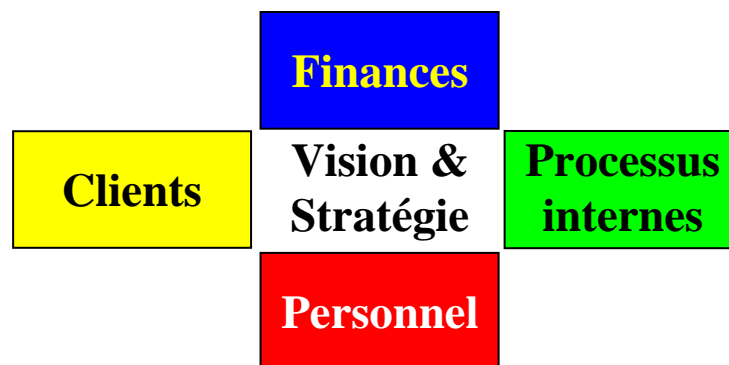


Conduire une organisation : état d'esprit et bien-être, nouveaux indicateurs de performance globale

Un problème se pose

Bien avant que Norton et Kaplan, professeurs à Harvard, ne présentent leur modèle « Balanced Scorecards » pour conduire une organisation, on appliquait cette approche dans des grandes entreprises américaines multinationales telles que DOW Chemical, EXXON et du Pont de Nemours. En préconisant l'usage d'indicateurs bien répartis sur les domaines de l'activité, Norton et Kaplan ne faisaient que formaliser clairement des pratiques déjà en vigueur.



Le modèle de Kaplan et Norton.

Cette présentation synthétique de la conduite des organisations avait le mérite de sensibiliser à l'aspect systémique de la direction des affaires ceux qui n'en avaient pas le sens inné ou qui n'en avaient pas encore pris conscience, tels les étudiants destinés à des postes de direction.

Si l'étudiant passait un peu trop vite sur les cas proposés dans les cours d'économie politique et de conduite des affaires, si le professeur était trop convaincant sur les concepts et trop peu habitué à la direction directe, le management semblait être réduit à un jeu d'enfant et accessible à tout étudiant en « management ». Le modèle proposait des cases à remplir. Une fois remplies, il n'y avait plus qu'à calculer le bonus de chacun.

Deux personnes de renom parmi des milliers d'autres ont vu et prédit de fâcheuses conséquences à cette façon de faire.

Au début du XX siècle, le mathématicien anglais A. N. Whitehead a décrit le risque à réduire la réalité de tout système, donc par exemple une organisation, à un système d'indicateurs qui

pourraient être incomplets. Attention à la concrétisation abusive – en anglais « misplaced concreteness » - disait-il.

Albert Einstein a simplement lâché le mot : « on compte mais tout ce qui compte n'est pas compté ». En clair disait clairement que le risque prédit par Whitehead est réel.

Que fait-on depuis des décennies ?

On réduit la réalité des affaires à quelques indicateurs.

Comme le système d'indicateur utilisé est incomplet et que cette insuffisance est démultipliée par les technologies récentes, on avance de manière accélérée vers la fin d'une société vivant dans l'erreur : telle qu'elle est organisée, la société et ses entreprises ne peuvent durer. C'est comme une voiture à laquelle il manque une roue. On arrive à lui faire faire quelques kilomètres.

Justifications

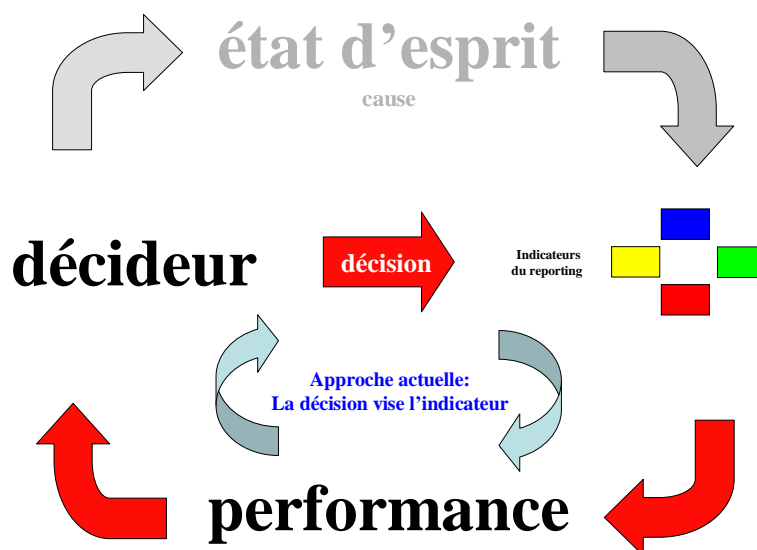
Tout est dans la manière dont se prennent les décisions.

L'approche actuelle veut que la décision vise l'indicateur mis en avant par le reporting. Or celui-ci est insuffisant parce que l'état d'esprit des employés, facteur fondamental de performance, n'est pas documenté alors qu'on est unanime sur le fait qu'il compte. Le risque prévu par Whitehead se réalise.

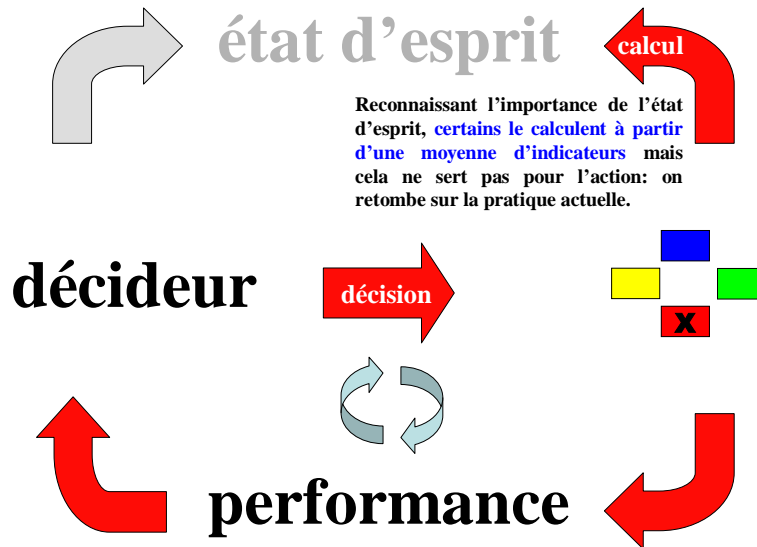
Les managers sont fermement convaincus que manager consiste à atteindre des indicateurs eux-mêmes ou à spécifier à d'autres de les atteindre. Les plus lucides, voyant les résultats discordants obtenus, vivent un dilemme entre poursuivre une logique irréprochable face à leur direction et user de leur discernement sur le terrain. Notons que Pascal avait prévenu de ce problème dans sa célèbre pensée sur l'esprit de finesse et l'esprit de géométrie.

Tout cela n'est pas de bon augure pour un système qui espère progresser en passant outre des fondamentaux.

Schéma actuel de la prise de décision



Reconnaissant l'importance de l'état d'esprit, certains le calculent à partir d'une moyenne d'indicateurs mais cela ne sert pas pour l'action: on retombe sur la pratique actuelle.



Le modèle de Kaplan et Norton ne prévient pas de la distinction à faire entre objets et personnes.

Or cette absence de distinction entre décider dans l'univers des objets et décider dans l'univers mental est ce qui génère du stress, cause le divorce entre hiérarchies et employés, provoque les dysfonctionnements comportementaux graves et donne souvent à penser que le modèle de management actuel est obsolète. Le management d'aujourd'hui impose un diktat fondé sur des indicateurs logiques issus d'un reporting déséquilibré.

Les conséquences sont déjà largement décrites dans les médias. On peut distinguer entre

- celles qui sont directement visibles (catastrophes dont le point de départ est l'état d'esprit – Challenger et Columbia très bien documentés, la radioactivité de Tchernobyl, le sang contaminé, l'amiante, les conséquences du tsunami, etc. et
- celles qui se retrouvent sous la forme d'une sous-performance latente, permanente, générale et silencieuse conduisant à l'appauvrissement général, relevées par les grands cabinets de conseil comme McKinsey « les dissipations de valeur causées par le management tourne autour de 10% du PIB » pour les pays riches.

Le risque que font courir les managers à la performance tient à leur façon de construire leurs décisions.

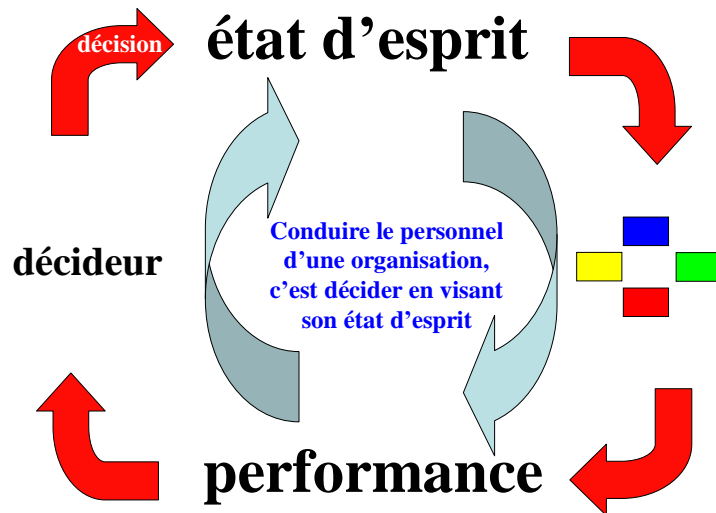
Solutions

Conduire le personnel d'une organisation, c'est décider en visant son état d'esprit.

Pour y arriver, il faut aussi des indicateurs :

[L'IBET©, l'Indice de Bien Etre au Travail](#), pour voir l'enjeu, de quels montants parlons-nous ?

[La Boussole du Leadership](#), pour voir quoi faire.



Pour un reporting équilibré, il faut y inclure l'indicateur « état d'esprit » dont « La Boussole du Management » donne une cartographie précise. Dès lors, le leadership devient possible: on conduit le personnel, on gère les objets.

Mille améliorations deviennent possibles
 Fin des décisions contre productives
 Fin des pertes provoquées par les risques psychosociaux
 Travail en harmonie; chacun y trouve son compte: résultats en hausse

Face aux indicateurs de l'armement soviétique:
 Réponse de manager: 30 sous-mains ? Nous en avons 100 !
 1000 divisions blindées ? Nous en avons 3000 ! Etc.
 Réponse de leader → JFK: « ich bin ein Berliner! », Martin L. King „I have a dream“, de Gaulle: son appel du 18 juin 1940.

La Boussole du Leadership montre ce qu'il faut dire et faire qui reste congruent avec le message initial.



René Rupert
 Expert en Risques Psychosociaux
<http://www.rupertconsulting.com/index.php>