

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

On la boucle

Edouard est de bonne humeur. L'hiver, après quelques fausses sorties de scène, est retourné définitivement dans sa loge. Depuis quelques jours, monsieur Météo l'affirme avec certitude, les écharpes, les gants, les blousons peuvent hiberner en haut des placards pour de longs mois. Et pour Edouard, l'arrivée des beaux et longs jours, c'est tout bénéf. De précieuses minutes de soleil et de lumière en plus : c'est l'optimisme et le dynamisme qui réapparaissent. Tout devient tellement plus simple lorsque l'on peut vivre ses journées sans être gêné par le port de vêtements limitant les mouvements. Plus simple mais aussi plus rapide, notamment pour son fils de 4 ans, Théo, qui met de longues minutes en hiver à s'habiller chaudement avant de sortir. Et la galère lorsqu'il faut qu'Edouard boucle la ceinture de sécurité à l'arrière de sa petite voiture : la doudoune transforme Théo en Bibendum et sangler un Bibendum, c'est presque mission impossible ! Edouard y parvient après de nombreuses contorsions, avec le sentiment d'imposer à son fils une torture durant les trajets par l'immobilisme total que provoque la ceinture de sécurité tendue à son maximum...Maintenant, son petit Théo en bermuda-t-shirt-baskets sera maintenu mais pas compressé. Vive l'été !

Cet après-midi, Théo est invité à l'anniversaire d'une fille de sa classe. Une grande de 5 ans. Edouard l'accompagne en voiture et Théo escalade la banquette et parvient à se caler dans le rehausseur. Edouard plonge dans l'habitacle pour saisir la ceinture, lorsque subitement, il se rétracte.

« - Dis-moi, mon bonhomme, si tu essayais de t'attacher tout seul ? »

Si Théo est pressé, Edouard pour une fois, ne l'est pas. Il pressent que c'est le moment de confier cette tâche à Théo. Continuer à l'attacher serait évidemment un gain de temps. Pour Edouard, quelques secondes suffisent, alors qu'il faudra certainement à Théo plus de temps pour y parvenir. Mais son rôle de papa, ce n'est pas de rester dans un confort opérationnel en faisant à la place de Théo, mais bien peu à peu et de manière encadrée, de lui permettre d'être chaque jour un peu plus autonome, en acceptant de rallonger le temps entre le moment où il ouvrira la voiture

et celui où il pourra démarrer. Théo a relevé le challenge. Il lui a fallu une bonne minute : attraper la boucle, tirer sur la ceinture, lâcher la ceinture, ré-attraper la boucle, re-tirer la ceinture, enclencher la boucle jusqu'au « clic » rassurant. Théo est fier ! Et son papa aussi.

« - Génial, Théo ! Tu sais t'attacher tout seul. À partir d'aujourd'hui, c'est ton job lorsque tu montes dans une voiture. Est-ce que tu sais pourquoi c'est important de s'attacher ? »

Oui ! Théo le sait. Et il prend un plaisir immense à donner un cours magistral à son papa : « À l'école, on a vu un film...une voiture...des enfants mais c'étaient pas des vrais...en plastique...pas attachés...freiner...les enfants...pas des vrais, des en plastique ...ont traversé la vitre ... hôpital...très grave...les faux enfants attachés...rien eu...on a eu peur...mais j'ai pas pleuré...les filles si...mais pas moi...alors moi je veux être attaché. »

Edouard est rassuré : Théo a compris l'importance de la ceinture de sécurité. Par prudence, les jours qui suivront, Edouard communiquera et re-communiquera en alternant exemples et métaphores pour bien faire comprendre l'importance de l'utilisation de la ceinture. Théo écoutera beaucoup la première fois, un peu moins les suivantes, plus du tout la 17ème, allant jusqu'à interrompre son papa : « Je sais papa, c'est important ! ». Edouard est fier de son travail de pédagogue : le message est passé et gravé dans le cerveau de son héritier... Son gamin saura veiller sur sa propre sécurité en voiture.

Edouard est fier de lui ! Mais a-t-il vraiment bien fait son travail ? Suffit-il d'expliquer à Théo à quoi sert de mettre une ceinture de sécurité et de chanter en sol majeur, puis en fa et enfin en do mineur, que c'est important de le faire ?

Edouard ne serait-il pas pris en flagrant délit de méconnaissance d'une règle fondamentale de management : une personne ne s'investit pas dans ce qui est important mais dans ce qui est regardé.

Au moins dans les premiers temps. En effet, nous sommes capables de nous laver les dents sans le regard de nos parents ou la question de contrôle « Tu t'es lavé les dents ? Tu es sûr ? Viens me faire sentir ta bouche... Fooooooonce te laver les dents ! Et frotte ! Fort ! » « C'est pas mal...mais au fond à droite, il reste des trucs pas nets. Encore 30 secondes et ce sera parfait » « Nickel ! Tes dents brillent comme un miroir et ta bouche sent la fraîcheur... On en mangerait ! ». Mais combien de temps a-t-il fallu ce regard et ce contrôle pour que l'on puisse s'en passer et se laver les dents sans injonction ni débriefing ?

Edouard a raison : pour une consigne, il faut donner du sens... Dire à quoi ça sert, les conséquences positives mais aussi les négatives en cas d'omission.

Plus les conséquences représentent un enjeu fort, plus la condition d'application est le regard porté par le manager sur l'action. Regard en direct lorsque c'est possible. Ou regard différé à travers le questionnement lorsque la présence du manager n'est pas possible ou souhaitable : « Tu t'es lavé les dents ? » Ou dans l'entreprise : « Tu as rempli le cahier d'auto-contrôle ? »

Combien de fois entendons-nous lors de conventions de lancement d'année, lors de briefings collectifs, lors d'intégrations de nouveaux salariés, des conditions de succès opérationnelles hyper pertinentes, pour lesquelles la notion d'importance est matraquée encore et encore, mais si peu pilotées...

Piloter, c'est d'abord regarder. Et en fonction de ce que l'on voit, on réagit : on valorise, on forme, on corrige, on recadre... Mais dès lors que l'on a la certitude que le sens a été donné et l'importance évoquée, arrêtons en cas de non application de faire de la pédagogie...en redonnant le sens. Nos collaborateurs n'ont pas la mémoire qui flanche... Ils ont juste besoin dans ce cas-là, lorsqu'ils n'appliquent pas, d'être rassurés par leur manager : « Il a vu que je n'applique pas, il me recadre fermement, tout va bien ! »

Imaginons qu'Edouard, quelques jours après avoir « formé » Théo à ajuster et attacher sa ceinture, démarre sans se retourner ou « jeter un coup d'œil » dans le rétro pour s'assurer que son héritier s'est bien attaché.

Que va en penser Théo ? Eh bien, ce qu'il va en penser est d'une logique implacable et gravissime ! Soit il pensera que malgré son beau discours sur l'importance de s'attacher à l'arrière de la voiture, son Papa ne croit pas « pour de vrai » à son utilité, soit, et c'est dramatique, Théo pensera que son Papa se fout de lui ! Et donc, dans le cas présent, de sa vie !

C'est la même chose dans l'entreprise : Si nous ne regardons pas l'application des fondamentaux, nos collaborateurs concluront que nous n'avons aucune certitude quant à nos exigences comme point de levier vers le progrès...ou que nous nous moquons d'eux...ou de l'entreprise...ou des clients...À moins que ce ne soit des trois. Alors soyons souples sur l'importance de nos exigences mais fermes quant à leur management : « Mesdames, Messieurs, cette année nous atteindrons nos objectifs à la seule condition que nous progressions sur notre réactivité qui quotidiennement devra s'incarner chez vos collaborateurs par ... Ce basique va nous permettre de gagner 17 jours de délai par dossier et donc une satisfaction de nos clients accrue. Je vous demande donc d'en parler à vos managés, d'échanger quelques minutes sur l'importance de ce basique et ensuite de veiller à son application en regardant et en débriefant. Et ceci, chaque jour ! Merci. »

Et finalement, si la performance dans chaque métier, dans chaque service, ne dépendait que de trois ou quatre basiques de progrès vraiment regardés par nos managers ?

Et vous, qu'en pensez-vous ?
Bonnes réflexions.