

Le progrès naît du désir

La procédure tue le désir

Patrick Vuillet le 27 septembre 2022

(Nota : Dans mon opinion, le « Times New Roman » est un caractère qui écorche l'œil et repousse le lecteur. La procédure tue le désir.

Je comprends que vous souhaitiez une belle homogénéité pour l'ouvrage final mais pas dans un caractère que je considère comme une arme de dissuasion massive contre la lecture.

Si vous n'aimez pas le caractère Calibri, il vous suffira de faire « Edition / Tout sélectionner / Format / Caractère » et de remettre en place votre arme blanche.)

EN QUOI TON EXPÉRIENCE D'ANIMATEUR D'UN CLUB APM A FAIT ÉVOLUER TON REGARD SUR LE PROGRÈS ?

Mon expérience d'animateur m'a démontré chaque mois qu'on ne progresse que si on en a un ardent désir et dans les directions pour lesquelles ce désir est le plus ardent.

J'avais toujours constaté cela dans mon expérience de consultant en stratégie : depuis longtemps je ne pratique plus de recommandations pour laisser toute la place au questionnement et au décalage du regard. Et, quand je vois mon client revenir vers moi quelques semaines après en me disant « Patrick, j'ai une idée », je suis très heureux car je sais qu'il tient une belle piste de progrès ; et je suis d'autant plus heureux quand son idée est relativement voire très différente de celle que j'avais en tête pour lui. Le désir est là et il vient de lui et il est parfaitement adapté à son entreprise qu'il connaît bien mieux que moi.

Et si la nomination à l'apm d'un Responsable de l'Amélioration Continue portait aussi en elle un risque de tuer le désir de progrès des experts, des adhérents, des animateurs ?

QU'AS-TU MIS EN PLACE POUR ACCOMPAGNER LE PROGRÈS DU DIRIGEANT À L'Apm ?

Quand j'ai découvert l'apm de pierre BELLON j'ai trouvé une organisation qui faisait extraordinairement confiance. Confiance aux adhérents qui sont des adultes capables de se mobiliser ardemment sans qu'on leur dise comment désirer.

Confiance aux experts qui sont le plus souvent d'excellents pédagogues capables seuls de déclencher le désir de progrès sur leur thème chez les adhérents, tout en leur transférant quelques moyens clés de progresser.

Confiance aux animateurs pour aider les experts qui le souhaitent et élever encore le désir de progrès des adhérents de leur club. Et ces animateurs avaient pour ce faire un grand nombre d'occasions de progresser eux-mêmes en confrontant très régulièrement leurs pratiques à celle des autres animateurs. En toute liberté, au gré des rencontres, des échanges formels ou informels, des liens qui se créent et s'enrichissent entre eux. Puis en les mettant en œuvre dans leur club et en retenant ensuite ce qui leur correspondait et correspondait à leur club. Il n'y a jamais eu 2 clubs apm semblables et c'est la preuve que ces gens sont des êtres vivants – et donc radicalement singuliers – considérés par apm comme tels.

Aucun être vivant n'est réductible à une procédure. Même s'il faut que certains acceptent de l'être quand ils sont en salle de contrôle d'une centrale nucléaire ; mais nous n'en sommes pas là à l'apm.

Vive la vie, vive le désir : attention donc à l'écrasement de l'autonomie dans les procédures et le contrôle. La situation actuelle des cadres est comparable à celle des ouvriers des années fordistes, tayloriennes. Ils passent maintenant une partie dramatique de leur temps en tâches administratives qui tuent leur désir et donc leur force de progrès ; qui n'ont aucune valeur ajoutée et les mènent aux addictions et au burn-out, maintenant omniprésents.

« Selon une étude du groupe mutualiste, Malakoff Médéric, l'engagement des salariés du privé au travail ne cesse de s'éroder depuis 2009.

Absentéisme, baisse de la performance... "Depuis 2009, les signes d'un désengagement des salariés n'ont cessé de croître", explique l'étude réalisée en 2016 pour la huitième année consécutive auprès de 3500 salariés du secteur privé. Selon l'enquête, un salarié sur 5 estime "faire de la présence pour faire de la présence" au travail (19 % contre 9 % en 2009). Ce chiffre est encore plus élevé chez les moins de 30 ans (25 %).

"PERTE DE SENS" ET "MAL-ÊTRE"

En cause : le sentiment d'autonomie "qui décroît chez l'ensemble des salariés" alors que l'attente de reconnaissance est de plus en plus forte et que les entreprises ne privilégient pas toujours l'expression des savoirs et des compétences mais plutôt "des procédures imposées" : l'autonomie a peu de place, l'expérience et le professionnalisme sont limités, ce qui crée une "perte de sens", du "mal-être" qui affecte la performance, expliquent les auteurs. "Négliger les attentes des salariés revient à prendre le risque de leur désengagement", soulignent-ils. ... » (Boursorama avec AFP le 28 avril 2017)

Est-ce à dire que je renonce à progresser ?

Certes non et le club que j'anime en est une preuve : 27 adhérents, un taux de présence en haut de la fourchette apm et un niveau de satisfaction et d'application toujours supérieur à la moyenne apm malgré les risques d'experts qui décoiffent, débutent ou tentent de se relancer.

Comment ?

Avec Vladimir JANKÉLÉVITCH je considère que chaque instant est unique : il ne s'est jamais produit avant et ne se reproduira jamais plus après. C'est ce qu'il appelle le « premier- dernier baiser ».

La rencontre Apm est précisément chaque fois cette somme d'instantanés uniques qui mettent en présence un des meilleurs experts du thème et 15 à 25 dirigeants remarquables qui vont échanger avec lui et entre eux. Instants qui ne se sont jamais produits et ne se reproduiront jamais plus. Instants au cours desquels l'animateur s'efforcera de faire monter encore les désirs de progrès avec empathie, esprit et passion. Son empathie, son esprit et sa passion ; pas celles de procédures, toujours trop lentes, fussent-elles les moins pesantes du monde.

Qui rêverait d'entraver de procédures ses « premier-dernier baiser » ?