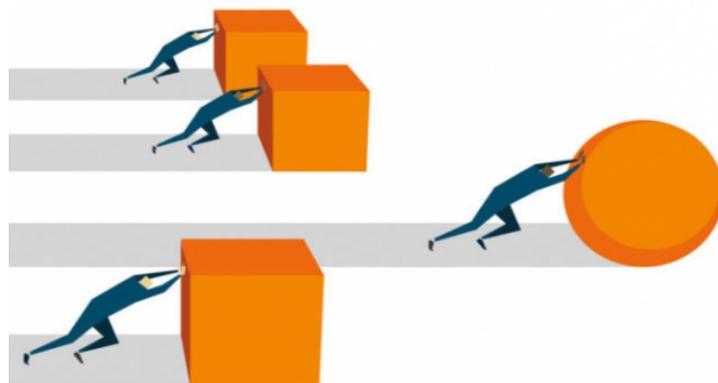


Performance par la pression ou performance par l'engagement ?

Dans la grande majorité des secteurs, pour de très nombreuses entreprises, la crise sanitaire et les restrictions qui l'ont accompagnée se sont traduites par une baisse d'activité qui a souvent été radicale. La sortie du confinement et les précautions associées ne créent bien sûr pas un contexte favorable à un redémarrage rapide. Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont besoin de relancer leur activité et leur performance.



Il s'agit de retrouver le niveau qui prévalait avant la crise, voire, idéalement, d'opérer un rattrapage et de compenser au moins pour partie le chiffre d'affaires perdu en générant un volume d'activité additionnel.

Il n'y a pas débat sur la nécessité de cette relance, soulignée par tous. A contrario, la façon de procéder voit émerger de façon très claire deux conceptions frontalement opposées.

Une conception mécaniste du travail

La première relève d'une logique qui est certes simple à comprendre : pour produire plus, il faudrait travailler plus. La note publiée par l'Institut Montaigne début mai a ainsi fait grand bruit. Centrée sur l'augmentation de la durée moyenne du travail, elle proposait notamment la suppression de jours fériés et de congés, la possibilité de déroger au temps de repos minimum quotidien de 11 heures et la réalisation des formations hors temps de travail. Cette approche avait déjà été mise sur le devant de la scène par le Medef qui affirmait dès le 11 avril, en pleine crise : « *Il faudra bien se poser la question tôt ou tard du temps de travail, des jours fériés et des congés payés pour accompagner la reprise.* »

Cette approche renvoie à une conception mécaniste de la performance. Celle-ci était pertinente dans une économie alors essentiellement industrielle, lorsque le travail était dépendant de la machine.

Les mutations intervenues

Mais le travail a changé de nature. La très grande majorité des collaborateurs sont désormais des « travailleurs du savoir » qui gèrent non pas des équipements physiques aux rythmes contraignants et limitants, mais des relations et des informations. Dans

l'articulation entre la quantité de travail et le volume de ce qui est produit intervient une nouvelle variable : le niveau d'engagement du collaborateur. Selon que celui-ci sera plus ou moins engagé, sa productivité sera radicalement différente.

L'engagement avait un impact limité sur le volume de production dans le modèle industriel. Il peut avoir un impact considérable dans le système économique actuel. Désormais, pour produire plus, il ne s'agit plus de travailler plus, mais mieux. Et par « travailler mieux », nous entendons avec un niveau d'engagement renforcé.

Un point à date sur l'engagement

Le confinement a eu des conséquences directes sur l'engagement des collaborateurs. Beaucoup de ceux qui étaient sollicités par la généralisation du télétravail se sont mobilisés comme jamais. La réalité a démenti les prophéties des observateurs qui affirmaient que le télétravail allait se traduire par une chute de la productivité, des collaborateurs profitant de la situation pour en faire moins.

Une entreprise comme Hoist Finance France avait avant la crise un standard de 80 appels quotidiens par téléconseiller. Elle a pu constater que la moyenne s'établissait à 120 durant ces deux mois, du fait de la mobilisation d'équipes stimulées par le défi à relever.

Mais la période a laissé d'autres traces. Beaucoup ont été fragilisés par cette crise, soit qu'eux-mêmes ou leurs proches aient été directement touchés, soit que la situation les ait marqués psychologiquement. L'indécence des propos appelant à des rythmes de travail renforcés a d'ailleurs été soulignée par certains commentateurs, au regard de cette fragilité.

La relance par l'engagement

« La productivité restera forcément moindre pour une longue période. » écrit l'Institut Montaigne dans la note déjà évoquée. Là-aussi, le facteur d'accélération que représente l'engagement est oublié.

Pour toute entreprise désormais confrontée à un enjeu de relance de son activité, générer un engagement renforcé constitue l'enjeu majeur, puisque le niveau d'activité découlera de cet engagement : le résultat est une résultante.

L'entreprise devra au préalable être revenue avec ses collaborateurs sur ce qu'ils ont vécu durant la crise, en valorisant ce qui a été réalisé durant cette période et en veillant à partager le plaisir des retrouvailles. Il s'agira également de tirer les enseignements de ce qui a fonctionné durant cette phase si particulière en matière d'organisation du travail, de mode d'animation et de pratiques de management.

La transparence sur ce qu'est désormais la situation de l'entreprise sur ses marchés est une condition sine qua non de la mobilisation des collaborateurs dans la relance de l'activité. Les non-dits et les incertitudes induisent en effet plus d'inquiétude que les situations difficiles à traiter, mais sans zones d'ombre.

C'est sur cette base que les dirigeants et les managers pourront ensuite échanger avec les collaborateurs sur les enjeux qui doivent désormais être couverts et sur le projet qui permettra de les traiter. Restera à définir ensemble les modalités d'organisation de l'activité nécessaires pour matérialiser ce projet.

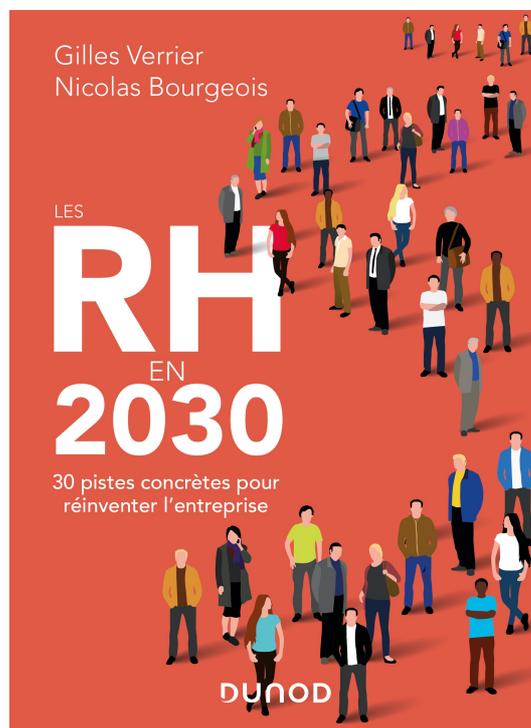
La performance suivra, générée alors en développant l'engagement et non en renforçant la dimension supposée douloureuse du travail.

IDENTITE RH EN ACTION

Un extrait du chapitre 20 de notre ouvrage : *L'épanouissement au service de l'efficacité*

Le travail s'est considérablement transformé. Pour prendre une image, mettre la pression sur Chaplin travaillant sur sa chaîne de montage donnait peut-être des résultats, la même appliquée à un responsable marketing ou à un community manager ne conduit qu'au stress et à l'inefficacité. C'est ce modèle, basé sur une conception particulière de la performance, qui est épuisé et qui démontre aujourd'hui son inutilité et son caractère néfaste.

D'autres pratiques portent leurs fruits. Dans une enseigne de la distribution spécialisée, a été construit un dispositif d'audit de management déployé chaque année en interne sur plusieurs centaines de magasins. A ensuite été recherchée la corrélation éventuelle entre les résultats économiques de chaque magasin et la qualité chiffrée de ses pratiques de management. La première édition de l'audit montrait que les magasins réalisant les meilleurs résultats économiques relevaient de deux catégories : dans certains, un management par la pression. Dans d'autres, au contraire, des pratiques générant de l'engagement chez les collaborateurs. Un an plus tard, la performance économique des premiers s'était effondrée, celle des seconds avait augmenté.



Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.