

Urgentissime : simplifier la vie de tous au travail !

La clé d'une meilleure productivité



Par Jean-Marc GANDY, auteur d'ouvrages pratiques chez Afnor Editions, dont "Solutions pour manager et motiver vos collaborateurs" (2009)

Un cri d'alerte...

Nous l'avons tous observé ou vécu : **nous passons de moins en moins de temps à effectuer le vrai travail pour lequel nous sommes payés**. Ce phénomène frappe prioritairement les grandes structures privées et publiques. Il commence à toucher aussi des acteurs économiques de moindre taille, parfois même en dessous de 20 à 25 personnes.

1) Une multiplication des procédures complexes, pesantes et ressenties comme peu utiles. Exemple typique avec les systèmes de management de la qualité de type ISO 9001, trop souvent mal compris ou "détournés" de leur vraie finalité. Nombre de dirigeants et d'encadrants se croient obligés de multiplier les procédures pour répondre aux exigences de la norme. **Grave erreur d'interprétation de la norme ISO 9001 version 2015.** Erreur qui conduit à créer de vraies "usines à gaz" en termes de fonctionnement quotidien de l'entreprise. **Rappelons d'ailleurs que toute complexité non pleinement justifiée est une non-qualité** : perte de temps, coûts induits... Quel paradoxe !

De toute façon, ISO 9001 ou pas, les modes de fonctionnement inutilement lourds sont hélas légion dans nos entreprises et organismes. Ainsi, faut-il forcément passer par 3 signatures différentes pour commander des petites fournitures de bureau ?

2) Une multiplication alarmante des exigences de reporting informatisé (saisie de données de toute sorte sur des tableurs). Que de temps perdu à quantifier les moindres tâches effectuées, les moindres résultats obtenus. Ne comptons même pas toute les "triches" faites dans les saisies de données dès que le reporting est perçu comme abusif. Le "trop" est ici clairement devenu l'ennemi du "bien".

Au fait, pourquoi cette avalanche d'exigences de reporting ? Une nouvelle religion apparaît dans nombre de grandes entreprises et administrations. Il s'agit de la religion du KPI ou "Key Performance Indicators", (Indicateurs Clés de Performance si l'on traduit ce jargon très tendance en bon français). En fait, rien de bien nouveau sous le soleil : toute entreprise a évidemment besoin de collecter des données indispensables à sa bonne gestion. **Le problème est que les KPI deviennent les nouveaux "doudous" de notre système de management.** Et là, nous fonçons droit dans le mur !

3) Une multiplication des attitudes visant à justifier l'utilité et la légitimité de son poste de travail, le plus souvent dans le cadre des fonctions dites de "support" : fonctions à caractère administratif et/ou fonctions à dominante "contrôle". Les personnes occupant ces postes, par ailleurs indispensables (à petite dose) au bon fonctionnement de l'entreprise, **auront tendance à produire nombre de règles et de procédures qui ne se justifient pas pleinement ou qui ne sont pas adaptées aux réalités vécues sur le terrain.** Ne pas oublier non plus que "légiférer" revient à exercer le Pouvoir dont chacun sait que son exercice est vite grisant. Et il existe encore nombre de comportements de type "petits chefs tatillons", lesquels se trompent de combat.

4) Une multiplication des réactions de "surprotection" et des réactions de type "parapluie". Exemple observé dans une Ecole de Commerce : ponctuellement, un étudiant conteste ses notes lors d'un partiel en gestion financière. Aussitôt, la Direction de l'établissement instaure une règle contraignante pour chaque enseignant, quelle que soit la matière traitée : toute notation devra obligatoirement être justifiée par une grille très détaillée décomposant la note en une vingtaine de sous-critères. Le système, comme anticipé par une majorité d'enseignants, se révèle vite très coûteux en temps et même contre-productif car aboutissant à une multiplication des contestations par les étudiants à qui la grille est remise.

5) Une multiplication des situations de "démission" émanant de certains responsables d'équipe (ou de la Direction) face à l'exercice d'une juste autorité. Exemple caractéristique : quelques collaborateurs arrivent régulièrement avec d'importants retards, sans vraie justification et en dépit des horaires affichés. Leur part de travail retombe sur leurs collègues déjà en limite de surcharge. **Au lieu de "recadrer" directement les personnes concernées,** une nouvelle répartition des tâches du matin, associée à un système sophistiqué de pointage avec badge est mise en place. **Résultat : de nouvelles complications pour tout le monde et un sentiment de frustration pour ceux qui jouaient le jeu.** Au fait, n'est-il pas étonnant que la capacité à exercer une juste autorité fasse partie des 3 ou 4 premières attentes qu'ont les collaborateurs vis-à-vis de leur responsable d'équipe ? La juste autorité étant aussi un garant d'équité de traitement entre tous.

6) Une multiplication des organisations en mode "projet". A petite dose cela marche bien, à forte dose c'est carrément la cata : trop de projets qui se chevauchent, illisibilité des responsabilités entre fonctionnement matriciel et hiérarchique (à qui dois-je réellement rendre des comptes ?), perte du sens des vraies priorités... A noter également : le fonctionnement en mode "projet" ne saurait être une solution magique qui résoudra des problèmes sous-effectif chronique.

7) Une multiplication des réunions faiblement productives. Le mode "gestion de projet" n'est pas le seul responsable en cause. Certes, le sujet n'est pas nouveau et les solutions sont connues mais on continue encore bien trop souvent à gaspiller le temps de chacun : déficit d'organisation et d'animation desdites réunions.

8) Une multiplication des mises en place de "solutions informatiques" inutilement lourdes et complexes, souvent peu intuitives et qui tiennent rarement toutes leurs promesses. On avait juste besoin d'une Twingo et non du super bolide à 1 million d'euros !

9) Une multiplication des sollicitations reçues par les collaborateurs, notamment via les e-mails : un cadre peut en recevoir jusqu'à 200 par jour, dont une part non négligeable de mails internes peu utiles.

10) Enfin, last but not least, j'ajoute la multiplication des "injonctions contradictoires". Exemple-type : on nous demande de soigner nos relations avec nos clients, patients, adhérents, cotisants... et on nous minute très précisément le temps alloué à chaque contact. Sans prendre en compte le moins du monde les réalités du terrain.

Forcément de graves conséquences à l'horizon !

1) La productivité réelle de chaque collaborateur ne cesse de diminuer et ne cessera encore de baisser dans un avenir proche.

Pour parler simplement, les gens n'ont plus le temps de faire le véritable travail pour lequel on les a recrutés.

Deux petits exemples :

- **Toutes les enquêtes françaises ou européennes montrent que les commerciaux ne passent plus, en moyenne, que 15 à 20 % de leur temps en contact réel** (face-à-face, téléphone, e-mails) avec les clients. Ce temps ne cesse de décroître, de même que les résultats obtenus. Et ne pensez pas que cette baisse de productivité soit actuellement compensée par la mise en place de solutions dites de "marketing automatisé".

- **Les infirmiers et infirmières de nombreux hôpitaux et cliniques n'ont plus le temps de s'occuper réellement et directement des soins auprès des patients.** Ils deviennent de plus en plus des "gestionnaires administratifs". Les aides-soignants et aides-soignantes n'ayant pas la vocation à se substituer pleinement au personnel infirmier, on imagine le problème énorme qui se pose !

2) La démotivation profonde, la désimplication des collaborateurs progresse à grands pas.

Le phénomène que l'on désignait autrefois sous le terme de "bureaucratization" est paradoxalement **dopé et amplifié par l'informatisation croissante lorsqu'elle est mal maîtrisée**, lorsqu'elle est faite au détriment de la prise en compte des réalités humaines. On pourrait même parler de "bureaucratization 2.0".

Les conséquences sur le plan humain sont terriblement lourdes. **A commencer par une "perte de sens" vis-à-vis des tâches quotidiennes accomplies.** Comment expliquer (au moins en partie), la flambée de l'absentéisme mais aussi la multiplication des "burn out", du "turnover" ? Comment expliquer toutes ces histoires de collaborateurs qui quittent (ou rêvent de quitter) leur job pour se reconverter dans des métiers artisanaux ? (à lire, l'excellent ouvrage de Matthiew B Crawford, *Eloge du carburateur - Essai sur le sens et la valeur du travail* - Editions La Découverte). Et, comment expliquer certaines difficultés à attirer des candidats dans les grandes structures ?

A force de complexifier exagérément les tâches quotidiennes des collaborateurs, ceux-ci sont tout simplement victimes d'une "perte de sens", d'une perte de la notion d'accomplissement personnel. **Chacun a le sentiment d'être envahi par ce que les américains appellent du "bullshit job"** ("boulot à la con"). Ne nous leurrons pas : il ne s'agit pas d'une question de génération Y ou Z. On ne résoudra pas non plus cette crise en multipliant les espaces de relaxation et les babyfoots dans l'entreprise...

En conclusion :

Constater ou dénoncer est une chose. Trouver les bonnes solutions, la bonne mesure est toujours bien plus difficile. Mais il n'y a pas le choix.

L'urgence est la suivante : Simplifier, Simplifier, Simplifier ! Et bonne nouvelle : les solutions existent...