

État d'esprit et performance

Par René Rupert, ingénieur ENSCP, MBA INSEAD
English summary on next page, by Jacques H. Gainsbury

Introduction

1. La Boussole du Management® : cartographie de l'état d'esprit

- 1.1 La complexité des processus de travail et l'autonomie utile
- 1.2 L'aspiration à l'autonomie et la perception d'autonomie
- 1.3 Les cartographies
- 1.4 Les principes de fonctionnement des organisations
- 1.5 Conclusion sur les principes
- 1.6 Résumé de la logique

2. Diagnostic, analyse et plan d'action

- 2.1 Le diagnostic des organisations avec la Boussole du Management®
- 2.2 L'enjeu
- 2.3 Agir sur l'état d'esprit pour le faire évoluer

3. Domaines d'applications

4. Exemples d'applications

- 4.1. Usine générant 3,3% de rebut
- 4.2. Cas d'une société d'assurances
- 4.3. Lors d'une acquisition
- 4.4. Dans l'industrie
- 4.5. Dans les hautes technologies
- 4.6. Modèle pratique pour l'analyse sociologique

Conclusion

English summary:

OPTIMISATION OF USEFUL AUTONOMY

Companies, should they wish to meet their commitments to stakeholders, must explore and exploit every one of the value-creation avenues at their disposal. One of these avenues, often overlooked, involves optimising the use of apposite autonomy *.

The importance of an appropriate level of autonomy in all aspects of human endeavour no longer needs demonstrating: every human being needs a degree of autonomy commensurate with both his expectations and the context in which this autonomy will be exercised.

In a business context, an appropriate amount of autonomy is a factor in value creation. As regards staff, a close match between perceived and expected/needed autonomy results in an ability to operate freely within a willingly accepted framework. This is what, at CG&C, we refer to as useful autonomy (the optimal level commensurate with a specific task). Commitment, a clear value creator, is also a good name for it.

For this to happen, however, the autonomy granted (by management) must, at all times, be in tune with that which is aspired to (related to the individual's needs and perception of his own responsibilities).

Too much autonomy will lead to loss of focus, uncontrolled behaviour, confusion, absenteeism, even despair. Conversely, too little will stultify creativity, promote frustrations, generate conflicts, increase industrial risks, engender stress-related conditions; this has also been shown to be an underlying factor in instances of fraud.

Thus, an inappropriate amount of autonomy - a "dysautonomy" - either way, will inevitably lead to value dissipation/destruction through the wasteful use of resources and an inability to react efficiently to opportunities. Furthermore, our observations clearly reveal that the greater the level of dysautonomy, the more serious the consequences in terms of value destruction (in graphical terms, the correlation is geometric).

CG&C's intervention involves the analysis of the autonomy adequacy in the client's various departments, an assessment of the delta between our observations and the desirable level (dependent on the type of activity and the knowledge input required), and a quantification of the dissipated value, i.e., of the value potentially recoverable. Such findings are presented to top management in easy-to-use graphic form.

On the basis of these findings, CG&C then works with the client to define and, at the latter's request, to implement a programme of change for the purpose of addressing identified dysautonomy states, the ultimate purpose being to develop a state of useful autonomy in the affected units of company, thereby enhancing the latter's performance.

* An individual's right to determine freely the rules which govern his behaviour in given circumstances.

« Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre. Vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite. Vos organisations sont tayloriennes; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent ». Ainsi s'exprimait en 1988 Konoshuke Matsushita [voir encadré 1], le créateur de Panasonic. Il avait compris que notre travail devenait tellement complexe que pour y répondre, il fallait fédérer au lieu de continuer de manager sur le schéma taylorien.

Encadré 1

La « déclaration de Matsushita », 1988

« Nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre: Vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en vous-mêmes que vous portez votre défaite. Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi. Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants; d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent.

Pour vous, le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manoeuvres.

Nous, nous sommes post-tayloriens: nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en tirer.

Pour nous, le management, c'est précisément l'art de mobiliser et d'engorger toute cette intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris, mieux que vous, la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelques technocrates, si brillants soient-ils, est dorénavant totalement insuffisante pour les relever. Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement.

C'est pour cela que nos grandes sociétés donnent trois ou quatre fois plus de formation à tout leur personnel que ne le font les vôtres; c'est pour cela qu'elles entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses, qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et surtout qu'elles demandent, en amont au système éducatif national de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés, terreau indispensable à une industrie qui doit se nourrir d'intelligence permanente.

Vos "patrons sociaux", souvent gens de bonne volonté, croient qu'il faut défendre l'homme dans l'entreprise. Réalistes, nous pensons à l'inverse qu'il faut faire défendre l'entreprise par les hommes et que celle-ci leur rendra au centuple ce qu'ils lui auront donné. Ce faisant, nous finissons par être plus "sociaux" que vous. »

De quelle complexité s'agit-il ? De celle que créent les acteurs du marché, les clients, la concurrence, les administrations par leurs exigences: toujours plus, plus vite, plus sûr, mieux ciblé, plus ajusté, moins cher, plus conforme,... la direction ne peut tout maîtriser pour maintenir l'offre à l'optimum. La part de l'aléatoire grandit et tout est en interdépendance, systémique. Gagner des parts de marché, ou même seulement maintenir la part existante est d'une complexité croissante car l'environnement change. En conduite de projet, la proportion des échecs était très forte, de 65 à 80 % selon les auteurs et leur définition de l'échec. Malgré les instruments développés ces 20 dernières années, cette proportion ne s'est pas améliorée. On montre du doigt la motivation insuffisante des acteurs.

Quel ingénieur travaillant en usine, en bureau d'étude, en laboratoire, ne ressent pas l'impact de l'état d'esprit de ses coéquipiers dans le déroulement de ses projets ? Aucun. Mais il lui est difficile d'exprimer l'écart ressenti. Encore moins en termes financiers. Quand j'étais ingénieur, l'appréciation purement financière de nos résultats nous entravait déjà dans la poursuite de nos intuitions; par exemple inviter deux laborantins à visiter l'usine du client où nos produits étaient testés. Je n'aurais pu justifier la dépense, car nous avons la même installation au laboratoire. Pourtant, les sortir du cadre quotidien, leur faire rencontrer les autres laborantins et ceux qui s'intéressent à leur travail n'aurait fait que du bien au projet mais inestimable, donc injustifiable, donc refusé. Toutes ces activités « soft » déjà en 1975 furent retirées du déroulement des stratégies de vente et des autres en général. On ne voulait plus des coûts indirects - selon une certaine comptabilité – qui, par le biais de la non qualité résultant de la faible motivation, deviennent directs. Dans le monde contrôlé par l'argent, on ne peut donc pas facilement investir pour motiver.

De quels instruments dispose-t-on ? Études de satisfaction ? On peut être très satisfait et peu productif. La satisfaction n'est qu'une condition nécessaire, pas suffisante. Baromètre social ou cartographie de culture ? La problématique facteur humain y est décrite selon 10 à 20 paramètres, beaucoup trop pour qu'on puisse en tirer facilement des enseignements et un plan d'actions. Leur unité n'étant pas le Franc, pas d'intégration possible dans la stratégie. Pas de justification financière, pas d'attention de la direction. Pour preuve, l'effet de ces initiatives est resté limité et l'absence de motivation est toujours la cause N° 1 des échecs des projets, parce que à priori, cette non motivation n'a pas de coût explicite aux yeux du décideur. Ainsi l'état d'esprit n'est toujours pas un critère de performance parce qu'on ne sait pas le mesurer simplement. Ça ne veut pas dire qu'il en sera toujours ainsi. La preuve, ça l'est déjà pour certains et non des moindres, [voir encadré 2] et nous présentons une méthode de cartographie simple.

En Californie, chez Hewlett Packard, j'ai personnellement vu comment l'usage pertinent de tels instruments évitait aux projets de dérailler, de subir de gros retards ou de dépasser le budget. Il leur avait cependant fallu cinq années avant de bien maîtriser la signification des indicateurs et d'y donner une réponse à la bonne mesure. Ailleurs, j'ai surtout assisté, lucide mais impuissant, au démarrage puis à l'arrêt des projets, par exemple la fusion puis la séparation des deux chimistes Celanese et Olin pour aboutir au bilan dressé dans *Le Monde* du 21 Août 2001: « les 12 plus grandes fusions ont dissipé plus de 1200 milliards de CHF ».

Il en est de même pour les acquisitions, les alliances. Que penser de Swissair ? Le taux d'échec de 75 % des alliances dans l'industrie pharmaceutique est considéré comme normal ! Quelle folie que d'admettre cela comme un paramètre de l'industrie ! L'entreprise qui saura réduire ce taux se taillera rapidement un avantage considérable. Que dire des migrations informatiques, des mises en place d'un ERP (Entreprise Resource Planning du type SAP, Oracle, Navision[®], etc) qui échouent dans les mêmes proportions ? Ces projets laissent des cicatrices, notamment des lettres signées du président signifiant l'interdiction absolue de faire entrer des consultants dans l'entreprise (TOTAL) et des traumatismes qui font que le système n'est pas du tout utilisé (Ely Lilly).

Que dire de l'introduction, en France, de la carte vitale, de la mise en place des 35 h dans la fonction publique hospitalière, du point de vue de la tenue des budgets ou du respect des délais ? Ces ratés mettront fin à nos économies, comme le prédit Matsushita.

Encadré 2

« L'aviation civile dispose de 30 ans de statistiques qui montrent que la décision collégiale est meilleure que celle provenant de la hiérarchie seule » - propos recueillis chez Air France et auprès des instructeurs des pilotes de Boeing et partagé par l'industrie: NTSB (National Transportation Safety Board, USA). Les incidents sont résolus en plus grand nombre, avant de passer au degré de gravité supérieur, dans un cockpit où la communication est libre de considérations hiérarchiques. Les « Best Practices » s'obtiennent par des formations à la collégialité sous le nom de « CRM – Crew Resource Management ». Les initiateurs, Earl L. Wiener, Barbera G. Kanki, et Robert L. Helmreich sont à l'Université du Texas. CRM consiste entre autres à créer un fort degré de confiance mutuelle afin de permettre l'explicitation du trivial, la crainte zéro du ridicule et permettre toute contradiction sans entrave.

Déjà une école de médecine, la « Thomas Jefferson University School of Medicine », tient compte de ces résultats: les équipes de chirurgiens sont formées comme les pilotes. On s'est rendu compte en effet que les chirurgiens doivent, pour maximiser les chances de succès, adopter les comportements des pilotes. En quoi la situation des techniciens et ingénieurs pilotant une raffinerie de pétrole ou une centrale nucléaire est-elle différente du point de vue du partage du savoir? En rien ! Qu'en est-il pour l'équipe dirigeante d'une entreprise ? Idem. L'ayant compris, l'investisseur Warren Buffett s'intéresse systématiquement à l'état d'esprit avant de devenir actionnaire. Il se rend sur place. Conséquences: ses résultats sont cent fois meilleurs que l'indice boursier du NYSE et milliardaire et il ne fait aucun secret autour de sa méthode régulièrement publiée dans le New-York Herald Tribune. Les analystes ont du mal à interpréter les indicateurs sociaux qui leurs sont fournis: ces chiffres sont pour eux illisibles.

La méthode que nous exposons ici consiste à cartographier l'état d'esprit collectif actuel et à apprécier l'état d'esprit dans lequel on traiterait au mieux la complexité réelle. S'il n'y a pas de différence, tout va bien. S'il y a un écart, nous évaluons la valeur (en €) que l'organisation dissipe. Cela apporte la justification manquante et permet le lancement d'une activité d'amélioration. L'objectif de cet cours est de montrer comment cela se fait et qu'est-ce que ça change dans notre monde. Cette méthode est à la portée de tout manager.

Pour fonctionner, une organisation a besoin de trois éléments:

- La demande de produits et de services provenant des résidents pour une administration et du marché pour une entreprise, concrétisée par les prévisions de vente pour le court terme et les études de marché à moyen et long terme. Unité: le Franc Suisse.
- Des moyens pouvant prendre toutes les formes des ressources mobilisables: argent, terrains, bâtiments, savoirs, circuits de distribution. Tout ce qu'on peut acheter. Les données chiffrées sont fournies par les rapports financiers. Unité: le Franc Suisse.
- La confiance dans l'organisation: confiance en l'avenir de l'organisation, en ses projets, en ses dirigeants, la confiance mutuelle entre ses membres. L'état d'esprit au travail traduit cette confiance et les comportements de partage de savoir en sont la concrétisation. (Confucius, sage chinois, plaçait la confiance au dessus de tout.)

Une manière de procéder peut alors être la suivante :

- Reconnaître que les managers sont formés à décider à partir de données chiffrées,
- Accepter que la société exige ce fonctionnement

donc

- En rester à la bonne vieille méthode de décision au vu du retour sur investissement que les managers connaissent tous,

mais

- Fournir le coût de l'écart d'état d'esprit lorsque ce dernier est inadapté (a),
- Fournir le coût de l'action d'amélioration (b),
- Fournir le retour sur investissement (a/b)
- Exécuter un projet pilote

Ainsi, nous replaçons le manager dans son schéma habituel. Pour y parvenir, nous proposons la Boussole du Management[®].

Nous allons donc décrire les éléments constitutifs de la Boussole du Management[®] ainsi que sa forme globale, le déroulement de la méthode et son intérêt, les domaines d'applications et des exemples d'applications.

1. La Boussole du Management[®]: la cartographie de l'état d'esprit

L'objectif de la Boussole du Management[®] est d'apprécier le coût en CHF d'un état d'esprit inadapté au travail. Pour cela il faut pouvoir « mesurer » l'état d'esprit et définir l'opérateur convertissant ces mesures en CHF. Nous montrons comment cartographier l'état d'esprit, comment en mesurer les écarts et les coûts résultants. Expliciter et démontrer l'opérateur mathématique n'est pas l'objet de cet cours.

Il y a trois éléments constitutifs de la Boussole du Management[®]:

- La complexité des processus de travail (C), celle qui est à maîtriser,
- l'aspiration qu'a le personnel à l'autonomie au travail (A),
- la perception d'autonomie (P), celle que ressent le personnel lors de l'exécution de son travail.

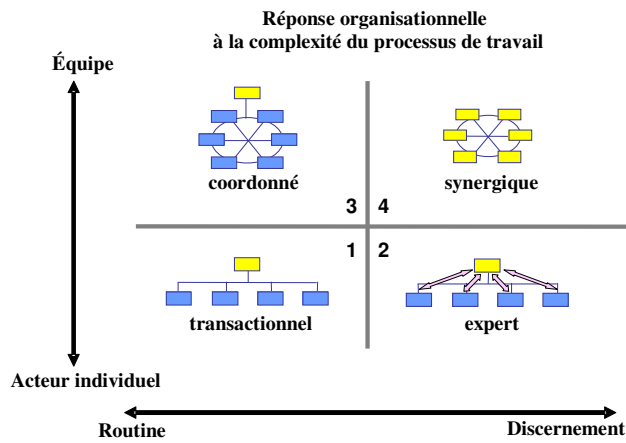
La forme globale de la Boussole du Management[®] est une cartographie.

1.1 La complexité des processus de travail (C) et l'autonomie utile

1.11 De la complexité du processus de travail au partage du savoir

La méthode d'Accenture (publiée en 1999) classe les processus de travail en quatre familles (figure 1) dont les définitions sont l'encadré 3. La réponse de l'organisation à la complexité du travail est un processus de partage du savoir (tableau 1) que nous définissons par le nombre et la forme individuelle ou groupée des interfaces. Dans l'ordre croissant de leur complexité, les processus de partage du savoir se classent ainsi: transactionnel, expert, coordonné et enfin synergique, en fait selon le nombre d'interfaces utiles. Le tableau 1 donne les définitions des quatre processus de partage du savoir associés aux quatre processus de travail.

Figure 1



Encadré 3

Définitions des processus de travail

Transactionnel (C = 1)

Travail de routine exécuté individuellement et fondé sur des instructions formelles. Répondre à la demande définie et prévue.

Expert (C = 2)

Travail d'interprétation, exécuté individuellement et fondé sur l'expertise personnelle.

Coordonné (C = 3)

Travail fondé sur la coordination entre fonctions diverses suivant des instructions formelles pour une action intégrée.

Synergique (C = 4)

Travail d'improvisation fondé sur un échange permanent entre fonctions multiples ayant pour objectif une action intégrée. Répondre à un système aléatoire aux interconnexions multiples.

d'après Andersen Consulting, 1999

Tableau 1

Processus de travail	Exemples extrêmes	Processus de partage du savoir associé au processus de travail
Transactionnel	Contrôleur de ticket d'accès	Instructions
Expert	Assureur dressant un constat	Consultations et entretiens individuels
Coordonné	Ballet, troupe de théâtre, orchestre	Échanges récurrents en groupe
Synergique	Commando militaire, équipe de chirurgiens, équipe sportive	Communication permanente

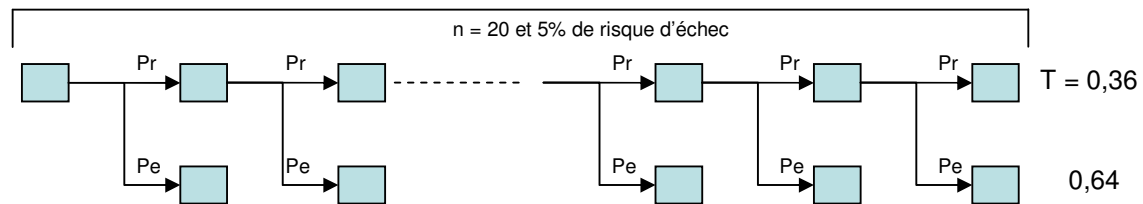
1.12 Partage du savoir et probabilité de succès

On peut décrire la transmission du savoir de la manière suivante:

Si une idée germe chez un initiateur « A », sa conscience de l'utilité de cette idée pour l'organisation est pour lui, « A », un savoir qui transmis à « B » devient pour « B » à sa réception, une simple information. Si « B » comprend et éventuellement retravaille l'idée, compare, valide, complète, transforme, ce qui pour lui est devenu un savoir redevient simple information pour « C » à qui « B » transmet son savoir et ainsi de suite jusqu'à aboutir à un décideur (Z) dont l'action-décision concrète transforme ce savoir en valeur. Le savoir prend de la valeur à condition que la chaîne aboutisse à une décision. Avant cela, il n'a qu'une valeur potentielle.

La qualité de l'interface dépend d'une part des compétences – l'aptitude à comprendre l'information et à la transformer - et d'autre part de l'état d'esprit – la volonté d'écouter l'information (message entrant) et de transmettre le savoir (message sortant). Elle est exprimée par la probabilité (Pr_i) de réussite de transmission à l'interface « i » sachant que $Pr_i = 1 - Pe_i$, où Pe_i est la probabilité de rupture du flux. La probabilité T d'une transmission réussie au travers de 20 interfaces ayant un risque d'échec constant de 5 % est $T = 0,36$. ($T = [Pr]^n$)

Figure 2



Dans les conditions ci-dessus, pourtant pas trop mauvaises, il y a deux chances sur trois de perdre les idées qui germent dans l'organisation, avant de les concrétiser par une décision; d'où l'intérêt de bien maîtriser l'interface humain [employé – employé] et [employé – organisation] sitôt que le processus de travail devient un peu plus complexe.

1.13 Corrélation entre complexité du processus et autonomie utile

Le bon déroulement des processus de partage du savoir suppose que les acteurs jouissent d'une certaine autonomie. Pouvoir écouter les autres et aller au devant d'eux pour les informer à la hauteur de ce qui dessert véritablement le projet, ni trop ni trop peu n'est pas le fait de gens asservis, apeurés ou même seulement embarrassés. Autant l'autonomie utile est faible lorsqu'il ne s'agit que de recevoir des instructions, autant elle est importante lorsque le processus exige la concertation permanente et franche. Les deux processus médians exigent des autonomies utiles intermédiaires. On définit ainsi l'autonomie utile « C » dont le personnel devrait faire usage pour assurer la bonne exécution du processus de travail. Elle croît avec la complexité et c'est pourquoi nous utilisons la même échelle pour son repérage.

Lors d'une gestion de crise, tout processus devient complexe par le fait de l'urgence. La prise d'autonomie est alors critique: c'est la rapidité de la propagation de l'information qui permet au savoir de parvenir là où il est utile et de limiter les dégâts et cette rapidité, c'est l'état d'esprit qui la permet. Les militaires et l'aviation civile en sont très conscients [voir encadré 2].

1.2 L'aspiration à l'autonomie (A) et la perception d'autonomie (P)

Chargé de faire face aux besoins de l'organisation, le personnel désire a priori une certaine autonomie dans son travail. Ce sont ses aspirations « A » à l'autonomie dans le cadre de sa vie professionnelle, déclinées selon les mêmes niveaux que les besoins par Abraham Maslow, le psychologue américain (1908-1970) qui a défini une hiérarchisation des besoins des individus dans le but d'identifier ce qui les motive. Par ailleurs, le personnel ressent le style de management de sa hiérarchie au travers de l'autonomie que celle-ci lui accorde. C'est sa perception « P » de l'autonomie au travail. L'état d'esprit se développe à partir de l'équilibre plus ou moins bien réalisé entre A et P.

Les trois grandeurs définies, C, A et P, existant dans toute organisation, s'expriment de façon homogène selon l'autonomie. Les mettre sur un même diagramme a un sens. La technique d'appréciation est le repérage sur une échelle dont nous avons prédéfinis quatre niveaux arbitraires mais pertinents [voir encadrés 4 et 5], comme pour une température.

On a donc, en résumé, pour les mêmes employés

A = leur autonomie d'action désirée (aspirations, encadré 4)

P = leur autonomie d'action perçue (perceptions, encadré 5)

C = autonomie d'action utile pour mener à bien le processus de travail (repérée sur l'échelle de la complexité, encadré 3)

Encadré 4

Aspirations exprimées sur l'échelle de l'autonomie

Survie (A = 1)

L'intéressé participe au projet pour garder un emploi et survivre dans la société. Son aspiration à l'autonomie est quasiment nulle. Son manque d'autonomie s'exprime au travers du fait qu'il suit les instructions sans discernement. Il rejette tout écart à la règle.

Sécurité (A = 2)

L'intéressé préfère un projet aux autres pour les garanties qu'il offre à long terme et pour la possibilité qu'il offre de travailler durablement dans son domaine d'expertise. Il se soumet volontiers aux règles extérieures. Son autonomie s'exprime au travers des contacts d'expert qu'il prend pour consolider sa confiance en sa propre expertise et pour influencer les décisions de sa hiérarchie.

Interaction sociale (A = 3)

L'intéressé participe au projet par désir d'appartenance et de vie sociale au sein du groupe projet. Son autonomie s'exprime au travers des multiples interactions, amicales ou inamicales, qu'il peut initier dans sa « communauté », le groupe du projet.

Reconnaissance (A = 4)

L'intéressé s'implique dans le projet par désir de reconnaissance des personnes avec lesquelles il travaille. Son autonomie s'exprime au travers de sa contribution au vu et au su de tous et à la prise de décision en dehors de toute contrainte hiérarchique. Sa satisfaction provient de se voir reconnu pour ce qu'il sait faire.

Encadré 5

Perceptions exprimées sur l'échelle de l'autonomie

Le management directif (P = 1)

On perçoit la décision et les instructions. Il n'y a pas d'autonomie.

Le management consultatif (P = 2)

On perçoit que la direction consulte certaines personnes avant de décider mais on ne connaît pas le contenu des échanges. Les chances d'influencer le cours des choses existent mais sont très limitées.

Le management participatif (P = 3)

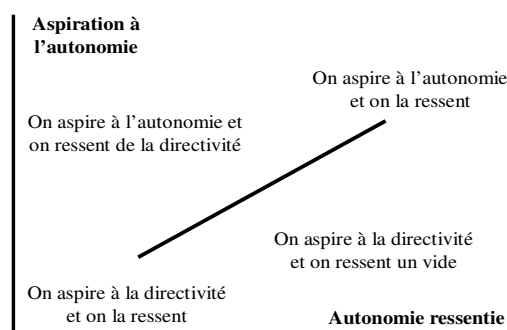
On a l'occasion de discuter des problèmes ou des solutions en groupe avec la direction avant que les décisions ne soient prises. On peut voir ce que chacun pense en public et les chances d'influencer le cours des choses sont assez fortes parce qu'on peut s'organiser.

Le management collégial (P = 4)

On est soit à l'origine des débats, soit invité à la discussion conduisant à la prise de décision par les membres de l'équipe dont fait partie la direction. L'autonomie est importante car chacun est la source potentielle d'une décision.

1.3 Les cartographies

On définit un repère d'axes normés par le degré d'autonomie. Selon Ox, les perceptions P, selon Oy, les aspirations A (figure 3). L'état d'esprit dans l'organisation est le point F de coordonnées [A,P].



Lorsque $A = P$, la diagonale, l'organisation est stable. Si $A > P$, les perceptions déçoivent, l'opposition est plus ou moins prononcée. Si $A < P$, le style de management tend à accorder trop d'autonomie, il règne la confusion. L'autonomie utile dont on devrait faire usage exige la stabilité. Elle se lit sur une échelle placée sur la diagonale qui est donc le lieu des points de fonctionnement idéaux – les cibles C.

Figure 3

Le diagramme aux axes A et P de la figure 3 est commun à plusieurs cartographies par le fait que la diagonale représente tour à tour (1) le degré de complexité du processus de travail (découlant de ce qui se fait sur le marché, donc c'est un élément extérieur à l'organisation), (2) le degré de complexité du processus de partage du savoir, (3) l'autonomie utile, enfin (4) sur une base statistique, la création de valeur du processus.

Ces différentes options prennent toute leur valeur lorsqu'on utilise ces cartographies à des fins stratégiques. À titre d'exemple, nous publions ci-après (figure 4) une cartographie de quelques-uns des comportements typiques en organisation avec l'option (2) en diagonale. Les comportements y sont ceux du processus de partage du savoir.

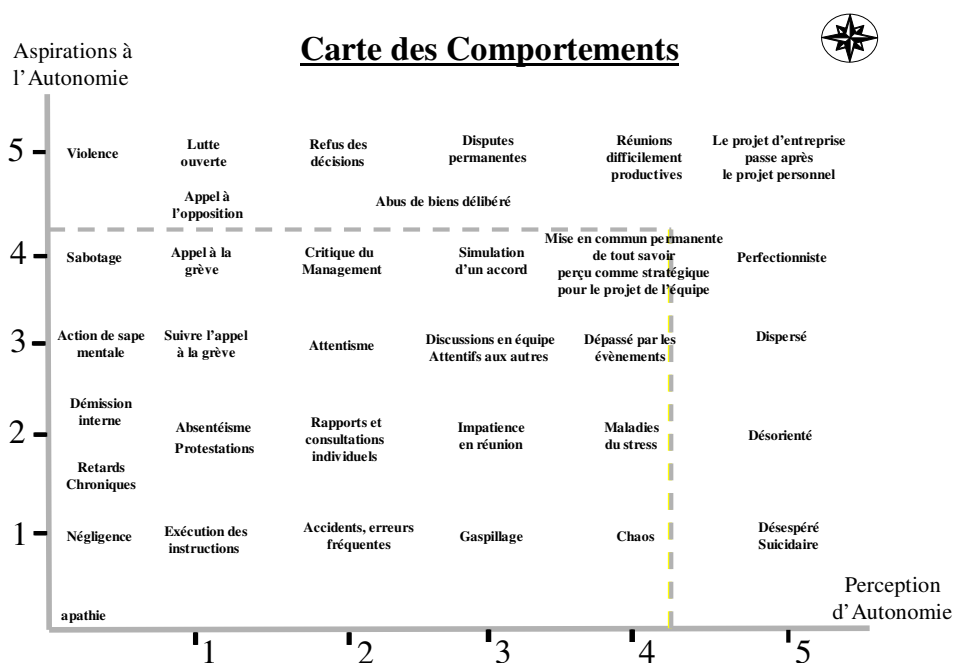


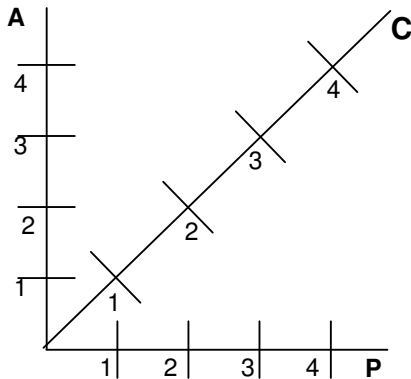
Figure 4

L'étude des comportements de la vie privée serait une autre analyse. Rien ne les exclus du cadre de l'organisation. Quand ils apparaissent, ce sont des débordements entre employés sans avoir nécessairement un lien direct avec le projet d'entreprise. Cependant, l'équilibre mental (Sigmund Freud) influence fortement les aspirations à l'autonomie et l'aptitude à percevoir. Ce thème est en dehors de l'objet de cet cours.

1.4 Les principes de fonctionnement des organisations

La réflexion sur les équilibres et les déséquilibres des grandeurs définies ici, aspirations, perceptions et autonomie utile (complexité) nous conduisent à énoncer des principes simples sur le fonctionnement des organisations.

Figure 5



L'organisation a tout intérêt à garder ses talents. Pour cela, les salariés doivent être idéalement dans la situation où $A = P$. Le point de fonctionnement F est sur la diagonale. Le **premier principe** s'énonce ainsi: l'organisation ne peut bien fonctionner que si $A = P$. C'est une condition nécessaire, pas suffisante.

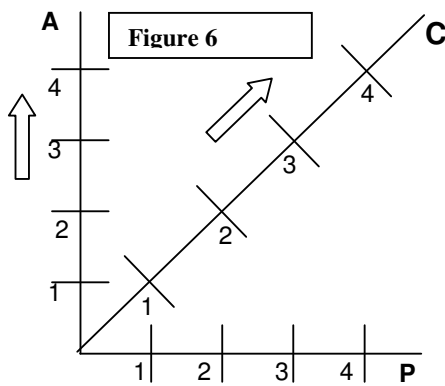
Au dessus de la diagonale, on désire de l'autonomie qu'on ne reçoit pas. Le management ou les règles sont une entrave à l'action $A > P$ (figure 5).

Au dessous de la diagonale, on ne désire pas s'exposer. L'entrave vient de l'intérieur des personnes $A < P$ (figure 5).

D'où le **deuxième principe** : Agir avec autonomie

dans le sens du projet n'est possible que dans une organisation stable.

On en déduit que « fonctionner dans l'opposition ou dans la confusion n'est ni durable, ni efficace ». Le renouvellement des organisations et des nations en est une preuve. Dans la courbe de vie (naissance, développement, maturité, mort) on omet de parler de l'état d'esprit régnant dans l'organisation, pourtant le schéma est sans exception. On commence dans la grande entente. Si on persiste à entretenir opposition ou confusion plus que les concurrents, on meurt.

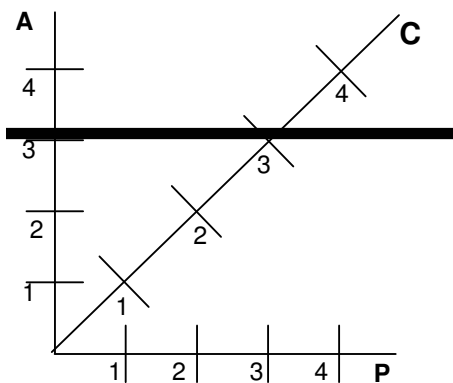


On a vu que l'autonomie utile répond à la complexité du processus de partage du savoir.

Troisième principe: plus la complexité du travail est grande, plus les membres de l'organisation doivent savoir agir de manière autonome.

On peut en déduire que « plus on sait user d'autonomie, plus le potentiel de création de valeur est grand ». C'est un élément du capital humain. Développer le personnel consiste à lui donner envie de prendre des initiatives (flèche montante vers A) afin qu'il sache traiter des complexités importantes (flèche montante vers C) (figure 6). Cela augmente le capital humain.

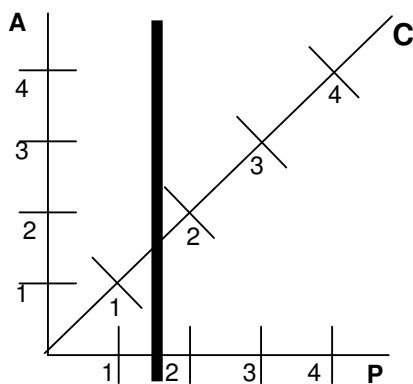
Figure 7



Le cas du salarié limitant lui-même, consciemment ou inconsciemment, ses aspirations à l'autonomie conduit au **quatrième principe** : Nul ne se comporte de manière plus autonome que ce qu'il désire.

Ce maximum est concrétisé par la ligne horizontale placée dans la figure 7, à titre d'exemple, vers $A = 3$. On s'exclut soi-même des activités nécessitant beaucoup d'autonomie; la cause peut en être la timidité, la peur de l'échec, une phobie quelconque. Si quel que soit le projet, $A_{\max} = 3$, la personne en question ne recherche jamais la reconnaissance; elle se satisfait de l'appartenance sociale. Au niveau $A_{\max} = 1$, c'est plutôt la peur devant des responsabilités et un manque de confiance en soi prononcé.

Figure 8



Si votre supérieur est brillant et garde le contrôle sur tout, penser que dans l'urgence que vous ressentez, il faille vous hasarder à prendre des initiatives n'est peut-être pas une bonne idée. Attendez son retour pour lui poser des questions, c'est un conseil sage. Cela doit illustrer le fait qu'agir de manière autonome est limité par l'idée qu'on se fait de son droit à user d'autonomie. D'où le **cinquième principe**: On ne se comporte jamais longtemps de manière plus autonome que ce à quoi on pense être autorisé.

Ce maximum est concrétisé par la ligne verticale placée sur la figure 8, à titre d'exemple, vers $P = 1,5$. Le manager ainsi perçu ne verra pas son personnel

travailler à des processus de complexité $C = 3$ et $C = 4$ de manière correcte. Il n'observera pas d'esprit d'équipe et d'initiative dans le cadre professionnel.

1.5 Conclusions sur les principes

Ces principes se résument très simplement: il faut assurer en permanence la cohérence des trois grandeurs A, P et C. L'évolution se fait selon celle de C, dictée par le marché. Les grandeurs ajustables sont A et P, où A dépend dynamiquement de P, où P dépend du style de management (S) de la hiérarchie et où ce style de management (S) dépend pour une bonne part des aspirations à l'autonomie de la hiérarchie, soit « A » du niveau supérieur. C'est une sorte de spirale qui fait remonter la source du « bien et du mal » à la tête de l'organisation.

En suivant cette chaîne, on peut agir sur l'une ou l'autre de ces grandeurs: pour redonner goût à l'initiative, le management doit réduire sa directivité, il doit apprendre à écouter ses collaborateurs, à les inviter à des réunions où se prennent les décisions. Pour évoluer ainsi, il doit lui-même réfléchir à ses propres aspirations et les mettre en harmonie avec le processus de travail dont il a la charge.

Un paramètre important est la vitesse à laquelle on peut faire évoluer l'organisation. Tout dépend de la connaissance qu'ont les employés de l'état d'esprit recherché. Après une vingtaine d'années d'un management directif, le personnel d'une usine était éteint, apathique, indifférent. Il n'a fallu que quelques semaines pour retourner la situation parce que le sens de l'initiative et le goût du risque étaient restés vivaces dans la vie privée. Si cela n'avait pas été le cas, on risquait d'avoir à attendre des années. Le projet de General Electric de déménager sa production hors des USA vers l'Asie du Sud-Est dans les années 60 se termina par la fermeture des nouvelles usines et le rapatriement du matériel. On n'avait pas remarqué que l'autonomie, même toute relative des ouvriers américains, jouait un grand rôle dans les processus de production. Plus tard, ABB a fait la même erreur en envoyant en Chine ses productions de transformateurs. Plus tard encore, les Allemands de l'Ouest eurent les mêmes déconvenues avec leurs nouveaux compatriotes de l'ex Zone Est. Les principes fondamentaux, ici le quatrième, s'appliquent comme la gravitation.

Autre exemple, élever les aspirations conduit à rendre moins directif. Votre patron vous paraît-il trop inquiet du détail ? Exerce-t-il trop de contrôle sur le projet ? Veut-il faire passer ses vues et n'écoute-t-il pas assez ? C'est en général signe de peur. Il veille à survivre dans l'organisation. S'il recherchait votre reconnaissance, se conduirait-il ainsi ? Nous avons tous observé que « lorsque les affaires vont mal, les patrons ont tendance à reprendre le contrôle de tout, alors que c'est le moment de laisser les coudées franches aux véritables professionnels ». Pourquoi ce paradoxe ? Parce que les aspirations des patrons dégringolent jusqu'à leur simple survie à court terme dans l'organisation.

Ainsi, les personnes se sentant bien dans un processus transactionnel ($C = 1$) attendent des instructions précises pour exécuter individuellement un travail de routine. Elles visent leur survie dans l'organisation. Elles ont un chef qui les commande.

Les personnes se sentant bien dans un processus expert (C = 2) désirent faire usage de leur compétences et expérience pour exécuter individuellement un travail minutieux dans lequel elles exercent leur jugement. Elles aspirent à la sécurité de leur emploi, ont une vue à moyen terme et ressentent un chef qui les consulte pour leur expertise. Quant au reste, elles laissent leurs supérieurs décider pour eux.

Les personnes se sentant bien dans un processus coordonné (C = 3) se sentent mobilisées du seul fait de la présence de leurs collègues. Elles ont un fort désir d'appartenance à la communauté et attachent de l'importance à l'interaction sociale. Elles ressentent un management qui les convie à des réunions pour discuter ensemble des problèmes et des tâches.

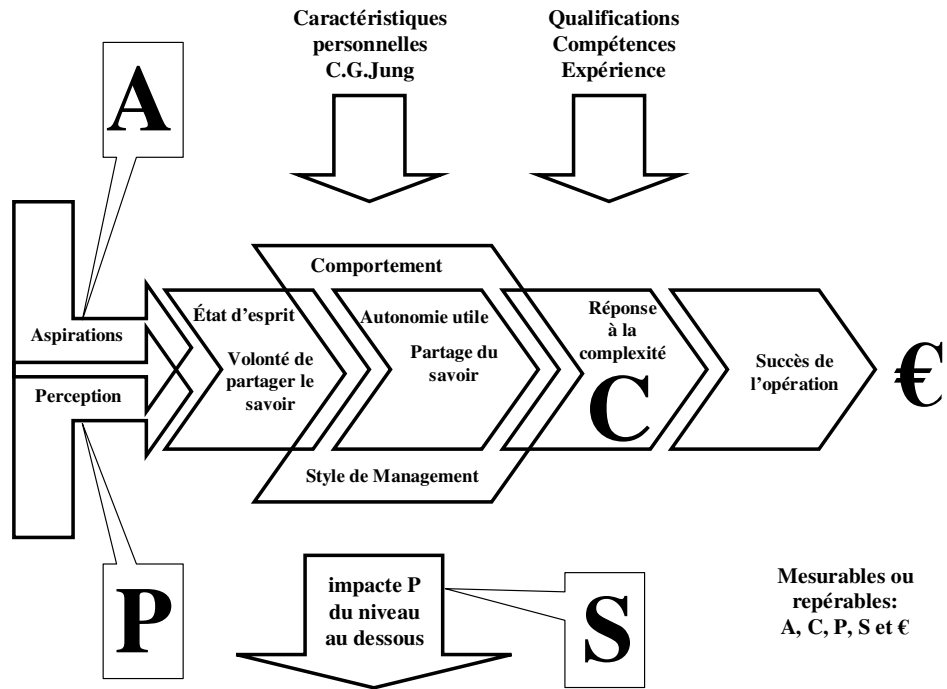
Enfin, les personnes se sentant bien dans un processus synergique (C = 4) aspirent à la reconnaissance de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs. Visibilité et échange permanents sont souhaités. Elles sont conscientes du fait que leur responsable hiérarchique les invite à agir avec discernement, à exprimer leur désaccord et à prendre des initiatives. Le projet commun est le centre d'intérêt donnant un sens à la mobilisation des énergies et suscitant le partage du savoir. Les décisions sont collégiales et les membres de l'équipe responsabilisés. Une grande complexité peut alors être traitée avec succès.

1.6 Résumé de la logique

Quand on est nommé directeur d'une organisation, une bonne idée est de commencer par situer la complexité à laquelle on travaille, puis de voir où se situent les aspirations de son personnel. Y a-t-il adéquation ? Enfin il doit appréhender la manière dont lui-même et son management sont perçus. Y a-t-il adéquation ? C'est la question à laquelle il faut être attentif en permanence.

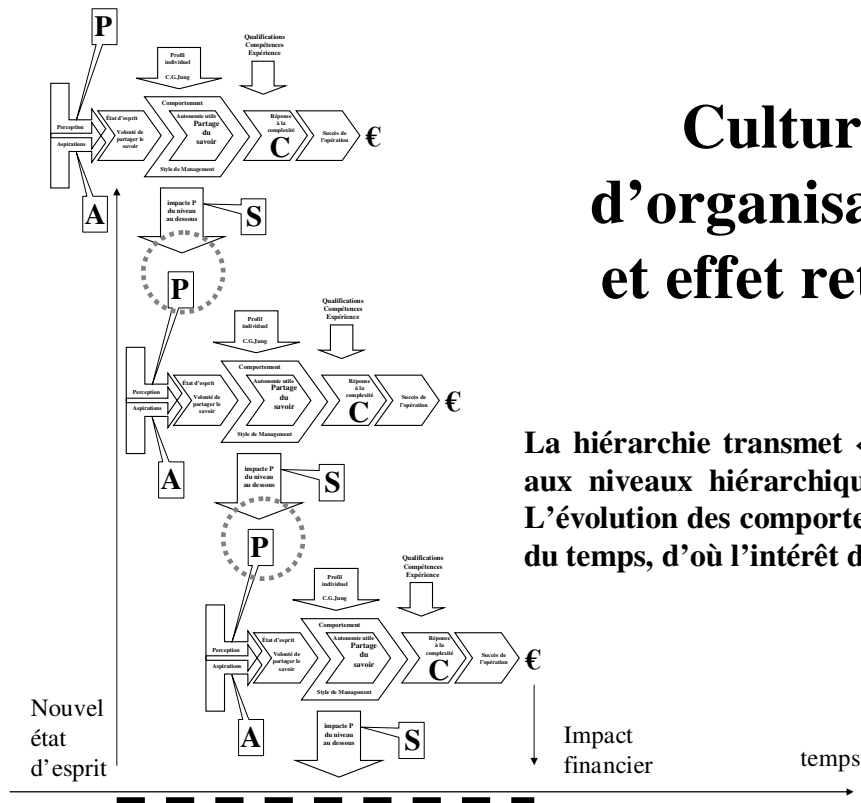
La chaîne ci-dessous (figure 9) fait apparaître le lien logique. Seules les grandeurs désignées par une grande lettre sont repérables (A, P, C, S) ou mesurables (€).

Figure 9



L'organisation, machine à créer de la valeur et des richesses

Culture d'organisation et effet retard



La hiérarchie transmet « sa » culture aux niveaux hiérarchiques inférieurs. L'évolution des comportements prends du temps, d'où l'intérêt d'accélérer.

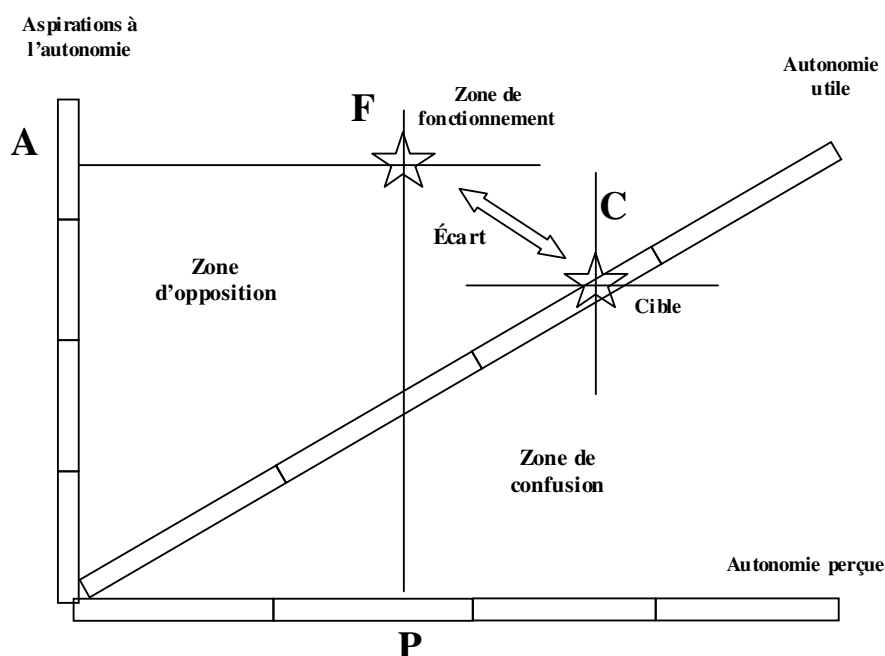
2 Diagnostic, analyse et plan d'action

- **Le diagnostic des organisations avec la Boussole du Management®**

Les grandeurs introduites par la méthode, A, P et C sont déterminées au travers de questionnaires. C, la complexité est définie par le responsable du processus lui-même. En quelques questions, on connaît la nature du processus (transactionnel, expert, coordonné ou synergique) et cela donne le point « cible » sur le diagramme de la figure 10. Aspirations et perceptions sont révélées par les réponses que les employés donnent à plusieurs séries de questions. Les questionnaires peuvent prendre toutes les formes, soit électronique, soit papier, soit des entretiens individuels ou collectifs. On construit le point de fonctionnement F de coordonnées (A,P). L'écart d'état d'esprit est le vecteur FC. Plus il est grand, moins l'état d'esprit actuel est adapté à ce qu'on veut faire faire à l'organisation.

La réalité est plus fine : la zone « F » de fonctionnement est constituée de nuages regroupant les personnes ayant des attitudes proches. On identifie ainsi facilement l'origine des personnes « fusionnées ». Intérêt : lors du choix des activités. La même activité ne convient pas souvent à des nuages distincts et cela permet donc de mieux utiliser le budget formation.

Figure 10



La performance financière du processus s'exprime par deux paramètres : la valeur ajoutée et le risque en cas de dysfonction maximale, ce qui inclut par exemple la responsabilité civile. Le DAF* dispose normalement de ces chiffres. Notre opérateur fournit la probabilité du risque de dysfonction, exprimé en pourcentage de la valeur ajoutée. C'est la partie dissipée, manque à gagner équivalent d'un coût, le coût du statu quo. Puis on construit un plan d'actions visant à réduire l'écart entre cible et zone de fonctionnement. On estime le coût de l'action corrective et on voit facilement si l'action en vaut la peine. Les étapes de la méthode sont décrites dans le tableau 2.

Tableau 2

	1	2	3	4
Étape de l'audit	Complexité du processus sélectionné	Nombre d'employés et de cadres concernés	Valeur ajoutée €	Aspirations A et Perceptions P
Source de l'information	Directeur du service	Directeur du personnel	DAF*	Employés

	5	6	7	8
Étape de l'audit	Visualisation de l'écart sur la cartographie de l'état d'esprit	Détermination de la valeur dissipée (a) €	Construction et évaluation du coût du plan d'actions (b) €	Retour sur investissement (a/b) Scénarios optimiste & pessimiste
Source de l'information	Diagramme	Opérateur Dissipation	Équipe de direction	Calcul

- DAF : Directeur Administratif et Financier

Quelques règles pratiques :

- L'organisation doit être scannée niveau par niveau en commençant par le haut.
- Les processus prioritaires sont ceux qui génèrent beaucoup de valeur ajoutée ou ceux qui font courir de grands risques à l'organisation.
- Une cartographie par processus.
- Une à deux cartographies par année par site, agence ou processus
- Connaître la durée du cycle de création de valeur. Il donne l'ordre de grandeur de l'effet retard

On analyse non seulement la situation présente mais encore passé et future, donc toute la dynamique d'évolution de l'état d'esprit. Cet exercice est extrêmement révélateur et stratégiquement capital chaque fois que les performances futures de l'organisation revêtent une importance particulière. Les investisseurs veulent connaître les risques sur les gains, les gérants veulent être proactifs, les industriels veulent anticiper et tous sont conscients de l'effet retard : un mauvais état d'esprit conduit à de mauvaises performances détectées en fin de cycle par les indicateurs traditionnels, soit de 2 à 4 ans plus tard pour l'industrie, bien plus pour la recherche. L'examen du passé apporte un éclairage sur le futur.

On désigne **C, P, A** par (C_0, P_0, A_0) pour le passé, (C_1, P_1, A_1) pour le présent et (C_2, P_2, A_2) pour le futur. En plus de l'examen de leurs valeurs, il est possible de tirer des conclusions intéressantes de leurs nombreuses combinaisons comme le montre le tableau 3 résumé ci-dessous.

Tableau 3

L'indicateur	répond aux questions
$A_1, P_1, A_1 - P_1$	➤ Quelle est la nature et la cause des dysfonctionnements comportementaux ?
$A_1 - A_0$	➤ A-t-on développé le personnel ?
$G_1 = C_1 - F_1$	➤ Quel est l'ordre de grandeur de la non qualité ?
$C2 - \max\{A\}$	➤ Peut-on développer les employés pour qu'ils aient du succès avec le projet à venir ?

La nature matricielle des grandeurs émotionnelles A et P n'est pas explicitée. Dans l'échelle à quatre niveaux arbitraires que nous avons définie, elles prennent la forme de matrices (4 x 1) et (1 x 4); C et l'état d'esprit E prennent, dans le même système, la forme de matrices (4 x 4). L'objet de cet cours n'est pas de développer l'aspect mathématique.

- **L'enjeu**

La valeur dissipée provient de la réalisation du risque de rupture de la chaîne information-savoir. Elle inclut le risque en responsabilité civile. De ce fait, les processus sont rarement valorisés à leur juste niveau.

Dans le cas usuel, le coût est exprimé en pourcents de la valeur ajoutée du processus. Ce coût est invisible aux financiers car il n'apparaît sur aucun document comptable. Il s'agit d'opportunités manquées. Seul la comparaison de ratios fait apparaître l'existence de distorsions.

L'enjeu dépend de la taille de l'écart et de la position de la cible. Plus l'écart est grand, plus il est coûteux. Plus la cible est proche de $C = 4$, plus tout écart est ressenti.

La figure 10, typique de nos rapports d'analyse de l'état d'esprit, fait facilement comprendre à notre interlocuteur, la nature du problème auquel il fait face. Ce simple schéma en dit plus que des pages de texte.

Les résultats prennent la forme du tableau 4, celui-ci donnant un encadrement de la valeur qui échappe à l'organisation par le fait de l'état d'esprit. Cette valeur « dissipée » est exprimée en pourcentage de la valeur ajoutée du processus. Le tableau résulte de l'expérience de l'auteur, de ses élèves en Suisse et en France, de ses auditeurs nord américains, de ses clients européens et d'autres professeurs. Il est doublé d'un opérateur mathématique transformant les grandeurs émotionnelles en quantités réelles. Il converti l'écart d'état d'esprit en un coût ou opportunité manquée en CHF.

Tableau 4

Valeur dissipée	C = 1	C = 2	C = 3	C = 4
Écart G				
$0,5 < G < 1$	1-3	1-5	2-7	3-11
$1 < G < 1,5$	1-4	2-6	3-10	5-15
$1,5 < G < 2$	2-5	3-9	5-12	8-20
$2 < G < 2,5$	3-7	4-10	6-14	10-30
$2,5 < G$	4-9	5-12	10-20	beaucoup*

- Toutes les sociétés observées à $G > 2,5$ sur leurs processus critiques ont disparu : Swissair, Moulinex, Brasserie Feldschlösschen, American Celanese, Castolin & Eutectic, André Trading parmi les milliers d'autres. Parlant d'une société qui va mal, on me rapporte : « un mot de travers, une baffa ». Quel partage du savoir peut-on espérer dans ces conditions-là ? Quel avenir ?

L'enjeu est substantiel. Parmi les entreprises existantes, le paramètre différenciateur entre celles qui se développent et traversent le siècle et celles qui disparaissent est l'état d'esprit. On est peu documenté sur l'état d'esprit collectif dans les entreprises mais on dispose d'une information très abondante pour le déterminer dans les nations. À mesure que l'activité humaine crée des richesses en s'éloignant du secteur primaire (mines, pêche et agriculture) le tri entre nations riches et nations pauvres se fait selon leur aptitude à maintenir un état d'esprit collectif de coopération et de partage. Le classement des nations riches change inexorablement. Un pays que la Nature a doté de richesses (surface, diversité et bon climat) comme la France devrait s'enrichir plus vite que ses voisins. La différence, car il n'en est pas ainsi, se trouve dans l'état d'esprit collectif dans lequel fonctionne l'activité française, de moins en moins en accord avec la complexité à laquelle le pays fait face et dont le Président Chirac, par exemple, s'est déjà fait l'écho [voir encadré 6]. Appliquée à ce domaine, la Boussole du Management® donne une relecture de l'Histoire tout à fait intéressante, car sans chercher à chiffrer les coûts, elle fait comprendre l'énergie ou la passivité des peuples à défendre le régime en place et donc explique leur survie au travers des millénaires ou leur disparition.

Encadré 6

Déclaration de politique générale de Jacques Chirac, le 9 avril 1986. « Depuis des décennies la tentation française par excellence a été celle du dirigisme d'Etat. Qu'il s'agisse de l'économie ou de l'éducation, de la culture ou de la recherche, des technologies nouvelles ou de la défense de l'environnement, c'est toujours vers l'Etat que s'est tourné le citoyen pour demander idées et subsides. Peu à peu s'est ainsi construite une société administrée, et même collectivisée, où le pouvoir s'est concentré dans les mains d'experts formés à la gestion des grandes organisations. Ce système de gouvernement n'est pas dénué de qualités : [...] il se concilie parfaitement avec le besoin de sécurité qui s'incarne dans l'Etat-providence. Mais il présente deux défauts rédhibitoires : il se détruit lui-même, par obésité ; et surtout, il menace d'amoindrir les libertés individuelles. [...] c'est précisément au moment où la socialisation semblait triompher que le besoin d'autonomie personnelle, nourri par l'élévation du niveau de culture et d'éducation, s'exprime avec le plus de force. Voilà d'où naissent sans aucun doute les tensions qui travaillent notre société depuis des années : collectivisation accrue de la vie quotidienne mais, inversement, recherche d'un nouvel équilibre entre les exigences de la justice pour tous et l'aspiration à plus de liberté pour chacun. [...]

Réclamée maintes fois, notre estimation de la valeur dissipée en moyenne par l'ensemble du monde industriel est d'au moins 15 % de la valeur ajoutée. Ce chiffre est plus important pour les monopoles, plus faible pour les petites entreprises. Une bonne partie des économies d'échelle réalisées par les grands groupes est dissipée par le déficit sur le plan de l'état d'esprit. Intuitivement, chacun le ressent. La Boussole du Management® permet de le calculer.

2.3 Agir sur l'état d'esprit pour le faire évoluer

On est ici dans le cœur des techniques de conduite du changement. Il n'est pas suffisant de décrire le comportement souhaitable ni de le faire comprendre aux personnes concernées. Il faut l'enseigner, le susciter et l'intéressé doit l'appliquer de lui-même. Qui n'a pas dit à un fumeur d'arrêter de fumer ? et avec quel résultat ? Dans l'entreprise, il s'agit de partage du savoir. Que l'on en recherche plus ou moins, les activités accélératrices sont toutes connues mais actuellement, encore choisies arbitrairement selon l'intuition et la mode. Ce n'est pas suffisant.

Avec la Boussole du Management[®], on dispose d'un sérieux guide. On voit en effet sur quel axe agir, A ou P, éventuellement sur les deux [voir tableaux 5 et 6]. Dans les grands groupes, les formations prometteuses sont nombreuses. On y apprend depuis les techniques de vente raffinées jusqu'à la conduite automobile en conditions extrêmes. Elles ont pour effet de renforcer les attentes des participants qui estiment à juste titre, après le cours, être passés quasi experts en la matière. Or que retrouvent-ils à leur retour ? Les mêmes personnes exigeant d'eux les mêmes contrôles tatillons comme avant la formation sous prétexte que c'est la « procédure » et bien sûr toujours l'interdiction de conduire si les conditions pourraient devenir difficiles. La formation relève les aspirations. Si les perceptions ne changent pas, on alimente la frustration, on gaspille l'argent.

Il va de soi qu'il faut garder une certaine cohérence dans la communication avec le personnel. La position du point « C » donne d'ailleurs les grandes lignes du style de management à adopter. Pourtant les incohérences sont fréquentes. On organise de grandes réunions conçues par des gens de l'extérieur, où les niveaux hiérarchiques se mélangent et où tout se passe toujours bien, suivies d'une réalité toute autre: on n'obtient pas pour autant la simplification attendue de la procédure d'investissement ni l'autorisation de régler les réclamations, ce dont on se sait largement capable. L'évènement élève les perceptions pendant son déroulement. Si les procédures dérangeantes restent telles quelles, l'évènement est un gaspillage. Pour ceux dont les aspirations à l'autonomie ne sont pas très élevées (l'ambition personnelle par exemple, est une aspiration de niveau 1 à 2), ces évènements sont compris comme étant l'occasion de demander des faveurs particulières qui finissent par embarrasser les directeurs. Les « activités » (tableau 5) sont donc à utiliser avec prudence, dans le respect des principes fondamentaux et en connaissance de l'état d'esprit, d'où l'intérêt de sa cartographie.

Pour faciliter leur sélection, nous classons les activités accélératrices du changement, celles qui agissent sur l'état d'esprit, selon qu'elles impactent aspirations ou perceptions et selon qu'elles s'appliquent à une personne, un groupe ou à l'ensemble du personnel. Le tableau 5 est très abrégé. Nous avons répertorié plus d'une cinquantaine de ces activités selon une grille opérationnelle: l'objectif de l'activité, son impact réel et son coût. C'est l'objet du tableau 6.

Tableau 5

	sur l'individu	sur le groupe	sur l'organisation
Perception	Travail en binôme Attention – écoute Intégration à des activités visibles Récompense individuelle	Expériences collectives Réunions de travail (facilitées pour adopter le bon style) Brain storming: Mind mapping Récompense collective Intégration à des projets en vue	Réunions brise glace Réunions en cascade Exécution des 5 « S » Évènement Communication par posters et BD
Aspirations	Faire confiance Coaching Mises en situations Formations	Résolution de problème (facilitées sur le modèle Palo Alto) Cercles de qualité Mises en situation collective	Conditions de travail Études de satisfaction Reconnaissance publique MBWA Management direct Les réalisations récentes

En plus de savoir si l'activité agit sur A ou P, nous savons quel niveau de A ou P peut être atteint [voir tableau 6]. Par exemple, un atelier a pour objet de relever les aspirations des directeurs, de l'encadrement ou du personnel. Il se déroule de manière toute différente selon que le point de départ, les aspirations présentes, se trouve en A = 1 ou A = 2 ou 3. Son contenu est complètement différent, selon que le point d'arrivée recherché est A = 3 ou A = 4. Définies de la sorte en fonction de ce qu'elles apportent, les activités sont efficaces et le budget est bien utilisé.

Tableau 6

Objectif	Description	Impact et cible	Coût
Renforcer le sentiment d'appartenance	Mise en place de réunions en cascade du personnel d'usine	Sous réserve de cohérence, conduit à P = 3	Cinq minutes chaque jour évoluant vers une réunion de cinq minutes par semaine Coût* de préparation, 4K€ Coût* du suivi, 1 K€ / mois
Développer la collégialité, la subsidiarité et l'implication	Facilitation des réunions de travail conduisant à la prise de décisions collégiales	Sous réserve de cohérence, conduit à P = 4	Groupe de 5 à 12 personnes. De 3 à 8 réunions Coût*, de 5 à 10 K€
Développer l'implication, l'autonomie et la volonté d'action commune Condition de réussite: les aspirations des participants doivent atteindre A = 4 dans leur vie privée.	Mise en place de groupes autonomes décisionnaires (cercles de qualité)	Sous réserve de cohérence, conduit à A = 4	Groupe de 6 à 7 personnes au maximum. Deux puis une réunions par mois. Coût* du suivi, 1 à 2 K€ / mois

* Le coût est donné à titre indicatif.

Construit sur le modèle proposé par l'École de Palo Alto, l'atelier de ce nom dure trois jours ou trois demi-journées. Le premier jour consiste à libérer l'esprit de tout ce qui ne va pas. Le deuxième jour consiste à faire prendre des responsabilités face au futur. Le troisième jour concrétise l'engagement sur des actions précises.

Autre exemple, en usine, la mise en place de réunions en cascade fait prendre conscience de l'interdépendance. Par l'urgence qu'on y introduit, on rend possible l'expression des besoins d'appartenance et la réponse à ces besoins. Les thèmes typiques à traiter ne manquent pas: la maintenance et la sécurité préventive, la productivité, la qualité, etc. Pour les managers, c'est l'écran vidéo, miroir des comportements lors de mises en situation qui produit les effets les meilleurs. Il n'est rien besoin de dire, il suffit que les managers se voient eux-mêmes pour qu'ils prennent conscience de ce qui ne va pas.

3 Domaine d'applications de la Boussole du Management®

Globalement, c'est un instrument de réflexion stratégique, de pilotage, de suivi dont l'usage réduit le risque actionnaires.

Posant la problématique facteur humain sur une seule feuille, « la Boussole du Management® », élimine les tergiversations et disputes lorsque ce thème est abordé entre directeurs, délégués du personnel et représentants syndicaux. Il n'y a plus de subjectivité et cela fait gagner du temps.

Elle réduit le risque de surpayer une acquisition si le vendeur permet la cartographie. Elle réduit le risque pour l'acquéreur de prendre un mauvais départ dans une entreprise nouvellement acquise. C'est alors l'outil des directeurs opérationnels, des responsables de la croissance externe et des investisseurs.

Cartographier les processus fait apparaître la non qualité, c'est-à-dire l'état d'esprit qui cause déjà des dégâts ou qui va créer des surprises. Dans la vente, la non qualité consiste à ne plus se donner le mal d'écouter le client. Les coûts cachés qui en résultent peuvent n'apparaître que quelques années plus tard, lorsque le client arrête ses commandes. Le coût caché est alors le manque de recette. La cartographie indique le potentiel d'augmentation en productivité, de la qualité et de la créativité. Enfin, elle rend compte de la flexibilité, de la sûreté de fonctionnement, de la sécurité et de la fidélisation des talents. Dans ces domaines, elle est l'outil du directeur financier, du contrôleur de gestion, des directeurs opérationnels, du directeur qualité et du directeur des ressources humaines.

À présent, la construction d'une stratégie se fait en considérant la demande et les moyens. L'appréciation du facteur confiance relève de l'intuition. L'expérience montre qu'elle n'est pas souvent bonne conseillère. L'expression financière de l'impact, même approximative, du manque de confiance conduirait à mieux préparer les projets délicats – comme par exemple les projets « Entreprise Resource Planning » dont on sait les énormes difficultés qu'ils ont causées - et à construire une stratégie plus réaliste. C'est le domaine du PDG et du directeur de la stratégie.

Ainsi la Boussole du Management® devient-elle indispensable lors des activités d'intégration des équipes après fusion, acquisition, alliance, transfert ou réorganisation. Par exemple, avant de s'engager dans un transfert de technologie qui paraît intéressant du point de vue des économies de salaire qu'on se promet, nous recommandons de vérifier si l'état d'esprit à l'usine d'accueil est proche de celui qu'il faut pour bien fonctionner. Les déconvenues sont très coûteuses.

Les entrepreneurs de l'Allemagne de l'Ouest ont déchanté devant les surcoûts occasionnés par leurs productions nouvellement installées, en 1992, dans l'ex République Démocratique. Ils s'en plaignent encore. Le même écueil fait échouer la plupart des alliances dans l'industrie pharmaceutique où 75 % d'échec est une donnée acceptée de l'activité. Folie ! Ce gaspillage était passé en frais généraux et finalement payé par le consommateur et contribuable au travers des primes d'assurances. Au moment où tous les systèmes de santé sont en crise, l'insouciance (ou le cynisme) passée provoque des effets très embarrassants. La faisabilité de tout changement interne devrait être examinée sous l'angle de l'état d'esprit, aussi important que l'angle financier. En ce sens, la Boussole du Management[®] est l'outil des chefs de projets et des opérationnels.

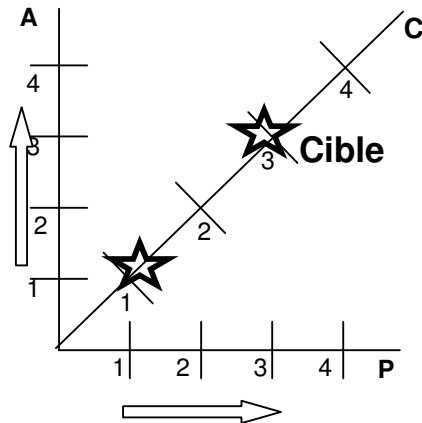
La Boussole du Management[®] révèle les départements à risque, oriente la communication et les axes prioritaires de la formation. C'est un indicateur important du tableau de bord des Ressources Humaines permettant d'identifier les actions qui peuvent motiver le personnel et d'apprécier les progrès de la mise en place d'un programme de développement durable ou d'une organisation apprenante. Faite une fois l'an, elle devient un indicateur de développement du personnel. La Boussole du Management[®] est alors l'outil du directeur de la communication, du directeur de la formation et des ressources humaines.

Pour résumer, non seulement elle mesure ce qui est vraiment à la base de la performance, l'état d'esprit mais encore elle prédit la performance future. Elle est utile à l'ensemble des membres de tout comité de direction.

4 Exemples d'applications

4.1. Usine générant 3,3% de rebut. alors que la moyenne industrielle est de 1,1%. Notre analyse a rapidement fait apparaître que ni les matières premières, ni les machines, ni les processus, ni les expertises ne pouvaient être mis en cause. Il fut assez facile de voir que l'état d'esprit au travail, concrétisé par les comportements, était à l'origine de cette non qualité. Dix années d'une direction autoritaire avaient eu raison de la moindre velléité d'initiative et avaient conduit l'organisation à fonctionner en (P = 1 et A = 1) – étoile du bas. Le processus industriel du site est un travail en équipe, de complexité C = 3 – étoile du haut notée cible.

Figure 11



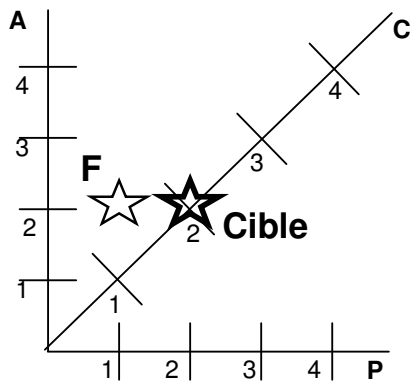
En rétablissant un style de management participatif par l'instauration de cercles de qualité et du MBWA principalement (Management By Walking Around), la perception est montée en $P = 3$ en l'espace de trois mois environ pour les 200 personnes du site (figure 11, flèche côté P). Progressivement, parce que A et P sont interdépendants, les employés ont repris espoir de pouvoir vivre des relations normales à l'intérieur de l'entreprise. Leurs véritables aspirations ont refait surface (figure 11, flèche côté A). En l'espace de six mois, le taux de rebut était redevenu quasi normal. Cela correspondait à un million d'euros qui n'étaient plus dissipés sur une année, soit 50% du profit, environ

10% de la valeur ajoutée du processus de production. Coût d'intervention: 60.000 €. L'évolution de l'état d'esprit s'est étendue au service commercial où on a enregistré une augmentation des ventes de spécialités.

Les coûts « cachés » en production avaient été rendus visibles par un benchmark récurrent interne à l'industrie et dont les statistiques sont publiées dans la revue professionnelle. Les coûts cachés du service commercial furent rendus visibles par l'analyse de l'état d'esprit.

4.2. Cas d'une société d'assurances:

Deux ans après la mise en place d'une nouvelle organisation à l'échelon national, certaines agences fonctionnaient toujours selon l'ancien schéma. On s'y plaignait d'avoir trop de travail, suite à cette « prétendue » amélioration imposée par le siège. On l'avait donc rejetée et on réclamait la création de postes pour répondre au flux de travail. Le management était perçu comme outrageusement directif ($P = 1$). Invité à suivre une formation, le personnel l'avait mentalement rejetée. Elle n'avait donc pas été efficace. On voulait continuer comme dans le passé. Les aspirations étaient de nature sécuritaire ($A = 2$). L'organisation fonctionnait donc en F (figure 12). Le processus de traitement des dossiers d'assurances est typiquement un processus d'expert à $C = 2$.

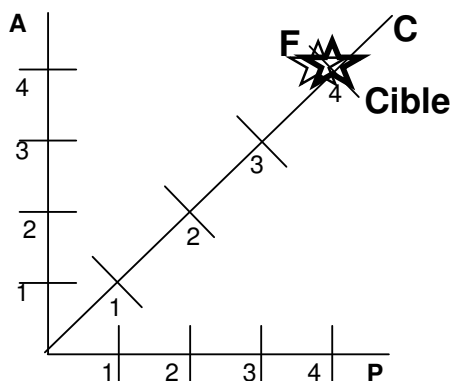


L'écart de F à C n'est pas négligeable.

Figure 12

Sollicité pour rétablir la confiance, nous avons invité les employés à des ateliers de prospective sur les thèmes de la rationalisation des processus, la productivité, la qualité et les indicateurs possibles. Cependant, au lieu de traiter ce travail de manière collective, ce qui aurait pu faire monter les aspirations à $A = 4$, trop haut, le travail fut effectué en binôme et individuellement. Pratiquement, on regroupa les employés pour leur exposer la problématique, puis on se mit au travail d'abord à l'extérieur pour permettre de vivre de nouveaux comportements, puis dans l'enceinte de la société, pour les y ancrer. Dans le même temps, nous avons suivi et facilité les réunions de travail des managers afin de les connaître, puis nous leur avons fait jouer des rôles sur le thème de la communication, par exemple l'entretien annuel, l'organisation et l'annonce des congés et la conduite de réunions dans ce contexte. Nous avons ainsi amené les managers à mieux communiquer et à être perçus en $P = 2$. Les employés ont très vite repris de l'intérêt pour leur travail. Les formations furent refaites. L'état d'esprit s'est rétabli et l'organisation a fonctionné en $C = 2$. Avec le temps, les dossiers sont devenus plus complexes et plus nombreux. Les effectifs se sont réduits par le fait de deux départs à la retraite. Pourtant nul ne se plaint d'avoir trop de travail. La création de postes est oubliée. **Voici comment faire plus et mieux avec moins !**

4.3. Lors d'une acquisition. la cartographie s'est révélée particulièrement utile. Une société "high-tech" de mille personnes s'est trouvée en difficulté suite à un très fort développement de son marché et au développement tout aussi galopant de sa technologie. On s'est retrouvé avec des centaines de prototypes tenant le rôle de machines de production, dispersés dans le monde entier et pire, avec des coûts de réparation et de maintenance astronomiques. D'un côté une équipe de vente et un service après-vente hors pair, très impliqués, de l'autre, des banquiers ne comprenant pas la nouvelle technologie et ses avantages et gérant leur client avec les ratios traditionnels. La société fut mise en vente à la hauteur des actifs, soit 95 millions de dollars. Chargés de porter un avis, nous avons relevé que les employés tenaient à leur entreprise, qu'ils s'y investissaient beaucoup, que les managers faisaient corps avec leurs équipes et respectaient les compétences de chacun. On était proche du point où en réponse à une

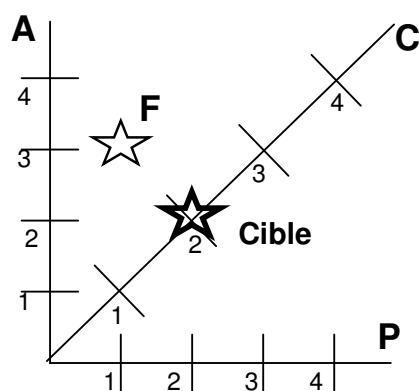


complexité importante (figure 13, $C = 4$), les aspirations A et les perceptions P étaient également très proches de 4. Tout était réuni pour créer beaucoup de valeur: un produit répondant bien à un marché en forte croissance et des équipes prêtes à tout pour que ça marche. Une mine d'or. La proposition fut de 135 millions de dollars, battant les autres à 115 et 120. Douze mois plus tard, le calcul classique de la valeur était fait par un cabinet externe. L'évaluation s'éleva à 200 millions de dollars.

Figure 13

4.4. Dans l'industrie

Une entreprise industrielle ayant un marché stable avait suivi la mode consistant à recruter des



souffraient (figure 14).

hommes dont l'esprit d'équipe était prononcé. On avait ainsi constitué une force de vente dont les aspirations étaient comprises entre 3 et 4. Ils se plaignaient de ne pas avoir l'occasion de se réunir, d'être soumis à des contrôles ridicules et d'avoir à suivre des procédures pour l'échantillonnage par exemple alors qu'ils estimaient pouvoir et devoir décider eux-mêmes. Nous avons observé qu'elle était dirigée de manière très tatillonne, harcelée de relances au chiffre d'affaires et contrainte de remettre des rapports d'activité détaillés. Ayant hérité du principe du commandement, la direction était perçue en $P = 1$. Les services proches en

Figure 14

La vente était en fait un travail d'expert, $C = 2$, l'étoile cible sur la carte. L'échange d'information entre vendeurs avait de l'intérêt mais n'était pas important. En ce sens, on n'avait pas bien recruté; mais ce qui aggravait la situation, c'est que le management ne s'était pas ajusté. Il ne parvenait pas à faire confiance. On fonctionnait donc en «F». Aucune formation ne répond au problème.

Nous avons attiré l'attention du directeur opérationnel en lui disant qu'il pourrait atteindre 21 millions de valeur ajoutée au lieu de 20. Rien de tel que des chiffres et un diagramme simple résumant la situation. Il lui fut facile de convaincre ses collègues (figure 14). Les managers intéressés se soumièrent à des jeux de rôles en vue d'acquérir de nouveaux réflexes pour être mieux perçus. On passa de $P = 1$ à $P = 2$ à 3). Le dialogue pu s'établir et on décida (chefs de vente et vendeurs) de l'autonomie des vendeurs pour gérer leurs contacts et prospects. Ils purent s'organiser seuls pour leurs tournées, préparer les essais, les échantillonnages. On les associa aux activités existantes de marketing. Cela répondait bien à leurs aspirations.

On aboutit à fonctionner réellement à $C = 2,5$, sur la diagonale.

Peu à peu la tension dans le département des ventes disparut. On gagna quelques points sur les principaux indicateurs: meilleure fidélisation des clients, moins de turnover des vendeurs et des services rattachés, moins de réclamations et surtout, après deux ans, un meilleur résultat confirmant nos promesses.

4.5. Dans les hautes technologies

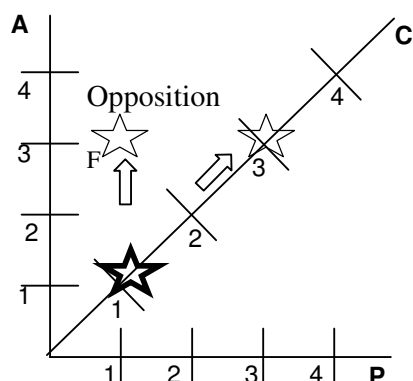
En 2002, préparant une conférence pour l'ANDCP (Association Nationale des Chef du Personnel) et le CNES (Centre National des Études Spatiales), nous avons analysé les comportements décrits dans le rapport d'accident de Challenger et rapportés par Gilbert J.B. Probst et Bettina S.T. Büchel (Auteurs du livre « L'entreprise apprenante » Les Éditions d'Organisation, ISBN 2-7081-1706-8). Lors de la conférence, nous avons publiquement montré que, sauf changement de culture à la NASA, un accident du même type serait inévitable. La confirmation non souhaitée se produisit six mois plus tard, en 2003 avec l'accident de Columbia. Focalisé sur la rentabilité, le management de la NASA est devenu intimidant, donc directif sans qu'il s'en rende compte. Dans de tels projets, le style de management ne peut pas être directif car c'est la mort du partage du savoir. Par son rapport publié le 26 Août 2003, la NASA confirme que sa culture est à l'origine du déroulement du drame de Columbia comme elle l'avait déjà été lors du drame de Challenger. Dans ce métier, le partage du savoir ne doit pas être limité. On doit fonctionner selon un processus synergique ($C = 4$). Or, selon le rapport officiel, la NASA fonctionne, dans les groupes concernés au moins, à un niveau de perception d'autonomie trop faible ($P = 1,5$), ce qui a rendu les ingénieurs un peu trop silencieux. Conséquence de $P = 1,5$, les aspirations deviennent trop faibles ($A = 2$). L'écart mis en évidence (de $C = 4$ à $F [A = 2 \text{ et } P = 1,5]$) est énorme.

Comment baissent les aspirations professionnelles ? Les deux grandeurs A et P sont interdépendantes à moyen terme. Les ingénieurs entrent très motivés, avec des aspirations au niveau de la reconnaissance ($A = 4$). Peu à peu, les procédures tatillonnes et les réflexions de supérieurs aigris produisent des frustrations qui conduisent les ingénieurs à « se faire une raison » et à abandonner leurs rêves: moins d'initiative, moins de combativité. On ne recherche plus l'autonomie mais la tranquillité, la sécurité des procédures et des textes. Ils réduisent leurs aspirations. Ceux qui ne supportent pas cette façon de travailler quittent ou alimentent le carré de l'opposition pendant quelques temps. Mais cette attitude est usante et on finit par baisser les bras. L'organisation devient alors difficile à manœuvrer car il n'y a aucun répondant. Aux injonctions répond l'indifférence, au cynisme répond le cynisme. On aboutit à $A = 1$ et on a perdu une grande part du capital humain, tout en ayant toujours les personnes physiquement présentes.

La haute technologie ne pardonne pas de mépriser ou seulement négliger l'interface humaine. La problématique est rigoureusement la même dans le domaine de la R&D de l'industrie pharmaceutique, les départements marketings, les bureaux d'études de l'industrie mécanique, la logistique internationale, la qualité des services, le maintien d'un niveau élevé de sécurité et de sûreté de fonctionnement, etc. L'état d'esprit impacte toute activité et son effet se retrouve dans la performance

4.6. Modèle pratique pour l'analyse sociologique

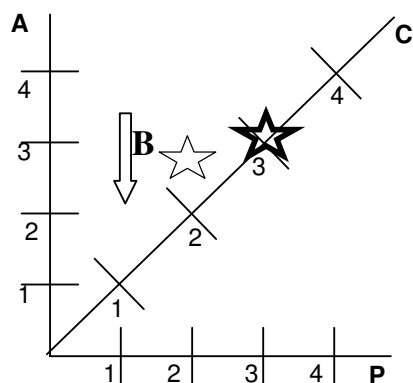
De 1945 à 1980 les aspirations des populations de l'Europe de l'Ouest sont passées, grâce à la



croissance de la richesse, d'un souci de survie (A = 1) à un niveau de sécurité, (A = 2), d'appartenance (A = 3) et même de reconnaissance (A = 4) alors que le management prenait souvent du retard en restant directif (P = 1). Ce retard a certainement contribué à entretenir une franche opposition, le point de fonctionnement « F » (figure 15) montant à la verticale alors que la complexité évoluait de C = 1 vers C = 3, industrialisation oblige.

Figure 15

Arrivé, dans les années 70, à un équilibre approximatif, figure 16, la situation se détériore à nouveau: en 2000, la majorité des jeunes ne font plus confiance à l'entreprise pour leur développement personnel. Ils y recherchent une occupation, pas un projet de vie. Ils ont vu



leurs parents vivre la baisse de leurs attentes relatives à leur vie professionnelle « flèche B, figure 16 » et en tirent consciemment ou pas, des conclusions pour eux-mêmes. Dans l'entreprise, ils sont quasiment absents de l'intérieur. Ils y font du présentisme (A = 1). On me rapporte sans cesse: « Ils ne prennent aucune initiative, ne mettent pas leur sens critique au service de l'entreprise, il faut tout leur dire, leur montrer, leur indiquer, il faut les commander et là, on se heurte à de la subordination mal comprise ». Leurs aspirations professionnelles sont proches de A = 1. Leurs aspirations à l'autonomie dans leur vie privée, développées et

Figure 16

entretenues par la télévision sont disproportionnées. C'est un grave problème car les postes à C = 1 continuent à se raréfier. Le coût du réajustement de l'état d'esprit va être énorme à la société.

Signe de la nature fondamentale de cette corrélation, le modèle s'applique à toute organisation humaine depuis longtemps. Voici un cas bien documenté: En 63 Avant JC, Cicéron est sollicité pour défendre Murena, consul nouvellement élu accusé d'avoir acheté des électeurs. Voyant qu'un procès mené sur le mode consultatif habituel conduirait à faire perdre l'un des partis (Murena ou Caton, l'accusateur public) et que cela conduirait à faire perdre la République, Cicéron a, au travers de son plaidoyer, réussi à altérer le mode de fonctionnement du tribunal, la Curie Romaine, en agissant très clairement sur son état d'esprit et a fait gagner la République. Par exemple, il passe de « Vous (juges), lui (l'accusé) et moi (Cicéron) » à « nous », réduisant la distance, introduisant la co-responsabilité.... Un pur chef d'œuvre quand on le relit avec l'éclairage de Boussole du Management®.

Conclusion

La numérisation de la corrélation entre l'état d'esprit et la performance fait de la confiance mutuelle un facteur de production. Cela crée un nouveau modèle économique plus proche du monde réel contemporain, puisque un de ses éléments principaux, l'état d'esprit, peut enfin y être pris en compte.

Les solutions mises en place aujourd'hui pour traiter la complexité issue du « faire plus et mieux avec moins » tiennent compte du savoir présent dans les têtes à tous les niveaux hiérarchiques. Elles considèrent comme acquise la circulation fluide des informations et du savoir et l'implication des acteurs, le vouloir écouter et le vouloir transmettre. Or cela ne s'ordonne pas. Ça se fait s'il y a la confiance. La société moderne aux processus qui se complexifient a besoin de pouvoir tenir compte de la confiance si elle veut s'expliquer, s'anticiper, survivre. C'est bien d'un nouveau modèle économique dont il s'agit.

Ce besoin se fait sentir parce qu'on travaille de plus en plus sur le savoir et de moins en moins sur la matière, que le savoir est réparti dans toute l'organisation et que pour que ça fonctionne, il faut tenir compte de l'état d'esprit de tous. L'idée qu'il y a « ceux qui pensent et ceux qui vivent » est à bannir mais pas partout [voir encadré 6]. Il y a encore de nombreux processus transactionnels en Europe, qui nécessitent encore l'approche taylorienne. Donc prudence dans les actions de re-motivation. Analyser soigneusement pour être bien sûr qu'on est dans un cas d'application validé. En ce sens, la Boussole du Management® apporte le diagnostic.

Encadré 7

On a délaissé l'étude de l'homme dès que les sciences de la matière ont mieux récompensé les efforts. Notre compréhension de la physique s'est formée à partir de l'observation, puis de la modélisation mathématique. Descartes appliqua le premier le formalisme mathématique à la physique. Grâce aux modélisations des lois physiques, on a su anticiper les performances et construire mieux. Le même cheminement se fait encore en économie. Pour le management, il en est de même: l'état d'esprit joue un très grand rôle. Il faut approfondir la modélisation de la corrélation entre l'état d'esprit et la performance pour avancer.

Quand il s'agit de processus complexes, avoir un personnel ayant une forte volonté de s'impliquer et rencontrant des encouragements à le faire est l'idéal. La similitude avec les équipes de sport est-elle étonnante? S'étant approprié leurs méthodes, des organisations d'avant-garde copient les recettes de l'industrie du sport et mettent déjà l'état d'esprit au cœur de leurs préoccupations. On préfère les têtes bien faites aux têtes bien pleines. Rendre cette démarche facile et reproductible avec les hommes en place, leurs faiblesses et leurs défauts est l'intérêt de la méthode.

Certes, les outils présentés peuvent encore être améliorés mais ils fournissent l'ordre de grandeur, suffisant pour la prise de décision. Il en fut de même pour l'ensemble des inventions. La première roue ne fut sûrement pas très ronde. Avoir une méthode et un premier outil à affiner représente déjà un progrès substantiel.

La méthode est validée par les milliers de cas documentés de développements de crises, d'accidents et de projets dont l'échec fut attribué au « facteur humain ». Des preuves ? Dans notre immense laboratoire constitué des tous les peuples de la Terre et de toute l'Histoire, les preuves ne font que s'accumuler. La démocratie permet de créer des richesses plus vite qu'un régime totalitaire. Encore faut-il que les gens aient envie d'autonomie ! Récemment, par exemple, la démocratie des années Yeltsin a créé en Russie la confusion et l'effondrement de la productivité parce que les aspirations des Russes étaient restées bien trop faibles. Aujourd'hui, ils apprécient Poutine parce qu'il a rétabli un système laissant moins d'autonomie. Son action a fait cesser la confusion et a ramené la productivité. A-t-on en Iraq, une population prête à prendre des initiatives ? Je ne sais pas. Dispose-t-on du million de fonctionnaires qui agiront avec autonomie et seront perçus par la population comme étant plus à l'écoute, consultatifs, participatifs, à l'instar d'un fonctionnaire suisse ? On voit bien que la démocratie, supposant confiance et pratiques de partage du savoir, ne peut s'exporter sans préparation.

L'exemple le mieux documenté est sans nul doute celui d'Alexis de Tocqueville prédisant en 1835 à Louis Philippe I la richesse actuelle des USA, alors ex-colonie anglaise de faible importance. Dans un livre détaillé sur les comportements des habitants de la nouvelle démocratie, il fait lui-même la relation entre concertation et richesse: « un intérêt bien entendu qui rectifie les égoïsmes de chacun en les mettant au service de la prospérité générale ». C'est le processus synergique de complexité $C = 4$. Il a tourné 170 ans depuis. En faut-il plus ? Pourquoi des développements aussi divergents entre les deux Amériques ? Au Nord, des colons volontaires ($A = P = 4$); au Sud, surtout des envoyés du roi d'Espagne ($A = P = 1$ et 2).

Notre expérience vient de l'entreprise. Nous mentionnons ces exemples cependant, car ils sont neutres et mieux documentés que les faillites ou succès durables des organisations privées et publiques et illustrent tout aussi bien les principes fondamentaux de la dynamique organisationnelle qui s'y appliquent parfaitement.

L'avantage qu'une organisation tire à s'approprier cet outil aux usages multiples est prodigieux. C'est l'outil d'une gouvernance intelligente d'entreprise. C'est ce qui lui montre le chemin de la réussite de sa stratégie et de ses projets. C'est la clef de la sécurité véritable: « La sécurité est l'affaire de tous » le mot que tous les directeurs d'usines et de chantiers ont sur les lèvres. C'est la base de tout développement durable. C'est l'assurance de l'aptitude au changement et de la bonne gestion de crise. C'est enfin une assurance de survie bien plus forte que la simple accumulation d'argent. Si on n'améliore pas la qualité des interfaces au-delà de ce que savent faire les concurrents, il faudra renoncer à gérer la complexité. La société toute entière s'appauvrira. Le scénario n'est pas nouveau ni à l'échelle des entreprises ni à celle des nations; on sait qu'elles sont en concurrence.

