

LES 4 TEMPS DU MANAGEMENT

Des concepts, des outils et des méthodes que les managers peuvent mettre en action

Lettre 7 : réinventer l'évaluation



Sommaire

Editorial : de nouvelles pistes pour l'entretien d'évaluation	2
1. 7 Se concentrer au quotidien : la technique du plan de journée.....	3
2. 7 Réinventer l'entretien d'évaluation	6
3. 7 Optimisez l'Intelligence Organisationnelle.....	15
4. 7 La culture d'entreprise : Un avantage concurrentiel.....	45



Editorial : de nouvelles pistes pour l'entretien d'évaluation

Notre époque suscite des exigences, de plus en plus grandes, et des angoisses, de plus en plus fortes. Parallèlement, on assiste à une véritable inflation des processus d'évaluation. On connaissait l'évaluation des performances avec les méthodes de management par objectifs des années 70 ; la loi du 4 mai 2004 sur la formation continue tout au long de la vie nous invite à mettre en place des entretiens de développement professionnel en nous incitant à faire une évaluation des compétences ; les nouvelles normes Iso 9001, version 2000 nous demandent de faire régulièrement des audits de conformité. Bref, nous sommes entrés dans l'ère de l'évaluation permanente et continue.

Pourtant toutes ces pratiques suscitent une certaine insatisfaction :

- beaucoup de managers ont tendance à réduire les entretiens à de simples formalités procédurales ;
- la plupart des salariés interrogés ne voient guère l'impact de tels entretiens dans leur dynamique professionnelle ;
- enfin, peu de DRH ont le temps de traiter l'ensemble des informations recueillies au cours de ces entretiens.

Chacun fait "comme si", en évitant

soigneusement de partager publiquement ce constat : "ça ne marche pas!" ou "pas comme ça devrait !"

Il est temps de s'interroger sur cette pratique et d'explorer de nouvelles voies. C'est ce que nous proposons dans cette lettre n°7.

Vous découvrirez également comment faire un plan de journée. C'est une technique danoise qui présente une étonnante efficacité au niveau de la concentration dans l'action quotidienne. Il faut faire un essai pendant quelques jours et chacun pourra ensuite constater qu'il devient difficile de s'en passer.

Notre comité de lecture a validé, par ailleurs, deux nouvelles contributions :

- celle du Docteur Patrick M. Georges fondateur du " Management Cockpit " qui s'interroge sur ce qu'est l'intelligence organisationnelle et les moyens de la développer ;
- Celle d'Etienne Siat, directeur du cabinet Cap Cultures, ex responsable industriel chez Kronenbourg, qui nous rappelle avec conviction que la culture d'entreprise est un avantage concurrentiel à ne pas négliger.

Auteur : J.C Casalegno

1.7 Se concentrer au quotidien : la technique du plan de journée

8 idées forces

1. Une tâche de fond interrompue peut prendre 4 fois plus de temps.
2. Chaque jour un rendez-vous avec soi-même (le temps de Cristal).
3. Construire une représentation de son action.
4. Principes de structuration du plan de journée.
5. Codes graphiques, visions d'auto-suggestions.
6. Pour une révision de notre modèle cognitif.
7. Evaluer chaque jour notre système de décision.
8. Ceux qui vivent sont ceux qui luttent (Victor Hugo)

Un outil simple qui devrait être remboursé par la sécurité sociale : Le Plan de journée !

1. Une tâche de fond interrompue peut prendre 4 fois plus de temps

Coincé entre les contraintes de la productivité et le nombre croissant de sollicitations liées aux organisations étendues, le manager hyper-moderne (Nicole Aubert) a plus de choses à faire que de temps disponible. Il est souvent confronté à l'impossible.

Cette concentration profonde est pourtant d'autant plus nécessaire qu'une partie de sa mission est généralement consacrée à traiter des dossiers ou des tâches de fond.

Une enquête menée par Time System (2002) a montré qu'une tâche de fond interrompue prend 4 fois plus de temps qu'une même tâche réalisée sans interruption (IBM 1946). Il est donc essentiel pour un manager de savoir

se réserver des temps protégés.

La technique du plan de journée, largement pratiquée dans les entreprises d'Europe du Nord (en particulier au Danemark) constitue une ressource de choix de la panoplie des outils de l'efficacité individuelle.

2. Chaque jour un rendez-vous avec soi-même (le temps de cristal)

La plupart du temps, nous subissons les événements. Il suffit d'observer l'agenda pour s'en apercevoir. Il est souvent rempli de tâches subies et non choisies.

La place occupée par les tâches imposées dans l'espace de l'agenda illustre la place que prend l'environnement sur l'acteur. Elle met en évidence la grande difficulté de ce que chacun peut avoir à équilibrer ses propres activités avec celles qui viennent d'autrui.

L'espace de l'agenda n'est pas seulement un lieu d'enregistrement des faits, il reflète le fragile équilibre qui existe entre le Moi et le non Moi, entre l'existence pour soi ou en soi et l'existence pour autrui (Claude Dubar).

L'équilibre psychique d'un individu en dépend. Celui-ci ne peut indéfiniment se conformer sans recul à la demande d'autrui. Il lui est nécessaire de trouver un équilibre entre la conséquence (réaliser ses objectifs) et l'empathie (se mettre à l'écoute des besoins de l'autre).

Norbert Elias nous invite à la réciprocité. Cette réciprocité passe par la capacité à établir un rapport contradictoire entre son propre désir et celui d'autrui. Si j'accorde trop de place au monde, je n'existe plus en

tant que sujet et je deviens objet. Si j'accorde trop de place à mon propre désir, c'est l'autre qui est condamné à la non-existence.

Le rapport au monde doit donc être dialectique pour être supportable, sous peine de tomber dans la banalisation de soi-même ou l'hétérogénéisation (Paul Diehl).

Dans le premier cas, je deviens l'objet de l'autre, dans le second je deviens un tyran.

Le rendez-vous quotidien avec soi-même est un exercice salutaire. Il consiste à prendre 15 minutes pour s'interroger sur les vraies priorités de la journée.

Il est parfois nécessaire, en phase de surmenage, de lister par écrit toutes les tâches à accomplir et les priorités avec la méthode ABC de la méthode d'Eisenhower

Le moment de non-agir permet de mettre en perspective les actions à mener. C'est le début du passage de la création à la procréation. C'est une forme d'apprentissage discrète de l'anticipation.

Durant ce moment, il s'agit de faire preuve de lucidité en distinguant ce qui est important et ce qui est urgent.

Cette "clairvoyance" retrouvée conduit à un certain apaisement, voire une certaine sérénité. Elle contribue à diminuer cette fièvre "hystérique" qui conduit parfois aux tremblements.

3. Construire une représentation de son action

La technique du plan de journée ne se limite pas à relire rapidement son agenda.

La méthode Templus insiste sur la réécriture des événements de la journée sur une fiche dite plan de journée ou sur le formulaire

journée d'un logiciel type Outlook.

La réécriture peut paraître superflue mais elle permet la reconstruction de la représentation. Le principe d'efficacité est largement présent dans la méthode.

L'action est d'autant plus aisée que la vision est claire. Ceci a été déjà largement démontré dans l'expérience du labyrinthe présentée dans les chapitres précédents.

La métaphore du moine Zen permet de bien comprendre l'intérêt de la technique du plan de journée. En effet, le moine prend tout son temps avant de tirer la flèche, car il ne tire que lorsque sa vision de la flèche et de la trajectoire sont nettes dans son esprit. Un observateur occidental aura tendance à s'impatienter s'il ne comprend pas que le moine est en train de construire sa représentation de l'action à accomplir...

4. Principes de structuration du plan de journée

On distingue dans le plan de journée deux colonnes :

- la colonne de droite est réservée au rendez-vous avec soi-même ou avec les autres ;
- la colonne de gauche concerne l'enregistrement des micro-activités à faire dans la journée.

La détermination d'une tâche en rendez-vous ou en micro-activités se définit en fonction de la durée de l'activité :

L'activité qui dure moins de 15 minutes est considérée comme une micro-activité. Celle qui dure plus de 15 minutes est considérée comme un rendez-vous.

Les micro-activités ne demandent pas une concentration profonde. Elles peuvent donc se faire dans un ordre indéterminé. Elles ne sont

pas associées à une heure de début ou de fin précise.

Le rendez-vous avec soi-même (sur certains dossiers) ou avec les autres mobilise la plupart du temps une concentration profonde. C'est pourquoi on les traite de façon structurée fixant une heure de début et une heure de fin. On parle alors de "durées bloquées"

Cette segmentation des tâches selon leur durée et le degré de profondeur des modes de concentration, autorise donc des modes de gestion :

- une gestion souple des micro-activités selon une logique de désordre ;
- une gestion stricte des rendez-vous selon une logique d'ordre.

On estime généralement qu'il faut structurer ses activités pour 50% en "temps souple" et 50% en "temps solide" (planifié)

Ce pourcentage peut être bien entendu révisé en fonction du degré de disponibilité nécessaire pour traiter les sollicitations "clients".

Dans une entreprise d'assistance comme Mondiale Assistance, on pourra imaginer une répartition de 80/20 (80% de temps souple pour 20 % de temps planifié). Dans une entreprise peu sollicitée par la présence du client on peut imaginer l'inverse.

Le lecteur pourra être surpris par la longueur des détails que nous avons évoqués. En réalité, les principes s'intègrent assez rapidement au bout de quelques jours de pratique.

5. Codes graphiques, visions d'auto-suggestions

L'utilisation des codes graphiques associés à des couleurs peut contribuer à optimiser la

vision et amplifier l'intensité des décisions. Une marge ne mobilise pas seulement des représentations cognitives mais aussi des émotions.

Les codes graphiques ont un pouvoir de suggestion qui peut favoriser l'actualisation des intentions potentialisées (Stéphane Lupasco)

Voici quelques exemples, mais chacun est invité à utiliser ses propres codes graphiques et à les placer où bon lui semble sur le plan de journée.

Les outils constituent un heureux complément pour développer l'affirmation de soi-même.

Un dernier détail : il est conseillé d'écrire en script majuscule pour augmenter la lisibilité de l'information de l'observation concrète des univers réels de travail dans lesquels les opérations évoluent.

6. Pour une révision de notre système cognitif

Il ne faut pas les considérer comme des éléments relevant d'un processus obsessionnel. Au-delà des formes, il s'agit de "paramétrer" son esprit aux contraintes de l'environnement.

L'impression générale d'aisance et d'efficacité qu'ils procurent, montre bien au contraire, combien il est nécessaire de s'interroger sur les modèles cognitifs sur lesquels nous fondons notre action.

On s'aperçoit très vite que notre esprit s'est installé dans des routines sécurisantes, privilégiant souvent la recherche de l'ordre au détriment de la logique du désordre.

L'originalité de la méthode TEMPLUS repose, entre autres, sur cette intégration dialectique des deux principes fondateurs évoqués précédemment.

Il ne s'agit donc pas d'appliquer de façon rigide des règles mais de s'appuyer sur elles pour rechercher une plus grande pertinence.

7. Evaluer chaque jour notre système de décision

Si chaque journée passe par le préalable du rendez-vous avec soi-même (Temps de cristal) il est conseillé de la conduire par un court moment d'évaluation.

Il suffit à la fin de la journée de se demander si nous avons accompli ce que nous avons décidé.

Quand c'est le cas, nous sommes dans un processus de réalisation. Chaque jour devient une réussite parce que nous avons mis en actes nos décisions. Nous avons alors stimulé le faisceau de la récompense, ce qui procure généralement de la joie et de l'énergie.

Mais à l'inverse, quand nous constatons que les décisions ne sont pas suivies d'actions, cela nous place en position d'échec. Lent, l'échec est microscopique mais si cette structure est perdue, nous entrons alors, en réalité, dans un processus d'inhibition d'action. Celui-ci peut générer à terme de la fatigue, voire un état plus ou moins dépressif. L'image de soi peut se détériorer et à travers elle l'estime de soi, ce qui n'est pas sans

conséquences sur sa propre solidité.

8. Ceux qui vivent, sont ceux qui luttent (Victor Hugo)

Chaque fois que nous subissons de façon trop prolongée des contraintes qui nous empêchent de traduire en actes nos décisions, notre moi se fragilise et nous faisons l'expérience d'une certaine impuissance (Loick Roche)

Toute la question est de trouver un point d'équilibre entre la toute puissance et l'impuissance.

Lorsque nous subissons l'histoire, nous sommes en position "agents". Lorsque nous créons l'histoire, nous sommes en position "d'actants".

La deuxième position est évidemment, beaucoup plus confortable. Cependant entre la banalisation et l'héroïsme, il nous reste une position intermédiaire. Celle d'être acteur.

Ce combat commence déjà dans la pratique des événements coutumiers et routiniers de l'existence humaine.

Ne renonçons pas : exister c'est insister, insister c'est résister.

Auteur : J.C Casalegno

2. 7 Réinventer l'entretien d'évaluation

Note : les matrices présentées dans cet article sont disponibles dans des documents séparés.

1. L'entretien d'évaluation : entre mythe et réalité

Les entretiens d'évaluation présentent pour le

moins une certaine ambiguïté. La plupart des salariés et des managers sont réservés quant à leur efficacité, même si personne ne conteste leur utilité. Beaucoup en restent au stade de la simple procédure. On fait l'entretien parce qu'il faut bien le faire, parce c'est une exigence liée à la démarche qualité ou à une nouvelle lubie de la direction. Bref, les

entretiens d'évaluation sont pour la plupart décevants et ne répondent pas vraiment aux attentes des acteurs.

Leur dénomination, déjà, prête à confusion. On parle tour à tour d'entretien d'appréciation, d'entretien de progrès, d'entretien de développement professionnel... Les intentions des managers, elles-mêmes mériteraient d'être clarifiées : certains managers y voient l'occasion de faire le point sur les performances et sur les compétences, d'autres, l'occasion de sanctionner les déficits et les défaillances. Les positions ne sont pas toutes identiques. Chaque manager, faute de formation ou de réflexion, interprète cet événement à sa façon.

Ces incertitudes rendent parfois ce rendez-vous angoissant ou ennuyeux. Ceci est plus particulièrement vrai en France, où cette méthode a été importée des Etats Unis sans être adaptée à notre modèle de management. C'est surtout Philippe Iribarne qui a montré les limites de cette approche dans la mesure où la relation au chef n'est pas fondée sur un contrat "rationnel" mais sur la logique de l'honneur. Selon lui, un collaborateur français a plus envie d'accomplir une performance pour recevoir l'estime d'un chef qu'il respecte que parce qu'il est engagé dans un accord négocié avec lui. Cette conception est sans doute liée à un certain attachement à l'ordre hiérarchique, reflet d'une société encore très hiérarchisée et centralisée.

L'importation, telle quelle, de cette méthode anglo-saxonne ne va sans poser quelques problèmes, en particulier son adaptation difficile à la culture managériale française. C'est peut être ce qui explique que les salariés français la mettent souvent en œuvre de manière schizoïde, comme s'ils n'étaient pas concernés, comme s'il fallait satisfaire à une obligation extérieure.

Bourdieu s'interroge sur l'individualisation de l'évaluation, notamment à propos des chercheurs, mais cette réflexion est

transposable à d'autres métiers. Il montre la contradiction existante entre, d'un côté, le fait d'évaluer un acteur de façon individuelle et de l'autre, le fait que la plupart des objectifs auxquels les acteurs sont confrontés relèvent d'une dynamique collective.

Bref on peut s'interroger à juste titre sur cet événement managérial considéré avec scepticisme, voire avec dérision, par les salariés.

2. L'entretien d'évaluation : Une technologie invisible du pouvoir

Ce scepticisme est parfois remplacé par une véritable panique quand les collaborateurs sont confrontés à un manager qui profite de cet événement pour "marquer" encore davantage son emprise sur ses collaborateurs. Le but de l'entretien, dans ce cas, perd toute rationalité, il devient le lieu de l'expression de la domination plutôt que celui de l'analyse et de la recherche de croissance des individus.

Après un début généralement courtois, le manager "névrosé" va, peu à peu, faire des allusions mettant en évidence les défaillances de son interlocuteur, de façon exagérée. Le but de cette stratégie est d'affaiblir son interlocuteur pour obtenir de lui sa soumission, voire sa reddition, quand ce n'est pas sa démission : " compte tenu, de tel ou tel type de comportement, on s'est demandé si on allait pouvoir vous garder... ", " dans cette situation, on a constaté que ceci ou cela... ".

L'entretien d'évaluation peut représenter pour le manager névrosé une aubaine de plus pour humilier et atteindre la dignité de la personne. Seul, sans témoin, il va permettre à son sadisme de s'exprimer à travers toutes sortes de réflexions "persécutantes", sidérant alors par une telle violence son interlocuteur, ou plutôt sa victime.

Nous posons l'hypothèse que ce processus est en fait en grande partie inconscient. Les cas

de perversité "consciente" sont sûrement plus rares que les collaborateurs qui y ont à subir ce genre de comportement ont tendance à le penser. C'est la situation de pouvoir qui donne l'illusion à celui qui la détient d'être capable de réparer une souffrance de l'ordre de l'humiliation que lui-même a sûrement éprouvée dans son enfance. Le problème est donc d'autant plus difficile à diagnostiquer qu'il ne relève pas d'une stratégie délibérée et volontaire. C'est "l'occasion qui révèle le larron".

Il apparaît alors clairement, que la méthode des entretiens d'évaluation fait partie de ce que Habermas appelle "les technologies invisibles du pouvoir". C'est pour cette raison qu'une préparation est vraiment nécessaire. Cependant, la plupart des formations n'abordent jamais ces questions. Elles se contentent, la plupart du temps, de former les managers à l'utilisation mécanique d'un instrument plutôt qu'au sens de cet événement. La question éthique semble soigneusement évitée. Par le terme "éthique", il faut entendre non seulement la notion de code d'honneur mais aussi la notion de comportement, c'est à dire l' "éthos " comme le définit le professeur Matar Mbaye, dans un article qui sera prochainement publié dans cette revue.

Nous déconseillons donc vivement de mettre en place des entretiens d'évaluation sans préparation "éthique". Un entretien d'évaluation "mal mené" a des conséquences durables en termes de démotivation. Mieux vaut y renoncer si une attitude managériale professionnelle n'est pas présente. Le collaborateur sortira de cet entretien déprimé, inquiet et rempli d'amertume, si ce n'est de rancune. Tous ces sentiments vont s'écouler dans "l'entreprise clandestine" et contaminer la confiance des autres collaborateurs qui, par solidarité, seront tentés, à leur tour de propager leurs émotions à propos de cette curieuse attitude, indigne d'un chef. Un entretien d'évaluation n'est pas un entretien de licenciement, ni un entretien

de sanction pour faute professionnelle, encore moins un entretien de démolition.

Mais la question que nous posons dépasse la seule dimension clinique du pouvoir (Enriquez). Si les acteurs tombent si facilement dans ce piège, c'est qu'ils y sont aussi entraînés à la fois par des processus "archaïques" qui relèvent de l'éthologie et par la culture hiérarchique liée à l'histoire de la société française. La causalité psychologique n'est donc pas suffisante pour expliquer cet écart. L'explication sociologique et culturelle a tout son intérêt pour comprendre cette problématique complexe. Cette confusion se retrouve, d'ailleurs, dans la sémantique du terme "évaluation" que les français associent spontanément à la notion de jugement alors que les anglo-saxons l'entendent comme "analyse". Ce point de vue linguistique est intéressant car il suggère qu'une des solutions pourrait consister à remplacer le terme "d'entretien d'évaluation" par celui "d'entretien d'analyse de la performance ou de l'action".

3. La fonction tutorale du manager et l'Empowerment

L'entretien d'évaluation est un des outils du management par objectif inséparable du modèle américain de l'Empowerment. Les managers américains ont la réputation, à juste titre, d'être optimistes. Ils ont une relation à l'espérance beaucoup plus importante que les managers français, souvent plus marqués par le principe "du doute cartésien". Pour les américains, l'entretien d'évaluation est un temps de reconstruction de l'identité et de la motivation du collaborateur. Il s'inscrit dans la règle des 3P :

- P1 Protection : le collaborateur est placé sous ma protection. Je dois de le mettre dans des situations où il peut réussir et montrer le meilleur de lui-même, plutôt que de le mettre dans une situation d'échec potentiel, en lui demandant de faire l'impossible.

- P2 Permission : je suis là pour aider mon collaborateur à grandir, à progresser, à devenir, sous mon influence un excellent professionnel. Je suis là pour l'aider à trouver son génie et ses talents plutôt que pour le "surveiller et le punir" (Foucault).

- P3 Puissance : chacun de nos collaborateurs a des ressources insoupçonnées en lui. Il est beaucoup plus fort qu'il ne l'imagine. Le manager peut utiliser son pouvoir pour aider son collaborateur à sortir d'une image négative ou réductrice de lui-même.

La philosophie américaine est donc sûrement plus proche de la notion de tutorat développée par Bertrand Schwartz que de celle d'un juge en situation d'avocat général ou de procureur prononçant une condamnation. Pour réussir les entretiens d'évaluation, il importe donc de se débarrasser, en premier lieu, de certaines conceptions masochistes de type janséniste. La pratique des entretiens d'évaluation est en réalité inséparable d'une conception téléologique du management, c'est-à-dire que les hommes et les organisations sont constamment en devenir. Une entreprise est par essence le lieu d'un projet, d'une dynamique, donc du changement. La question aujourd'hui c'est de se demander comment aider les collaborateurs à changer plutôt que de rester identiques à eux-mêmes.

Dans un environnement statique, il fallait créer une stimulation. La relation d'autorité pouvait avoir cette fonction. Dans un environnement aussi incertain et angoissant que celui que les acteurs éprouvent aujourd'hui, les stimulations viennent de l'extérieur. Il faut au contraire des appuis internes pour pouvoir digérer les changements. On assiste donc à une inversion du rôle des managers. Ceux-ci sont là pour appuyer leur collaborateur. René Kaës parlerait de fonction d'étayage. Il s'agit donc bien d'un renversement de rôle, d'une

"métanoïa".

Pour faire de la croissance personnelle, les axes sur lesquels le manager peut agir sont nombreux :

- L'intelligence de l'Action : Meryem Le Saget dans son livre "Le manager intuitif" rappelle l'importance du sens en termes de direction (Où allons-nous ?) comme en termes de valeurs (À quoi sert fondamentalement notre action ?)

- Les compétences : Guy Le Boterf a été le premier à monter qu'il ne fallait pas confondre "connaissance, qualification et compétences". La connaissance permet d'accéder à des modèles théoriques très généraux, la qualification correspond à un titre délivré par une institution, la compétence est la capacité des acteurs à résoudre les problèmes concrets d'un client interne ou externe.

- La motivation : cet aspect largement développé par Maslow, Herzberg et bien d'autres n'est plus à présenter.

- L'image de soi : la capacité à agir passe aussi par une bonne image de soi. Lorsque nous doutons de nous-mêmes, nous devenons maladroits et risquons d'échouer plus facilement. L'estime de soi dépend du regard des autres. Nous avons besoin d'un "bon regard" pour développer une image positive de nous-mêmes. La psychologue Bénédicte Haubold, dans son livre récent *Vertiges du miroir : Le narcissisme des dirigeants*, a montré combien ce facteur était important dans la réussite des acteurs. Ce qui est évoqué pour les dirigeants d'entreprise concerne évidemment tous les salariés. Le chômage de longue durée remet sérieusement en question l'image de soi. C'est surtout Danièle Linhart qui a exploré cette problématique à travers un titre évocateur "Perte d'emploi, perte de soi "

- Les valeurs : Nicole Aubert et Vincent de

Gaulejac ont montré le lien avec les valeurs et l'Idéal du Moi. Dans le domaine sportif, la performance n'est pas liée seulement aux qualités physiques mais au "mental". Cette ressource est motrice dans la performance des individus. La valeur Travail aujourd'hui est mise en question souvent par la jeune génération. Faut-il s'en étonner ? La façon dont de nombreux licenciements ont été menés, a pu faire croire que le travail des "gens " était aussi un produit jetable sans réelle importance. Ces pratiques plus comptables que managériales ont certainement eu une incidence sur les mentalités des jeunes générations dont les parents ont à subir ce type de séparation.

L'ensemble de ces éléments représente ce qu'on appelle "le facteur humain" (Christophe Desjours). Il reste encore insuffisamment défini pour les sciences de gestion qui ont tendance encore à le considérer comme un facteur secondaire. Dans une économie basée sur l'innovation compétitive et la qualité du service au client, il prendra (enfin) certainement une place considérable.

4. Les fonctions et les questions clés de l'entretien de développement professionnel

A quoi sert un entretien professionnel ? Nous avons identifié 6 fonctions principales :

1° Faire le point sur la réalisation des objectifs de l'année qui s'est écoulée en mettant en évidence les succès.

2° Analyser les difficultés rencontrées au cours de la période.

3° Faire une régulation en profondeur des émotions ressenties.

4° Identifier les compétences à développer et alimenter le plan de formation.

5° Définir les objectifs de la période à venir et les facteurs clés de succès pour y parvenir.

6° Mieux comprendre le projet professionnel des collaborateurs.

1° Faire le point sur la réalisation des objectifs de l'année qui s'est écoulée en

mettant en évidence les succès :

L'entretien d'évaluation est d'abord l'occasion de faire un bilan des efforts développés dans l'année qui s'est écoulée. Les questions les plus usuelles peuvent être les suivantes :

Pour vous, quels sont les faits marquants de cette année ?

Quelles ont été les réussites ?

Quels sont les leviers qui vous ont permis cette réussite ?

2° Analyser les difficultés rencontrées au cours de la période :

Cette année, avez-vous rencontré des difficultés particulières qui ont pu vous gêner dans la réalisation de votre mission ou de vos objectifs ?

Que pouvons-nous faire pour réduire ces difficultés ?

3° Faire une régulation en profondeur des émotions ressenties :

J'aimerais revenir sur ce que vous avez vécu cette année. Finalement quel est votre sentiment aujourd'hui en faisant ce bilan ?

Avez-vous ressenti au cours de l'année des émotions négatives (liées à votre travail uniquement !): Peur, Colère, Tristesse ?

Quelles sont les causes de ces émotions ?

Avez-vous aussi éprouvé des émotions positives ?

Avez-vous éprouvé plus de positif ou de négatif ?

4° Identifier les compétences à développer et alimenter le plan de formation :

Dans votre métier ou votre fonction que réussissez-vous le mieux ?

Qu'est ce qui vous pose, du point de vue de la compétence, le plus de difficulté ?

Où avez besoin d'une formation ?

Quel type de formation devrions-nous envisager ?

5° Définir les objectifs de la période à venir et les facteurs clés de succès pour y parvenir :

Quels sont les objectifs d'amélioration que vous vous fixez ?

Que pensez-vous des objectifs que nous vous proposons ou demandons de réaliser ?

Quels sont les facteurs clés de succès que vous devez maîtriser pour réussir ces objectifs ?

Quelles sont les ressources dont vous avez besoin ?

6° *Mieux comprendre le projet professionnel des collaborateurs :*

Qu'est-ce qui serait pour vous une réussite dans 3 ans ?

Comment aimeriez-vous évoluer dans l'entreprise ?

Si l'entreprise ne peut répondre à votre demande, quelles solutions pourriez-vous envisager ?

5. De nouvelles pistes à explorer

5.1 Au niveau de la dynamique individuelle : l'attitude maïeutique ; l'analyse du travail, la régulation des émotions.

5.2 Au niveau de la dynamique collective.

5.3 Au niveau de l'analyse des pratiques des managers.

5.1 *Optimiser la dynamique individuelle*

5.1.1 *L'attitude maïeutique au service de la dynamique des projets individuels*

Il peut paraître étonnant d'évoquer une approche philosophique attribuée à Socrate. Mais sa conception du dialogue s'apparente curieusement à l'approche "humaniste" de l'Empowerment qui semble fortement influencée par les théories de Victor Frankl et plus encore, par le fondateur de l'approche psychothérapie dite non directive de Carl Rogers.

L'approche maïeutique consiste à faire accoucher les esprits des connaissances accumulées dans les vies antérieures". Dans le premier texte de Platon, "Le Banquet", Socrate affirme que l'âme de chaque homme est ignorante de sa capacité à comprendre le monde. Pour qu'il prenne conscience de sa puissance, il faut qu'il accouche de lui-même.

C'est d'abord le rôle du philosophe de faire "accoucher les âmes dans la beauté".

Dans le second texte, "Le Théétète" de Platon, Socrate montre clairement que pour faire "accoucher les hommes d'eux-mêmes", il est nécessaire d'adopter une position de modestie : " 'ai d'ailleurs cela de commun avec les sages-femmes que je suis stérile en matière de sagesse, et le reproche qu'on m'a fait souvent d'interroger les autres sans jamais me déclarer sur aucune chose, parce que je n'ai en moi aucune sagesse, est un reproche qui ne manque pas de vérité".

Les techniques utilisées pour faire "accoucher" le sujet de lui-même passent par le questionnement et la reformulation. Par des questions ouvertes, (Ex : Que voulez-vous dire par-là ?) l'interlocuteur est invité à aller plus loin dans sa réflexion. Par la reformulation, l'interviewé se trouve sécurisé dans son discours et se sent alors autorisé à libérer sa parole.

Cette attitude n'est possible que si le manager a dépassé la tentation des aspects archaïques du pouvoir. Cette posture qui consiste à prendre en compte l'autre, non comme un objet de fantasme au service de son narcissisme mais comme un individu avec sa propre identité, suppose que l'individu, porteur du pouvoir, a résolu sa problématique "œdipienne". En d'autres termes, qu'il a pu accéder, soit par les événements de la vie, soit par sa propre réflexion à une position de maturité, qualifiée par Freud de "génitale" ou par Lacan "d'Altérité".

Cette orientation relève aussi d'un pari : celui qu'un Homme qu'on écoute sera sensible à ce Don et pourra lui aussi exister dans le Contre-Don, c'est à dire redonner à ceux qui l'entourent, ce qu'il a reçu. C'est précisément selon Marcel Mauss, "ce qui fait société".

Si cette attitude doit rester une constante tout au long de l'entretien d'évaluation, elle est décisive dans l'émergence des projets des

individus. Une entreprise est d'abord faite du désir de ceux qui la font vivre. Un proverbe africain rappelle "qu'un homme qui ne rêve pas est un homme qui meurt". Tout individu est porteur d'un projet potentiel. La démarche maïeutique permet de structurer la relation sur un mode assez profond et favorise l'accès au projet. Ce projet est, selon les cas, à double dimension : il peut relever d'un désir de mobilité professionnelle interne ou externe. Le temps de l'entretien d'évaluation professionnelle ne doit pas se limiter à l'analyse du passé proche et du présent mais aussi d'un futur possible dans et pourquoi pas hors de l'entreprise. Il y a une sorte de pudeur à évoquer cette dernière possibilité alors que tout le monde sait que l'entreprise ne pourra répondre aux ambitions du sujet. Plutôt que de faire " comme si ", pourquoi ne pas aborder franchement la question et rechercher en commun des solutions. C'est ce que nous avons proposé, avec succès dans une PME de 200 salariés qui était confrontée à ce problème. Certains de ses salariés étaient surqualifiés par rapport aux postes proposés dans l'entreprise qui ne pouvait répondre aux aspirations des salariés. Une antenne projet a été mise en place consistant à aider les collaborateurs qui le souhaitent à trouver un emploi dans une autre entreprise, à la condition de préparer le remplaçant lorsqu'une opportunité sérieuse se présentait.

Il s'agit de permettre à un individu de se projeter une image de lui-même dans le futur. Claude Lévy Leboyer a montré que ce processus d'invention de soi-même qu'elle appelle "l'expectation" est un facteur de motivation déterminant. Ce travail d'invention ou de réinvention de soi-même permet à "l'Idéal du moi " du sujet une régénération qui le nettoie de tous les efforts accomplis dans le passé. L'évaluation est en effet indissociable d'une notion de développement professionnel, promue notamment par la loi du 4 mai 2004 sur la " Formation Tout au Long de la Vie ". Une absence de représentation de soi dans le futur est souvent une source d'anxiété et de dépression. En se situant plus

clairement sur la ligne du temps "passé - présent - futur", l'individu retrouve une certaine sérénité car chacun a fondamentalement besoin d'être un créateur d'histoire (Sartre) et non un simple objet du désir de l'Autre.

Il devrait donc y avoir une dimension onirique dans l'entretien que nous appellerons désormais le développement professionnel. Cependant cette recreation n'est possible que si on parvient à transformer cette procédure en un temps de réflexion profonde sur son existence professionnelle sur les 3 dimensions de la ligne du temps passé - présent - futur.

5.1.2 L'analyse du Travail

L'entretien d'évaluation est aussi l'occasion de faire une analyse fine du travail. L'exercice consiste à reprendre les différentes activités et tâches de la fonction pour se demander si celles-ci sont exécutées ou pas. On peut aller plus loin en indiquant pour chaque tâche les problèmes rencontrés. Cette analyse permet de mettre en évidence les éléments de l'organisation à faire évoluer. C'est une sorte de radiographie ou mieux de scannérisation de l'organisation. Il importe ensuite, bien sûr, de hiérarchiser les problèmes pour se concentrer sur les 20/80 ou mieux encore les 2/98.

Voici un exemple d'analyse fine du travail réalisée avec des chefs de chantier dans le cadre d'une étude menée avec la Fédération Régionale du Bâtiment de la région Auvergne.

Cet exercice ne doit pas se faire de manière mécanique comme on réviserait les différents éléments d'un moteur. C'est le résultat d'un dialogue sur le travail vécu.

David Marker, professeur en Management, a développé une approche originale avec un autre chercheur américain, MacKenzie, en mettant en évidence combien la prise de conscience des micro-changements liés à la fonction des acteurs était importante. Dans leurs études, ils ont constaté que le travail n'était pas un élément stable mais un

processus permanent en constante transformation. Ils considèrent, dans la perspective d'une recherche d'efficience collective, qu'il est très important de s'interroger régulièrement individuellement et collectivement sur ces modifications infinitésimales afin de permettre des micro-ajustements permanents. Ils ont nommé ces superpositions inconscientes de tâches "l'encroaching ". Ils proposent au moins deux outils intéressants pour identifier les dérives et déplacements de tâches qui ont lieu dans les équipes : l'analyse des processus et la comparaison des tâches entre deux périodes temporelles

5.1.3 La régulation des émotions

La performance demande un certain dépassement de soi-même, en d'autres termes, une relative sublimation. En se concentrant sur un but éloigné dans le temps, le sujet interrompt momentanément le contact avec lui-même. En cours de route, il accumule des émotions négatives (peur, colère, tristesse) et positives (joie). Tant que le crédit émotionnel est positif, le sujet ne ressent pas la fatigue mais ce processus n'est pas constant. Des déséquilibres émotionnels sont inévitables.

Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle, fait appel à une métaphore pour définir ce processus. Il parle de "collection de timbres ". Chacun, accumule dans son intériorité certaines émotions négatives qui ne peuvent pas toujours se résoudre dans l'Action. Le stock d'émotions négatives l'emporte sur les émotions positives. Le sujet rentre alors en souffrance. Il est important d'en parler. Mais cela n'est pas toujours possible.

L'entretien d'évaluation est aussi l'occasion d'échanger en profondeur sur le vécu de l'acteur et, à travers cette expression, de susciter une certaine "catharsis". En s'exprimant sur un mode émotionnel, le sujet peut évacuer une certaine souffrance accumulée au cours des situations

d'inhibitions d'action qu'il a pu rencontrer durant la période analysée.

L'accumulation d'émotions douloureuses génère souvent une activité fantasmagorique qui altère le jugement de l'individu encombré. Les sociologues parlent à ce sujet de "rationalité limitée". Les psychologues cliniciens évoqueront la notion de "névrose". Mais l'expression des émotions n'est évidemment pas suffisante pour rétablir l'équilibre. Ce qui importe c'est de mettre en place des changements concrets liés aux problèmes associés aux émotions accumulées.

La recherche du "sens " est souvent présentée comme élément fondamental de l'activité managériale. Cette notion n'est pas une simple notion cognitive ou mentale. L'accès au sens se fait essentiellement à partir de la subjectivité des acteurs. Le sens est donc "un objet" sensible indissociable de l'affectivité. Les émotions vécues deviennent alors des symptômes qu'on doit aussi entendre comme des signes signifiants quelque chose du réel. C'est pourquoi, si les managers sont capables d'entendre le vécu émotionnel des acteurs, ils ont en réalité accès à un niveau plus profond du fonctionnement organisationnel :

- La peur peut signifier que l'organisation n'est pas sécurisante,
- La tristesse que l'individu a été mis en échec sans pouvoir être soutenu,
- la colère qu'il est nécessaire de mettre en place du changement dans l'organisation et ou les processus. Il est là aussi possible de décoder le vécu émotionnel des acteurs à la lumière du modèle des " 4 Temps du Management ".

La prise en compte de la dimension émotionnelle du vécu des acteurs en situation de travail constitue une dimension aussi importante que l'analyse des faits.

5.2 Encourager la dynamique collective

Les possibilités d'innovation se trouvent certainement dans la collectivisation du processus. Nous proposons pour cela 4 outils

inédits que nous avons mis en œuvre à l'institut de l'expansion ou découverts à travers nos interventions.

- 1° Le Graphique du Temps de l'Equipe (GTE)
- 2° Les Facteurs Clés de Réussite (FCR)
- 3° Le Référentiel de Compétences Clés (RCC)
- 4° Le Tableau de Réalisation de Visualisation des Objectifs (TVO)

1° Le Graphique du Temps de l'Equipe (GTE) est un tableau qui permet de recenser les différents objectifs de l'équipe et de situer clairement la participation de chacun. La première étape consiste à définir des objectifs cohérents et à attribuer à chaque membre de l'équipe des responsabilités précises en définissant en % un temps d'occupation dans la charge de travail des collaborateurs.

Dans cette méthode, la difficulté consiste à définir des objectifs " SMART ", c'est à dire :

- Spécifiques pour éviter des formules trop générales. Au lieu de dire "améliorer la communication dans l'entreprise", on préfère spécifier l'action en proposant de mettre en place "un système de travail collaboratif, en optimisant le système de réunion, en formant les managers à la technique de conduite de réunions, etc."
- Mesurables en définissant des indicateurs simples quantitatifs ou qualitatifs.
- Adaptés au contexte et aux enjeux de l'entreprise.
- Réalisables en veillant à ne pas mettre les acteurs dans l'impossible.
- Temporels en séquençant les objectifs dans le temps avec des dates de fin et des jalons intermédiaires.

2° Les Facteurs Clés de Réussite (FCR)
Cet outil complète bien le précédent. Nous l'avons trouvé chez IBM :

On commence par faire la liste des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir les objectifs qu'on s'est fixés. On n'en retient

environ 6, après les avoir hiérarchisés avec la méthode multicritère de prise de décisions déjà présentée.

Puis on met dans la colonne de gauche la liste des objectifs à atteindre et en haut du tableau les 6 facteurs clés de réussite retenus. Pour chaque objectif, on évalue le nombre de facteurs clés impactés et le niveau de qualité actuelle qu'on représente par une couleur : vert, orange ou rouge. Ce tableau permet de mettre en évidence le poids de chaque facteur dans l'atteinte de l'objectif et le niveau de qualité actuelle.

3° Le Référentiel de Compétences Clés (RCC)
Ce tableau permet d'identifier les compétences clés à développer pour réussir à atteindre les objectifs. Comme précédemment, on fait la liste des compétences clés nécessaires au développement de l'efficacité. Après les avoir hiérarchisées, on en retient 8 à 10 puis on définit un niveau à atteindre dans l'idéal. On peut, par convention, définir 3 niveaux qu'on représente par une couleur différente. Chaque membre de l'équipe se positionne par rapport à ce référentiel. Cet exercice collectif permet à chacun de se dire et d'être reconnu dans son niveau de compétences et d'organiser un éventuel échange de savoirs entre les collaborateurs. La compétence n'est plus la chasse gardée du spécialiste mais devient un objet commun.

4° Le Tableau de Visualisation de Réalisation des Objectifs (TVRO)
La visualisation de la progression collective de réalisation des objectifs se fait généralement une fois par mois. Cela permet de suivre les résultats des efforts collectifs et de trouver des solutions en cas de dérives.

Dans une entreprise danoise, le dirigeant représente sur un grand tableau mural deux courbes : celle du CA prévu et celle du CA réalisées tout au long des mois de l'année. Quand on entre dans la salle de réunion c'est

la première chose qu'on voit.

L'entreprise Embrayer utilise un autre outil intéressant. Il s'agit d'un tableau réalisé avec Excel qui met en évidence en % le degré de réalisation des objectifs mois par mois. Pour chaque objectif on utilise une ligne.

La méthode cockpit management est développée par le professeur Patrick M. Georges ; elle est sans doute inspirée du constat que la visualisation collective des objectifs et des ressources utilisées était une condition de la performance de l'entreprise.

6. Des entretiens de développement professionnel au plan de formation

L'analyse individuelle ou collective des compétences permet de concevoir le plan de formation pluriannuel de l'entreprise. Ce plan pourra être formulé par personne, par service, par entreprise dans le cadre d'un groupe. Comme son nom l'indique, il pourra être révisé chaque année. C'est surtout la première année que l'investissement en temps est le plus important.

Dans cet exercice, la difficulté repose sur le transfert des problèmes rencontrés en objectifs de formation. Certaines entreprises ont associé à leurs référentiels de compétences des référentiels de formation, ce qui facilite la tâche.

7. Points clés pour la réussite de votre

démarche d'évaluation

1. Rassemblez un comité pour construire avec lui des outils et des processus d'évaluation partagés.
2. Souvenez-vous que dans un entretien les collaborateurs mettent en jeu leur " image de soi ".
3. Distribuez 15 jours avant les documents d'évaluation pour que le(s) collaborateur(s) puissent préparer leur entretien.
4. En tant que manager souvenez-vous que " manager n'est pas se défouler " vous aurez d'autres occasions pour cela.
5. Veillez à ne pas être dérangé durant l'entretien.
6. Ne bâclez pas l'entretien, donnez-vous du temps. Si besoin faites l'entretien en 2 ou 3 fois.
7. Durant l'entretien, appliquez la méthode maïeutique.
8. En fin d'entretien, reformulez ce qui a été dit et les décisions prises.
9. Après les entretiens, prenez le temps ou déléguer l'analyse des entretiens.
10. Faites une restitution de synthèse au comité d'évaluation portant sur les performances par équipe ou service, l'organisation du travail, les compétences, les mobilités professionnelles possibles (sans citer de noms), le plan de formation.

Auteur : J.C Casalegno

3. 7 Optimisez l'Intelligence Organisationnelle

Résumé

Cet article, rédigé par le Docteur Patrick M. Georges, présente des conseils pour améliorer

vos intelligence et celle de votre entreprise. Il se base sur des observations recueillies au cours de nombreuses missions d'expertises en organisation du travail intellectuel.

Il présente des recommandations pour améliorer les habitudes de travail des employés et des cadres. Il décrit aussi des programmes qui optimisent l'intelligence collective des entreprises.

Il conclut en soulignant l'importance d'une bonne discipline personnelle, d'un environnement de travail adéquat pour chaque type de tâche et d'une meilleure utilisation des technologies disponibles.

Présentation du Docteur Patrick M. Georges

Monsieur Patrick Georges est docteur en médecine, neurochirurgien au Centre Hospitalier Universitaire Vésale à Charleroi. Il est par ailleurs diplômé d'HEC Paris - CRC et titulaire d'un MBA Solvay Business School Bruxelles

En dehors de ses activités de chirurgien il enseigne le management dans diverses Universités et Hautes Ecoles en Europe, dont HEC Paris. Sa spécialité est l'organisation du travail et les performances organisationnelles. Ses cours et séminaires les plus connus sont "Augmenter l'efficacité et l'intelligence des managers", "Améliorer la productivité d'équipe" et "TopTen : entraînement pour un mental d'acier". Il est le concepteur du fameux "Management Cockpit", poste de pilotage des affaires qui équipe déjà plus de 300 entreprises, dont SAP, IBM, Crédit Suisse et Siemens.

Patrick M. Georges a publié de nombreux articles et ouvrages de management dont "Le Management Cockpit" et "Être au top" aux Éditions d'Organisation à Paris. Son best-seller, "Gagner en Efficacité", est dans le trio des meilleures ventes de livres de

management depuis sa parution.

Il intervient auprès des entreprises et organisations en tant qu'expert en amélioration de l'efficacité personnelle et des équipes.

Avertissement

Ce travail représente l'expérience de l'auteur et de son équipe au cours de dix ans de travaux sur le sujet de l'intelligence humaine. Cette expérience a été acquise à la fois comme équipe de neurochirurgiens et spécialistes du cerveau et de ses fonctions, et comme bureau de conseil en organisation du travail intellectuel.

Cette publication n'a pas de prétention statistique et donc scientifique. Elle présente les résultats d'observations cliniques issus de nombreuses sources et références en annexe.

Les programmes cités existent sous forme de méthodologies ou de logiciels disponibles commercialement dans les grandes firmes de consultance ou dans les grandes firmes informatiques. Ils sont protégés par les lois internationales de protections des droits intellectuels.

1. l'Intelligence Organisationnelle : une définition

Améliorer son intelligence a toujours été un rêve de l'homme. Malheureusement, c'est un rêve impossible. L'intelligence liée à notre génétique n'est bien sûr pas modifiable. L'intelligence sociale, que certains appellent maintenant l'intelligence émotionnelle, est, elle aussi, fixée dès l'âge adulte.

Il nous reste la solution d'améliorer la

productivité intellectuelle plutôt que l'intelligence elle-même.

Cette productivité de l'intelligence peut être améliorée par des méthodes de travail adéquates, par des postes de travail adaptés, par des logiciels d'aide à la productivité intellectuelle.

L'ensemble de ces méthodes et de ces programmes d'amélioration de la productivité intellectuelle porte le nom d'Intelligence Organisationnelle ®.

Mais il ne s'agit pas uniquement de nous faire produire plus et mieux. Ces programmes sont aussi conçus pour améliorer notre satisfaction au travail et notre sécurité mentale.

Avant de pouvoir améliorer notre intelligence et celle de notre entreprise, il faut d'abord s'intéresser à ce qu'est l'intelligence humaine. Il faudra ensuite compenser ses faiblesses principales par une meilleure organisation du travail.

2. Qu'est ce que l'intelligence humaine ?

C'est notre capacité à atteindre des objectifs, en surmontant des obstacles, par l'utilisation de moyens. C'est une définition pratique que nous utiliserons, il y en a beaucoup d'autres.

Pour être intelligent, nous devons bien reconnaître les informations que le monde nous envoie, être attentif, avoir une bonne mémoire, bien utiliser le langage, bien contrôler nos émotions.

Toutes ces fonctions ont des faiblesses que les programmes d'Intelligence Organisationnelle vont nous aider à compenser.

3. Qu'est ce que l'intelligence collective, l'intelligence d'entreprise?

La définition est la même que pour l'intelligence d'une personne, mais elle est ici appliquée à un groupe de personnes travaillant ensemble.

Pour être intelligente, l'entreprise doit avoir une excellente mémoire collective, un langage d'affaire sans ambiguïté, un cerveau pour décider et un système nerveux pour véhiculer l'information.

4. Peut-on mesurer l'intelligence humaine?

On peut mesurer par des tests, certains aspects particuliers de l'intelligence. Le raisonnement peut se mesurer par le coefficient intellectuel. L'intelligence émotionnelle peut se mesurer par les tests d'intelligence sociale.

L'Intelligence Organisationnelle se mesure par la productivité intellectuelle d'une personne ou d'un groupe de travail ou encore d'une organisation.

5. Peut-on mesurer l'intelligence collective?

Contrairement aux intelligences rationnelles et émotionnelles qui concernent les individus, l'Intelligence Organisationnelle concerne aussi les groupes de personnes et l'entreprise.

La productivité intellectuelle ne se mesure pas facilement. Pour les employés, cela peut être le nombre de dossiers traités par heure, le nombre de clients servis par jour, le nombre de lettres envoyées, le nombre de

clients visités...

Pour les cadres d'entreprise, on mesurera la productivité de l'unité qu'ils dirigent.

En Intelligence Organisationnelle, on compare les productivités des groupes de personnes obtenues par différentes méthodes de travail, dans différents environnements de travail, avec différents équipements ou encore avec l'aide de différents logiciels. Tout ceci bien entendu à qualité de produit ou de service égal.

6. Les faiblesses de l'intelligence humaine

Le cerveau humain traite l'information qu'il reçoit. Mais il le fait avec de nombreuses faiblesses.

Son attention est courte. Sa reconnaissance des formes est imparfaite et biaisée. Sa mémoire à court terme ne peut contenir que très peu d'informations à la fois. Sa mémoire à long terme classe les informations à sa manière et oublie souvent des choses pourtant en stock. Son langage est source de nombreux malentendus.

Le cerveau est lent à traiter l'information. Il ne fait bien qu'une chose à la fois et il est vite débordé.

Si l'on veut aider une personne à traiter le mieux possible l'information qui lui parvient, il faut la supporter au cours des divers stades de sa pensée.

Augmenter sa capacité d'attention.

Focaliser son attention.

Optimiser sa perception des formes.

Organiser sa mémoire court terme.

Organiser sa connaissance en mémoire long terme.

Contrôler son langage.

Contrôler son stress.

Corriger sa mauvaise évaluation des risques.

Structurer sa prise de décision.

Structurer sa méthode de résolution des problèmes.

7. Les faiblesses de l'intelligence collective

Les parties d'un même cerveau humain communiquent vite et bien entre elles. Mais quand un groupe de personnes doit travailler ensemble, il faut interconnecter plusieurs cerveaux et c'est ici que l'intelligence collective présente sa plus grande faiblesse.

L'intelligence de l'entreprise n'a pas vraiment de mémoire collective bien organisée, elle utilise un langage peu connu des intelligences individuelles qui la composent et sa capacité attentionnelle est encore plus limitée que celle d'un individu.

Si l'on veut rendre une entreprise plus intelligente, il faut donc des programmes qui organisent :

Sa mémoire collective des cas qu'elle a rencontrés dans le passé.

Son système nerveux par logiciel intégré pour amener les informations aux centres de décision et pour faire exécuter ces décisions.

Son cerveau d'entreprise par des programmes distribués d'aide à la décision.

Son langage pour le rendre compréhensible par tous sans ambiguïté.

8. Les programmes d'aide à l'intelligence

En pratique, votre intelligence génétique et votre intelligence émotionnelle ne peuvent pas être réellement améliorées.

Pour améliorer votre intelligence opérationnelle, vous devrez donc vous réorganiser, vous équiper de meilleur matériel et vous devrez travailler d'une meilleure façon.

Les méthodes et les programmes d'Intelligence Organisationnelle sont faits pour pallier aux faiblesses des diverses composantes de l'intelligence humaine et pour en amplifier les qualités.

Ces programmes sont connus sous le nom de Programmes de Gestion d'Intelligence Humaine. Quelques exemples classiques seront développés plus loin.

Les programmes de formation à l'Intelligence.
Les Salles de Management.
Le Bureau CorpIntel ®
La Certification Ergo-9000 ®
Le langage Ergo-com ®

Comment améliorer les différentes fonctions de l'intelligence ?

Voyons plus en détail comment l'intelligence traite l'information et comment, en organisant mieux notre travail, nous pouvons l'aider à mieux fonctionner.

9. Comment améliorer notre attention ?

L'attention est ce qui nous permet d'avoir un accès conscient au contenu de notre mémoire.

Notre niveau d'intelligence dépend beaucoup de cette capacité qui nous permet, par exemple, d'augmenter notre durée de concentration sur un dossier.

L'attention humaine a deux caractéristiques qu'il faut connaître pour mieux organiser

notre travail. Elle est fortement sélective et elle est très limitée.

En entreprise, les programmes d'amélioration d'attention augmentent la capacité des cadres à comprendre vite et bien les situations d'affaires. C'est le "situational awareness" des anglo-saxons. Ces programmes se basent essentiellement sur une meilleure présentation des informations.

10. 59 moyens de développer les différentes fonctions de l'intelligence

Voyons plus en détail comment l'intelligence traite l'information et comment, en organisant mieux notre travail, nous pouvons l'aider à mieux fonctionner.

Comment améliorer notre attention ?

L'attention est ce qui nous permet d'avoir un accès conscient au contenu de notre mémoire.

Notre niveau d'intelligence dépend beaucoup de cette capacité qui nous permet, par exemple, d'augmenter notre durée de concentration sur un dossier.

L'attention humaine a deux caractéristiques qu'il faut connaître pour mieux organiser notre travail. Elle est fortement sélective et elle est très limitée.

En entreprise, les programmes d'amélioration d'attention augmentent la capacité des cadres à comprendre vite et bien les situations d'affaires. C'est le "situational awareness" des anglo-saxons. Ces programmes se basent essentiellement sur une meilleure présentation des informations.

1. Comment améliorer la sélectivité de notre attention ?

Naturellement, nous sélectionnons certaines sources d'informations parmi beaucoup d'autres. Il nous est impossible de faire attention à tout ce qui nous arrive. Nous cherchons constamment à réduire le coût cognitif d'une tâche en sélectionnant certaines sources d'informations. Nous filtrons les informations.

La sélection des informations par l'attention est indispensable pour nous éviter une surcharge mentale.

Idéalement, notre intelligence devrait sélectionner les informations en fonction de nos objectifs et de nos tâches du moment. Malheureusement, c'est loin d'être toujours le cas.

Notre attention sélectionne les sources d'informations selon des critères qui sont parfois devenus curieux dans notre monde actuel. Dans certains cas, cette sélection n'est pas très efficace.

Par exemple dans un bureau bruyant, notre attention va, par sécurité, décider d'analyser toutes les voix humaines qui nous parviennent, alors que nous essayons de nous concentrer sur un dossier difficile.

Voici deux exemples simples et classiques où le caractère sélectif de notre attention peut diminuer notre productivité et notre qualité intellectuelle.

- Les sources d'informations prioritaires :

De nombreuses sources d'informations sont prioritaires et captent irrémédiablement notre attention, même si ces informations ne

sont pas utiles à notre tâche ou à nos objectifs.

Par exemple, pour des raisons de sécurité, la voix et le visage humain captent immédiatement une très grande partie de notre attention, même si par ces canaux, nous ne recevons pas d'informations utiles ou désirables à ce moment de notre travail.

Il existe encore d'autres sources d'informations auxquelles nous ne pouvons pas nous empêcher de porter attention. Par exemple, si un texte entre dans notre champ visuel, nous ne pouvons pas nous empêcher de le lire et de l'interpréter.

- Les sources d'informations manipulées :

Les publicitaires savent réaliser des réclames qui vont capter notre attention à leur avantage et non au nôtre. Ils vont jouer avec les règles de l'attention et entrer des informations dans notre cerveau par des canaux et sous des formes que nous considérons comme prioritaires et fiables.

Il faut donc aider et protéger notre attention pour que sa sélection d'information soit bien faite et corresponde à nos objectifs et non pas, ni à des réflexes archaïques, ni aux objectifs des autres.

Voici quelques exemples très simples d'applications pratiques. Il en existe beaucoup d'autres.

2. Mesurer votre capacité d'attention sélective, c'est mesurer une forme importante de votre intelligence

La capacité d'attention sélective varie d'une personne à l'autre. Elle peut être mesurée par un test simple d'écoute sélective.

Si vous avez de bons scores à ce test, vous avez une bonne capacité à vous concentrer, à être attentif à une source d'information particulière parmi d'autres. Ce sont des capacités que doivent avoir notamment les pilotes d'avion, les chauffeurs de camion, mais aussi les traders de banques, les contrôleurs, ...

3. Ne pas décider d'acheter en présence du vendeur

Le vendeur le sait bien. C'est quand il est présent en face de son client qu'il doit le faire signer. Après, quand le client est parti, ses chances de recevoir son document signé sont moindres. En mettant son visage et sa voix dans le champs attentionnel de la personne qu'il essaye de convaincre, il capte et focalise l'attention du client et lui laisse moins de chance d'être attentif aux éléments rationnels de la décision.

Les clients intelligents sortent toujours du magasin quelques instants avant de décider d'acheter ou non.

4. Pas de changement de décisions en réunion

Les bons négociateurs demandent toujours une interruption de séance avant de changer leur décision. Ils sentent intuitivement qu'ils n'atteignent pas leur meilleure capacité intellectuelle en réunion. Les multiples visages, le bruit, les conversations, tout cela disperse leur attention et diminue leurs capacités décisionnelles.

Durant l'interruption, seuls, à l'abri des visages et des voix pendant quelques minutes, ils sont à nouveau en pleine possession de

leurs moyens intellectuels pour décider de leurs nouvelles positions avant de rentrer à nouveau en réunion.

5. Travaillez dos à dos quand il le faut

Les employés le savent, il est plus difficile d'effectuer un travail de concentration face à face avec un collègue que dos à dos. Les employés qui sont assis en face l'un de l'autre se plaignent souvent de difficultés d'attention. La présence constante du visage d'une autre personne dans leurs champs visuel est un élément auquel peu d'employés peuvent vraiment s'habituer.

La plupart des employés qui en ont la possibilité préfèrent une position à 45° avec l'autre personne ou alors dos à dos. Quand il faut se parler, ils se retournent ou vont en salle de réunion ou encore boire un café ensemble. Ils ont donc tendance à chercher une place typiquement adaptée à chaque tâche intellectuelle : dos à dos pour les tâches de concentration et face à face pour les tâches de communication.

6. Travaillez sur un bureau dégagé

Certaines sources d'informations prioritaires ne peuvent être négligées, oubliées par votre attention. C'est le cas des informations provenant de notre vision périphérique.

Prenons un exemple. Si vous travaillez sur un bureau encombré de papiers et de dossiers, votre vision périphérique capte inconsciemment de nombreuses informations en provenance de ces papiers et de ces documents. Vous n'y travaillez pas mais ils sont malgré tout présents et captent votre attention. Inconsciemment, vous ne pouvez pas vous empêcher de vous soucier d'eux, s'ils

sont dans votre champs visuel. Mais ce phénomène, inconsciemment, détourne votre attention du champs visuel central où se trouve le dossier ouvert sur lequel vous essayer de vous concentrer.

Si vous étudiez un document sur un bureau encombré de papiers et de dossiers, vous aurez plus de difficultés à vous concentrer que si vous effectuez la même tâche sur un bureau dégagé de tous les papiers et documents. Vos performances intellectuelles seront donc moins bonnes.

Beaucoup de personnes ressentent subjectivement ce handicap à effectuer un travail de concentration sur un bureau encombré et mal rangé. Cette intuition les pousse alors à prendre le dossier à étudier et à aller s'installer à un autre endroit que leur bureau habituel (table de conférence, table de cuisine) pour poursuivre leur travail sur une surface de travail qui ne porte pas d'autres sources d'informations que celles où il faut se concentrer.

7. Travaillez à l'abri des voix

La voix humaine est une source d'information prioritaire que le cerveau ne peut pas s'empêcher de traiter. La voix humaine capte toujours un grande part de notre capacité attentionnelle quand nous y somme soumis, consciemment ou inconsciemment. Notre attention favorise fortement la perception des voix et visages humains. Votre travail sera toujours moins bien effectué si vous êtes entouré de voix et de visages.

Au cours d'un audit récent d'une banque, nous avons relevé que chacun des 30 employés du plateau de bureau percevait constamment au moins deux conversations sans rapport avec son travail.

Dans un bureau de trois personnes, si l'une d'entre-elles reçoit un appel téléphonique, les deux autres personnes, pourtant non concernées, garderont un souvenir précis de toute la conversation téléphonique. Cette activité d'écoute et de mémorisation involontaire, inconsciente et non désirée, se fait au détriment des performances de la tâche que ces personnes étaient en train de faire lorsque leur collègue a reçu cet appel.

8. Comment étendre les limites de notre attention ?

Notre attention est fort limitée. Nous ne disposons que d'un temps attentionnel relativement faible par sujet et par source d'information. Il nous est impossible d'être attentif très longtemps et de bien faire plusieurs choses à la fois.

Voici quelques observations récoltées au cours de dix ans d'expertise et de conseil dans le domaine

9. Commencez par la conclusion

Notre capacité de haute attention est courte. Nous ne lisons presque pas la seconde page d'un rapport. Nous n'écoutons déjà plus la seconde minute d'un discours.

Les bons orateurs, les bons rédacteurs savent qu'il faut commencer par ce qui est important.

Beaucoup d'entreprises demandent que chaque rapport commence par la conclusion en première page.

10. Bien rédiger les instructions

Faites auditer vos manuels d'instructions aux

travailleurs. Un manuel mal rédigé peut mettre en responsabilité celui qui l'a rédigé en cas d'accident. Il faut notamment savoir que la lecture des mots est automatique et survient même quand la tâche du sujet ne le requiert pas. Il ne faut donc mettre dans le champs visuel du travailleur que les mots nécessaires à la tâche. Les messages doivent être strictement contrôlés et brefs.

En dispersant l'attention du lecteur sur de nombreux mots, vous pouvez lui faire manquer des phrases essentielles.

11. Mieux concevoir et équiper les salles de réunion

Avez-vous remarqué comme vous pouvez rester attentif très longtemps dans une salle de cinéma. C'est parce que l'environnement fourni à votre cerveau est calculé pour capter son attention et ne pas la lâcher. La salle de cinéma est conçue pour contrôler totalement vos yeux et vos oreilles. Aucune autres personnes que les acteurs ne vous font face et ne vous parlent.

Les programmes d'Intelligence Organisationnelle, comme par exemple celui de conception des Salles de Management, augmentent votre attention sélective en vous présentant des informations simples et présélectionnées pour supporter votre tâche et votre objectif.

L'environnement de travail doit capter votre attention et la maintenir. C'est pourquoi les salles de management modernes présentent les informations affichées aux murs de la salle et pas sur des écrans d'ordinateur (voir le programme Salle de Management en fin d'article).

12. Décidez, chaque matin, de ce que sera

votre "Affaire du jour"

Notre attention sur un même dossier est souvent fort courte et limitée à quelques dizaines de minutes. Il faut donc utiliser tous les trucs possibles pour allonger ce temps d'attention quand le dossier est essentiel.

Beaucoup de personnes décident formellement, avant de partir au travail, de quel sera le grand dossier de la journée. Elles décident de focaliser leur attention sur un travail important à faire, sur une décision à prendre avant ce soir, sur un objectif à atteindre aujourd'hui.

Cette technique mentale naïve est efficace au dire de beaucoup. Elle permet d'avoir plus de période de haute attention au cours de la journée sur ce seul dossier critique.

13. Comment aider notre perception et notre reconnaissance des formes ?

Après avoir capté l'attention, l'information doit passer le filtre de la perception. L'expérience montre que nous percevons mieux certains graphiques et que d'autres passent moins bien, sont moins bien compris. Certains visuels influencent plus fortement nos décisions que d'autres.

Ceci est du aux filtres de perception de notre intelligence qui captent mieux certaines formes que d'autres. Il y a des bonnes et des mauvaises formes à utiliser quand l'on veut bien communiquer une information.

Les programmes d'Intelligence Organisationnelle vont donc accorder une grande importance à la bonne présentation des informations, aux graphiques, au contrôle du champs visuel des personnes et au

placement des informations dans le champs visuel.

14. Choisissez les bons graphiques

Pour être bien perçu et bien compris, un graphique doit pouvoir être aisément reconstruit dans notre mémoire visuelle. L'utilisation des formes de l'alphabet graphique, connu sous le nom de géons, facilite cette tâche. Les graphiques utilisant ces "géons" sont souvent mieux perçus subjectivement.

En communication d'entreprise, pour donner la bonne forme aux graphiques afin qu'ils soient enregistrés par le cerveau, il est conseillé d'utiliser des visuels ergonomiques tels que les "ILS", les "OTV" ou les "Waves".

Ces visuels possèdent une forme étudiée pour augmenter leur impact sur nos capacités de prise de décision. Ceux-ci sont plus importants que l'impact des graphiques avec des barres ou des lignes tels que le proposent les tableurs.

15. Commencez par présenter le contexte

L'intelligence humaine utilise le contexte pour réduire la quantité d'information nécessaire à l'identification d'un mot, d'un graphique, d'un chiffre.

Il est donc important de commencer une présentation d'information par la présentation du contexte.

Voici un conseil souvent appliqué par les entreprises : présentez les informations au manager sous forme des questions qui les préoccupent et de leurs réponses. La présentation du reporting d'entreprise sous forme de questions et de réponses correspond

à une procédure intellectuelle simple. La question donne d'abord le contexte. Les chiffres et les graphiques qui constituent la réponse à cette question sont ainsi plus rapidement et plus facilement interprétés.

16. Voici un autre conseil pratique bien connu des professionnels. Si vous voulez augmenter la mémorisation d'un texte par le lecteur, commencez ce texte par un titre en forme de question.

En effet, on retient mieux un texte qui commence par un titre qui en décrit le contexte, surtout si ce titre prend la forme d'une question.

Débuter un texte par une question transforme une simple lecture en une recherche focalisée de réponse, ce qui augmente la mémorisation.

17. Catégoriser les formes

Il existe une convention en Intelligence Organisationnelle pour obtenir une présentation efficace des informations. C'est celle qui prescrit de synthétiser visuellement l'information en quatre couches successives.

A chaque couche explorée, un peu plus d'information est apportée au décideur, du plus synthétique au plus détaillé. D'abord les feux de signalisation rouge, orange et vert, ensuite les visuels de type carte, ensuite les graphiques de type tableur et enfin les tables de chiffres.

18. Ne souriez pas si vous n'en avez pas envie

La fonction d'analyse des visages de notre cerveau est très performante. Nous interprétons une personne comme souriante, sincère et heureuse quand la contraction du

bas de son visage, l'ouverture de sa bouche, est proportionnelle à la contraction du haut de son visage, la fermeture des ses yeux.

Une personne qui sourit sans en avoir l'envie va ouvrir la bouche mais ses yeux se fermeront nettement moins que dans un vrai sourire. Cette disproportion entre haut et bas de visage est interprétée par la personne à qui est adressé le sourire comme un "faux sourire" et provoque une antipathie que la personne faussement souriante ne voulait certainement pas induire.

On conseille aux étudiants en sciences commerciales de ne pas sourire à un client s'ils n'en ont pas vraiment envie, les faux sourires sociaux provoquant l'effet inverse de ce que l'on en attendrait.

Les occidentaux doivent se méfier de leur interprétation des visages asiatiques. Ceux-ci sont perçus comme exprimant une froideur ou une distance. Les visages aux yeux bridés des asiatiques provoquent chez les occidentaux une réaction d'incompréhension.

La raison en est simple. Les cerveaux occidentaux sont sensibles au manque, inhabituel pour eux, de mobilité de la paupière supérieure des orientaux. Cette immobilité du haut du visage oriental est perçue par notre intelligence occidentale comme exprimant froideur et distance alors qu'elle n'est due qu'à une caractéristique anatomique de la paupière asiatique qui est dépourvue de muscle à cet endroit, contrairement à la nôtre.

19. Bien placer l'information dans le champs visuel

Un mauvais placement d'information dans un cockpit d'avion a causé récemment la mort de près de cent personnes. Dans une situation de stress, un pilote a confondu deux informations simplement parce que ces deux informations pouvaient occuper la même place dans son champs visuel, sur le même écran. Seul un petit bouton en dessous de l'écran signalait quel type d'information était actuellement affiché.

Il existe des règles et de nombreux conseils utiles dans ce domaine. Ils sont bien connus des publicitaires et des graphistes qui, par exemple, font payer plus cher une même publicité simplement en fonction de sa place sur la page du journal.

20. Utiliser les trucs des professionnels

Le programme d'Intelligence Organisationnelle Ergo-Com optimise la productivité des textes professionnels. Il applique à toute production écrite et visuelle, les règles généralement admises d'efficacité de communication, choisies en fonction de l'objectif que vous avez en publiant le document.

Voici deux exemples parmi beaucoup d'autres.

Utilisez des caractères à empattement pour accélérer la vitesse de lecture. Par contre, utiliser des caractères sans empattement pour casser le regard et donc augmenter les chances de mémorisation de certains mots.

Ecrivez en colonne de six à huit mots, comme dans un journal, les textes longs et difficiles pour en rendre la lecture plus aisée.

21. Achetez un tableau blanc, notez-y votre tableau de bord personnel et accrochez ce

tableau juste en face de votre bureau

C'est une habitude de nombreux professionnels qui ainsi se gardent concentrés sur l'essentiel. Chaque fois qu'ils lèvent la tête de leur bureau, ils savent à qui doit servir leur journée.

Si ce même tableau de bord était sur un écran d'ordinateur ou sur une feuille de papier, il serait nettement moins efficace. Loin des yeux, loin du cœur, mais aussi loin du cerveau !

22. Equiper votre ordinateur de six écrans au lieu d'un seul

Au cours de votre travail vous êtes sans doutes amené à ouvrir plusieurs dossiers, plusieurs fenêtres en même temps sur votre écran. Ces fenêtres vont se recouvrir, se cacher mutuellement. Ceci vous oblige à mémoriser inconsciemment ce qui est caché si vous voulez comparer, décider.

Si vous aviez plus de surface d'affichage disponible, vous pourriez étaler au lieu d'empiler. Cet étalage garde dans votre champs visuel, en même temps, toutes les informations utiles à la tâche en cours, à la décision à prendre. Cela évite l'étape de mémorisation. Cela facilite grandement la qualité du travail d'analyse et de comparaison que vous effectuez.

Tous les postes de travail d'analystes, de contrôleurs ou de gestionnaires comportent six écrans ou plus. Comme dans un cockpit d'avion, où tout ce qui est utile ou pourrait changer rapidement, est constamment maintenu dans le champs visuel des pilotes.

23. Mettez en grand ce qui est important

Plus une information prend de la place dans votre champs visuel, plus vous y passerez du temps, plus vous y serez attentif, mieux vous la retiendrez.

Par exemple, il faut éviter de présenter, dans un rapport d'entreprise, les revenus des ventes de la même taille que les frais de papeterie. Il est bien évident qu'un cadre en pleine concentration saura qu'il ne doit pas accorder la même importance à une variation de l'un ou de l'autre. Mais souvent les cadres sont débordés, stressés et c'est donc leur intelligence automatique qui commande. Et, pour elle, une ligne est une ligne, ce qui a la même taille a la même importance.

Les cadres débordés se focalisent sur des détails et oublient l'essentiel. C'est une réaction classique dans les situations de stress. La seule façon de les aider, c'est de prévenir cet effet en mettant en grand ce qui est important et en petit ce qui est moins important, comme dans les salles de management modernes.

Dans ces salles de management informatisées, si l'information est importante, sa place d'affichage au mur grandira automatiquement.

Un autre exemple. Dans les avions modernes, quand la jauge à carburant indique des réservoirs pleins, sa surface d'affichage dans le cockpit est réduite. Quant elle indique un niveau de carburant bas, sa surface est agrandie automatiquement dans le champs visuel du pilote.

24. Affichez de manière permanente ce qui est important

La durée de station d'une information dans le champs visuel est importante. Plus l'information y reste longtemps, mieux nous la mémorisons et plus elle influence notre décision.

Dans les salles de management modernes, les informations importantes sont affichées aux murs de manière permanente alors que les informations moins importantes sont appelables à la demande.

Dans un avion moderne, le pilote ne voit plus les mains du co-pilote et vice-versa. Cette décision d'utiliser un manche de pilotage, non plus au centre du cockpit mais sur le coté, a causé quelques déboires. En sortant du champs visuel direct des pilotes la place des mains de l'autre pilote sur le manche, l'on fait défaut d'une information qui peut se révéler critique. C'est parce qu'un pilote n'a pas vu ce que faisait la main de son copilote, restée par inadvertance sur son manche latéral, qu'un accident s'est produit encore récemment.

25. Comment aider notre mémoire de travail ?

La mémoire à court-terme ou mémoire de travail est l'endroit où se décide ce qui sera retenu et ce qui sera oublié. C'est la faible performance de notre mémoire de travail, en durée et capacité, qui réduit le plus notre intelligence.

La mémoire de travail est comparable à un tableau blanc où s'inscrivent, au fur et à mesure de notre réflexion, les informations pertinentes à la situation, au problème ou à la décision à prendre. Ces informations proviennent à la fois de notre mémoire interne et du monde externe.

La mémoire de travail, probablement située dans les lobes frontaux, est petite et les informations inscrites s'y effacent rapidement.

La capacité de stockage de la mémoire de travail est d'environ sept unités d'information. Sa durée de stockage est limitée à trente secondes en moyenne. Nous retenons bien sept informations mais nous avons des difficultés à en retenir dix. Nous les retenons de quelques secondes à quelques minutes, mais pas plus.

26. Présentez les informations logiquement, par petits groupes séparés

C'est l'information présentée en plus des premières données qui va faire oublier ces mêmes premières données.

Il faut nous laisser du temps entre les présentations de groupes de quelques données pour que nous puissions arriver à une sous-conclusion ou à un groupement à partir du premier paquet d'informations. Ce travail de groupement va vider notre mémoire de travail et permettre l'admission d'un nouveau paquet d'informations sans effacement des premières.

Si ce regroupement n'a pas le temps d'avoir lieu, les informations suivantes vont interférer avec les informations déjà en mémoire et perturber notre jugement et nos décisions.

Les bons joueurs d'échec, doivent leur intelligence à leur très bonne capacité à catégoriser et à regrouper les positions sur l'échiquier.

Cette règle est appliquée pour la présentation des informations aux cadres d'entreprise dans les salles de management. Les informations y sont groupées par petites unités, les Vues

Logiques, aisément distinguables et ayant un sens commun.

27. Utiliser un tableau de décision dans vos salles de management

La fonction du Mur Blanc dans une salle de management moderne est d'agrandir physiquement le tableau blanc virtuel de la mémoire de travail. Il sert de prothèse à notre mémoire défaillante. Il en augmente la capacité de rétention.

La mémoire de travail de la salle de management (Mur Blanc) sert à comparer les connaissances internes (Mur Bleu) avec ce que nous apprenons de notre environnement (Mur Rouge).

28. Protégez-vous des interruptions

Une interruption non programmée de votre travail, telle que celle provoquée par un appel téléphonique ou par un visiteur impromptu, efface le tableau blanc de votre mémoire de tout le matériel acquis par votre réflexion jusqu'au moment de cette interruption.

Après le départ du visiteur, vous ne reprenez pas votre réflexion au même point. Vous devez recommencer un travail de pensée déjà effectué mais malheureusement effacé, perdu. Une simple interruption de quelques secondes peut vous faire perdre jusqu'à vingt minutes de travail de réflexion.

Un cadre de direction, payé pour réfléchir, être créatif, décider et résoudre des problèmes, devrait être protégé des interruptions au moins 30 % de son temps.

Les bureaux paysagers ne sont pas propices au

travail de concentration. Il y a trop de bruits, trop de voix, trop de visages. Vous y êtes interrompu beaucoup plus fréquemment que dans un bureau classique.

Les nouveaux bureaux sont donc conçus comme des bureaux semi-ouverts avec des espaces fermés pour le travail qui nécessite de la concentration et des espaces ouverts pour le travail qui nécessite de communiquer.

29. Travaillez off-line

On est moins intelligent quand on travaille on-line que quand on travaille off-line. Le travail on-line c'est quant on a moins de trois secondes pour répondre. Deux exemples de travail on-line : un appel téléphonique, une réunion. Il faut répondre vite, immédiatement après la question.

Le travail off-line, c'est quand on a du temps entre la question et la réponse. Deux exemples de travail off-line : le répondeur automatique et le courrier électronique. Dans ces deux cas vous avez du temps entre la question et la réponse.

Avez-vous déjà remarqué qu'après une conversation téléphonique, qu'après une rapide conversation de couloir, vous vous demandez souvent pourquoi vous avez dit ceci ou cela. Vous voulez vous raviser mais c'est trop déjà trop tard.

C'est simplement parce que vous n'avez pas laissé assez de temps de réflexion à votre cerveau pour réfléchir entre la question et la réponse.

On pense à tort que l'intelligence va très vite, qu'elle est immédiate. Que l'on est bon tout de suite ou pas. Ce n'est pas vrai. Si l'on n'a que quelques secondes pour répondre, le cerveau va activer des circuits réflexes plus

rapides mais moins performants.

Pour les choses importantes, il vaut donc mieux prendre son temps et travailler offline.

Branchez plus souvent votre répondeur téléphonique, vous perdrez un peu de réactivité mais vous gagnerez beaucoup de qualité de réponse.

30. Comment aider votre mémoire à long terme ?

Le cerveau reconstitue les souvenirs à partir des informations situées dans différents types de mémoires. On a identifié notamment, une mémoire du vécu et des souvenirs personnels, une mémoire des savoirs appris, une mémoire des savoir-faire, une mémoire des formes.

La mémoire long terme travaille avec ces divers types de mémoires. La mémoire sémantique ou déclarative est conçue comme une base de donnée de notre savoir. La mémoire épisodique ou procédurale est notre collection de cas vécus. Ce vécu, ces expériences produisent des règles de traitement de l'information. Ces règles vont être appliquées à la base de donnée pour produire des décisions.

Notre mémoire à long terme est loin d'être parfaite. Sa capacité à se rappeler les bonnes choses au bon moment, est relativement faible.

En entreprise, il est très utile de rappeler à la personne au travail toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de chacune de ses tâches, même s'il peut sembler évident qu'elle devrait s'en souvenir.

Les erreurs, les mauvaises décisions, les

conflits entre personnes tiennent souvent au simple défaut de mémoire. L'un croit que l'autre sait, qu'il se rappelle, alors que l'autre personne, de bonne foi ne se rappelle pas.

Pour faciliter notre mémorisation à long terme, il faut élaborer progressivement l'information à retenir. Elaborer signifie classer en catégories, mettre en relation avec du matériel connu, synthétiser.

31. Utiliser des visuels associés à des messages

Si une même information est enregistrée sous ses différents aspects dans les différentes parties de la mémoire, le souvenir se forme mieux et plus rapidement.

Si une information est associée à une image, elle est mieux retenue. Dans la présentation des informations à un décideur, il est important d'entrer le même message dans plusieurs de ses mémoires en présentant la même information sous plusieurs formes différentes et en même temps.

Par exemple, quand un pilote d'avion effectue une check-list, il doit utiliser la méthode "Dire-Regarder-Toucher". Pour chaque donnée importante, il dit ce qu'il sait, il regarde le cadran et il le touche. Ceci est une technique simple qui diminue les oublis.

32. Organiser les bureaux par tâche à y effectuer plutôt que par occupant

Les Anglo-saxons parlent de "Task-oriented Workplace" et de "People-oriented Workplace". Un bureau peut être le bureau d'une personne, comme le bureau du Mr. Smith, ou peut être le bureau d'une tâche, comme le cockpit d'un avion.

Les bureaux d'employés sont souvent, encore actuellement, des bureaux orientés personne, réservés à un seul employé. Cette personne a généralement personnalisé ce bureau et s'en réserve l'occupation.

Un bureau orienté tâche n'appartient à personne. Mais tout y est présent pour réussir une mission, une tâche. Dans un cockpit d'avion, il n'y a pas de nom de pilote inscrit au dos du siège. Mais celui qui s'y assied a devant lui absolument tout ce qu'il lui faut pour réussir sa tâche de piloter l'avion.

Notre efficacité augmente généralement de 20 à 30 % quand nous passons d'un bureau orienté personne à un bureau orienté tâche. C'est évident pour un poste de pilotage, pour une salle d'arbitrage dans une banque mais cela l'est aussi pour un poste de facturation, pour un poste d'appel clients.

Voici un exemple d'adaptation plus limitée d'une place de travail à la tâche principale qui y est effectuée.

Dans un audit récent, nous avons constaté dans une grande banque qu'un grand nombre d'employés utilisaient un clavier standard d'ordinateur pour encoder des transactions très spécifiques. La simple réalisation d'un clavier spécialement fait pour la tâche a permis de gagner beaucoup de temps et d'éviter de nombreuses erreurs d'encodage.

33. Les prises de décision successives doivent avoir lieu dans la même salle de management

En organisant des postes de travail orientés tâche, l'entreprise facilite l'intelligence, les performances et la mémoire de ceux qui les

occupent. Une salle de management est un poste de travail orienté tâche. La tâche supportée par ce local est la prise de décision en équipe.

L'affichage mural des salles de management rappelle constamment aux utilisateurs les grands indicateurs de l'entreprise et le contexte des affaires.

Hors, la qualité de mémorisation est très dépendante du contexte. Le contexte du rappel doit être le plus proche possible du contexte de stockage. En utilisant toujours la même salle de management, pour les décisions successives relatives aux affaires, la mémoire collective se forme et se garde.

34. Utiliser les murs de vos bureaux comme mémoire à long terme

La mémoire humaine est peu fiable. Un rappel des choses, même évidentes, est souvent utile.

L'affichage mural des informations dans les salles de management, dans les bureaux et dans les usines facilite la mémoire de ceux qui y travaillent. Il les aide à se rappeler de tous les éléments qui devraient influencer leur décision.

35. Utiliser des logiciels d'aide à la mémoire

Le monde est de plus en plus rapide et complexe. Et malheureusement nos capacités de mémoire n'évoluent pas aussi vite. Nous avons donc besoin de plus en plus d'aide mémoire, de prothèses intellectuelles. Les logiciels modernes peuvent nous aider.

Voici un cas pratique :

Les agents des banques vendent des produits financiers de plus en plus nombreux, divers et complexes. Il leur est impossible de se rappeler tous ces produits et leurs caractéristiques. Et encore moins de se rappeler lequel présenter à un client qui a tel ou tel profil.

Le logiciel SSFC "Selling System for Financial Consultant" va donc aider l'agent bancaire en lui rafraîchissant la mémoire. Après avoir demandé à l'agent le nom du client, il va lui rappeler toutes les caractéristiques connues du client et les quelques produits qu'un client de ce type est le plus susceptible d'acheter dans ces circonstances.

36. Décharger la mémoire humaine sur les objets de travail

Mettez le savoir dans le monde que nous utilisons et pas dans les têtes. Notre mémoire n'est pas très puissante, il faut donc l'aider en la déchargeant de nombreuses données que l'on va placer sur l'objet à utiliser plutôt que de s'attendre à ce que l'utilisateur se rappelle de tout, ce qui ne sera souvent pas le cas.

Il existe des bureaux et des usines dont l'affichage d'information est spécialement conçu pour en faciliter l'utilisation par les employés et ouvriers. Tout le monde, même les temporaires et visiteurs, s'y retrouvent tout de suite, savent qui est qui, qui fait quoi et quels sont les objectifs et les performances, rien qu'en parcourant les couloirs et bureaux.

Une étude ergonomique est indiquée pour bien rédiger les affichages d'informations et d'instructions. Nous parlerons plus loin de ce programme Ergo-Com.

37. La représentation du savoir

Ces représentations du savoir permettent à l'intelligence humaine de traiter l'information plus vite et mieux.

Nous proposons de classer les représentations du savoir en six couches, en fonction de leur profondeur de traitement de l'information.

Niveau 1

Le concept ou l'objet est l'unité de signification minimale. Les caractéristiques du concept sont connues et classées avec lui.

Exemple: le client, la facture

Niveau 2

La proposition ou la phrase est la relation entre des concepts

Exemple: le compétiteur nous prend nos clients.

Niveau 3

Le schéma ou l'évènement stéréotypé ou l'ordre d'actions

Exemple: vendre des machines à des prospects

Niveau 4

L'activation de modèles, de schémas mentaux locaux.

Exemple: réagir à une agression, conduite habituelle d'un véhicule

Niveau 5

La règle ou processus de la mémoire procédurale opérant sur des données de la mémoire déclarative.

Exemple: décider comment améliorer une situation

Niveau 6

Génie, intuition

Exemple: créer un nouveau produit

Application aux logiciels de gestion :

L'organisation du travail intellectuel calque ces six niveaux. Les nouveaux logiciels de gestion d'entreprise utilisent donc ces classifications afin d'apparaître aux utilisateurs comme traitant naturellement les informations.

Dans ces logiciels modernes, le niveau 1 est représenté par les objets de gestion qui sont au nombre de trente environs. Le niveau 2 est représenté par les tâches. Les propositions de tâches, les verbes, les liens entre les objets, comportent environ vingt règles de base. Le niveau 3 est représenté par les activités d'affaires. Le niveau 4 est représenté par les modèles. Le niveau 5 est représenté par l'aide à la décision. Et finalement, lâchement, le logiciel de gestion laisse le niveau 6 au manager.

La communication est aussi représentée par ces logiciels. Voici un exemple. Chaque objet peut s'exprimer en hissant un drapeau, comme le ferait un bateau voulant communiquer avec un autre bateau. Dans les salles de management modernes, comme dans les PC militaires, la table centrale montre les positions des divers objets d'affaire sur la carte du marché. Un objet subissant un changement significatif va hisser un drapeau. Dans ce cas, le drapeau hissé est représenté par un changement de couleur de son icône.

38. Comment aider notre raisonnement ?

Les règles de traitement de l'information appliquées par notre raisonnement sont très utiles. Elles permettent de rendre des jugements rapides et souvent efficaces. Mais

dans certaines circonstances, leurs applications strictes peuvent parfois fausser nos conclusions.

L'intelligence humaine traite alors l'information de manière peu rationnelle. Son raisonnement suit des règles ancestrales simples et naturelles. Mais ces règles sont parfois activées dans des circonstances qui ne le nécessitent pas et notre raisonnement est alors biaisé.

39. En réunion, demander à quelqu'un de se faire l'avocat du diable

L'avocat du diable en réunion compense la tendance humaine à favoriser ou à chercher des exemples qui favoriseront la position de départ plutôt que l'inverse.

Il aura aussi la responsabilité de percevoir et de contrer une tendance très forte qui consiste, pour l'individu, à chercher inconsciemment à s'aligner sur l'opinion du groupe, même si les faits qu'il constate par lui-même s'y opposent.

40. Analyser mieux le problème avant de penser à chercher une solution

La plupart des erreurs de raisonnement proviennent simplement d'une mauvaise interprétation des énoncés du problème ou de la situation.

La plupart des personnes ne supportent pas l'incertitude des moments qui précède le choix d'une solution. Elles ont donc tendance à prendre trop peu de temps à écouter la question avant de répondre.

Nous prenons trop peu de temps pour analyser les problèmes. Une meilleure étude des

situations avant le début de la réflexion est souvent utile.

41. Faire une liste de toutes les solutions possibles avant de juger et décider

De nombreuses erreurs de raisonnement proviennent du fait que nous avons du mal à vouloir réfuter une conclusion bien présentée ou présentée par une personne d'autorité. Nous avons des difficultés à créer une solution alternative qui n'est pas énoncée.

En réunion, il est donc important que personne ne saute aux conclusions. Avant de décider, il faut qu'au moins trois conclusions potentielles soient présentées en même temps et sur le même pied.

42. Utiliser des check-lists de contrôle de décision

Pour les décisions à haut risque, telles que celles des pilotes d'avion, des procédures obligatoires sont appliquées pour éviter les faiblesses humaines de raisonnement.

En affaires, le programme expert "Reconsider" teste les décisions prises par une équipe de gestion en posant de simples questions de bon sens. Dans 15 % des cas, l'équipe a été amenée à changer sa décision après avoir pris conscience de certains faits et règles bien connus mais ayant échappés au cours de la réunion.

Ce programme pose des questions aux décideurs et leur rappelle les faits qu'ils ont eux-mêmes chargés dans la base de savoir du programme.

N'hésitez pas à faire vérifier ou reconsidérer des choses même évidentes.

43. Comment améliorer notre langage ?

Le langage humain est naturellement ambigu. Un même texte, une même conversation peuvent souvent être interprétés de multiples façons.

44. Utiliser un langage contrôlé dans toutes les situations à risque de malentendu

Toutes les professions à hautes responsabilités ont développé un jargon, un langage contrôlé, qui permet de réduire les malentendus.

Dans les affaires, l'utilisation de langage contrôlé est rendue indispensable par les fusions d'entreprise, par la mondialisation. Des personnes de langues et de cultures différentes ne peuvent travailler ensemble que si elles ont un minimum de convention de langage entre elles.

45. Utiliser les logiciels Ergo-Com

Ces programmes automatisés de contrôle de langage et de communication réduisent les ambiguïtés et les malentendus générés par le langage naturel.

Divers tests d'intelligibilité permettent de prédire si un texte sera mal compris ou difficile à lire.

Des assistants aident ensuite à produire un texte professionnel qui sera compris de tous dans l'entreprise et dans le métier.

46. Comment améliorer le jugement de probabilité ?

Pour faire nos choix, nous combinons des estimations de probabilité et des préférences

personnelles. Mais nous sommes de très mauvais statisticiens intuitifs.

Nous avons tendance à surestimer la probabilité des événements lorsque leur probabilité est faible et nous sous-estimons leur probabilité lorsqu'elle est élevée. Nous surestimons les faibles probabilités et nous sous-estimons les fortes probabilités.

Si une chose a statistiquement 2 % de probabilité d'arriver, nous estimerons intuitivement à 10 % sa probabilité. Si une chose a 95 % de chance d'arriver, nous l'estimerons à 80 %

D'autre part, si un risque est grave, nous le minimisons. Et par contre, si un risque est bénin, nous l'aggravons.

Nous sommes aussi de mauvais réalistes. Nous tenons compte des classes plutôt que des chiffres. Nous sommes plus influencés par les apparences que par la réalité. Nous nous fions plus à la description d'un événement qu'à un calcul simple.

Nous sommes aussi plus sensibles aux pertes qu'aux gains. Nous ferons beaucoup plus pour éviter une petite perte que pour gagner gros. Sauf les joueurs, mais ils sont en très nette minorité.

Les systèmes modernes de présentation des informations aux décideurs vont compenser ces biais bien connus. Par exemple, en mettant en évidence les risques graves que nous minimisons et en minimisant les risques bénins que, bien souvent, nous exagérons.

47. Faites faire des statistiques de vos activités

De nombreux cadres sont surpris d'apprendre certains faits statistiques de leur entreprise.

Par exemple, que certains clients avec qui ils passent beaucoup de temps soient non rentables. Ou encore que systématiquement tel vendeur vende 80 % de ce qu'il se fixe comme objectif alors que tel autre atteint toujours 105 % de ses objectifs

Ces statistiques, et bien d'autres, échappent souvent à l'intelligence humaine qui croit bien connaître et juger les choses. Mais elle se trompe régulièrement quand on se met à vraiment étudier la réalité

48. Utiliser plus de logiciels d'aide à la décision

La décision humaine est influencée par trois tendances très différentes :

1. Maximiser l'intérêt objectif, l'utilité du choix comme le ferait un ordinateur.
2. Tenir compte des valeurs personnelles et subjectives en pondérant les critères de choix.
3. Economiser son énergie mentale de raisonnement, en mettant des critères minimaux et exclusifs pour s'épargner du travail de pensée (procédure par élimination).

Les programmes de management et d'aide à la décision calculent toujours une solution objective, puis demandent à la personne d'exprimer ses préférences en pondérant les critères.

49. Comment mieux utiliser nos émotions ?

Nos émotions influencent fortement notre intelligence. Il est connu que le stress diminue la capacité de mémoire, que l'anxiété diminue la capacité attentionnelle.

Dans les entreprises, le stress est permanent, notamment chez les cadres. Faire faire, gérer des hommes et des projets est beaucoup plus stressant que d'être un professionnel sans charge de commandement et qui fait son métier en manipulant des choses et des faits, comme il l'a appris longuement à l'école.

L'astreinte du travail du cadre, évaluée par la quantité d'incertitude dans son environnement, est souvent élevée pour trois raisons :

- son travail est continu, sans véritable repos dans la journée.
- Son travail est fragmenté, il considère plus de cinquante affaires par jour en moyenne.
- son travail est informel, la plupart des informations qu'il reçoit ne sont pas certaines.

Le stress des cadres a des conséquences très néfastes. Ils perdent la vision à long terme et les confusions entre détails et choses importantes deviennent fréquentes.

Alors quels conseils donner aux cadres et aux personnes soumises à une forte astreinte et émotion dans leur travail ?

50. Evaluer votre résistance au stress

Seul un médecin sur trois devient un bon chef-médecin, seul un ingénieur sur trois devient un bon chef-ingénieur. Ce qui les différencie : la résistance au stress. Passer de faire à faire faire augmente nettement notre incertitude. Si nous avons une bonne aptitude au travail dans l'incertitude, nous prendrons plaisir à cet

accroissement de stress.

Chaque personne a, par nature, une résistance au stress différente. Cette résistance peut être évaluée individuellement. Si vous avez une haute résistance au stress, vous aurez plus de facilité à être un vendeur, un voyageur, un meneur d'homme, un responsable.

Il existe des tests bien faits et fiables pour mesurer la résistance maximale au stress d'une personne. Mais le mieux est, simplement, d'être conscient des signes de surcharge mentale tels que les variations rapides d'humeur et les changements de rythme de sommeil.

Il faut apprendre à dire non à une nouvelle responsabilité si l'on a déjà plusieurs lampes rouges allumées sur son tableau de bord de santé mentale.

Mieux vaut être un bon professionnel, peut-être moins bien payé mais plus heureux qu'un haut responsable qui ne dort plus la nuit.

51. Contrôler l'astreinte générée par l'organisation du travail

L'astreinte, c'est la pression qu'exerce une entreprise, qu'exerce une organisation du travail, sur une personne ou sur un groupe de personnes.

L'astreinte générée par un poste de travail s'évalue par des experts en organisation du travail.

Il faut toujours un peu d'astreinte qui génère un bon stress, une motivation. Mais il n'en faut pas trop non plus, l'accroissement de productivité intellectuelle ayant des limites.

Ces limites sont la satisfaction au travail et la sécurité de l'employé.

Par exemple, si l'entreprise introduit le paiement à la performance, elle augmente d'un certain nombre de points l'astreinte qu'elle génère sur les personnes employées. L'astreinte augmente aussi si l'entreprise réduit la hiérarchie et augmente le nombre de personnes en charge par manager.

Il existe un point "S" d'équilibre qui marque, sur la courbe stress-performance, la quantité idéale d'incertitude générée par une organisation du travail pour maximiser les performances des personnes. La performance étant définie comme la plus haute productivité obtenue en gardant une bonne satisfaction au travail de la personne ainsi que une haute sécurité de celle-ci.

Le niveau d'astreinte idéale, pas trop de pression et pas trop peu, peut s'étudier. Par exemple, pour payer des cadres, l'on estime généralement que deux tiers en fixe et un tiers en variable est un bon équilibre entre leur sécurité et leur motivation.

Les programmes ERGO-9000, décrit plus loin, organisent ces évaluations.

52. A chaque intention, une décision

Une intention est une information qui crée en nous un désir. C'est le "Je devrais faire ceci ou cela" que l'on a dans la tête après une réunion. C'est une lampe rouge dans notre tête, un souci. On ne peut l'éteindre qu'en décidant quelque chose ou en faisant quelque chose.

Il faut encourager les futurs cadres à reconnaître vite quand ils ont une intention

dans la tête et surtout leur apprendre à ne pas la laisser sombrer dans leur subconscient. Pour cela, il faut vite la noter quelque part. Ou bien décider ou agir sur le champs.

Les soucis, le stress de fond sont dus à ces innombrables intentions que nous avons tous les jours. Elles comblent notre subconscient parce qu'elles n'ont pas été traitées et éteintes convenablement quand elles étaient encore dans la conscience.

De nombreux cadres ont toujours sur eux un bloc-notes ou un dictaphone où ils collectent leurs intentions, leurs désirs, leurs soucis, au fur et à mesure où ils se présentent. Ils désencombrent leur mémoire.

Si vous n'avez pas pris cette bonne habitude au cours de la journée, il faut en tout cas s'y astreindre avant de chercher à s'endormir le soir. Les soucis ou intentions non écrites, et donc toujours en mémoire, nous donnent de mauvaises nuits.

53. Eliminer, éliminer, éliminer

Les règles de traitement de l'information par notre cerveau n'évoluent pas aussi vite que les règles du jeu dans le monde qui nous entoure.

En 10.000 ans d'évolution, notre intelligence a pris l'habitude de considérer que les informations qu'elle reçoit lui sont vraiment destinées. Elle considère naïvement, que c'est pour son bien. Notre intelligence lit et écoute tout. Elle se fait prendre par de belles formules. Elle se fait abuser par des présentations motivantes. Elle veut tout traiter.

Le monde actuel est à haut débit de communication. Tout y est commerce. Il

génère de plus en plus d'informations, de publicités, souvent cachées, de publi-reportage, ... que notre intelligence aurait mieux fait de ne jamais recevoir.

On a calculé récemment que, pour la totalité des informations reçues par un manager, au moins la moitié est faite de "courrier pourri". Il reçoit des informations destinées à lui faire faire d'autres choses que ses objectifs.

On apprend donc aux futurs cadres des écoles de commerce à éliminer plus de messages, à effacer rapidement au moins la moitié des courriers qu'ils reçoivent.

Il faut éduquer notre intelligence à se méfier de son vieux réflexe qui lui dit que si c'est dans son courrier, c'est pour elle, c'est pour son bien, elle doit agir.

Ce qu'il faut éliminer ou garder, c'est une autre histoire, c'est une question de clarté de vision, de stratégie et pas d'organisation du travail.

54. Remettre les horloges à l'heure une fois par jour

Les problèmes de stress de l'homme moderne proviennent de la différence de rapidité d'évolution entre l'évolution lente de son système de traitement de l'information, l'intelligence, et l'évolution rapide du monde qui l'entoure.

Le monde tel que nous le connaissons est fort récent par rapport à la constitution du cerveau humain. Nos ancêtres ont été habitués à un monde plus régulier, plus prévisible. Nos systèmes hormonaux, comme le démontrent les travaux de chronobiologie, ont des rythmes immuables.

Les habitudes de vie, principalement agricoles, de nos ancêtres nous ont rendus dépendants d'une certaine synchronisation hormonale par le monde qui nous entoure.

Le problème est que pour nous, il n'y a plus d'horaire, plus d'angélus qui dit à notre corps l'heure qu'il est. Nous avons perdu toute régularité. A midi, nous pouvons, un jour prendre un sandwich en trente minutes et, le lendemain, faire un repas gastronomique de trois heures.

Intuitivement, les personnes soumises à une telle vie irrégulière sentent le besoin d'introduire un moment de régularité dans leur agenda.

55. Une tasse de thé à cinq heures, une promenade de dix minutes après le repas, une sieste, une courte prière, un jogging, ... La forme importe peu, mais il s'agit toujours d'un bref événement privé à heure régulière

Ce n'est pas sans raison que les deux cultures considérées comme les plus flegmatiques, en Angleterre et au Japon, ont cette même habitude de la cérémonie du thé

Cette habitude est un donneur de temps. En participant à cette cérémonie à heure fixe, nous donnons l'heure à notre système hormonal. Il peut ainsi se recalibrer. Depuis le matin, il s'est en effet progressivement dérégulé, n'ayant eu aucun événement pouvant lui signaler le moment de la journée.

56. Utiliser des salles de management ergonomiques pour travailler

Notre cerveau reçoit beaucoup plus d'informations qu'il ne peut en traiter. Ceci provoque du stress. Le stress diminue notre mémoire et donc notre intelligence. Nous devons réduire ce stress en simplifiant et en stabilisant les informations qui nous arrivent.

Dans ce but, nous avons tout intérêt à construire une interface entre nous et le monde. Cette interface devra simplifier et stabiliser l'information qui nous parvient afin de réduire notre stress et d'augmenter notre intelligence.

Une salle de management moderne est un exemple de ces interfaces entre un manager et son entreprise et le monde qui l'entoure. La salle présente l'information nécessaire au pilotage de l'unité en respectant de nombreuses règles de la science de l'homme au travail, l'ergonomie.

Le respect de ces normes garantit une simplification et une stabilisation de l'information telle que la productivité est optimisée tout en gardant un niveau de stress favorable.

57. Diminuez votre stress en vous organisant mieux

L'astreinte d'un poste de travail, c'est la quantité d'incertitude générée par cet environnement. Le stress, c'est l'impression désagréable que nous ressentons quand nous occupons un poste à haute astreinte.

Plus l'astreinte est grande, plus les personnes ressentent du stress, qui est la réaction physiologique et mentale à une astreinte qui dépasse leur résistance au stress.

Le seul moyen de diminuer l'astreinte d'une situation est d'en diminuer l'incertitude. En appliquant une discipline, une organisation, des méthodes de travail bien codifiées, vous allez diminuer fortement cette incertitude et donc votre stress.

Lisez les biographies des grands hommes, des grands capitaines d'industrie. De nombreuses personnalités qui occupent des postes de hautes responsabilités s'imposent une forte discipline, une organisation personnelle stricte.

58. La résolution de problème

Etre intelligent, c'est savoir résoudre des problèmes. Malheureusement, nos limitations sont cognitives en résolution de problèmes.

1. La fixité fonctionnelle

C'est notre tendance à utiliser un objet uniquement de façon classique, à percevoir un objet uniquement en fonction de son usage le plus courant. Par exemple, un manager pourrait ne percevoir l'argent que dans son usage à financer les budgets des départements.

2. L'ancrage par le contexte

C'est notre tendance à utiliser un objet uniquement dans le contexte où il est présenté.

Par exemple, une direction pourrait avoir tendance à utiliser toujours la même stratégie de réduction des coûts pour augmenter le profit.

3. La faible capacité de la mémoire de travail

Si la résolution du problème nécessite la prise

en compte de nombreux éléments, notre mémoire de travail sera vite surchargée. Tous les éléments pouvant influencer la décision ne pourront donc pas être pris en compte.

4. La lenteur de la mémoire long-terme

Le long délai qu'il faut pour entrer et sortir une information de la mémoire long terme peut diminuer significativement la qualité de notre résolution de problème.

Nous répétons souvent des étapes erronées par défaut de mémorisation de leurs résultats.

5. Le stress

Faire un choix, décider de faire ceci et pas cela, s'engager définitivement dans un sens, est un stress important pour tout le monde.

L'émotion, les facteurs non rationnels, jouent un rôle important dans la résolution de problème. Cela peut être un bien ou un mal. Pour les décideurs professionnels comme les chirurgiens, les managers ou les pilotes d'avion, c'est souvent un mal.

L'organisation du travail doit donc inclure des méthodes de résolutions de problème corrigeant ces faiblesses de l'intelligence humaine. Ce sont les programmes d'aide à la décision.

La salle de management : un exemple de programme d'aide à la décision

De nombreuses expériences ont comparé les résultats des deux modes classiques de résolution de problème : la méthode naturelle et la méthode assistée.

La méthode naturelle consiste à réfléchir spontanément, à cerveau nu, comme l'on dirait d'un travail effectué à main nue.

La méthode assistée est une procédure, souvent informatisée, qui aide le décideur à suivre une méthode, des check-lists. Elle lui fait penser à tous les aspects du problème. Elle lui fait utiliser tout son cerveau.

Cette organisation du travail assistée diminue l'émotion et l'incertitude qui accompagnent souvent une décision.

Dans cette méthode assistée, le problème est défini par ses quatre composants :

Une situation présente et une situation désirée (Mur Noir de la salle de management)

Des obstacles (Mur Rouge de la salle de management)

Des moyens (Mur Bleu de la salle de management)

Des choix à faire, des mouvements possibles et des actions en cours pour réduire la différence entre les deux situations (Mur Blanc de la salle de management)

L'aide à la résolution du problème comporte trois temps :

1. Aide à définir le problème :

La méthode Cockpit Briefing de la salle de management oblige d'abord à bien décrire la situation initiale et la situation désirée, l'objectif.

Ensuite, elle aide à analyser les différences entre ces deux situations

Enfin, elle organise les connaissances des contraintes, des obstacles, des moyens et des mouvements possibles.

2. Aide aux choix des actions :

La méthode facilite le répertoire de tous les choix possibles, de toutes les actions disponibles. Elle aide à trouver des cas semblables en mémoire. Elle supporte enfin la

sélection des actions à accomplir pour réduire la différence entre les situations de départ et d'arrivée.

3. Aide au suivi des actions :

La méthode aide à appliquer les actions choisies et à évaluer constamment la nouvelle situation

Peu de personnes utilisent spontanément cette méthode qui demande une certaine discipline.

Elle a donc été incluse dans les salles de management et dans les logiciels que les décideurs utilisent. Sans que l'utilisateur ne s'en rende vraiment compte, le logiciel de gestion va le guider et l'assister dans cette méthode.

59. Comment concevoir les objets pour en faciliter l'usage ?

Plus un objet est complexe plus sa conception doit être ergonomique. Un objet de travail peut être un bureau, un logiciel, un processus ou une entreprise entière.

Ce sont les objets qui doivent nous rendre intelligent. Il faut donc les concevoir dans ce but.

Rappelez-vous combien les premiers enregistreurs VCR pouvaient vous faire paraître stupides quand vous vouliez enregistrer votre émission télévisée préférée.

Pour bien gérer l'intelligence humaine, il faut designer les objets que nous utilisons en tenant compte des caractéristiques de cette intelligence.

Les objets avec lesquels nous travaillons doivent être conçus pour être faciles à

comprendre et à utiliser.

Il faut rendre les choses bien visibles et donner aux utilisateurs un modèle conceptuel qui leur permette de rapidement maîtriser l'objet.

L'interface Windows doit son succès à ce qu'elle permet facilement et rapidement à un utilisateur non expert de faire faire ce qu'il veut à son ordinateur.

L'entreprise peut être considérée comme un objet de travail dont les utilisateurs seraient les employés, les visiteurs, les actionnaires. Pour rendre l'entreprise plus utilisable par une personne, il faut lui donner une interface utilisateur, une sur-couche qui permettra à divers types d'utilisateurs de la contrôler. Cette interface est appelée Corplntel en jargon scientifique.

Elle donne à l'employé une vision globale de l'entreprise et où il se situe par rapport à elle.

11. Présentation des 6 programmes d'optimisation de l'intelligence collective du Docteur P. Georges

Nous présentons brièvement quelques programmes d'entreprise utilisant l'Intelligence Organisationnelle comme source.

1. *Les programmes de formation des employés et des managers à la gestion de l'intelligence humaine*

Ce sont des cours, souvent donnés dans les écoles de commerce des universités et dans les Hautes Ecoles de Commerce. Ils sont destinés aux étudiants en gestion, mais sont également donnés en entreprise.

Le programme comporte notamment l'étude des mécanismes de l'intelligence humaine, l'étude du traitement humain de l'information et les techniques et habitudes qui permettront à ces cadres et employés d'augmenter leur productivité intellectuelle et leur satisfaction au travail tout en résistant au stress intense de leur fonction.

Le contenu de ces cours est souvent identique :

Qu'est ce que l'intelligence humaine et comment en améliorer les performances ?

Comment organiser votre bureau ?

Comment augmenter les performances intellectuelles d'une équipe ?

Comment organiser la salle de réunion de votre équipe ?

Comment organiser votre agenda ?

Comment communiquer, déléguer et améliorer votre leadership ?

Comment garder une bonne santé cognitive ?

Comment résister aux surcharges de travail et au stress ?

Quarante à cinquante bonnes habitudes, conseils et recommandations sont enseignés au cours des quelques jours de cours. Une attitude critique des étudiants est encouragée et de nombreuses lectures sont conseillées.

L'étude du cas de John Star est souvent utilisée pour encourager les étudiants à réfléchir au problème.

John Star est un jeune cadre devant occuper prochainement de hautes fonctions et bien décidé à réorganiser son travail pour augmenter son intelligence. Les étudiants analysent son agenda et doivent ensuite discuter des conseils à lui donner.

2. Le programme Salle de Management

Il s'agit d'un programme de réorganisation et d'informatisation des salles de réunions d'une entreprise. Grâce à ce programme, les principales salles de réunions d'une entreprise sont transformées en salle de gestion et de pilotage.

Ce sont des postes de travail pour équipe de management, conçus entièrement pour faciliter et sécuriser une activité : la prise de décisions en équipe.

L'objectif de ce programme est d'augmenter la productivité des réunions, d'augmenter la productivité de l'équipe qui y travaille et d'assurer la qualité des décisions qui y sont prises.

Diverses règles d'Intelligence Organisationnelle y sont observées.

Voici quelques exemples :

- L'information est donnée sous forme d'affichage aux murs d'une pièce et non sur écran d'ordinateur. La raison en est simple : on travaille beaucoup mieux en équipe dans une pièce plutôt qu'en face d'un petit écran d'ordinateur.

- Les visuels utilisés pour montrer les situations d'affaires sont ergonomiques et évitent les erreurs d'interprétation. Ce sont souvent des cartes mobiles permettant d'appréhender très vite les liens entre de nombreuses informations.

- Tous les indicateurs d'efficacité organisationnelle sont mesurés et affichés. Ceci donne les alertes précoces par rapport

aux indicateurs financiers.

- Les informations sont divisées en 4 murs et 24 questions managériales. Cette méthode formalise et facilite la résolution de problème et l'intelligence des managers qui y travaillent.

3. Les programmes ERGO-9000

Ces programmes d'Intelligence Organisationnelle, déjà partiellement informatisés, consistent à vérifier et à certifier l'application d'un certain nombre de normes, bonnes pratiques et règles de bonne organisation du travail dans une entreprise.

La Certification ERGO-9001 améliore l'environnement de travail: bureaux, plateaux de bureaux, espaces communs.

Les secteurs suivants sont classiquement étudiés :

- Lumières
- Bruits
- Protection des interruptions
- Charge de travail individuel
- Position des écrans d'ordinateur
- Position des bureaux
- Affichage des informations
- Equipements de bureaux

La Certification ERGO-9002 améliore l'organisation du travail de l'entreprise.

De nombreuses mesures sont faites et des conseils seront donnés pour les améliorer.

Voici quelques exemples :

- Analyses des erreurs et incidents de travail
- Fluidité des procédures
- Index de simplification des activités

- Index de flexibilité
- Charge de travail
- Astreinte de travail
- Coût de supervision
- Index d'utilisation des ressources
- Rapport responsabilité - autonomie
- Rapport absentéisme - rotation
- Mesurabilité des postes de travail
- Index de télétravail
- Index de formalisation des procédures et bonnes pratiques
- Index de subsidiarité
- Espaces blancs et noir de distribution des responsabilités
- Index comparé de séniorité
- Indicateurs de diversité
- Index de couverture informatique des tâches
- Coût d'équipement par employé
- Présence de feed-back sur action

Quelques exemples en programme ERGO-9001:

Les employés doivent pouvoir bénéficier d'une bonne lumière sur leur surface de travail. La plupart des auteurs recommandent entre 400 et 500 Lux. La plupart des mesures dans les bureaux démontrent que ce niveau n'est pas souvent atteint. Une lampe de bureau, lampe de tâche, est souvent la bonne solution. Les erreurs de lecture de table de chiffres et de texte seront ainsi significativement diminuées.

Les écrans d'ordinateur sont souvent mal placés sur les bureaux. Il existe des règles simples pour éviter les problèmes. La hauteur de l'écran, son inclinaison, sa position par rapport aux fenêtres doivent respecter des normes bien connues. Par exemple, il faut éviter l'éclairage plafonnier dans les bureaux où l'on utilise des ordinateurs.

Quelques exemples en programme ERGO-9002:

Certains processus de travail sont trop complexes, trop parcellisés, nécessitent trop d'intervenants, trop de documents. Leur complexité entraîne de nombreuses erreurs.

Un index ERGO-9002 mesure cette complexité de l'organisation et de la répartition des tâches. S'il est trop élevé, un programme de simplification sera souvent payant.

Un autre index ERGO-9002 estime la présence ou non d'un bon feed-back sur action. Si vous poussez sur un bouton pour appeler un ascenseur, vous vous attendez à ce qu'il change de couleur pour vous dire qu'il a bien enregistré votre appel. Si le bouton ne réagit pas, vous vous mettez souvent à pousser frénétiquement. En entreprise aussi, une grande partie du stress des cadres vient du peu de feed-back de leur décision. Ils décident et puis n'entendent plus parler de leur décision pendant un certain temps. Ce manque de feed-back immédiat et continu est une des sources principales de perte de temps des cadres qui cherchent souvent à savoir ce qui se passe.

Si cet index de feed-back est trop bas, l'entreprise à tout intérêt à modifier l'organisation du travail ou de ses logiciels afin d'augmenter cet index

L'index ERGO-9002 de couverture informatique des activités de l'entreprise - Coverage Index- est simple. Il mesure, pour des tâches et des activités critiques, leurs degrés d'automatisation dans votre entreprise. Il compare ce degré aux standards du métier. L'échelle d'informatisation et d'automatisation la plus utilisée est celle de HIM qui compte 7 degrés. Depuis le degré 0 où aucune forme d'informatisation n'intervient, jusqu'au degré 7

auquel l'ordinateur ou la machine a le contrôle complet de la tâche et le défend contre une intervention humaine. Si vous êtes sous-informatisés dans certaines tâches par rapport à vos concurrents, mieux vaut que vous le sachiez.

3. Le programme ERGO-9003 ou Ergo-Com ®

Il s'agit d'un programme classique d'optimisation de la communication en entreprise

Ce programme à, entre autres, pour objectif d'éviter les malentendus et incidents dus à la communication utilisant le langage humain naturel.

Le langage Ergo-Com est un anglais internationalisé comportant 50 visuels, 300 mots de vocabulaire et 100 règles de présentation de l'information.

C'est un jargon professionnel comparable à celui employé en aviation. Dans les métiers à hautes responsabilités et à hauts risques comme l'aviation, les affaires, la chirurgie, ... le langage naturel serait trop dangereux à employer.

Imaginez un pilote qui dirait à la tour de contrôle qu'il va s'envoler bientôt et monter un peu...

Le programme Ergo-Com est informatisé et s'ajoute au logiciel de traitement de texte pour vérifier les risques de malentendu générés par le texte.

Les messages d'affaires dans les entreprises sont souvent retraiter par Ergo-com pour permettre à des personnes de cultures et de langues très diverses de bien se comprendre.

Par exemple, le malentendu provoqué dans une grande banque allemande par l'usage non contrôlé des mots "ordre" et "avis" ayant causé des pertes importantes, le programme Ergo-Com a aussitôt été appliqué.

4. Le programme Ergo-Com dans les conditions extrêmes

Dans des conditions de travail extrêmes, froid, stress, vitesse de déroulement de la situation, le langage naturel n'est plus efficace. Le chirurgien pris dans une situation critique va souvent se voir rendu muet ou peu éloquent par la tension du moment. Sa communication avec ses assistants se fera donc par regard, par geste, par jargon et par convention de comportement.

Nous avons réalisé une étude dans un entrepôt frigorifique à - 30. Les travailleurs doivent y préparer des colis en prenant des articles figurant sur une liste dans des rayons de produit surgelés. Les erreurs étaient nombreuses et les détaillants étaient peu contents de recevoir des choux surgelés à la place des soupes commandées.

Le programme Ergo-Com a été appliqué pour réduire le nombre d'erreurs de colisage. En effet, dans ces conditions extrêmes le coliseur pense autrement et se comporte autrement que dans un milieu normal.

Dans ce milieu hostile, sa capacité de mémoire est nettement diminuée mais sa capacité d'attention est augmentée. En tenant compte de cette modification de son intelligence, le programme Ergo-Com d'optimisation de la communication en entreprise, a permis de significativement diminuer les erreurs humaines

L'organisation du travail, et notamment la signalisation des produits et des rayons, ont été adaptés à ce stress. Les erreurs de constitution des colis ont été immédiatement et durablement diminuées.

5. Le programme Ergo-9004 ou ERGO-SOFT

Notre environnement de travail est de plus en plus souvent constitué par des logiciels.

L'interface utilisateur de ces logiciels doit donc être soigneusement conçu afin de rendre l'utilisateur plus intelligent.

Dans un audit récent nous avons constaté qu'un logiciel de bureautique aussi puissant et aussi flexible que Office 2000 de Microsoft n'avait pas été personnalisé ni paramétré avant d'être donné aux employés comme outils pour effectuer des tâches bien spécifiques.

La plupart des logiciels modernes ont des interfaces qui peuvent être totalement changées, totalement adaptées au travail à effectuer. Encore faut-il le savoir et le faire.

D'autre part, de nombreuses sociétés produisent des logiciels pour les vendre ou pour leur usage interne. Elles sont encore peu nombreuses à consacrer un budget suffisant à l'ergonomie de leurs logiciels.

Le programme d'Intelligence Organisationnelle ERGO-SOFT teste ces logiciels mais aussi le paramétrage et l'adaptation au travail des logiciels déjà conçus comme Office 2000

500 règles sont vérifiées par le programme qui ensuite édite un rapport avec un index IO d'efficacité intellectuelle.

6. Le programme Corplntel ®

Ce programme organise le bureau individuel informatisé optimal.

Cet environnement de travail augmente la productivité, la satisfaction au travail et la sécurité de son utilisateur. Ce bureau amplifie l'intelligence organisationnelle de celui qui l'occupe.

Voici quelques exemples des fonctions de base du bureau Corplntel :

Il règle automatiquement ou à la demande, les conditions optimales d'éclairage, de bruit et de protection des interruptions en fonction du type de travail effectué : travail de concentration, travail de collaboration, travail de vente ou autre.

Il éduque, conseille et assiste spontanément l'employé ou le cadre qui y est assis. Il répond aux questions en langage naturel, à la demande ou selon les circonstances.

Il affiche spontanément et juste à temps toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation du travail en cours ou à la décision à prendre

Il gère les entrées d'informations. Pour pouvoir gérer l'intelligence humaine, une des premières choses à faire est de prendre le contrôle des champs visuels et auditifs des personnes à supporter. Le cinéma le fait très bien, le cockpit d'avion aussi. Le Bureau Corplntel aussi.

4. 7 La culture d'entreprise : Un avantage concurrentiel

1. Culture d'entreprise : de quoi parle-t-on ?

Toute Entreprise, quelle que soit sa taille, a sa culture d'Entreprise, élaborée tout au long de son histoire, elle s'est installée au fil du temps : il s'agit de son identité collective.

De la start up à la multinationale, d'un management collaboratif à un système organisationnel patriarcal, chaque culture d'Entreprise est unique.

Certes, comment imaginer que la culture asiatique, européenne, et américaine soit la même au sein d'une même Entreprise ?

Comment imaginer qu'un comité de direction vive les mêmes valeurs que des opérateurs de ligne de production, que des ingénieurs R & D partagent des valeurs communes avec des commerciaux ?

Et pourtant, c'est bien là l'enjeu..., la culture

d'Entreprise nouvel avantage concurrentiel.

1.1. Comment se manifeste-elle ?

Si le rôle (on le verra plus loin) de la Direction des Ressources Humaines est primordial, la Culture d'Entreprise, englobe un périmètre bien plus large que la gestion des ressources humaines, elle englobe aussi bien les critères gagnants de la relation client, que le niveau de productivité des organisations, en passant par le niveau de cohésion des équipes.

1.2. Définitions

Le capital histoire

De nombreuses Entreprises sont encore liées au mythe de leurs fondateurs, voire de leurs actionnaires historiques ; ceux-ci restent

souvent une référence, car ils évoquent le respect pour la grandeur de ce qu'ils ont entrepris. Respect qui se traduit par les valeurs qu'ils ont transmises.

Conserver le meilleur des fondateurs, tout en enrichissant la culture pour l'adapter aux nouveaux contextes est une démarche longue et difficile. Certains en ont pris conscience à temps, quelques beaux fleurons du monde de l'Entreprise nous le démontrent, d'autres n'ont pas su y faire, ... question de culture.

Le capital expérience : talents et compétences des individus

Aucun programme de GPEC, ne remplacera ni le vécu des salariés, ni leurs expériences, ni leurs compétences. Transmettre les talents aux jeunes reste le meilleur moyen de garder intact le savoir-faire de l'Entreprise. Cet équilibre entre les jeunes et les anciens, l'identification des ressources "compétences" est un exercice capital à l'Entreprise, son appréhension est question de ... culture.

Un ensemble de références

Décrire la vision d'Entreprise, décliner les différentes politiques RH, commerciales, industrielles, élaborer les chartes de conduite, les référentiels des compétences, animer des rites, des pratiques, comme les processus d'amélioration continue, le règlement intérieur, les styles des réunions de travail, les évaluations de personnel, et aussi la tenue du personnel, le logo... tout cela contribue à la description de la culture d'Entreprise.

Certains n'ont rien écrit, rien décidé consciemment, et pourtant leurs cultures d'Entreprise n'en sont pas moins fortes et contributrices à leur succès... question de culture.

Des valeurs partagées

la culture d'Entreprise n'est en fait que l'addition des cultures individuelles de l'ensemble des salariés. Leurs savoirs, leurs savoir-faire, leur savoir-être participent à cette richesse humaine qu'est l'Entreprise.

Cela se manifeste par leurs comportements, leurs relations avec les collègues, la hiérarchie, les actionnaires, les clients, les fournisseurs; toutes ces relations contribuent à l'élaboration de la culture d'Entreprise.

Un outil de pilotage et de diagnostic

La culture d'Entreprise est ancrée profondément, la changer prend du temps. La diagnostiquer permet d'identifier les freins au progrès, les valeurs limitatives du succès, et ainsi de pouvoir agir pour corriger.

A l'inverse, piloter les points forts, permet de développer avec pertinence les énergies qui nous porteront rapidement vers le succès.

Quelles sont les DRH, les comités de direction qui pilotent leur culture d'Entreprise ? ... question de culture.

La culture d'Entreprise, un capital ?

Un Capital est représenté par les ressources disponibles qu'un individu ou un groupe d'individus peut utiliser pour créer de la richesse.

Je vous invite à relire cette définition, souvent teintée d'une connotation financière ; en remplaçant les finances par l'humain.

Cette définition devient plus riche, non ? Question de culture...

La définition selon Cap Cultures

Les convictions sont les opinions ou principes tenus pour être la vérité par une personne ou un groupe d'individus.

Les Comportements sont les manifestations externes des convictions; les comportements reflètent ainsi consciemment ou inconsciemment les convictions.

Valeurs : la représentation synthétique des convictions et comportements qu'un individu ou un groupe d'individus considère comme importants.

Définition résumée

La culture d'Entreprise est représentée par l'ensemble des valeurs (convictions et comportements) d'une organisation qui contribue à la création de richesses :

- Relations avec les employés, relations avec les clients, les fournisseurs, relations avec les actionnaires.
- Relations avec la Société (le monde).

1.2 Les caractéristiques de la culture d'entreprise

Forcément globale, partagée, transmissible, elle doit pouvoir s'adapter rapidement aux évolutions induites par l'environnement tout en conservant "une colonne vertébrale" cohérente et stable, celle-ci assure la continuité dans le changement ; elle est de ce fait difficile et longue à modifier.

1.2.1 Communication

Quel est le rôle de la DRH ?

Quel est le rôle du service communication ?

Parle-t-on de communication interne, externe ?

Autant de questions sans réponses établies.

Les valeurs sont portées, nous l'avons vu, par l'ensemble des salariés ; la communication doit donc toucher l'ensemble des salariés.

Une communication institutionnelle aide à ancrer le sentiment d'appartenance à la culture d'Entreprise, à condition que l'environnement reflète cette culture.

C'est toute la différence entre une culture apparente, portée par une communication interne réussie, et les valeurs réellement vécues, intériorisées par les acteurs.

Combiner ces deux démarches gagnantes évite de "placarder au mur" des slogans qui n'auront pour conséquence que l'effet inverse, à savoir : détacher les salariés de leur Entreprise, de sa culture, et d'accentuer les aspects limitatifs de la culture existante.

Cohérence entre le discours interne et le discours externe apporte indéniablement de la crédibilité globale, aux clients, aux salariés, et renforce la culture d'Entreprise.

1.2.2 Culture et processus

La culture d'Entreprise se vit à tous les instants ; chacun des processus de l'Entreprise entretient la culture d'Entreprise, soit par la manière avec laquelle il se déroule, soit

simplement par son existence ou son absence. Exemple 1 : le style, la qualité, le contenu des réunions de service est un exemple simple et crucial :

- Y-a-t-il des réunions de services ? Y-a-t-il un ordre du jour ?
- Est-ce un monologue du chef de service ?
- Est-ce le rapport hebdomadaire de chaque collaborateur ?
- La réunion de service est-elle une réunion d'information, de décision, de partage des tâches dans l'action ?
- Les collaborateurs arrivent-ils avec toute l'information nécessaire ? Arrivent-ils préparés ?
- Les collaborateurs apportent-ils une valeur ajoutée ?
- Quelle est l'ambiance ? Conviviale ?
- Se demande-t-on qui va être réprimandé cette fois ?

Exemple 2 : un autre exemple autour de la gestion des ressources humaines et du processus d'entretien annuel :

- Existe-t-il ? Y-a-t-il un rendez-vous officiel entre chaque collaborateur et son manager ?
- S'appelle-t-il entretien d'évaluation ou entretien d'évolution ?
- Y parle-t-on uniquement de la réussite des objectifs ? Ou aussi des possibilités d'évolution, des motivations et d'augmentation de compétences ?
- L'augmentation est-elle abordée ici ? Ou plus tard ?
- Est-il unidirectionnel ou intègre-t-il aussi le comportement du manager ?

Exemple 3 : la création de certains processus clés :

- Existe-il un processus d'innovation partagé avec tous les salariés ?
- Existe-t-il un processus de développement des compétences ?
- Existe-t-il un processus de développement de la Culture d'Entreprise ?
- Ces trois exemples démontrent qu'au-

delà de la stricte existence d'un processus, la manière dont il est conduit, reflète une partie de la culture d'Entreprise.

1.3 Culture et comportements

Les comportements des salariés ne sont, nous l'avons vu, que le reflet de leur culture individuelle, plus ou moins influencée par la culture de l'Entreprise.

Il est donc important d'encourager les comportements qui portent la culture d'Entreprise ou qui tentent de l'adapter à l'environnement, et de sanctionner tout écart non conforme.

Exemple 1 : quelles sont les valeurs implicites contenues dans le référentiel managérial ?
Exemple : la confiance fait-elle partie des priorités ?

Un management basé sur la confiance, n'exclut pas le contrôle, au contraire :

- Plus souvent les contrôles sont positifs, plus vite on en diminuera la fréquence ;
- Dès le premier écart, reprise d'un contrôle plus serré, et systématique.

Exemple 2 : l'intégrité dans le service client
Un commercial a réalisé ses objectifs mensuels grâce à une ultime vente dont le client n'avait pas besoin. Que faites-vous ?

- Le félicitez-vous pour les résultats ?
- Le sanctionnez-vous pour atteinte à l'image, à la culture de l'Entreprise ?
- Si vous appliquez la valeur intégrité est une valeur développée, soutenue, affirmée, les réponses deviennent évidentes et limpides.

1.4 Culture d'Entreprise et management

- Le rôle des managers, des leaders en général, est fondamental.
- Encore plus particulièrement, celui des comités de direction ou comités exécutifs.
- En effet, qui porte les changements ?

Qui porte la vision, la stratégie d'Entreprise ? Qui sanctionne les écarts ? Le management, bien sûr !

C'est pourquoi, tout projet autour des valeurs d'Entreprise, autour d'une transformation de la Culture d'Entreprise, passe par un accompagnement fort et affirmé des managers.

Conclusion

La culture d'Entreprise englobe tout cela : les points communs des salariés, leurs différences, leurs points forts et leurs freins au progrès. Tout est visible à travers leurs comportements, leurs relations avec les autres, mais aussi de la manière dont ils conduisent les processus de l'Entreprise.

Exprimés différemment, comportements et processus sont guidés, encadrés par la Culture d'Entreprise. Se poser la question des avantages et freins de la culture actuelle, c'est remettre en cause les comportements et processus de l'Entreprise.

Entrepreneurs, décideurs, vous disposez d'indicateurs de performance pour piloter l'économie de votre Entreprise, mais que faites-vous du capital humain, qui contribue largement si largement à la richesse de l'Entreprise ?

La gestion des savoirs, et des savoir-faire, est un sujet d'actualité; la gestion des convictions et des comportements est plus aléatoire.

Ce capital humain n'appartient pas à l'organisation, contrairement aux fonds propres, il est loué; libre aux employés de quitter l'organisation si leurs besoins ne sont pas pris en compte. C'est pourquoi il est d'autant plus important que le capital humain soit géré, et qui dit géré, dit mesuré !

2. En quoi la culture d'Entreprise est-elle si importante ?

2.1 Implications de tous les acteurs

2.1.1 *Le bien-être des salariés*

Un salarié pas en ligne, avec la culture d'Entreprise, ne sera jamais sensible au discours de ses dirigeants ; soit il y fera un parcours carriériste pour son épanouissement financier, soit sera mis à l'écart par le groupe.

C'est bien la culture d'Entreprise qui vous rend heureux d'aller au travail, ou non.

Partant du principe qu'un salarié motivé est plus performant, il est intéressant pour l'Entreprise, de se pencher sur les attentes des salariés : quelques valeurs individuelles en commun avec la culture d'Entreprise, permettent d'installer une forme de bien-être pour les salariés, source de performances pour l'Entreprise.

2.1.2 *Le rôle des managers*

La culture d'Entreprise aide à comprendre la collectivité, elle donne aux managers un des cadres de fonctionnement à transmettre.

Bien que variable en fonction du profil des collaborateurs, l'impact des managers, est sans nul doute une grande partie d'un patrimoine culturel de l'Entreprise : ils déploient la stratégie, influencent le pilotage des processus, la gestion des ressources humaines, ils fixent les modes de reconnaissance, etc.

La culture d'Entreprise n'étant que l'addition des cultures individuelles, changer une culture d'Entreprise ou simplement la faire évoluer passe par le changement individuel des managers, la modification de leur style de leadership.

2.1.3 *Le rôle des dirigeants*

Eux-mêmes managers, leurs styles de leadership sont encore plus influents sur le fonctionnement de l'Entreprise, que l'ensemble des managers.

Ils conduisent la vision, la stratégie de l'Entreprise, partagent consciemment ou inconsciemment des comportements et des convictions, reflets de la culture de l'Entreprise, de leurs cultures individuelles et donnent ainsi, le ton des échanges

relationnels.

Au-delà de leurs propres comportements, se sont-ils posés la question de savoir si :

- La culture d'Entreprise était en phase avec leur vision d'Entreprise ?
- Les changements attendus étaient compatibles avec l'addition des cultures individuelles des salariés ?
- Si les salariés étaient heureux dans l'Entreprise, de connaître leurs propres aspirations ?
- De connaître les freins actuels de la culture d'Entreprise ?
- Et finalement de trouver là bon équilibre entre l'attente des salariés, et les besoins inhérents au contexte économique et commercial de l'Entreprise...

2.2 *Le marketing RH*

2.2.1 *La pyramide des âges*

La perspective du papy-boom est aujourd'hui une réalité ; depuis 2007 (2010 pour certains), les tendances du marché du travail s'inversent, le départ des seniors s'accélère, ce qui tire vers le haut les perspectives d'embauche, et la recherche de compétences. Se rajoute à ce phénomène, la grande volatilité des jeunes cadres qui "zappent" d'une Entreprise à l'autre.

A travail et salaire équivalent, quel sera le choix du candidat ? L'Entreprise qui présentera la meilleure prise en compte de l'ensemble de ses besoins personnels remportera la mise.

Les cadres supérieurs ou certains experts métiers auront vraiment le choix de leurs Entreprises : le choix du bonheur, du bien-être, de la culture d'Entreprise qu'ils vont intégrer.

Comment attirer un personnel de talent ? Je viens d'évoquer les cadres supérieurs, les spécialistes, ce ne sont pas les seuls. Avez-vous déjà recruté un pilote de ligne de process automatisé, un technicien de maintenance ?

Combien cela coûte-t-il ? En recrutement ? En formation ? En cas d'échec ?

Rendre son Entreprise attrayante est un vrai défi.

2.2.2 Les Entreprises où il est bon de travailler

Une réponse globale à tout cela : la qualité de la culture d'Entreprise. Associée à une communication sincère, elle vous assure un marketing RH qui attirera les talents. Voici quelques attentes des cadres, issues des études "best companies to work" :

- Avoir des leaders prospectifs, intuitifs.
- Capacité à mobiliser les salariés.
- Avoir un travail qui permet de s'épanouir, de grandir.
- Cohésion d'équipes où chacun contribue au progrès de l'Entreprise.
- Confier des projets aux salariés.
- Trouver des équilibres entre famille / travail.
- Être reconnu pour un travail bien fait.
- Avoir des managers intègres et honnêtes.
- Un bon salaire, dans une Entreprise qui fait des bénéfices.

2.3 Le nouvel avantage concurrentiel

La culture d'Entreprise est un moyen de cohésion, un catalyseur qui donne du sens, une aspiration profonde, un lien entre la société et les hommes : tout groupe d'individus a besoin de règles, la culture d'Entreprise peut devenir le point de repère de tous ses membres.

Garder à l'esprit cet équilibre entre les besoins de l'Entreprise, et les besoins des salariés est une question utile pour la pérennité de l'Entreprise (fuite des talents), mais aussi pour sa capacité à se développer (motivations des troupes).

Suite à la période d'industrialisation, toutes les Entreprises ont intégré la nécessité de la qualité des produits et services, l'efficacité des processus, la productivité, l'ingénierie financière, les techniques d'amélioration continue,... ; les méthodes qui portent vers l'excellence ont été largement diffusées et connues.

Aujourd'hui les techniques de l'information

nous permettent de nous tenir au courant de tout. Le capital intellectuel est désormais accessible à tous, l'information arrive en temps réel, le benchmarking, les techniques de ré-ingéniering et l'anticipation des changements sont des sujets traités par la majeure partie des Entreprises performantes. Alors, à niveau équivalent, à produits ou services quasi-identiques, comment faire la différence ? Comment gagner les marchés ? Qu'est-ce qui va faire votre petit plus, si important ?

C'est le capital culturel, la culture d'Entreprise, qui permet ou non à l'Entreprise, d'être un allié du client, un partenaire sur qui il peut compter, soit grâce à son capital relationnel, soit son capital confiance, soit son capital d'expertise ou encore la capacité de ses salariés à s'impliquer pour le client.

Les possibilités sont variées et uniques pour chaque Entreprise : c'est le nouvel avantage concurrentiel du XXI^e siècle.

3. Si la culture est si importante, mesurez-la!

3.1 Le concept de Richard Barrett

La mesure du capital culturel repose sur 3 approches :

- Le capital culturel des salariés : celui qu'il porte en eux, en tant qu'individu.
- Le capital culturel actuel de l'Entreprise : celui qui est ressenti par les salariés au quotidien à travers les organisations et comportements.
- Le capital culturel souhaité par les salariés si l'Entreprise était idéale.

Prendre connaissance du Capital Culturel de son Entreprise est devenu possible. Mesurer l'intangible !

Par un jeu croisé de l'interprétation des résultats, et de questionnements comparatifs, il est aujourd'hui possible de déterminer clairement :

- Si vos salariés sont heureux.
- Si vos salariés souhaitent des changements.
- Si vos salariés ont les moyens de porter

les changements nécessaires.

3.2 L'évolution des besoins humains

La mesure du capital culturel s'appuie sur un concept simple, efficace et reconnu : la pyramide de Maslow.

Partant du principe que la complexité qui entoure l'Entreprise, sera affrontée plus efficacement avec un entourage choisi, le concept a été enrichi par Richard Barrett dans les années 1990, en ajoutant 3 niveaux complémentaires basés sur le bien commun. Richard Barrett donne ainsi une vraie dimension collective aux besoins de l'être humain comme, par exemple :

- La force de l'équipe.
- L'ouverture vers les autres.
- L'intelligence collective.
-

Richard Barrett a créé également entre les niveaux de conscience " d'intérêt de soi " et de " biens communs ", un niveau de transformation que l'on peut résumer ainsi :

- capacité à se remettre en cause.
- progrès permanent.
- capacité à s'interroger sur la qualité de son présent et la définition de son avenir.

Les 7 niveaux de conscience sont ainsi nés.

3.3 Le principe de l'enquête

Partant du principe que la culture d'Entreprise n'est que l'addition de l'ensemble des cultures individuelles, il est naturel d'interroger chaque salarié.

L'ensemble des salariés de l'Entreprise (ou d'un service, d'une équipe) est consulté. Trois questions similaires sont posées :

Choisissez 10 valeurs/comportements dans la liste des 100 valeurs qui vous est proposée :

- Quelles-sont les valeurs qui me caractérisent ? (moi, en tant qu'individu)
- Quelles-sont les valeurs qui traduisent la culture actuelle de l'Entreprise ?

- Quelles-sont les valeurs désirées pour accroître la performance de l'Entreprise ?
- Facilement accessible sur internet, chaque collaborateur passe 15 à 20 mn à répondre aux 3 questions. (le formulaire " papier " est aussi possible).
- Comptez environ 6 semaines pour une mesure de Culture d'Entreprise, de la communication préalable aux acteurs, à la restitution des résultats.

3.4 La valeur ajoutée du consultant

3.4.1 Phase 1 : la préparation

Il est proposé à l'Entreprise une liste de valeurs adaptée à l'Entreprise, dans le choix des mots, dans l'appréhension de la culture existante, en adéquation avec la communication interne.

- Inscrire l'outil dans les enjeux de l'Entreprise.
- Personnaliser les listes de valeurs.
- Déterminer les catégories démographiques.
- Communiquer vers les employés.

3.4.2 Phase 2 : Suivre l'enquête

- Initier le processus d'enquête.
- Suivre le déroulement.

3.4.3 Restituer

- Diagnostiquer avec le client.
- Présenter le rapport détaillé.
- Faciliter l'interprétation des résultats.

La consolidation des résultats est faite et interprétée par le consultant. En comparant plusieurs panels entre-eux (par exemple comité de direction avec l'ensemble des salariés), on accède évidemment à de riches enseignements.

Cette phase est forcément réalisée par un consultant certifié à la méthodologie.

Après une présentation en comité de direction réduit - souvent le PDG et le DRH -, il appartient à la direction de donner les grandes lignes du plan d'action, complétées

par des objectifs concrets.

Un projet de changement, voir de transformation culturelle peut démarrer.

3.4.4 Accompagner les changements nécessaires

L'ensemble du contexte de l'Entreprise est étudié pour prioriser le plan d'actions, en tenant compte, entre autre, de la Culture d'Entreprise actuelle; ce qui permet d'éviter certains écueils comme par exemple :

- Proposer un plan d'action d'un niveau de conscience N, alors que les niveaux N-1 ne sont pas satisfaits.
- Lever les freins aux changements, avant d'en enclencher d'autres.
- Ne pas prendre en compte les ambitions, les attentes de salariés, plus que motivés par certains aspirations culturelles.

Les changements culturels peuvent ensuite se réaliser à travers de multiples plans d'actions aussi variés que :

- Animer, ses ateliers de travail, des séminaires d'appropriation ;
- Accompagner / former / développer ;
- Entretiens individuels et/ou collectifs ;
- Coaching / développement personnel ;
- Compléter les visions, stratégies ;
- Travail avec le comité de direction ou le groupe de pilotage du projet.
- Élaborer une politique RH :
 - GPEC ;
 - Ingénierie de formation ;
 - Formations managériales, leadership.
- Développer les processus organisationnels :
 - Cibler ;
 - Améliorer ;
 - Mesurer les succès.

3.5 Consolidation et présentation des résultats

3.5.1 Exemple

Les résultats se présentent sous forme de 3 diabolos, regroupant les valeurs les plus citées

par les salariés.

3.5.2 L'interprétation des résultats

La restitution est d'abord visuelle : sont reportées sur chacun des 3 graphes les 10 valeurs les plus citées par les salariés. Ce qui permet de distinguer nettement les profils de la culture d'Entreprise (3 questions = 3 graphes) repartis sur les 7 niveaux de conscience.

La restitution est finalement complétée par l'expérience du consultant certifié qui compare les graphes les uns aux autres; exemples :

- Différences entre les profils.
- Valeurs ou niveaux de conscience communs.
- Interprétation des niveaux de conscience non représentés.
- Valeurs communes d'un graphe à l'autre, nouvelles valeurs.

De nombreuses autres conclusions sont possibles ; la pertinence du consultant accompagnant lui permet de passer en revue toute la richesse des résultats, et d'en restituer les points remarquables.

La mesure du capital culturel agit comme un révélateur, de ce qui se passe aujourd'hui, et des motivations des salariés pour demain.

3.6 La culture résultats

La Culture d'Entreprise est réellement le nouvel avantage concurrentiel.

Convaincu par l'approche de Norton & Kaplan, Richard Barrett a voulu compléter les 4 indicateurs initiaux, en ajoutant 2 autres notions devenues aujourd'hui incontournables:

- La culture d'Entreprise.
- L'impact sociétal de l'Entreprise.

Cap Cultures fait partie du réseau de 600 consultants répartis dans le monde entier partageant l'approche de Richard Barrett. Etienne Siat en est un membre certifié et actif.

Depuis plus de 10 années, l'expérience ainsi accumulée démontre que les entreprises performantes dans la durée ont une culture

d'Entreprise équilibrée comme présentée ci-contre.

Pour certaines, on observe même une vraie rupture positive de croissance, en passant d'une progression irrégulière de quelques %, à une progression durable à 2 chiffres.

La culture d'Entreprise est devenue mesurable : faites-en un avantage concurrentiel.

4. DRH et Dirigeants doivent faire leur révolution culturelle !

Si un certain idéal se dégage du concept de Richard Barrett, le diabolo full spectrum (être présent sur les 7 niveaux de conscience), on ne peut pas réellement trancher sur la qualité de la Culture d'Entreprise : est-ce une bonne ou une mauvaise culture d'Entreprise ? Deux questions seulement sont à considérer :

- La culture d'Entreprise est-elle partagée par la majorité du personnel ?
- Est-elle adaptée à l'environnement, aux contextes externes de l'Entreprise?

Opposer la logique financière à la logique ressources humaines, est sans doute un peu simplificateur; toutefois, force de constater que trop souvent la logique financière est plutôt à court terme, guidée par les performances boursières, les fonds d'investissements, alors qu'une politique de ressources humaines au profit d'une culture d'Entreprise "full spectrum" est résolument une action à long terme, dont l'avantage premier sera d'apporter à l'Entreprise des résultats amplifiés et durables.

4.1 Actions

Les rôles des services de ressources humaines, le rôle du DRH, 1er consultant de la direction, s'en trouve renforcé. En effet, il gère le premier capital de l'Entreprise : les hommes. De plus, il participe largement à maintenir le nouvel avantage concurrentiel, la culture d'Entreprise.

Cette concession annonce la fin des DRH administratives, et inaugure des DRH

porteuses de la culture d'Entreprise, des responsables de ressources humaines proches des équipes et des organisations, au service des managers et des salariés.

4.2 Un investissement rentable

S'intéresser à son capital culturel, c'est-à-dire, ajouter à la sensibilité économique, ajouter à la qualité de ses produits et services, ajouter à l'efficacité de ses processus, des sensibilités résolument ouvertes vers ses salariés, vers ses partenaires, vers la Société est un investissement, certes, mais tellement faible en regard des enjeux !

Si le discours tenu dans ces lignes est globalement séduisant : qui ne peut pas être d'accord avec l'épanouissement de ses salariés, sources de rentabilité, il est moins aisé d'en accepter la mesure. Pourquoi ? Parce il faut être prêt à changer après la mesure, à changer une partie de ses propres comportements, de ses propres processus et pratiques, qu'ils soient conscients ou non.

La démarche personnelle du dirigeant est cruciale dans la décision de se lancer. Il peut, par ses convictions, entraîner ou non l'Entreprise dans une démarche d'épanouissement des salariés.

D'autres occasions peuvent servir avantageusement la cause de la mesure du capital culturel :

- Fusion / acquisition ;
- Un nouveau projet d'Entreprise, une nouvelle vision ;
- Des doutes sur le climat social.
- La sensibilité du décideur, convaincu par le nouvel avantage concurrentiel ;
- Le développement du leadership des managers ;
- Tout événement majeur bousculant la culture d'Entreprise (embauches massives, mouvements syndicaux, nouveaux services, ...).

On peut également aborder la Culture

d'Entreprise par des approches, moins impactantes pour sensibiliser les leaders aux valeurs d'Entreprise par une mesure individuelle, une mesure du capital culturel de l'équipe, d'un service, avant de se lancer dans le grand bain...

Passer de l'intention à la mesure, puis au projet de transformation, est ensuite... une question de maturité, mais surtout une question de culture !

aujourd'hui sur le capital culturel des entreprises. Il diffuse, en particulier, les concepts et les méthodes de Richard Barrett dans les pays francophones. Il a été auparavant directeur industriel de la Brasserie Schutzenberger de 1998 à 1999 et responsable d'unité de production chez Suchard Kraft de 1990 à 1997. Il est par ailleurs ingénieur diplômé de l'INSA. Pour découvrir www.capcultures.fr

Présentation de l'auteur

Fondateur et gérant du cabinet Cap Cultures, Etienne Siat a 10 années d'expérience de conseil en management et en organisation d'entreprise. Son cœur de métier est basé