

• **Et la coopération**, permettant d'éviter les défauts de coordination et réduire ses coûts (interfaces, middle-office, « réunionite »...) dans la gestion d'interdépendances de plus en plus nombreuses. Plus ces aspects s'atrophient, plus on en vient à la surconsommation de ressources pour compenser – temps et donc retards, équipements, stocks, contrôle, équipes – ou, *in fine*, à la pression sur l'individu. Inversement, plus on améliore ces aspects et plus on libère les ressources pour une activité à réelle valeur ajoutée. Afin de favoriser la réussite des démarches d'excellence opérationnelle, le leadership doit bénéficier d'une totale légitimité acquise en s'assurant que l'initiative prend sa source dans la stratégie de l'entreprise et les problèmes concrets des équipes. D'autre part, les responsables doivent disposer d'un vrai pouvoir, au sens de la sociologie des organisations : la capacité à peser sur ce qui compte pour les autres, par exemple rémunérations, promotions, conditions de travail, ressources, marges de manœuvre, possibilités de remise en cause des activités, etc. Un tel pouvoir n'est pas toujours corrélé avec les positions hiérarchiques et il faut veiller à sa réalité. Il est aussi primordial, pour développer les coopérations nécessaires à l'amélioration des performances opérationnelles, de fixer des objectifs qui rendent la coopération incontournable. Avec des objectifs de l'ordre de 5 ou 10% d'amélioration, on n'a pas vraiment besoin de changer les manières de faire. Les résultats seront atteints si chacun, à sa place, fait un effort supplémentaire. Avec un

objectif de 30%, il faudra, en revanche, travailler ensemble différemment pour y parvenir. D'ailleurs, en apprenant à coopérer autrement, on découvre souvent alors qu'il est possible de faire bien mieux que 30% et sans sur-effort individuel qui rendrait les progrès éphémères. *Certes, fixer des objectifs est une chose, coopérer pour les atteindre en est une autre.* Du point de vue du pilotage des performances, l'analyse sociologique des organisations permet de surmonter les problèmes que pose la non-mesurabilité de la coopération. L'analyse révèle comment créer les contextes où la bonne performance devient directement une ressource pour ses acteurs. Il est ainsi possible de créer des boucles de feedback directes, incorporées de manière intrinsèque aux activités, qui exposent chacun aux conséquences de ses actes. On peut ainsi éliminer les indicateurs surajoutés et les tâches de supervision sur les moyens (respect des procédures, des règles de toutes sortes) avec davantage d'impact et moins de coûts. L'engagement est une conséquence du leadership et de la coopération ainsi compris. De ce point de vue, la sociologie des organisations permet d'améliorer simultanément la performance et la satisfaction au travail, à des niveaux supérieurs à ce que des démarches séparées peuvent viser, par exemple les restructurations d'un côté et les démarches « facteur humain » de l'autre. ■

Yves Morieux
Senior Partner & Managing Director,
The Boston Consulting Group

Le Leadership Positif au service de l'Excellence Opérationnelle



Denis Amsellem

Qu'est-ce que le leadership positif ?

Le leadership positif est l'aboutissement de quatre années de travail en collaboration avec un médecin psychiatre et qui concerne les transferts possibles entre la psychologie positive ou théorie du bonheur et le travail en entreprise. Il induit trois composantes :

Un comportement du manager qui développe une empathie forte (confiance et écoute avec ses collaborateurs). Partant du principe que le collaborateur est la personne qui connaît le mieux les besoins du client, il suffit donc de l'écouter plus que de lui dire ce qu'il faut faire, l'idée étant qu'il connaît son métier. Cela crée la confiance et demande du lâcher prise de la part du manager. *Un comportement « Stress Cool® » basé sur la cohérence cardiaque* qui bloque les effets néfastes du stress dans la communication. En période d'incohérence cardiaque, le cerveau crée du cortisol (hormone du stress) ; alors qu'en cohérence cardiaque le cœur bat normalement et les systèmes sympathiques et para sympathiques permettent au cerveau de générer de la DHEA (hormone du bien-être et de la performance) ce qui conduit à une attitude managériale sereine et performante procurant de la clairvoyance, à l'opposé du stress qui enferme sans visibilité, « au pied du mur ».





Un bon environnement de travail (donner les bons outils, le bon éclairage, le bon air...).

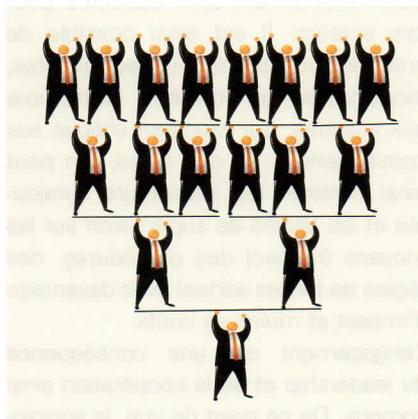
Ces composantes créent de la bienveillance et génèrent de la motivation pour les collaborateurs qui, en retour, éprouvent de la gratitude, valeur relativement peu présente aujourd'hui. En d'autres termes : « Si on prend bien soin des employés, ils prennent bien soin des clients. » Le manager leader devient « serviteur » des employés : en adoptant une position « basse », le leader arrive alors à avoir une forte influence sur l'environnement. On pourrait reprendre l'image de la pyramide hiérarchique inversée dans laquelle le leader rend service et porte les employés.

Comment concilier cette position basse avec la responsabilité hiérarchique ?

Il s'agit d'un « flat management » ou « management à plat », à l'image d'une équipe de football qui fonctionne idéalement dans le cas où le capitaine de l'équipe est au même niveau que les joueurs, comme l'équipe de France l'a illustrée lors du Mondial 1998. La caractéristique verticale de la responsabilité hiérarchique se déplace, d'une position de supériorité à celle du niveau d'égalité de la relation. On peut parler de lien hiérarchique avec les collabora-

teurs, ce qui ne change en rien le rôle et la mission du manager.

Le leader-serviteur, au service de tous, écoute et donne aux employés les moyens d'agir ; le client est en haut en interaction avec les employés et donc, le leader est au service des employés ou du client.



Management Leadership positif inspiré P-Lean (ou People-Lean du P-CMM®).

Et, concrètement, comment ce leadership se traduit-il ?

La mise en œuvre de ce leadership positif, dans le cadre d'une structure d'un hôtel quatre étoiles luxe avec de multiples activités y compris professionnelles concernant 200 employés, a conduit à une croissance du CA de 20%

et un résultat net de 60% sur quatre ans. Cela a aussi généré des effets qualitatifs : moins d'absentéisme, plus de motivation des employés et le développement d'une culture de service.

La mise en œuvre a nécessité de changer de croyances, elle a suivi plusieurs étapes :

- coaching personnel des responsables,
- formation brève sur le stress à tous les employés (d' 1/2 journée),
- team building entre managers sur la cohérence cardiaque et le stress, conduit de manière flexible avec des résultats performants et rappels périodiques avec retours d'expérience (tous les six mois : ce qui a marché, ce qui n'a pas marché et travailler sur les actions individuelles).

Quelles prises de conscience, quelles leçons retenir ?

Le fond des actions a consisté à écouter les collaborateurs afin de leur donner les moyens de servir les clients. En fait, le stress des employés provenait d'une frustration due au manque de moyens pour satisfaire la clientèle. Ils se fixaient une propre exigence qu'ils ne pouvaient pas réaliser. Ceci peut bouleverser la croyance que les employés ne veulent pas travailler ...

Enfin, l'accompagnement des équipes dirigeantes est primordial. Il faut, d'abord, que l'équipe de management ait un bon fonctionnement relationnel afin que les membres puissent trouver eux-mêmes leur solution. Ainsi, vont-ils appréhender l'ensemble de leurs problématiques en équipe et les résoudre ensemble.

Enfin le leadership positif peut faire le ciment de la déclinaison du Lean – fortement lié à la culture japonaise avec une vision du travail et de dévotion très différente à ce que nous vivons – au sein de nos propres cultures. ■

Denis Amsellem
Consultant et coach, spécialiste en gestion du stress, fondateur de la société Infiny Formation