



À LA UNE

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Quand la hiérarchie freine l'efficacité

On a beau travailler dans une ambiance idyllique, avoir optimisé son organisation et affiné ses compétences, parfois, ce sont les échelons supérieurs qui empêchent d'avancer, en laissant traîner les décisions importantes...

Pour être efficace professionnellement, encore faut-il que la direction ne freine pas les décisions en amont ou n'hésite pas à trancher lorsque l'urgence s'en ressent. Mais parmi les décisions délicates à prendre figurent celles qui touchent au social. *"J'ai souvent discuté avec des équipes de direction pour savoir quelle était l'erreur la plus fréquente, raconte Jean-Claude Merlane, PDG du cabinet de conseil en management merlane. Toutes ont répondu : 'Ne pas prendre la décision de se séparer d'un collaborateur alors que je savais que je devais m'en séparer.' La décision est difficile humainement, pour la personne concernée comme pour celle qui la prend. Il y a des entreprises qui jettent les gens comme de vieux mouchoirs, mais dans beaucoup de structures à taille humaine, on traîne, au détriment de l'efficacité."*

Néanmoins, si certains arbitrages doivent être arrêtés rapidement, d'autres nécessitent plus de temps. La stratégie d'une entreprise, par exemple, ne se définit pas à la va-vite, l'important étant avant tout de recueillir un maximum d'informations pour statuer en connaissance de cause.

NE PAS CONFONDRE VITESSE ET PRÉCIPITATION

En revanche, une fois les décisions actées, celles-ci doivent

être transmises rapidement aux cadres de la société. *"Il faut aller vite dès lors que l'on pense détenir suffisamment d'informations. Mais c'est assez subjectif. Et nombre de décisions se prennent avec une subjectivité étonnante."*

Par ailleurs, les ralentissements ne sont pas seulement liés au manque d'informations. *"Il y a des jeux de pouvoir interne qui font qu'à un moment donné, la décision n'est pas rationnelle car elle est la résultante d'un compromis entre des points de vue divergents. Mais il est important que les gens adhèrent aux décisions afin qu'elles puissent être appliquées."*

Doù la volonté parfois d'instaurer une forme de management participatif, une démarche à mettre en œuvre en fonction de la maturité des collaborateurs. *"Aujourd-*

d'hui, on est plus dans le participatif que dans l'obéissance. On a besoin de négocier le bon vouloir des collaborateurs." Le piège ? Que les personnes consultées soient déçues de la décision prise et aient l'impression de ne pas avoir été écoutées. C'est pourquoi le management participatif ne s'arrête pas à la concertation. Il faut expliquer le choix qui a été opéré afin de ne pas perdre la motivation des salariés.

SAVOIR DONNER ENVIE

D'ailleurs, la motivation est un élément primordial pour stimuler l'efficacité professionnelle. C'est en tout cas l'avis de Charles-Édouard de Cazalet, directeur associé de Sogedev (conseil en financement public). Et elle s'entretient notamment grâce à l'intérêt suscité par le poste, à l'environnement de travail, aux éléments de rémunération et au type de management. Ainsi, il faut notamment *"un cadre favorable à la fois en termes de confort au travail, de situation des locaux et d'éléments mis à la disposition des salariés (comme des boissons, etc.). Mais c'est aussi une question d'ambiance de travail, dans un cadre où il y a des objectifs à atteindre, mais où l'on met de l'humain dans le management. La porte est ouverte, on peut écouter et on favorise les initiatives. La meilleure manière de voir si ça marche, c'est le turnover."* ■

"On a besoin de négocier le bon vouloir des collaborateurs."