



« T'es une belle blonde, ma brune... » ?

Ou comment -vraiment- mesurer le talent...



Je vous laisse imaginer l'effet d'une telle phrase sur l'heureuse destinataire de votre compliment... Pourtant c'est quotidiennement que ce genre de bévues, moins visibles à l'œil nu naturellement, a lieu en entreprise, pour la simple raison que, côté talents, beaucoup peinent à distinguer les blondes des brunes. Nous concevons sans trop de difficulté qu'il est astucieux de souligner chez les secondes une latine sensualité mate plutôt que de tenter d'observer des reflets mordorés propres aux premières ; et pourtant nous ne nous donnons pas cette peine quand il s'agit de comprendre comment fonctionnent les personnes au travail.

Cela condamne nos brunes professionnelles à deux dangereuses dérives : l'insatisfaction permanente et la perte progressive de confiance en soi.

Une mesure au débouché mais pas à la source

Le défaut des grandes organisations est généralement – et c'est logique- de construire des postes selon un schéma global et de leur donner par conséquent une mesurabilité uniquement sur la base des attentes du poste. C'est une logique de production : il y a tel matériau, tel rapport, tel système, tel chiffre d'affaire à livrer et la mesure sera dans l'existence du « livrable ».

La maturité RH a fait bouger les lignes et l'on a vite compris qu'un chef notamment ne pouvait pas être associé à une pure production : on lui a par conséquent créé d'autres indicateurs pour « quantifier » son activité.

Pour utiles que soient ces premiers efforts, ils ne sauraient rendre le véritable effet que l'on doit attendre d'une mesure.

Satisfaction ponctuelle ou motivation durable ?

La mesure en effet sert au final une cause fondamentale : la motivation durable du salarié.

Aussi absurdement qu'un analyste boursier va diagnostiquer la santé d'une entreprise à ses résultats de trimestre, on ne mesure pas un salarié sur son résultat jour/semaine ou mois mais sur ce qui va l'amener à toujours faire mieux dans son poste.

Nos sociétés financiarisées crèvent d'une obsession de résultats de court-terme au détriment de la construction durable.

Un salarié ne s'implique pas d'abord parce qu'il a compris ce qu'on attend de lui mais parce qu'il a envie. L'envie cela se stimule, s'entretient, se fouette et se maintient. Là est le boulot du chef, là doit être son génie. L'appartenance à une case « logique » dans un système cohérent n'a jamais motivé que le planificateur.

Aux sources de la motivation : les moteurs innés de personnalités

C'est là qu'il est indispensable de prendre le temps de comprendre comment chaque collaborateur fonctionne. L'approche des moteurs innés de personnalité révèle une vérité d'évidence qu'hélas beaucoup négligent : nous ne sommes pas une somme de compétences mais bien un algorithme, un fonctionnement spécifique de qualités en vue d'un but intime.

Dans le travail certains cherchent d'abord l'échange et la qualité du lien (moteur relationnel) : leurs autres qualités gonflent à proportion et dans la perspective de ce but.

D'autres à l'opposé ne passent par l'échange que pour mieux revenir à leur quête d'une production experte (moteur cérébral) : leur légitimité s'expriment pleinement dans l'importance donnée aux livrables.

D'autres enfin ne se sentent mesurés ni dans la quantité ou la qualité des liens ni dans les caractéristiques du livrable mais dans l'intelligence silencieuse et mobile de leurs décisions qui, comme autant de points de suspension invisibles tracent la route tortueuse mais pérenne de l'action (moteur managérial).

Dictature de la mesure cérébrale

Vous l'aurez compris, notre système est complètement saturé d'une vision cérébrale des choses.

Nous voulons quantifier l'action dans une mesure qui la trahit à de nombreux endroits. On ne peut donner la mesure d'un aventurier au nombre de lianes coupées mais à la manière dont, bon an mal an, il sait en toutes circonstances sortir de la jungle la plus épaisse. On ne demande pas non plus à un montagnard d'aller en « azimuth brutal » vers le sommet et de nous donner un état de ses chutes et le nombre de mètres parcourus entre chaque pause planifiée. Non, ce-dernier passera par des cols souvent éloignés de l'axe initial ; il déclenchera des pauses à des endroits inattendus et se passera de certaines ; il trouvera moyen d'entraîner son équipe par des artifices et des inspirations que seul le contexte et l'état du moment lui donneront.

Croyez-vous vraiment que le reporting ultradétaillé que l'on demande aux chefs opérationnels en entreprise traduit cela ? Non seulement il est en grande partie à côté de la plaque mais surtout il amène des modes de communication factices dans lesquels ceux qui sont les moins légitimes brillent le plus souvent.

De la même façon un commercial aura des déclenchements d'affaire totalement irréguliers. Si la discipline à laquelle il doit s'astreindre pour appeler, rencontrer et relancer lui est profitable, rien ne remplace pour autant la manière dont il saisit comment il doit s'adresser à chacun, comment il doit insister chez l'un et lâcher du lest chez l'autre, comment de manière générale il doit faire vivre la relation jusqu'au débouché concret de la proposition et permettre sa pérennité.

Les reportings commerciaux sont indispensables pour savoir où l'on va. Mais quand ils enferment le temps dans une mécanique millimétrée, servent-ils réellement la cause ? Là aussi ils « poussent au crime » les vendeurs au forceps et fragilisent ceux qui ont de la relation la bonne vision dans le temps. Cela se paye plus tard, impunément hélas pour le vendeur « violeur ». Une banque en gestion de patrimoine annonçait récemment qu'en 40 ans elle avait créé 450 000 nouveaux clients : elle en a 150 000 aujourd'hui sans qu'à aucun niveau quelqu'un ne s'en inquiète.

Comprendre le rythme des choses

Le rythme du fond n'est pas le rythme de la relation et encore moins celui de l'action. Vouloir enfermer dans l'analyse « excel » les aléas de la relation est une erreur structurelle qui fait du mal. De la même façon la conduite de l'action est de l'ordre de la trajectoire discontinue et irrégulière : la mettre sur un axe millimétré et métronomé est un non-sens.

Un problème récurrent de positionnement

Le problème se complique d'autant si au-delà des écueils du système on réfléchit un tant soit peu au juste positionnement des gens. Car au final la question fondamentale est celle de l'adéquation de chaque personne à son poste. Et il ne faut pas aller chercher bien loin pour comprendre pourquoi prédomine en France un système de mesure cérébral : c'est tout simplement que nos élites le sont et qu'elles ont, à leur ego voulant mais leur corps défendant, des postures managériales qui les contraignent.

Sans aller aussi haut, mon expérience d'orienteur m'amène à constater que beaucoup de personnes sont recrutées sur leurs compétences davantage que sur leur personnalité. Il en ressort dans la durée un véritable inconfort dans le poste, précisément parce que la mesure qui est faite du travail ne correspond pas à ce qu'ils sont.

Prenons le cas par exemple d'une personnalité relationnelle qui fait un travail de consultant. Son niveau d'étude, les logiques de recrutement et peut-être la perspective de rencontres intéressantes l'on amenée à choisir ce métier. Le problème est que ce métier trouve sa mesure presque exclusivement dans le « livrable ». Cela satisfait sans difficulté les personnalités cérébrales mais pour une personnalité relationnelle cela va vite devenir un problème. Elle va petit à petit ne pas se sentir bien dans son métier et va invoquer plusieurs raisons pour cela (son chef, la nature de ses missions, etc). En réalité la raison clef est son lieu de mesure : elle a besoin d'entendre combien l'on constate ce qu'elle a su créer comme atmosphère pour que tous se mettent au travail, combien elle est un facilitateur d'échange et de confiance, combien elle sait fidéliser, connecter, etc. Un livrable ne peut pas recevoir de « je t'aime » il peut seulement recueillir les qualificatifs objectifs qui rendent compte d'une production écrite.

Mettre les gens à leur place

La première urgence est bien sûr de mettre les gens à leur place, d'où la nécessité de faire tôt ou tard le point des personnalités pour favoriser des évolutions conformes à ce que sont les gens davantage qu'à ce qu'ils savent faire ou qu'à ce que propose les logiques absolues de carrière (type progresser = devenir manager).

Valoriser les gens pour ce qu'ils sont

A défaut il y a une vraie science des personnes à développer de la part des managers pour identifier les personnalités et mettre les gens en valeur – en sus des mesures officielles- sur ce qui profondément les met en mouvement. C'est le rôle des missions annexes que l'on confie de manière dédiée et des compliments ciblés dans et en dehors des entretiens récurrents.

Conduire l'action

C'est enfin et surtout dans la conduite des opérations que la mesure des personnes trouve sa pleine expression. C'est en cela que poste de DG/COO est clef. Ce-dernier est à la fois le gardien de l'action et le professionnel de l'humain. A lui ce sens instinctif de l'emploi des personnes et du maintien régulier de la motivation, de l'implication, de l'articulation des talents autour du but collectif.

Quand l'attention se porte sur l'humain – par quelqu'un qui sait l'employer pour la mission !- le résultat s'installe et dure. Deux écueils font s'échouer cette dynamique : la prise en compte de l'humain pour l'humain (logique des gentils) et la prise en compte du résultat pour le résultat (logique des tayloristes).

Le chef opérationnel est un connecteur d'énergies autour du but avec le WI-Fi du contexte allumé en permanence.

François Bert