

OUÏTE®

Dire « oui » quand il faudrait dire « non »



« Je n'ai pas le choix ! »

Fini l'entreprise autoritaire et les employés dociles !

Psychiatre, Éric Albert s'est d'abord préoccupé du stress professionnel ; au début des années 1990, il a même fondé l'Institut français de l'anxiété et du stress. Puis, il s'est intéressé à la gestion d'entreprise, pour comprendre ce qui empêche les entreprises de changer comme elles le souhaiteraient. Car le changement ne s'ordonne pas !

En collaboration avec Daniel Nguyen Nhon, Éric Albert vient de publier *N'obéissez plus !*, aux Éditions d'Organisation, à Paris. Nous l'avons rencontré lors de son récent passage à Montréal, à l'invitation de la Fondation de l'entrepreneurship.

UNE ENTREVUE RÉALISÉE PAR MARIE QUINTY

Affaires PLUS : Le titre de votre ouvrage – *N'obéissez plus !* – est pour le moins provocateur. Quel débat voulez-vous soulever ?

Éric Albert : Évidemment, je ne propose pas aux travailleurs de désobéir systématiquement à leur patron ! (Rires) Je veux faire passer le message que l'organisation du travail basée sur l'obéissance aveugle des employés n'est plus efficace. Les entreprises qui ne réussiront pas à dépasser ce cadre de gestion ne seront plus dans la course.

Pourquoi ce modèle traditionnel d'exercice de l'autorité cesse-t-il tout à coup de fonctionner ?

Parce que le cadre de travail est plus complexe qu'autrefois. L'entreprise traditionnelle reposait sur une hiérarchie pyramidale. Les patrons exerçaient leur pouvoir notamment en contrôlant l'information, qui descendait de haut en bas, comme dans un entonnoir. Chaque petit patron régnait sur son territoire, jaloux de son pouvoir. Résultat : les différents services travaillaient en silos, souvent même en concurrence les uns par rapport aux autres.

Aujourd'hui, les nouvelles technologies donnent accès à l'information à tous les niveaux de l'entreprise. Le gestionnaire ne peut

plus filtrer toute l'information. Les tâches étant plus complexes, on travaille de plus en plus en équipe et on sollicite la contribution de tous les cerveaux. On tend vers des organisations « transversales », où les différentes cellules s'échangent de l'information et où les relations sont plus transparentes

Les gestionnaires comprennent la nécessité de faire évoluer l'organisation du travail dans ce sens. Quand ils sortent des grandes écoles de gestion, ils sont très bien formés en stratégie. Ils ont dans l'idée qu'avec une bonne organisation et une bonne stratégie, ils vont forcément gagner. Mais ils oublient le pôle comportemental. Or, si les attitudes des gens ne sont pas adaptées à la nouvelle organisation, cela ne fonctionne pas. Même si l'organisation est « transversale », quand les gens gardent des comportements opaques, cela ne fonctionne pas.

Vous voulez dire qu'on a beau avoir les meilleurs outils, permettant aux entreprises d'être plus transparentes, cela ne sert à rien si on ne change pas nos comportements ?

C'est juste. Prenez le courriel. Combien en recevez-vous par jour ? Trop, certainement. Et combien de courriels vous sont vraiment

utiles ? 15 ou 20 % ? Pourquoi ? Parce que les gens font circuler des tonnes de documents, sans faire de tri, pour montrer aux autres combien ils travaillent fort. Et pour se couvrir : on ne leur reprochera pas de retenir de l'information ! Ce faisant, ils noient l'information pertinente. Le problème du courriel provient d'un problème comportemental.

Quel changement de comportement serait nécessaire pour permettre à une entreprise de fonctionner efficacement ?

Les entreprises ont besoin de travailleurs qui contribuent au succès de l'organisation. J'appelle « contribution » tout ce qui n'est pas écrit dans la définition de tâches. Cela peut être : le maintien d'une bonne ambiance de travail, la participation au travail d'équipe ou des suggestions d'amélioration des façons de faire.

Depuis 20 ans, ce sont les gains de productivité qui ont fait le succès des entreprises : faire plus avec moins. Aujourd'hui, faire différemment avec les mêmes employés représente un avantage concurrentiel. Ce qui veut dire que vous, en tant que gestionnaire, aurez comme rôle principal d'amener vos travailleurs à changer et à devenir « contributifs ». Si vous dites : « Je ne peux rien faire avec eux ! » vous êtes en train de dire que vous-mêmes, vous ne servez à rien.

C'est difficile ! Changer une stratégie est facile ; de bons gestionnaires le feront en une heure. Ce qui est compliqué à changer, ce sont les comportements, les attitudes des gens, la façon dont ils agissent les uns par rapport aux autres. Le changement est coûteux pour l'individu, car il entraîne un deuil.

Comment suggérez-vous au gestionnaire de s'y prendre

Le gestionnaire doit revoir son rôle, car le changement ne s'ordonne pas. Dans une relation d'obéissance, le patron ordonne et l'employé est en position de passivité. L'employé ne prend pas d'initiative parce qu'il a peur de se le faire reprocher si cela tourne mal. Moins il prend d'initiatives, plus le patron devient autoritaire, plus l'employé a peur et plus il résiste au changement. C'est alors que le gestionnaire se plaint qu'il ne peut rien faire avec cette grosse masse molle, impossible à faire bouger, que sont les employés. En France, c'est désastreux.

Si le gestionnaire veut que les employés le suivent sur la voie du changement et deviennent « contributifs », il doit renoncer aux projecteurs. Le gestionnaire est habitué à se donner le premier rôle, pendant que les autres font de la figuration. Aujourd'hui, il doit descendre de scène pour devenir metteur en scène et faire fonctionner sa troupe de théâtre. Son travail se fait dans l'ombre. De plus en plus, le métier de gestionnaire consiste à travailler sur les personnes. L'adaptation à ce nouveau rôle peut être compliquée parce que le cadre a souvent été un expert technique, un spécialiste de son domaine. (C'est tellement valorisant de faire les choses soi-même !) Il doit vraiment faire le choix entre une vraie carrière de gestionnaire et une vraie carrière d'expert.

Cela doit être clair : les initiatives et les idées doivent venir du bas. Je passe énormément de temps à convaincre les gestionnaires de ne pas trouver la solution ! Ils sont là pour établir un cadre qui permette à l'équipe de trouver des solutions. Je leur dis : « Vous êtes des accoucheurs ! Acceptez la frustration de ne pas donner votre idée. » Leur rôle est d'influencer, de focaliser, d'orienter la démarche de l'équipe. Ils sont les garants du cadre de réflexion, mais certainement pas les fournisseurs de contenu.

François Gamonnet
Institut de Gestion du Temps Inc.
créateur de la ouïte
www.gamonnet.com



Vous dites aussi que les individus n'ont envie de contribuer au succès de l'organisation que s'ils se sentent en confiance. Dans bien des entreprises, ce climat de confiance est à recréer, après les mises à pied massives qu'on y a connu.

C'est vrai. Quand on dit au gens qu'on a pas besoin d'eux, ils ont peur. C'est une relation de force pure. Or, il ne peut y avoir confiance que dans une relation d'interdépendance. Il faut équilibrer le rapport de force entre les collaborateurs et l'entreprise. Il faut dire clairement que l'entreprise a besoin des collaborateurs, comme ces derniers ont besoin d'elle.

Une façon pour l'entreprise de se préoccuper de ses collaborateurs est de les garder « souples », ouverts au changement. Dire aux employés qu'on va leur payer des formations pour augmenter leurs employabilité est une fumisterie ! Car, qui sait de quoi nous aurons besoin demain ? On peut juste promettre aux gens de les garder « souples ». On évitera, par exemple, de laisser quelqu'un trop longtemps dans le même poste. Toyota le fait, dans son usine de Valenciennes, en France : les travailleurs changent de rôle tous les trois ans.

Celui qui passe 20 ans à faire la même chose est « cuit ». Le jour où un changement surgit, il n'a plus aucune souplesse d'adaptation. Il est vieux. À 20 ans, en tendant les bras, vous touchez aisément vos chevilles. À 60 ans, vous touchez vos genoux, si le ventre n'est pas trop volumineux ! Mais si, tous les matins vous touchez le bout de vos chaussures, à 60 ans, vous le ferez toujours. La vieillesse n'est pas qu'une question d'âge.

Vous insistez sur la différence entre la contribution et la performance. Vous dites qu'à la limite, un travailleur performant peut même nuire à l'entreprise.

Mais oui ! Je fais référence aux traditionnels systèmes de rémunération basés sur la reconnaissance de la performance individuelle. Les personnes évaluées individuellement ont intérêt à ce que les autres collaborateurs soient mauvais, ce qui les fait paraître encore meilleures. Vous forgez alors des stars qui préfèrent marquer des buts au sein d'une équipe qui perd, plutôt que de collaborer à une victoire d'équipe. Cela ne nourrit pas certainement pas l'esprit de contribution.

Le changement de rôle que vous exigez des gestionnaires est très difficile. Les cadres sont souvent des gens qui ont bien compris et bien joué les règles du jeu du modèle de gestion traditionnel. Vous leur demandez de tout remettre en question...

Premièrement, le président doit donner l'exemple. Il doit passer le message que le changement est indispensable au succès de l'entreprise, et que la règle s'applique à tout le monde. Ensuite, les techniques de *coaching* aident le cadre à concrétiser ce changement dans ses attitudes de tous les jours.

Au fond d'eux-mêmes, tous les gestionnaires savent que ce ne sont pas eux qui obéissent le mieux qui servent le mieux l'entreprise. Les cadres ont tous fait l'expérience de collaborateurs excellents, mais pas commodes, et qui remettent tout en question. Ils savent que ce sont eux qui apportent le plus de valeur. Aujourd'hui, quand je leur dis que leur organisation est plus efficace quand on laisse ces collaborateurs s'exprimer, je commence à percevoir un écho que je ne percevais pas il y a cinq ans. +

Les 4 maladies de la gestion du temps

TEMPSDINITE®

LIFOPHILIE®

CHRONOPHAGIE®

OUIÏTE®

OUIÏTE®

Dire « oui » quand il faudrait dire « non »



« Je n'ai pas le choix ! »

Symptômes les plus fréquents

C'est la plus redoutable des maladies de la gestion du temps. La plus difficile à guérir. Le sujet a peur de refuser les urgences de dernière minute, les échéances irréalistes, les attentes disproportionnées (aux ressources disponibles), surtout si elles viennent de clients ou de supérieurs. Il fait toujours passer les besoins des autres avant les siens. Il est convaincu qu'il n'a pas le choix, qu'il n'a pas de pouvoir, qu'il n'a pas les moyens de refuser. Il se sent obligé d'accepter les demandes telles qu'elles sont formulées même s'il est déjà surchargé. Il a de la difficulté à demander de l'aide quand il en a besoin. Il se plaint de ne jamais avoir de temps pour lui. Il a l'impression d'être toujours au service des autres.

Causes probables

Manque de confiance en soi. Recherche la valorisation dans le regard de l'autre. Difficulté à s'affirmer, à négocier, à affronter les réactions de mécontentement. Peur irraisonnée de déplaire, de paraître incompetent, de donner l'impression de ne pas vouloir collaborer. La personne qui souffre de ouïte aigüe appréhende les pires conséquences : être moins aimé, être pénalisé lors de l'évaluation du rendement, perdre son emploi, se retrouver tout seul.

Conséquences

Insatisfaction chronique, baisse de l'estime de soi. Sentiment d'être dépossédé de son bien le plus précieux : son temps. Cette perception d'impuissance peut conduire au désabusement, au passéisme, au cynisme organisationnel et au burn-out. Les personnes qui souffrent de ouïte rêvent secrètement (ou à voix haute) à la retraite. C'est en pensant à elles que Sénèque, philosophe romain du début de notre ère, a eu cette réflexion profonde : « N'est-ce pas un étrange retard que de commencer à vivre juste quand on doit finir ? »

Éprouvez-vous de la difficulté à :

- Refuser des demandes irréalistes ou des échéanciers trop serrés ?
- Renégocier avec votre supérieur une charge de travail trop élevée ?
- Faire accepter par vos clients (internes ou externes) que vous ne pouvez pas les servir tous en même temps, ni à la dernière minute ?
- Ne pas toujours faire passer les demandes et les priorités des autres avant les vôtres ?
- Équilibrer votre temps professionnel et personnel ?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

