

Préambule

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions.

Chaque chapitre de ce livre se conclut par cette question et cette invitation.

Le point de vue retenu est de provoquer la réflexion par une question pour réagir à chaud et une invitation pour cogiter tranquillement. Vous ne trouverez pas de théorie ancienne ou avant-gardiste, pas d'analyse, pas de grille de lecture, et encore moins de mode d'emploi sur le management.

Il ne vous apprendra rien... Mais j'espère qu'il vous offrira l'occasion de penser ou repenser à votre vie de manager.

Pour lire un chapitre en rapport avec un centre d'intérêt particulier, un index thématique vous est proposé à la fin de ce livre.

Puisque je vous pose une question « Et vous, qu'en pensez-vous ? », n'hésitez pas à me faire part de vos remarques, vos réflexions ou interrogations à :

remi.araud@premiers-de-cordee.com

Je serai heureux d'échanger avec vous.

Je vous souhaite une bonne lecture !

Chapitre 1

Le conte des moyens

Il était une fois, dans un pays pas si lointain, une petite entreprise. Elle se développait dans un environnement prospère où régnait la paix. On y avait oublié depuis longtemps les guerres, les famines, les épidémies. Il subsistait, bien sûr, des poches de pauvreté. Certaines années étaient moins florissantes que d'autres. Alors, on parlait de crise. Mais, globalement, les conditions de vie y étaient plutôt bonnes.

Et pourtant, le matin en arrivant, le directeur de cette petite entreprise regardait le chiffre d'affaires et ne pouvait que constater qu'il n'était pas bon... Et chaque jour un peu moins.

Les produits n'étaient pas en cause. Sans être révolutionnaires, ils répondaient aux attentes des clients et étaient bien positionnés face à la concurrence. Un lundi matin - le week-end porte conseil -, le directeur décida d'observer discrètement les collaborateurs des bureaux et de l'entrepôt... Peut-être que cela l'aiderait à comprendre les raisons de cette inquiétante situation. Malheureusement, il n'apprit pas grand-chose. Quelque chose, toutefois, le turlupinait. Une impression bizarre, comme un malaise. Repensant à ses déambulations dans l'entreprise, il comprit : « Les gens ne sont pas heureux dans mon entreprise, les visages sont fermés, on sent une tension, cela manque d'enthousiasme. Et si moi je le ressens, que dire des clients ? On n'achète pas grand-chose à des fournisseurs tristes et pessimistes... Mais que faire pour

CE SERA TOI LE MANAGER !

améliorer l'envie, le plaisir de travailler de mes collaborateurs, et de surcroît le CA ? »

Et là, une idée géniale germa dans son esprit : « Je vais réaliser une enquête sociale pour permettre à mes employés de s'exprimer. Je vais leur demander ce qu'il faudrait mettre en place pour améliorer les choses. Et en bon patron, je le ferai ! ».

Il prit donc contact avec un consultant - déjà à cette époque lointaine, les consultants existaient et prospéraient... c'est une race très coriace à la redoutable faculté d'adaptation - pour organiser son enquête sociale. Après des journées de travail, de rencontres, d'écriture... le résultat était là : un document parfaitement ficelé. Du bel ouvrage... de consultant.

Il trépigait, notre directeur, en attendant de lire les résultats de l'enquête sociale : « Je vais enfin pouvoir donner satisfaction à mes collaborateurs et des collaborateurs satisfaits font des clients satisfaits » Il faisait parfois preuve de sagesse, notre bon directeur. Parfois, mais pas toujours.

Voici ce qu'il lut : les employés de l'entrepôt se plaignaient de devoir travailler dans un silence monacal. Ils demandaient que l'on sonorise leur lieu de travail. Ainsi, pensaient-ils, il y aura une meilleure ambiance... Ne dit-on pas que la musique adoucit les mœurs ?

Les employés de bureau réclamaient la climatisation. L'été, la chaleur étouffante écrasait les bonnes volontés et ralentissait le travail. « Avec des bureaux climatisés, nous serons plus fringants », disaient-ils.

Et tous étaient unanimes pour dire que le restaurant d'entreprise était mauvais. Il n'y avait que deux plats au choix et des menus peu variés. Un bon repas le midi, varié et équilibré, renforcerait la convivialité et donc la bonne entente entre collègues. Le moral des troupes est souvent au fond de la gamelle, paraît-il !

« Soit ! Qu'il en soit ainsi » déclama le directeur, « Faites venir une entreprise de climatisation pour les bureaux, un spécialiste de la sonorisation pour les entrepôts, et lancez un appel d'offres pour trouver un meilleur prestataire de restauration. »

Ainsi fut fait. Quelques semaines plus tard, une douce musique flottait dans les entrepôts, une température parfaitement contrôlée enveloppait les bureaux, et, cerise sur le gâteau, le nouveau prestataire

de restauration proposait non pas deux, ni trois, mais quatre plats au choix chaque jour !!

Le rêve, non ?

Bien sûr, tout cela coûta fort cher à l'entreprise mais le directeur ne regrettait rien : « Je suis un bon patron, j'ai écouté mes employés et répondu à leurs attentes. Je ne devrais pas tarder à être récompensé de mes investissements ».

Les jours suivants, il scruta attentivement les chiffres. Aucune inflexion. « C'est normal, il faut du temps pour que l'on ressente les effets positifs. Paris ne s'est pas fait en un jour ! » Les semaines passèrent... et toujours aucun progrès.

« Que se passe-t-il ? » se demandait-il. « Je vais aller déambuler dans les locaux pour voir si l'ambiance s'est améliorée ».

Et quelle ne fut pas sa mauvaise surprise : dans les bureaux, les employés se disputaient pour décider si on devait régler la température à 19 ou 21°C, d'autres se plaignaient du ronflement incessant de la ventilation, d'autres encore fustigeaient les courants d'air dans le cou qui les rendaient malades et donc absents.

Pas mieux dans l'entrepôt où on n'arrivait pas à départager les adeptes de Boum-Boum FM et les partisans de RTL - Radio Top Lose -. Quant à savoir si le volume devait être réglé à 5, 12 ou 18, cette épineuse question était loin d'être résolue. Et bien sûr, certains préféraient « comme c'était avant ».

« Sera-t-on sauvé par le restaurant d'entreprise ? » se demanda le directeur. Hélas, il n'entendit que des critiques : « Le personnel n'est pas agréable », « La fraîcheur des produits discutable », « Et puis, moi je voulais des yaourts avec des morceaux de fruits, pas des yaourts aromatisés ».

Finalement, cette débauche de moyens n'avait non seulement permis aucune amélioration, mais avait au contraire aggravé la situation !

Le directeur, honteux et confus, jura, mais un peu tard, qu'on ne l'y prendrait plus.

Morale de cette fable :

D'abord, dans toute entreprise - commerciale, sportive, associative, etc. - la réussite est avant tout la conséquence de la motivation des acteurs,

CE SERA TOI LE MANAGER !

et ce bien avant les conditions matérielles. On peut faire beaucoup avec très peu de moyens, si l'on a des gens motivés et passionnés. La construction de l'Hermione en est un exemple lumineux. Soyons chauvins ! Même la plus belle entreprise, la plus moderne et la plus performante, ne tournera jamais rond avec des hommes et des femmes démotivés, « désimpliqués » et dépassionnés. Je vois tous les jours dans les entreprises : des collaborateurs passionnés par leur métier, le projet, les clients et qui réussissent dans des environnements de travail un peu austère. Mais ils ne sont pas motivés, impliqués et passionnés naturellement... Ils sont le reflet de la motivation, de l'implication et de la passion de leur manager.

Ensuite et surtout, il nous faut être attentifs aux demandes de moyens luxueux. Comprenons-nous bien : luxueux ne s'entend pas au sens commercial habituel dans notre société - Gucci, Vuitton, Chaumet, Porsche... - mais au sens plus étymologique - ce qui est superflu et ne relevant pas d'une stricte nécessité pour réaliser sa mission. Comme de la musique dans l'entrepôt... ou une cafetière « What else » plutôt que la machine à café ancestrale mais fidèle.

Il nous faut y être attentif, car ces demandes nous disent autre chose. « Je ne me sens pas reconnu dans mon entreprise ; mes efforts, mes progrès et mes résultats ne sont pas regardés et valorisés ; j'ai l'impression de travailler dans le vide. En dernier recours, si l'entreprise accepte de dépenser de l'argent pour moi, c'est que je compte quand même un peu. Je vais demander (rayer les mentions inutiles) - un nouvel ordinateur portable - un nouveau smartphone - une nouvelle imprimante - une nouvelle voiture de fonction - une augmentation - un bureau plus grand - un bureau plus grand avec du parquet - un bureau plus grand avec du parquet et deux fenêtres -... » (Tiens, vous n'avez rien rayé !)

Ces demandes nous disent que nos collaborateurs ont besoin d'être regardés quand ils investissent leur temps, leur énergie et leurs compétences. Certains un peu... et pas trop souvent... D'autres beaucoup et fréquemment... Mais tous, nous avons besoin d'un regard de Vie de notre manager.

Nous faisons toujours ce que nous faisons pour exister dans le regard d'un autre. Ou de plusieurs autres. Observons simplement l'explosion des publications sur les réseaux sociaux comme le « troncholivre » : « J'ai réussi ma tarte au citron » ; « J'ai monté ma bibliothèque Ikea en moins de trois jours, sans me blesser ni blesser personne » ;

« Regardez la photo de mes enfants, je les ai bien réussis, non ? » ;
« La médaille autour du cou, je ne l'ai pas achetée... je l'ai gagnée en courant le marathon de Paris ». Et si nous les diffusons, c'est que notre besoin d'être « likés », félicités, valorisés, encensés, idolâtrés, vénérés, applaudis... est essentiel... Même si souvent nous n'aimons pas trop l'admettre : « Pour les autres « oui », mais moi je suis au-dessus de ce besoin primaire ! »

Dans l'entreprise, cet autre dont nous espérons ce regard de reconnaissance, c'est notre manager. Et si nos collaborateurs ne le perçoivent pas, la liste au Père Noël ne fera que s'allonger... sans apporter une once de performance durable.

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions

Chapitre 2

Cent fois sur le métier

Jean-François est depuis deux ans le directeur général de Jointex, entreprise de 250 personnes, dont l'activité est la production et la vente de joints. Pas les cigarettes interdites qui font rire et nous liquéfient. Bien au contraire, les joints fabriqués par Jointex permettent d'assurer l'étanchéité. Ronds, carrés ou ovales, en papier, en silicone ou aluminium, de quelques centimètres à plus de 5 mètres de diamètre, de trois microns d'épaisseur à des centaines de centimètres... La gamme est large et en constante évolution pour répondre aux besoins des clients. Les utilisations sont nombreuses et variées : assurer l'imperméabilité des centrales nucléaires, le bon fonctionnement du train d'atterrissage de l'A380, le rendement optimum d'une machine-outil ou de notre lave-vaisselle.

La concurrence est presque aussi nombreuse que le sont les applications. Heureusement pour Jointex, celle-ci est avant tout asiatique et leur capacité à livrer vite, en petite série et sans défaut n'est pas encore suffisante. Aussi, pour Jointex, le respect de l'engagement pris sur le délai entre la signature du bon de commande, la livraison chez le client et la conformité au micron près par rapport au cahier des charges sont-elles les raisons essentielles de la fidélité des clients et du choix des prospects pour oser une première commande.

CE SERA TOI LE MANAGER !

Le premier jeudi de chaque mois, Jean-François réunit une ribambelle de directeurs : commercial, production, ressources humaines, financier, informatique, recherche et développement. C'est le sacro-saint CODIR, durant lequel les chiffres sont regardés, analysés, commentés, les investissements évoqués et parfois décidés, les dépenses scrutées, les embauches gelées ou relancées, les stratégies proposées et affinées... Bref, ça bosse dur !

Mais Jean-François a les pieds sur terre, quelques certitudes et une vraie passion pour les deux métiers de l'entreprise : la production et la vente. Il sait que la bonne santé de Jointex est avant tout liée à la qualité du travail des opérateurs et des vendeurs. Comme il le dit souvent en plaisantant - mais pas tant que ça, en fait ! - aux managers et aux employés des services supports : « Vous, vous coûtez de l'argent, eux en rapportent ! ». Il y a deux ans, en arrivant, il avait demandé à la directrice commerciale et à la directrice de la production quelle était la différence entre un bon et un mauvais opérateur, entre un bon et un mauvais vendeur.

La directrice commerciale, Isabelle, l'avait alors bombardé d'indicateurs tous plus pertinents les uns que les autres, mais tellement nombreux qu'aucune réponse compréhensible à sa question n'en ressortait. Quant à la directrice de production, Virginie, elle s'était sortie de ce mauvais pas en s'inspirant du sketch des Inconnus dans lequel ils devaient répondre à la même question : « C'est quoi la différence entre un bon et un mauvais chasseur ? » « En gros et pour faire simple, le bon opérateur fait des choses que le mauvais fait aussi, mais le bon... il est bon. Voilà, voilà ! »... avait-elle déclaré, mi-amusée par son culot, mi-gênée par son incapacité à proposer une réponse précise.

Jean-François, au vu des non-réponses, avait organisé une réunion de travail visant à discerner les deux indicateurs essentiels de chacun des deux métiers de l'entreprise. Suite à de longues discussions, ils avaient fini par se mettre d'accord sur les deux indicateurs suffisants par métier, qui à eux seuls permettaient de mesurer la performance individuelle. L'un quantitatif, l'autre qualitatif. Pour les opérateurs : le nombre de pièces usinées (calculé en appliquant un coefficient en fonction de la difficulté et du temps imparti pour chacune d'elles) et le taux d'acceptation des commandes suite au contrôle qualité du client. Pour les vendeurs : le nombre de rendez-vous prospects/clients et le CA généré.

Depuis, avant chaque CODIR, Jean-François demande à Isabelle et Virginie de l'informer selon les quatre indicateurs des deux meilleurs contributeurs du mois. Le meilleur à la production et le meilleur à la vente. Le meilleur contributeur de chacun des deux métiers de l'entreprise. Jean-François se fait un plaisir de personnellement les inviter au CODIR. Et le CODIR commence invariablement par l'accueil des deux meilleurs joueurs du match du mois précédent.

Pour l'opérateur, ce n'est pas trop difficile. Il est juste en dessous de la salle de réunion du CODIR, dans l'atelier. Pour le vendeur, c'est parfois moins simple... Il peut être à plus de 800 km. Mais Jean-François est intransigeant. Il sait l'enjeu de cette rencontre avec ceux qu'il appelle presque sans rire « mes héros ».

L'objectif de leur présence n'est ni de singer une émission de jeu télévisé où le gagnant se voit gratifier d'une standing-ovation pour avoir réussi la prouesse de trouver, au gramme près, le poids d'un camion et de son chargement de rouleaux de réglisse avec le bonbon au milieu, ni même d'inciter à une compétition malsaine et « collégicide » (comme fratricide, mais entre collègues).

L'objectif est triple : se redonner des certitudes sur les leviers de performance (encore plus lorsque le joueur est éloigné d'un management pouvant le regarder faire son métier), capitaliser sur des savoir-faire immédiatement opérationnels car duplicables facilement pour un progrès sensible, et remercier les contributeurs essentiels.

Chacun des deux collaborateurs est d'abord félicité pour sa performance, puis écouté sur la manière dont il a réussi. Bien souvent, l'implication et le suivi des process techniques et commerciaux sont les vraies raisons de la réussite. Mais appliqués avec un peu plus de conviction, un peu plus de rigueur que les autres qui, à expérience égale, pourraient obtenir le même niveau de résultat.

Parfois, à l'écoute du récit, on peut entendre une innovation, pas grand-chose, un petit truc, mais qui a permis de gagner quelques secondes par pièces, de générer quelques euros de plus par commande. Un petit quelque chose que le vendeur ou l'opérateur lui-même n'avaient pas conscience d'avoir fait, mais qu'une question d'intérêt du DAF ou du directeur informatique a permis de mettre au jour.

Une bonne question généralement... Émanant d'un spectateur un peu naïf car éloigné du métier de la production et de la vente. Mais une

CE SERA TOI LE MANAGER !

question qui permet de mieux comprendre, d'expliciter ce qui paraît évident mais qui, bien souvent, ne l'est pas tant que ça.

Ce basique de plus, ce micro-process, Jean-François veillera à ce qu'il soit mis en sécurité dans un référentiel métier mais surtout annoncé, expliqué, exigé et piloté auprès des autres collaborateurs.

Parfois, l'opérateur du mois, le vendeur du mois... un peu impressionné, n'arrivera pas à expliquer le pourquoi de son succès. Il se contentera de dire : « C'est normal, je suis payé pour ça ». Ou de le minimiser : « C'était des pièces faciles à usiner », « Les clients étaient de bonne humeur ». Alors, Jean-François, Virginie et Isabelle se contenteront de ce récit approximatif, mais ne manqueront pas de le féliciter en faisant un lien certain entre sa rigueur, sa discipline dans l'application des process et son excellente performance.

Jean-François a un talent. Celui de maintenir ce rite lors de ses CODIR. Les ordres du jour sont toujours sans fin et il serait facile de supprimer la réception des « deux héros » du mois. Pas toujours... Juste une fois... Puis une deuxième. Et finalement, si, toujours ! Et pourtant, même si la tentation cherche à endormir sa conscience, Jean-François résiste contre cette petite lâcheté qui consisterait à abandonner ce moment de rencontre et d'écoute.

Car il sait que ce moment est LE moment essentiel du CODIR. Que les autres points plus stratégiques, plus tournés vers l'avenir, aussi important soient-ils, ne seront couronnés de succès que si les métiers de l'entreprise sont aujourd'hui, dans « l'ici et maintenant », incarnés à la perfection par quelques collaborateurs exemplaires. Autant de phares et de références identifiés. Des phares allumés par la reconnaissance de leur management. Dans le cas contraire, les qualités baisseront, les erreurs apparaîtront, les oublis se multiplieront, les revendications s'exprimeront, les excuses foisonneront... et les moyens pour financer les stratégies de développement s'amoindriront.

Et vous, qu'en pensez-vous ?

Bonnes réflexions.