons-nous capables de répondre à ces deux questions :

1. Quels objectifs et indicateurs de mesure pour chacun de nos collaborateurs ?  
Avocat, réceptionniste, cariste, comptable, chirurgien, veilleur de nuit, gardien de la paix, éducateur ...

[NDLR : Comment ? Impossible de donner un objectif individuel à chaque collaborateur ! Il va falloir que nous en parlions !]

2. Quelle fréquence de rencontres pertinentes pour que le collaborateur ne se sente ni materné, ni abandonné, mais accompagné ?

Vous avez répondu ? Parfait !

Vous n'avez pas répondu ? Il n'est jamais trop tard pour bien faire.

À vos marques...

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions !

Nous vous souhaitons un très joyeux Noël et une année de pilotage individuel riche de partages et de réussites.