

EXEL

EXEL

№29
AVRIL-MAI 2006
CHF 7,00



THIERRY LAVALLEY



PEPESS



ÉVASION



FORD Focus ST

L'ESPRIT POSITIF DES MANAGERS MODERNES



«NOUS AVONS DÉCORÉ
UNE CABINE D'UN
TÉLÉPHÉRIQUE À
VERBIER»

GRÉGOIRE BORDIER

14 PAGES «SPÉCIALES ÉNERGIE»

- › FORUM FEDRE: «CHANGEMENTS CLIMATIQUES, ÉNERGIE ET MOBILITÉ»
- › VOITURES HYBRIDES: VOITURES DE DEMAIN?
- › LES BIOCARBURANTS: DES SOLUTIONS DURABLES?
- › LE BOIS: L'ÉNERGIE QUI SE RENOUVELLE
- › PHOTOVOLTAÏQUE: L'AVENIR AU SOLEIL

RETOUR SUR INVESTISSEMENTS DES COMPÉTENCES

Les charges financières dédiées aux ressources humaines sont au cœur de l'attention des gestionnaires. Il est donc important de vérifier si les compétences financées sont cohérentes et à forte valeur ajoutée.

ALAIN MOUNIR
CEO Consulting ParcVivry
www.votrekeyman.com


D'abord il s'agit de rassembler intelligemment la productivité et l'humanisme

La force de l'expert est de percevoir une situation avec un niveau de précision souvent impressionnant. La limite de ce même expert est d'établir des liens entre sa compréhension du problème et celle d'autres spécificités de logiques différentes.

La première erreur observée est d'oublier les formidables complémentarités (systémiques notamment) de ces deux fonctions entre elles; la seconde est d'investir sur la confrontation plutôt que la collaboration. Bien que la seconde erreur soit parfaitement humaine, il n'empêche que c'est parfaitement inefficace.

Vouloir rendre des équipes productives et rentables n'est absolument pas dichotomique avec l'humanisme, les Valeurs et le respect de l'individu. Question de repères... Le défi qui se pose aux deux parties prisés en exemple est le suivant: comment communiquer sur des points d'intérêts communs et se sortir des négociations purement budgétaires? Notre réponse: en étant capable de traduire ses propres attentes en langage adéquat pour son partenaire, en cohérence avec les stratégies et les Valeurs de l'entreprise.

«Réduire les coûts de formation» peut ainsi devenir «mesurer les impacts sur le terrain»; «mettre en place du coaching interne ou externe» peut



devenir «renforcer la stabilité des apprentissages et faciliter les processus de changements» etc. Bien au delà de la question purement rhétorique, il s'agit bien d'un état d'esprit qui va ouvrir des pistes concrètes d'actions communes.

Si une définition de l'intelligence humaine est «la capacité à s'adapter», nous ajouterons «et de collaborer, d'utiliser les différences». Les acteurs de l'entreprise doivent développer cette intelligence pour relever les défis. Ces derniers sont de plus en plus en décalage avec les dérives de «sur-qualité» de nos processus et nos excès de perfectionnisme «aux mauvais endroits». Aller à l'essentiel ensemble, peut être une piste concrète à explorer.

Les sources d'efficacité et de productivité

Cette «chose» étonnante qu'est l'individu démontre chaque jour ses capacités à générer des impacts positifs ou parfois négatifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La préoccupation, par conséquent, la responsabilité du management est de gérer ces impacts pour qu'ils contribuent de façon positive aux résultats de l'entreprise.

On ne motive pas ou on ne démotive pas quelqu'un mais on crée les conditions qui génèrent ces effets. L'humain est bien «assez grand» pour se motiver ou se démotiver tout seul. Le challenge du management est donc d'agir, de se comporter, de provoquer des événements de manière à faciliter ces motivations.

Nous citerons ci-dessous quelques sujets arbitrairement choisis comme prioritaires issus de nos expériences en clientèle. Ces causes ou sources de potentiels de motivations reposent sur :

1) Le Sens des actions et des projets est compris par l'ensemble des équipes. L'intérêt est de disposer en tout temps d'un «bon sens», surtout lors de changements ou de crises.

2) Les missions de chacun sont individuellement comprises et communiquées explicitement à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise; ce positionnement fort de chacun facilite bon nombre d'activités quotidiennes.

3) Les objectifs d'entreprise sont déclinés en objectifs de compétences pour faire progresser les individus de manière spécifique. L'individu est pris en compte par rapport à son état actuel de compétences, mais de plus il est responsabilisé dans la définition de ses indicateurs de performances. Il y exprime ses propres talents.

4) Des démarches manageriales d'évaluations complètent les entretiens d'évaluation de fin d'année. Les trois types de managements (MBV, MBO et MBI) sont présents dans une proportion adéquate par rapport au secteur d'activités de l'entreprise.

5) La capacité à anticiper sur les dérives de comportements, de compétences et de résultats. Cette capacité est une source de profits majeurs.

Les cinq points ci-dessus ont démontré qu'ils laissent la place aux motivations de chacun, à sa mesure. Plus le management est faible sur ces points, plus la perte d'énergie en «trouble-shooting» / absentéisme / dispersion des projets / comportements inadéquats / retards / rappels / «surenchères des suivis de contrôles» coûte à l'entreprise.

A quoi servent les métiers de la formation continue, du conseil, du coaching etc.?

Si des écarts de compétences sont constatés sur ce qui précède, il s'agira d'intervenir non seulement de manière ciblée, mais de manière pertinente. Nous souhaitons à ce sujet clarifier notre interprétation de trois métiers spécifiques et complémentaires au service de l'efficacité.

Le métier de «Consultant» il apporte des récits d'expériences vécues, d'erreurs commises dans des contextes spécifiques. Les gains peuvent être énormes. En effet, faire une erreur est humain, faire deux fois la même aussi... mais c'est dommage! Le tout est de vérifier en quoi le récit du consultant (dans notre définition) est proche d'expériences utiles pour soi.

Le métier de «Formateur» il apporte des techniques et des méthodes, il rend son client autonome dans l'utilisation de nouveaux outils ou de nouvelles connaissances. Afin d'éviter le triste constat de la faiblesse des impacts sur le terrain, il s'agira pour le management de soutenir la mise en œuvre régulière de ces nouvelles connaissances. Ceci pour permettre l'intégration et la stabilisation des apprentissages.

Le métier de «Coach» il accompagne son client afin qu'il ait accès à ses propres solutions, il facilite la prise de conscience des éléments utiles aux changements convenus dans le respect de qui il est.

Le manager capable d'agir sur ces trois métiers aura d'autant plus de possibilités pour soutenir et faire progresser ses équipes. Ces trois métiers servent à résoudre des situations spécifiques qui réclament le tact et la pertinence utiles aux résultats.

Un cahier des charges d'une mesure «corrective» devrait fournir au prestataire non seulement la compétence à développer, mais sur quels critères de performances et encore en regard de quelles valeurs d'entreprise (culture).

Ce qui coûte et ce qui rapporte de l'argent

Il est vrai que l'acquisition de compétences coûte de l'argent. Les coûts se manifestent en terme de temps de non productivité et en terme d'appren-

tissage sur la durée, seul moyen de stabiliser et de fiabiliser les nouvelles compétences. Deux questions: Que coûte l'incompétence annuelle actuelle? Que coûte l'acquisition des «justes compétences»? L'intérêt est de disposer d'indicateurs de terrain qui seront traduits en gains financiers. Ces gains évalués faciliteront la décision de réaliser ou non une opération de formation ou autre. Traduire un projet d'acquisition de compétence en «francs gagnés» a le mérite de poser un indicateur objectif qui peut rester humaniste.

L'incompétence précisément localisée dans un processus génère des coûts directs systématiques. Le piège est qu'ils n'apparaissent pas explicitement dans la comptabilité ou dans les reportings. Identifier ces «générateurs de coûts cachés» n'est possible que si le management s'équipe d'indicateurs adéquats en plus des indicateurs financiers analytiques connus et répandus. Ces indicateurs adéquats mettent en lumière la cohérence des compétences dans l'organisation, les types de managements actifs et le mode de fonctionnement entre les pôles «proactif-réactifs».

Qui est responsable de quoi?

Faire de l'argent, c'est faire les justes efforts, au bon moment, au bon endroit et durant le temps nécessaire... Le samouraï Musashi, a dit «l'efficacité c'est d'abord ne rien faire d'inutile». L'inutilité ne signifie pas forcément «mal faire», mais «faire pour rien» dans le meilleur des cas, et générer des difficultés supplémentaires dans le pire des cas. Quel serait le bilan entre «effort pour m'adapter» et «gains obtenus futurs»...

La responsabilité du management c'est de piloter les projets, diriger les compétences, afin de limiter les activités, les règles et les processus inutiles.

La responsabilité du collaborateur c'est de s'engager sur ses performances propres, celles qui reposent sur ses talents. Cette autonomie a des avantages, elle a aussi une limite: celle qui concerne ceux qui renoncent à faire d'une activité professionnelle une activité au cours de laquelle on peut se faire plaisir... aussi.

Sortir des habitudes, oser la cohérence

Chaque partie gagne à lâcher ses certitudes pour enrichir sa vision des choses par des expériences différentes et l'acceptation des talents différents, des stratégies différentes. Pour se faire, l'entreprise doit disposer d'un cap clair commun et accessible à tous: le système de Valeurs de l'entreprise.

Une seule règle pour que ces différences s'allient efficacement: se donner les moyens de la cohérence.