

La compétitivité à visage humain : une grande réserve de progrès exploitable rapidement

Bien des entreprises pourraient profiter beaucoup plus de leur capital humain : Les bonnes méthodes de management des personnes, c'est-à-dire de la clientèle interne de chaque entreprise, sont connues et applicables partout. Mais beaucoup d'imperfections dommageables perdurent et une partie plus ou moins grande du potentiel réel des dirigeants, cadres et employés n'est ni mobilisé ni utilisé.

Ces imperfections sont rarement des erreurs manifestes de gestion, mais plutôt l'accumulation de comportements plus ou moins bénins: par exemple, on ne se rend pas compte du décalage effectif entre valeurs affichées et pratiquées, on décourage sans le vouloir une saine prise de risque, on ne prend pas le temps de reconnaître suffisamment la contribution des individus, ni leurs sources réelles de motivation.

Il y a aussi la croyance que l'humain est plus du domaine des recettes que de la science, de l'intangible plus que du concret, et ne mérite ni le même soin ni le même respect que d'autres domaines de management. Le management des personnes reste parfois le parent pauvre dans la panoplie de certains dirigeants, sans qu'ils se doutent du bénéfice à en retirer: beaucoup de temps et d'efforts en moins quand tout l'encadrement est formé et motivé à appliquer les bonnes méthodes et les bons outils.

Sinon, les individus les plus compétents et les mieux intentionnés ne donnent pas ce qu'ils pourraient et aimeraient : des prétextes apparemment rationnels servent à retarder des décisions qui dérangent, du temps est passé à ouvrir des parapluies, des idées nouvelles restent inexprimées, des attentions envers les clients sont négligées, des évaluations sont faites de façon mécanique et démotivante, des formations sont données à des gens n'ayant pas les moyens d'en profiter.

Pourtant, c'est le défi de management qui représente le plus grand et le plus rapide retour sur investissement : tous les petits ruisseaux d'améliorations possibles peuvent créer une grande rivière de profits récurrents. Car il est évident que la productivité monte vite en flèche, quand tout le monde se sent bien traité et apprécie son travail. Or, cette rivière de profits supplémentaires est plus rapide et facile à créer, comme à entretenir, que beaucoup d'efforts de croissance interne ou externe. Elle concerne avant tout des changements de comportement et d'état d'esprit, plutôt que de nouveaux matériels ou systèmes d'information.

Ces progrès ne demandent donc pas de lancer de grands programmes de « reengineering », ni de dépenser beaucoup d'argent. Et le risque économique et social est bien faible. Quel danger peut-il y avoir à bien sélectionner et traiter tout le monde systématiquement ?

Par exemple, dans une entreprise où les cadres et agents de maîtrise ne se sentent pas suffisamment reconnus, ils peuvent passer beaucoup de leur temps à essayer d'y remédier : e-mails inutiles, politique interne exacerbée, participation injustifiée à des réunions, etc. Eliminer ce seul problème peut ainsi faire regagner plusieurs points de la masse salariale.

Comme, très souvent, plusieurs problèmes se combinent et se renforcent l'un l'autre, on voit que de grands progrès restent à faire. Ils représentent une source énorme, encore largement inexploitée, de compétitivité durable, une source au moins aussi importante que celles provenant de toutes les autres innovations ou améliorations opérationnelles.

Le principal défi de la compétitivité à visage humain est dans sa mise en œuvre :

toutes les expériences et études montrent que, en toutes circonstances et dans tous les secteurs d'activité, il est nécessaire de mettre systématiquement en œuvre un minimum de principes avec une adhésion plus qu'intellectuelle envers le pourquoi, des formations pratiques sur le comment et une application quotidienne du quoi par tout l'encadrement.

Parmi ces principes, l'un est, curieusement, souvent méconnu dans la réalité : l'évolution de la société ne s'arrête pas à la porte des bureaux ou des usines. Il faut prendre en compte l'environnement social et culturel de l'entreprise dans les pratiques de management. Par exemple, on ne peut ignorer le souhait de qualité de vie de nombreux jeunes cadres.

Appliquer comme il faut les bons principes ne demande pas de lourds investissements ni de grandes transformations :

le mieux est l'ennemi du bien et débouche trop souvent sur une mécanique de gestion qui manque d'autant plus d'âme et d'impact qu'elle est sophistiquée. Car un défaut fréquent des méthodes avancées de management est leur lourdeur, qui encourage à les appliquer superficiellement pour ne pas y passer trop de temps.

Mieux vaut avoir un cadre de référence simple et s'assurer que les dirigeants et les responsables des ressources humaines travaillent continuellement l'encadrement au corps pour lui montrer l'impact sur la rentabilité, en quoi cela rend le management plus facilement efficace, et quelles satisfactions et joies personnelles il peut en retirer.

Les managers aimant sincèrement s'occuper de l'humain font les meilleurs leaders, parce qu'ils donnent toujours envie de les suivre.

Le plus grand défi de la compétitivité à visage humain n'est pas de savoir ce qu'il faut faire, mais plutôt de se motiver et de se discipliner pour le faire sincèrement, à fond, tout le temps et à tous les niveaux. C'est un défi dans la durée, qui demande d'abord de démystifier le côté soi-disant complexe et intangible du management de l'humain : l'état actuel de l'art montre que c'est devenu une spécialité aussi précise, logique et mesurable que n'importe quel autre domaine du management.

On peut acquérir une vision suffisamment complète de tous les facteurs de contribution et de motivation des segments de clientèle interne que sont les catégories du personnel, et développer une détermination sans failles de les appliquer. La difficulté de s'y tenir n'est pas aussi grande qu'on peut le penser, et beaucoup de cadres et de dirigeants pourraient découvrir, ou retrouver, le plaisir et le succès qui apparaissent tellement vite dès que l'on se plonge dans le management des personnes.

La compétitivité à visage humain est une voie royale d'excellence