

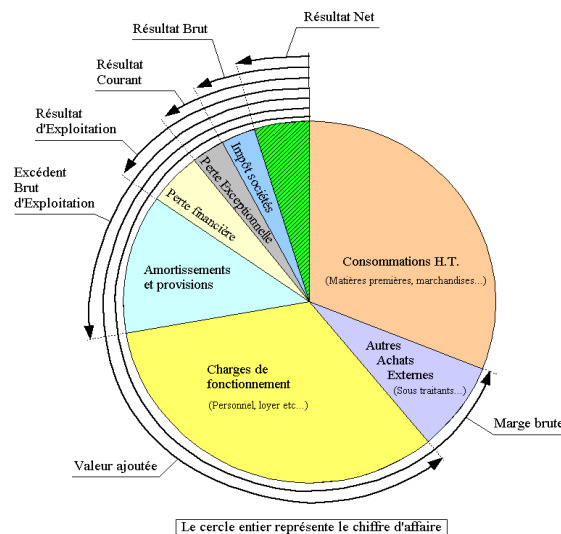
## LES FACTEURS LIBERATEURS DE LA PERFORMANCE :

### De la déploration des R.P.S. à la valorisation du bien-être et de la qualité de vie au travail

Il y a quelques temps déjà, une publicité annonçait fièrement : 'le bonheur se vend désormais en pot !'. Avec la même fierté, notre génération peut dorénavant affirmer : 'bien-être et qualité de vie au travail ont trouvé la mesure de leur performance : l'IBET'. Cet indice a un inventeur, Victor Waknine, et, avec vous, une histoire en marche.

#### La vraie nature de l'IBET®

Souvenez-vous des soldes intermédiaires de gestion établis par les conventions comptables.



La valeur ajoutée représente ce pour quoi vous et vos collègues vous constituez en équipes au sein de l'entreprise : créer ensemble les moyens de votre subsistance.

L'excédent brut d'exploitation (EBE en français, EBIT en anglais) représente ce qui est disponible pour les investissements, la rétribution des partenaires financiers et la contribution aux charges de l'Etat.

Pour les investisseurs s'intéressant en priorité à la maximisation de l'EBIT, nous pouvons affirmer sans grand risque :

$$EBIT \text{ potentiel} = EBIT \text{ réalisé}^* + EBIT \text{ non réalisé}^*$$

\* 'réalisé' s'entend 'réalisé par l'équipe opérationnelle'

Ceci posé suffit à montrer que l'EBIT mesuré par la comptabilité traditionnelle n'informe pas sur la performance de l'équipe opérationnelle, c'est-à-dire sur le niveau qu'elle atteint par rapport à son potentiel. L'actionnaire est en droit d'être mieux informé !

S'il y a une impossibilité méthodologique à évaluer une valeur non créée, les contrôleurs de gestion savent, de longue tradition, évaluer les gaspillages ; certaines de ces dépenses trahissent les situations de mal-être dont elles nous donnent une mesure économique : nommons-les IMET®, Indicateurs du Mal-Être au Travail. Le tableau ci-dessous en donne les principales catégories.

IMET	Définition	Base de calcul	Observations	Coefficient de désorganisation et coûts cachés *
<b>lab</b>	Indicateur d'absentéisme	MS (UT) tel que défini par l'entreprise	Déclenche l'IBET à >5% Prendre 50% du Taux d'Absentéisme pour maladie ordinaire ou 100% du micro absentéisme < ou = à 5j	+100% de la MS (UT) concernée en fonction de la fréquence
<b>latmp</b>	Indicateur d'AT et MP + Couvertures Santé et Prévoyance Spécifiques	Somme des coûts directs générés	Maj du SIRH avec cet indicateur	+ 100%
<b>lto</b>	Indicateur de turn-over (démissions, mobilités forcées, ruptures négociées) et taxes jeunes, handicapés et séniors	MS (UT) des postes concernés	Avec tous les cas de licenciement pour faute, départs volontaires, <10 personnes hors PSE	+ 150% de la MS (UT) concernée
<b>lmsc</b>	Indicateur des mesures de soutien (Formation, Audits, Diagnostics, Expertises, Prévention, Coaching, Tickets Psy, retours d'absence, services à la personne)	Cumul des dépenses des processus mis en place ainsi que des journées de travail	De fait agréé la nécessité de l'IBET Maj du SIRH Urgence si lab est >5%	Pilotage par la DRH et le contrôle de gestion
<b>lidd</b>	Indicateur de désengagement déclaré (Grèves, Contentieux, Procédures)	MS (UT) totale	Prévoir droit de retrait et demande de mobilité forte pour les administrations	Voir la méthode ISEOR des coûts cachés

Nous proposons donc d'évaluer l'EBIT non réalisé selon la simple formule :

$$EBIT \text{ caché} = \Sigma IMET$$

La valeur ajoutée représente la création de valeur issue de l'effort collectif des équipes opérationnelles. C'est pourquoi nous faisons le choix de rapporter la somme des IMET à la valeur ajoutée pour calculer l'IBET selon la formule :

$$IBET (\%) = 100 \times (VA - \Sigma IMET) / VA$$


D'où l'on déduit que :

$$\Sigma IMET = VA(1-IBET)$$

La conclusion n'est pas pour vous surprendre :

$$EBIT \text{ caché} = VA(1-IBET)$$

En tant que baromètre économique objectif du climat social et organisationnel, l'IBET devient l'outil majeur de communication d'entreprise, interne et externe.

		Etude & Production	Service & Support
	A : Adhésion	95% < IBET < 100%	90% < IBET < 100%
	B : Bonnes Pratiques	90% < IBET < 95%	85% < IBET < 90%
	C : Critique	85% < IBET < 90%	80% < IBET < 85%
	D : Dégradé	80% < IBET < 85%	75% < IBET < 80%
	D' : Désengagement	70% < IBET < 80%	65% < IBET < 75%
	E : Epuisement	IBET < 70%	IBET < 65%

## Les conditions d'élaboration de l'IBET

**Imposé à une équipe, tout indicateur du bien-être deviendrait une pomme de discorde : un comble !**

Les normes comptables sont des conventions ; l'IBET ne fait pas exception mais des normes IFRS/IAS ou US GAAP, nécessaires, ne sauraient suffire à le définir : une convention spécifique entre les parties prenantes internes s'avère incontournable pour qu'il devienne acceptable pour chacune des parties prenantes et opérant pour l'entreprise dans son ensemble.

De cela, il résulte que la constitution de l'IBET est spécifique de chaque entreprise. Cela rend vide de sens les tentatives de benchmarking.

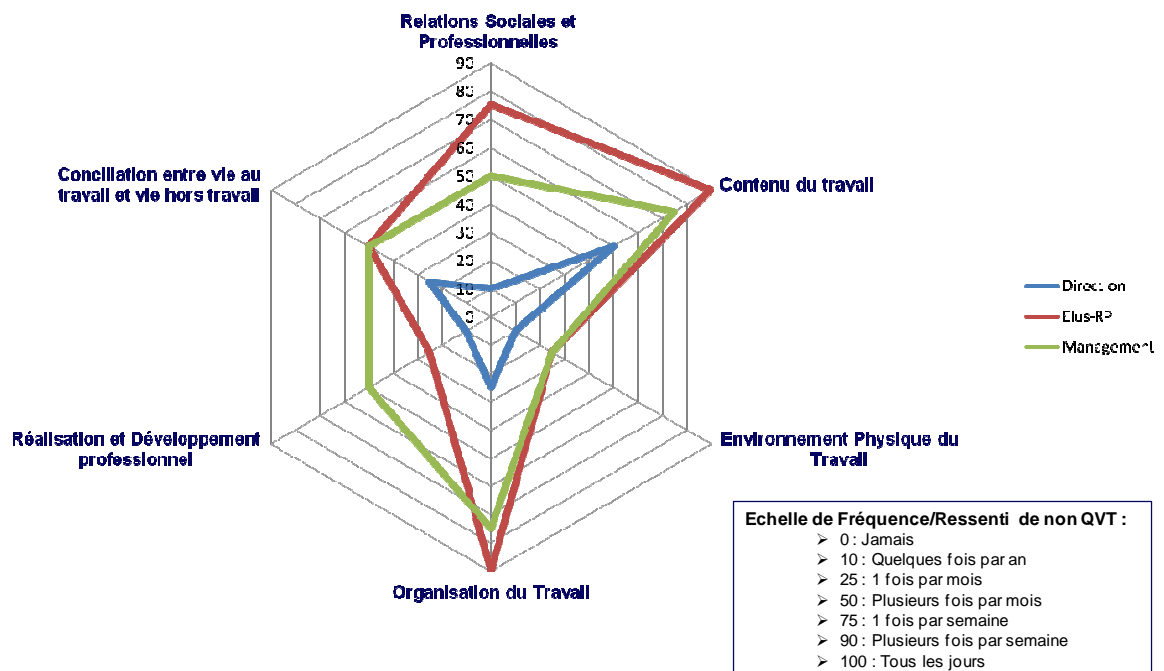
On le voit, les conditions d'élaboration de l'IBET s'avèrent au moins aussi importantes que son résultat. C'est pourquoi les chercheurs de l'équipe Mozart Consulting ont élaboré une démarche précise pour conduire les parties prenantes vers leur propre convention.

Ces parties prenantes sont schématiquement au nombre de trois : la Direction, l'encadrement, les collaborateurs.

Toute prétention d'une convergence spontanée des points de vue étant d'emblée suspecte d'imposture porteuse de lourds litiges à venir, la démarche commence obligatoirement par une objectivation précise des points de vue particuliers de chacune des parties prenantes, **sur un plan qualitatif**. Un protocole de débats contradictoires permet d'aboutir à une vision partagée des convergences et des divergences d'appréciation de la situation.

Sur les recommandations de l'ANACT et de l'IRSST Québec, la qualité de vie au travail se décrit selon 6 dimensions couvrant 22 facteurs.

A titre d'exemple, voici l'allure d'une cartographie des alignements et désalignements des trois parties prenantes dans une entreprise :



Le choix des indicateurs quantitatifs et de leurs modalités est l'objet d'un second débat entre les parties prenantes.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de progrès constituerait la suite logique de ce travail mais nécessite d'autres développements qui dépasseraient de cadre de cette première introduction à l'IBET.

Faut-il se référer à la valeur ajoutée ou à la production ?

En effet, d'aucun pourrait arguer que la valeur produite par une équipe s'appréhende mieux sous l'angle de la production que sous l'angle de la valeur ajoutée.

Sur le plan comptable, il y a une différence ; pour éclairer ce débat, schématisons une approche avec les paramètres suivants :

	Entreprise « i »
<b>Production évaluée en prix de vente</b>	<i>Xi</i>
<b>Profit</b>	<i>Pi</i>
<b>Amortissements</b>	<i>Ai</i>
<b>Coûts de mise sur le marché</b>	<i>CMi</i>
<b>Coûts de structure</b>	<i>CSi</i>
<b>Coûts de revient directs</b>	<i>Cri</i>
<b>Externalités (achats consommés)</b>	<i>EXi</i>
<b>Valeur ajoutée</b>	<i>VAi</i>

Dans un modèle succinct, nous pouvons dire :

$$Xi = Pi + Ai + CMi + CSi + Cri$$

$$VAi = Xi - EXi$$

La question de la valeur de référence se pose avec une acuité toute particulière dans le secteur public qui 'vend' ses prestation aux contribuables 'à prix coûtant' - dans le but d'optimiser le service rendu plutôt que la marge commerciale. Si, techniquement, il est possible de calculer une valeur ajoutée comptable dans le secteur public, le concept y est vide de sens.

C'est pourquoi, dans un tel contexte, la recommandation est de calculer l'IBET@ en référence à la production. Comme précédemment, il se déduit des Indicateurs du Mal-Etre au Travail (IMET) considérés comme une dégradation de la Production, et permet une évaluation de la Production perdue :

$$IBET (\%) = 100 \times (Production - \Sigma IMET) / Production$$

$$Production\ perdue = \Sigma IMET = Production \times (1 - IBET)$$

Cette question méritant à elle seule un grand développement, nous nous limiterons ici à cette simple mise en exergue.

### Cas particulier d'une équipe dans le cadre d'un projet de transformation

Un projet de transformation de l'entreprise peut avoir de multiples motivations, dont celle d'améliorer sa performance globale. Il y a donc un « IBET AVANT » le projet de transformation, et un « IBET APRES ».

La performance du projet s'évalue en partie par le différentiel ; nous pouvons parler de performance induite par le projet :

$$\text{Performance induite du projet} = \text{IBET APRES} - \text{IBET AVANT}$$

La performance du projet s'évalue également par l'optimisation de son rapport qualité/prix ; nous pouvons parler de performance interne au projet, caractérisée par un 'Indice de Performance Collective' (IEC@). Le principe de calcul d'un tel indice est similaire à celui de l'IBET, en tenant compte des caractéristiques suivantes :

- La valeur de référence est la valeur actualisée de l'investissement (VAI) - mise de départ et gains escomptés inclus ;
- Les IMET étant de nature spécifique, nous préférons parler d'IDEC@ - indicateurs de dissipation de l'efficacité collective :

IDEC	Définition	Base de calcul	Observations	Coefficient de désorganisation et coûts cachés
<b>Idnd</b>	Indicateur de désengagement non déclaré	Valeur Ajoutée	Cartographie des écarts d'états d'esprit entre la perception et l'aspiration sur l'organisation et le contenu du travail	Méthode de René Rupert et ISEOR
<b>lpr</b>	Indicateur de présentéisme	MS (UT) tel que défini par l'entreprise	Tient compte des réactions de démotivation et de déconcentration des collaborateurs	lab X 1,5
<b>lpq</b>	Indicateur de perte de qualité subite et perçue des processus et projets de changement	Collecter les coûts nécessaires au rétablissement du niveau de qualité précédent	Mesurer par campagne de qualité les dégradations constatées Retenir les indicateurs de qualité standards	Voir la méthode ISEOR des coûts cachés
<b>lpp</b>	Indicateur de perte de productivité de l'UT avant et après décision de changement	MS (UT) totale après Restructuration	A intégrer en amont du PSE	Voir la méthode ISEOR des coûts cachés
<b>lrd</b>	Indicateur de retard et délais nouveaux des processus et projets de changement	Jours de retard X Nbe de personnes X Salaire moyen	Utiliser les outils de gestion de projet disponible	Voir la méthode ISEOR des coûts cachés

L'indice de performance collective dans le cadre d'un projet de transformation s'établit ainsi :

$$IEC (\%) = 100 \times (VAI - \sum IDEC) / VAI$$

De la même façon que pour l'IBET, les conditions d'élaboration de l'IEC importent au moins autant que le calcul lui-même.

S'ajoutent à cela les nécessités spécifiques de la conduite du changement et de l'approche des phénomènes dits de 'résistance'. Ces différences

fondamentales doivent être soulignées et méritent un développement spécifique dépassant le cadre de cette introduction. Sous le vocable de ‘Conduite Collaborative du Changement’ les chercheurs de l’équipe Mozart Consulting ont élaboré une méthodologie globale constituant une approche novatrice de l’assistance à maîtrise d’ouvrage.

### Se parler s’apprend et s’organise sur plusieurs niveaux

Le médecin du travail dit :

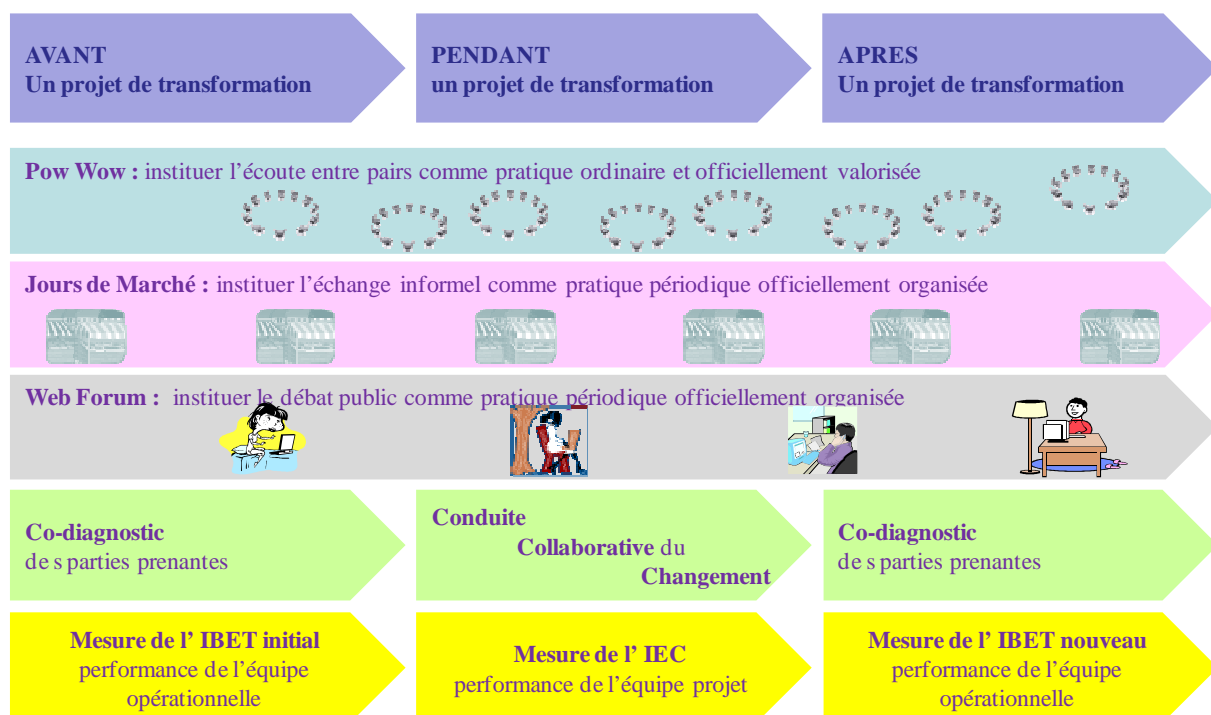
‘Un corps qui ne vocalise pas est un corps qui souffre’.

Le manager 2.0 dit :

‘Une équipe performante est une équipe qui vocalise’.

La méthodologie d’évaluation de la performance collective exposée jusqu’ici démontre à quel point celle-ci repose sur une culture du dialogue interne de qualité. Il peut s’avérer nécessaire d’améliorer le terreau naturel du dialogue dans l’entreprise pour favoriser l’amélioration de sa performance globale.

Heureusement, l’apprivoisement du dialogue étant l’essence même de l’humanité, les cultures sont riches de techniques diverses pour traiter des situations variées et notre époque contribue à en élaborer encore de nouvelles : puisons à toutes les sources !



Nous ne parlons ni de la même façon, ni de la même chose, selon le contexte :

- à huis clos, nous pouvons en appeler à la tradition amérindienne du Pow Wow, faite de respect, d’écoute, de dignité, de reconnaissance sociale de la pratique ;
- dans une rencontre publique informelle, nous pouvons en appeler à la tradition de la place du marché où chacun affiche son identité pour accueillir librement le chaland ;

- dans un débat public ouvert, les nouvelles technologies et les réseaux sociaux 2.0 nous apportent de nouveaux trésors ;
- dans un débat entre représentants officiels de parties prenantes diverses, l'équipe de recherche Mozart Consulting innove en introduisant ses indicateurs objectifs et partagés.

Toutes ces formes de dialogue ont leur importance et se confortent l'une l'autre : l'entreprise 2.0 les cultive ensemble.

### Le respect mutuel comme unique condition

En guise de conclusion, quelques évidences rassurantes :

- il y a des mots pour les maux ;
- la confiance ne se décrète pas plus qu'elle n'est utile pour se parler ;
- pour se parler, le respect mutuel est nécessaire, ... et il suffit ;
- bien-être et qualité de vie se conquièrent en parlant ensemble, plutôt qu'ils ne s'acquièrent à titre individuel auprès de marchands affairés ;
- l'indicateur de performance collective n'est pas la solution mais son témoin : parviennent à l'établir ceux qui ont pris la peine d'en parler !

Bruno Brochenin (Essec 89)

Directeur Associé Mozart Consulting

[www.mozartconsulting.fr](http://www.mozartconsulting.fr)

éditeur du site [www.alloboulotbobo.fr](http://www.alloboulotbobo.fr)

