

EXEL

LE MAGAZINE DES MANAGERS POSITIFS

EXEL

#25 - Octobre 2005

Fr. 7.-

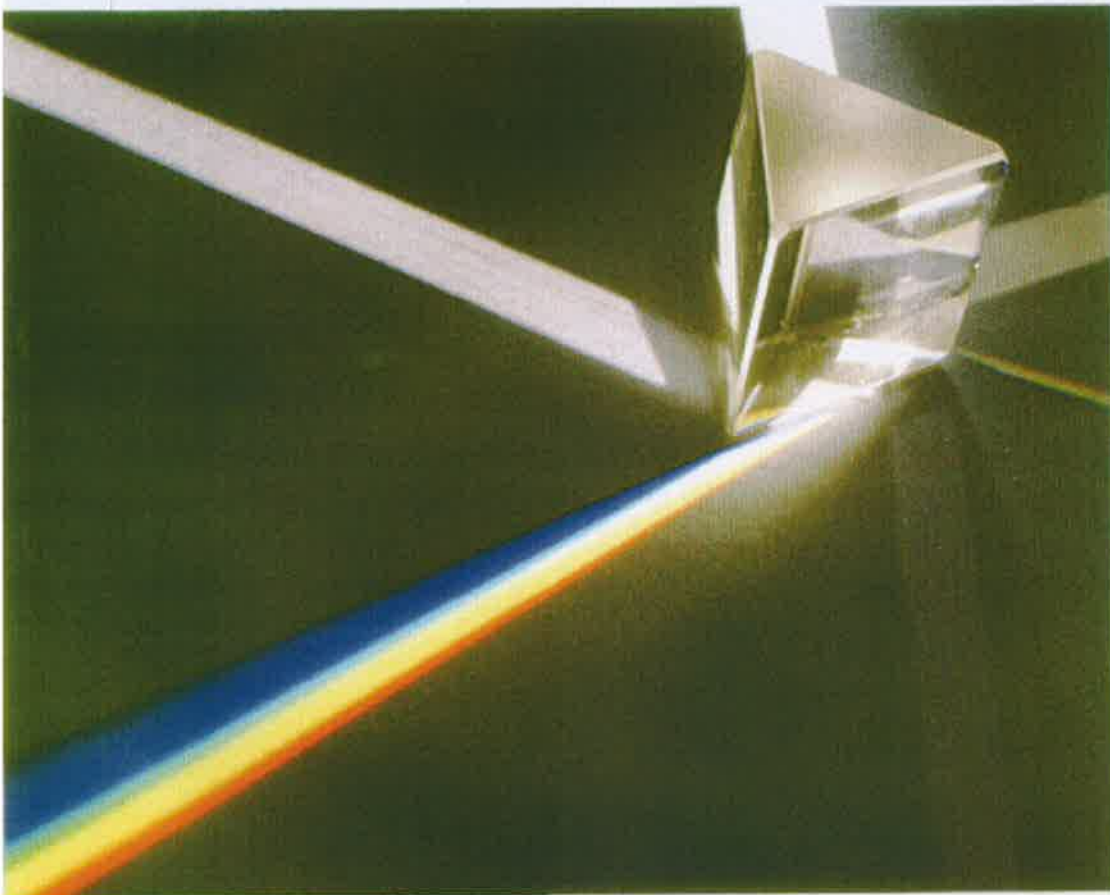
www.exel-mag.ch

SPÉCIAL FINANCE

SWISS FUNDS ASSOCIATION
LES OBLIGATIONS CONVERTIBLES
LES FONDS ÉTHIQUES
LES FONDS IMMOBILIERS
STRATÉGIES ABSOLUTE RETURN
MANAGEMENT

ACTUALITÉ DES FONDS DE PLACEMENT

LA COHÉRENCE POUR LES PERFORMANCES



Les attentes de productivités tous azimuts nécessitent que nous soyons attentifs à l'efficacité: engager la moindre énergie pour générer un maximum d'impacts. S'assurer que les ressources collaborent avec intelligences, c'est limiter au maximum les actions inutiles.

ALAIN MOUNIR
CDO Consulting Paris/Vevay
www.votrekeyman.com

Produire plus avec moins c'est produire mieux

Rien de nouveau lorsque les ressources et les marchés ne sont pas élastiques. Dans un temps donné, dans un marché donné et des ressources humaines existantes, une option n'est pas encore assez exploitée: celle de l'utilisation maximale des talents humains au service des objectifs d'entreprise. Nos expériences nous font observer que bon nombre de politiques RH, de procédures et de règles en entreprise limitent les progrès possibles. Ce paradoxe est généré par une notion perverse de rapport coût/produits trop simpliste aujourd'hui pour tenir la distance.

Produire mieux, ce n'est pas seulement à moindre coût, mais c'est produire avec l'implication optimale des ressources humaines, en particulier en termes de talents individuels et de créativité. La dernière précaution à assurer, qui selon nous est celle qui mérite aujourd'hui toute notre attention,

est de rassembler l'expression de ces talents dans un faisceau le plus ciblé possible pour générer un effet de synergie concret et à forts retours sur investissements.

Où trouver du potentiel pour produire mieux?

En ce qui concerne les marchés, les entreprises sont actives sur la mobilité potentielle des clients encore à la concurrence. Lorsqu'on ne peut créer de nouveaux marchés, on tente de récupérer une partie de ceux qui existent déjà. Rien de nouveau, «tout le monde» le fait. Le temps reste une variable indépendante, on ne gère pas son temps mais la manière dont on l'occupe. Les moyens matériels sont rarement en croissance réelle. Des règles (descriptions de fonctions) défrissent qui lui quit (savoirs, savoirs être et savoirs faire) et quand (processus opérationnel). Si des écarts importants sont constatés dans les entreprises, nous généraliserons en disant que là aussi, «tout le monde» le fait (plus ou moins bien).

Si pour un temps donné, une production croissante doit être réalisée à effectifs dégressifs, comment s'en sortir sans briser le peu de compétences ou de motivations qui restent?

C'est sur le sujet des «ressources humaines» qu'il s'agit de gagner une «part de marché», comme ce périmètre n'est pas extensible, voir en constante compression d'effectifs, il s'agit de remplacer des activités sans valeurs ajoutées par des actions à fortes valeurs ajoutées.

Utiliser les talents et la créativité

Les talents humains sont des prédispositions naturelles qui favorisent l'accélération des apprentissages, qui réduisent les temps de réalisations et qui favorisent la qualité des résultats. Ils soutiennent l'expression des compétences «techniques» «métiers» purs. La créativité est la capacité à innover une solution ou une tâche dans un contexte donné. Cette notion touche la question des stratégies multiples disponibles face à un obstacle ou une exigence.

Nous observons les capacités des entreprises à énumérer des listes d'exigences techniques exhaustives. Par contre, celles des talents requis sont plus rares.

Principe de la synergie des talents

Pour user la créativité et l'expression de ses talents, l'individu efficace a d'abord besoin de comprendre sa mission, le sens de son action (EXEL N°21 «L'intention ou le sens, levier de succès»). Lorsqu'il sait explicitement quels effets il doit générer (pas seulement les résultats), il s'accorde une référence constante indépendante qui guide ses actions. Il est alors capable de s'exprimer librement sur le «comment» plutôt que de subir un processus trop étroit, souvent dicté par une stratégie d'objectif incomplète pour son profil. La disparité des talents est plus utile que la dispersion des compétences. Clarifier des missions donne des cadres de référence à l'intérieur desquels les individus ou les équipes peuvent s'exprimer. Nous avons donc réglé ainsi la question de la liberté d'expression des talents individuels dans un cadre de sécurité.

La synergie, par définition, est la complémentarité des effets individuels pour démultiplier les résultats finaux. C'est dans cette logique que le slogan «1+1=3» est d'actualité. Non seulement les notions de confiance en soi et d'estime de soi sont portées par l'expression de ses talents, mais la somme des expressions individuelles de ses talents démultiplie la capacité de production du système collectif. On touche alors à une compréhension différente de la «motivation», simple conséquence générée par un management complet des ressources humaines et des intelligences.

Le principe de pilotage de la synergie des talents est, s'il en est, la nouveauté de notre propos. Nous savons répondre simplement à la difficulté représentée par la mesure tangible des actions afin d'en vérifier la cohérence.

Cette cohérence s'exprime par la définition d'un indicateur de mesure qui nous permet de quantifier en quoi l'action observée génère bien les effets recher-

chés et de plus, conforme au système de valeurs explicite de l'organisation, référence systémique de premier ordre. On pourrait résumer cette idée en disant «ce que je fais génère bien des effets conformes aux valeurs d'entreprise». Les managements par valeurs, par objectifs et par instructions prennent donc tout leur sens pour piloter des notions qui feront de plus en plus partie des organisations qui gagnent.

Et l'humain dans tout ça...

La responsabilité économique idéale d'une organisation à buts lucratifs: gagner de l'argent. La responsabilité sociale idéale: en être au point de ne pas pouvoir se passer de ses effectifs parce que les compétences qu'ils représentent sont continuellement optimisées. La responsabilité universelle idéale: faire d'une activité professionnelle une activité aussi enrichissante que toute autre.

Outre les solutions technocratiques, nous pensons que nous disposons de potentiels importants d'utilisation des capacités humaines. Les neurosciences et la psychologie progressent ensemble depuis à peine plus de vingt ans pour mettre en évidence des logiques de bon sens qui traitent non seulement de productivité humaine, mais simplement de confort puisqu'on apprend à mieux utiliser nos ressources telles qu'elles sont constituées naturellement. Il est vrai que bon nombre de croyances et d'habitudes seront malmenées pour permettre une ouverture vers des manières de faire différentes et complémentaires à ce que nous connaissons.

Si vous vous renseignez dans les universités, ne serait-ce qu'en Europe, en particulier à l'ESADE de Barcelone, vous verrez l'émergence de ces questions par de travaux de recherche intensifs qui débouchent quotidiennement sur des approches de plus en plus globales, sensibles à la compétence des managers à faire vivre un système qui se développe continuellement et avec efficacité.