

## **A** *boutir*

Ce qu'il y a de passionnant dans l'industrie, c'est la capacité permanente d'innovation et de réalisation. Le concret est roi. C'est le règne des « faiseurs ». Tester, ajuster, régler mais sortir, finir, aboutir. Aboutir est certainement le parachèvement d'une discipline, d'une persévérance. Il faut répéter beaucoup pour atteindre un résultat. Et rien ne vaut le résultat, stable, récurrent.

Aboutir clarifie l'action, on sait ce que l'on recherche. Aboutir développe la motivation régulièrement. On atteint une étape, puis une autre, mais à chaque fois on a sorti un produit, finalisé un processus, franchi un point. On a vu le bout de ses efforts, on n'agit pas pour rien ou pour parler. On ne glose pas sur l'action des autres, leur potentiel, leur évaluation. On construit, seul ou en équipe. On crée, on transforme, on produit. On ne se perd pas en études et conjectures. Le monde de l'entreprise ne devrait pas être un congrès d'experts qui ne concluent jamais vraiment et renvoient aux autres la prise de risques. Aboutir c'est finir et prendre un risque. « Le plus dur est de finir. » (Delacroix).

## **A** *bsentéisme*

Lors d'interventions en entreprise, au-delà du sujet principal, de la mission demandée, il faut saisir rapidement la réalité de l'entreprise. Il y a ce que l'on nous dit ou décrit quand on est un intervenant extérieur et puis il y a tout le reste... Le regard sur les locaux apporte quelques renseignements utiles. Installation des bureaux, état

des locaux sociaux, vie des panneaux d'affichages syndicaux livrent toujours de pertinents éléments. Mais il y a aussi quelques chiffres fondamentaux qui nous donneront l'état physique et moral de l'équipage. L'absentéisme reste un de ces fondamentaux. Maladie, accidents du travail, absences courtes répétées, absences longue durée, catégories les plus touchées, etc. En quelques instants on peut « scanner » les bonnes informations. À une condition. Vos interlocuteurs doivent connaître leurs chiffres d'absentéisme... Ayant posé la question souvent dans des séminaires de responsables opérationnels, j'ai découvert, avec stupéfaction qu'ils ne savaient quasiment jamais répondre avec précision. C'était, pour eux, au service RH de suivre cela. Pauvre service RH, bouc émissaire parfait. Les responsables sont parfois incapables de connaître le pourcentage, incapables d'avoir une analyse sur les types, les causes, les répétitions, les personnes concernées. L'entreprise fantôme de l'absentéisme n'est plus maîtrisée.

Connaître ses chiffres, savoir les comparer à ceux de sa branche professionnelle pour en faire une alerte sérieuse. Détecter les chiffres incompressibles, cerner les secteurs de son entreprise ou les types de postes concernés en priorité sont les préliminaires des actions nécessaires. Connaître pour comprendre, circonscrire pour conduire les actions appropriées.

## **A**ccompagnement

Les collaborateurs ne peuvent plus bénéficier du temps offert aux générations précédentes. La progression se réalisait par étapes plus ou moins lentes qui permettaient acculturation et calages, expériences et expertises blanchies sous le harnais. Las, ces temps ont disparu. Voilà le temps des formations « micro-ondes ». Aussitôt rentré, aussitôt prêt. Mais voilà le hic, pas plus qu'on ne fait grandir la plante en tirant dessus, on ne peut attendre des miracles de ces formations incubateurs de collaborateurs. Le flux d'histoires, de cas, de vécu qui faisait la trame de la transmission managériale reste indispensable. Il faut bien à dose homéopathique distiller ce qui est l'essentiel. Les anecdotes et combats passés peuvent dissimuler bien des leçons pour comprendre son travail.

Accompagner c'est un peu se « promener » ensemble et discuter. Notre époque d'hyperactivité peut en être choquée. On apprend au fil de

l'eau ou au fil de la conversation. Les choses se mettent en place sans précipitation. On réceptionne, on assimile. Un fait de la vie quotidienne amène un commentaire. Tout est contextualisé. Il apporte un sens, une compréhension, il aide à l'assimilation, par petites touches.

Accompagner, c'est aussi montrer ce qu'il faut faire et comment le faire. Un exemple vaut mieux que de longs discours. On voit faire, on reproduit. Le cycle du faire, de la correction et de la répétition permet de construire un « savoir faire ».

Dans le mot accompagnement il y a la même racine que compagnon. Le compagnon serait en vieux français « celui avec lequel on mange le pain ». On a un peu l'habitude de vivre ensemble. On se connaît, on s'est jaugé, on s'accepte. On finit par s'estimer, même quand il y a un peu de crainte.

*Voir article Apprentissage page 26.*

**A**ction  
 « Deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche. » (Audiard, *Un taxi pour Tobrouk*).

L'action est faire, créer et non parler. En fait les personnels d'une entreprise sont à répartir entre deux catégories : les « baveux », les « faiseurs ». Les expressions ne sont pas très belles mais disent bien l'objet de ce que l'on doit chercher. Un patron s'étonnant de voir beaucoup de cadres à une réunion disait gentiment : « Heureusement que des ouvriers travaillent en ce moment pour payer le coût de cette réunion »... Qu'est-ce qui est action ? L'action est de réaliser, transformer, non de parler.

Le monde des ateliers (lieu de fabrication et de réalisation) reste une incomparable école. Les choses avancent ou non. La production sort ou non. Un vieil agent de maîtrise, passablement agacé de tergiversations du nouveau chef (il avait des circonstances atténuantes, dans sa carrière, il en était au dix-neuvième responsable...), poussait à une décision. Hors de lui, il laisse tomber une formule : « Assez flirter, maintenant il faut baiser. » Pardon aux âmes prudes, sans avoir le vocabu-

laire choisi, ce vieux de la vieille avait une parenté avec les meilleurs moralistes dont la concision des formules provoque la réflexion.

Mais il paraît qu'il n'y aura plus d'ateliers. Heureusement que les prospectivistes ne découvrent jamais l'avenir. Laissons les temps nouveaux se construire.

Chaque jour réaliser une tâche, avec persévérance. Ce pourrait être un bon test d'évaluer dans une fonction la part consacrée à une réalisation très matérielle et concrète. Animant un séminaire de managers, le thème du jour était de donner des outils pour faciliter leur gestion du temps. Ils se lamentaient sur leur sort, écrasés par des horaires sans fin au fil des mois. Comme exercice ils devaient analyser plusieurs semaines de leur emploi du temps pour classer de manière assez simple et rapide les plages horaires (rapports avec les clients, les managers, les collaborateurs, travail personnel administratif, etc.). Quelle ne fut pas leur surprise à tous de constater que sur leurs horaires, ils avouaient au début de l'exercice un quarante-cinq/cinquante heures par semaine, alors qu'au final vingt-vingt-cinq heures manquaient à l'appel. Leurs agendas devant les yeux, à simplement trois semaines de distance, ils étaient incapables de reconstituer leur emploi du temps. Et ce, malgré l'obligation édictée par l'entreprise de suivre régulièrement cet agenda, d'y inscrire de nombreuses plages obligatoires de rendez-vous. Plus d'un tiers de leur temps était affecté à un temps évanescent. Frustrant pour la raison, ce constat donne des souplesses pour retrouver une autre efficacité. Moins de choses, moins de dispersion...

Une maxime pour agir plus que discuter : *Do it immediatly*, petite expression sympathique que reçoivent des Français, ayant une filiale en Inde, de leurs collègues, toujours effrayés de notre propension nationale à redéfinir, gloser, interpréter.

## **A**dhésion

« Action d'adhérer à une doctrine, à un mouvement, à une association. Adhésion de nouveaux membres à un parti politique.

Accord, assentiment, approbation. Donner son adhésion à un projet.

Physique – Force qui s'oppose à la séparation de deux corps mis en contact par leurs surfaces.

*Union, accollement. L'adhésion de l'écorce avec le bois.*

*Fig. Action d'adhérer, de donner son assentiment. L'adhésion fut générale. Donner son adhésion à quelqu'un, à un projet. »*

L'adhésion est un thème porteur dans le discours managérial. Les quelques définitions reprises dans un dictionnaire permettent de mieux cerner ce que ce mot signifie véritablement. Au-delà des discours, vous voulez adhérer à une politique d'entreprise comme à un mouvement politique dont vous suivez librement la discipline ? Vous êtes liés à l'entreprise sans pouvoir séparer votre vie, votre pensée.

L'intervention d'un manager introduisant un séminaire lance un appel à l'adhésion. Message implicite vraisemblablement il faut « coller » au peloton sans faiblesse. Le manager sorti, un participant pris la parole et très ironique interpella toute l'assistance pour les provoquer et les faire réfléchir : « Vous préférez une adhésion version post-it ou version UHU ? »

Il était vraiment sans illusion... Et avait parfaitement compris le dilemme. Remplir un contrat de travail, réaliser avec honnêteté et efficacité sa fonction, comprendre la politique de l'entreprise ne le conduisait pas automatiquement à abolir son libre arbitre et ses convictions. Il relativisait l'adhésion souhaitée. Mieux vaut peut-être une simple discipline qu'une pseudo-adhésion. Ne pas trop exiger permet de bien exiger ce qui est juste, normal, nécessaire.

À quoi peut-on vraiment adhérer dans l'action ? Les discours tapissent mais ne sont jamais le motif de l'action. Une adhésion un peu générale et rapide est celle qui sera vraisemblablement abandonnée dans l'effort ou dans la difficulté.

Ce sont tous les éléments de la proximité qui consolident ou entraînent dans l'action. Un général, responsable de la formation de l'Armée de Terre, rappelait dans une tribune du journal *Le Monde*, des choses fortes et simples. On se bat d'abord pour le chef et pour les camarades. On pourra critiquer ce langage, pourtant il exprime une profonde vérité humaine. C'est dans un enracinement très concret que les ressorts vitaux jouent. Nullement dans des langages très « corporate ».

## **D**ébordé (*je suis*)

Récurrent, cet indice démontre que la personne atteint sûrement son niveau d'incompétence (principe de Peter). Un diagnostic simple peut être lancé. Partez de deux éléments.

Tout d'abord la personne est-elle capable de vous décrire immédiatement et sommairement l'essentiel de son poste ? Oui, il y a de l'espoir. Non, armez-vous temporairement d'un peu de patience.

Ensuite il est indispensable d'étudier l'agenda de la personne, par exemple sur les 15 derniers jours. Que fait-elle ? Qu'a-t-elle fait ? Que dit-elle avoir fait ?

Vous aurez beaucoup d'éléments pour trouver quelques solutions éventuelles. Allez à l'essentiel, réalisez l'essentiel.

Parfois, il y a des pathologies. Écoutez ce manager, reprenant sans fin des textes ineptes, ne voulant rien dire. Il se dit débordé, ne plus avoir de vie à soi. Perdu dans les nuages, il ne rêve pas, il « pompe », pour rien. Se référer au feuilleton mythique des Shadocks (aujourd'hui réédité en DVD) pour décrypter ces cas. Notons que seules les grandes organisations créent de tels phénomènes. Supprimons parfois les postes de ces gens débordés. Cela protégera les postes de personnes qui produisent véritablement.

## **E**ssentiel

Un mot qui chemine à rebours de l'époque paraît-il. Pour notre cas personnel nous en abusons tant il correspond à ce que nous recherchons. Tout va si vite. L'instantané est roi. Nos outils accélèrent le rythme. Une chose à faire, à écrire, à envoyer, c'est immédiat. Pourquoi ne pas y voir une chance. Cela doit bien dégager du temps ?

Encore faut-il prendre un petit moment pour définir son essentiel. Comme cet exercice est difficile pour tous. On se grise, on se sature, on court et on ne connaît donc pas ce qui est essentiel ?

Connaître son essentiel par exemple dans son poste de travail, c'est savoir pourquoi on est payé (personne n'est payé pour passer du temps, nous sommes tous rémunérés pour remplir une mission). Cela donne une grille permanente de décision. Quoi faire en premier, ce qui est exigé de moi pour réaliser ma mission ; puis ce qui doit être fait pour me donner une satisfaction qui libère l'esprit, la journée terminée.

Un petit exercice utile pour vous aider... Mais il n'est pas simple. Déterminez les trois tâches essentielles à réaliser régulièrement sur chacune des quatre échéances suivantes de temps : jour, semaine, mois, année. Vous trouvez ? S'y tenir ! Vous ne voyez pas ? Vous commencez à mettre le doigt sur les vrais problèmes. Les activités urgentes, ne sont pas les activités importantes ou essentielles. Votre *to do list* vous brouille les pistes. Mises bout à bout ces tâches ne sont plus priorisées. Allez à l'essentiel pour votre vie professionnelle comme pour votre vie personnelle d'ailleurs ! Vous n'avez qu'une heure dans votre journée de travail, que faites-vous concrètement ?

Essentiel, ce qui n'est pas accessoire ou secondaire. Celui qui réalise l'essentiel dans son activité professionnelle est certain, jour après jour, de construire une forme de réussite.

La question se pose tout d'abord au plan personnel. Un participant à un séminaire, rebondissant sur notre argument, ajouta que si quelqu'un n'arrive jamais à réaliser ce qui lui paraît essentiel dans sa vie (lecture, sport, écriture, activités avec des enfants), c'est peut-être que malgré ses dires... Ce n'est pas vraiment son essentiel ! Une participante prit mal cette réflexion. Pourquoi ? J'en ai eu plus tard l'explication. Elle me dit qu'elle s'était focalisée exclusivement sur son travail pendant toute sa carrière. Mais elle devait reconnaître qu'elle n'avait pas vraiment pensé à ses enfants et à elle. La réflexion de son collègue ravivait sans doute le dilemme.

## **L**angage

La parole a toujours été le vecteur du commandement et de l'entraînement des équipes. Savoir parler c'est savoir un peu diriger.

Nous manipulons des mots sans leur attribuer, ni le bon impact, ni la bonne signification.

Lançons-nous à proposer une classification basique.

1. Les mots piégés, ils nous perdent dans le politiquement correct.
2. Les mots fétiches, ils ouvrent la relation en levant les ambiguïtés et engageant un dialogue.
3. Les mots barbelés, ils blessent et détruisent les liens.

Il appartient à chacun de nous de les répertorier. Notre époque est l'époque de la tour de Babel. Les mots n'ont plus le même sens. Les idiomes se mélangent, la phrase devient un copier/coller de diverses expressions assez approximatives. En fonction des niveaux sociaux, hiérarchiques, des âges. Nous devons tous choisir les mots avec un meilleur discernement. Ce qui nous parle est-il compréhensible pour l'autre ?

## Négociier

La négociation est une figure permanente dans la vie professionnelle contemporaine. Elle intervient pour réguler les relations collectives dans la société comme dans toute communauté. Individuellement, ce mode de rapport entre une autorité ou un représentant d'un pouvoir et les citoyens, les membres de la communauté, des salariés, nous semble le seul moyen de trouver des solutions équilibrées sans recourir à une forme de contraintes.

Pour autant la négociation, moment ou procédure, apparaît toujours nimbée de mystères. Qui négocie ? Comment doit-on négocier ? jusqu'où ? Il nous faut un guide pour, au-delà des apparences, comprendre les enjeux de ce qui se joue.

*Saint-Germain ou la négociation* (Francis Walder, Folio) peut être une clé de compréhension et de formation pour qui veut dépasser des idées préconçues. C'est un roman à clés, assez mince au demeurant, qui décrypte intelligemment le processus de négociation. Encore faut-il ne pas être gêné par l'analogie historique. Les analogies historiques peuvent rebuter certains.

Nous sommes au temps des premières guerres de Religion. La négociation s'engage entre les deux camps. Après de dures batailles, il apparaît indispensable de trouver les voies d'une pacification. Dans le schéma de solution qui semble se dessiner, il s'agit de donner aux huguenots la possibilité d'exercer librement leur culte dans des places confiées à leurs propres forces. Toute l'intrigue repose sur les mécanismes de négociation entre les deux camps. Cinq places fortes ? Ou seulement quatre ? Nous assistons également aux négociations préli-

minaires qui se déroulent au sein de chaque camp. Aussi âpres, dures, intransigeantes. Il faut bien que chacun fixe ses propres limites, ses niveaux d'acceptation avant de s'affronter à l'autre parti. Quel est le rôle du négociateur ? Qui est le vrai maître du jeu ? Quelles latitudes, quelles étapes, quelles techniques utiliser ?

L'auteur, F. Walder, ancien négociateur international, aurait voulu synthétiser dans un petit traité sa propre expérience. Trouvant cela assommant certainement il préféra nous livrer un roman à clés. Une adaptation en a été faite pour la télévision avec Jean Rochefort dans le premier rôle. Ce roman est un outil de formation. Il permet de sortir des naïvetés et de méditer, à son niveau, sur les points essentiels. Pour négocier, il faut savoir ce que l'on veut obtenir, contre quoi, avec quelles méthodes. Quels sont les méandres des étapes à parcourir pour réussir ou ne pas échouer ?

*Le Souper*, pièce de théâtre de Jean-Claude Brisville, écrite en 1989 est un autre ouvrage à clés permettant la découverte de la subtilité du jeu de la négociation. C'est la rencontre de Talleyrand et de Fouché pour décider, de s'unir ou non, pour favoriser la restauration du roi Louis XVIII. Ce souper est une succession de finesses, d'allusions, d'arguments pour faire tomber les préventions de Fouché face à cette éventualité. Porté à l'écran sous le titre *Le Souper* avec Claude Brasseur, Claude Rich.

D'autres films plus récents sur les négociateurs en tout genre lors de prises d'otages peuvent faire réfléchir sur nos capacités, sur les techniques, sur les moments d'une négociation.

Toutes ces analogies visent à percevoir la finesse nécessaire sans nier des étapes très différentes, à comprendre les rythmes des événements et leurs adaptations. Un alignement d'étapes théoriques n'aurait que peu d'intérêt. Il s'agit de saisir, de sentir, de pénétrer l'esprit, la subtilité plus que la force. Le cheminement plus que les coups d'éclat.

Les réactions humaines restent imprévisibles même dans les meilleurs scénarii. Un DRH, très expérimenté, racontait un de ses cuisants déboires en la matière. Le jeu de toute négociation est de fonctionner par paliers et de se faire arracher parfois des choses que l'on a préalablement décidé de donner. Il lance sa négociation de salaire, sans provocation outrancière, mais avec un chiffre annoncé d'augmentation plus faible que les demandes initiales. Tous les partenaires, sauf un exceptionnellement, s'attendaient à ce jeu et y prennent quelque plai-