

# Les aspects humains de la productivité

par Yves Martin, ing., MBA

Trop souvent, les notions de productivité et de ressources humaines s'opposent comme l'eau et le feu. Peut-il en être autrement ? Oui, très certainement ! Pour partir du bon pied et s'assurer de résultats durables, il est très efficace d'intégrer systématiquement les aspects humains de la productivité dans tous ses projets important de changement.

Pour être pleinement réussi, le déploiement des meilleures pratiques (**Lean, ERP, CAD-CAM, automatisation, maintenance préventive**) doit s'appuyer sur la collaboration et la motivation de vos employés. Des objectifs de productivité de haut niveau et un très bon climat de travail cohabitent alors.

ECPME développe depuis 2003<sup>1</sup> une approche innovatrice qui fait en sorte que la gestion du personnel est au cœur de l'implantation et de l'utilisation des meilleures pratiques par vos employés. Les réponses que nous avons développées aux questions suivantes sont à la base de cette approche :

- De quoi dépend vraiment la performance des employés ?
- Comment faire fondre la résistance aux changements ?
- Quels sont les éléments d'un programme d'accompagnement (coaching) performant ?

## Performance des employés

La performance sera de 25% à 40% supérieure si la **motivation** des employés est supérieure<sup>2</sup>. La compétence d'un employé est fonction de l'individu (personnalité, habiletés et éducation), de son environnement de travail (climat de travail) et de l'encadrement dont il dispose (système de gestion et supérieur immédiat).

Force nous est de constater que la performance d'un employé dépend de plusieurs facteurs et non seulement de l'individu.

**Performance = motivation x compétences + outils**



<sup>1</sup> Approche développée au fil des mandats entre les spécialistes de productivité d'ECPME et ceux de gestion des ressources humaines d'autres firmes et inspirée de travaux universitaires.

<sup>2</sup> Alain Gosselin, Ph.D. et professeur titulaire au H.E.C. en gestion des ressources humaines.

## Résistance aux changements

La résistance au changement est une réaction inéluctable de l'être humain. L'être humain est prédisposé au statu quo et c'est ce qui explique sa tendance à l'immobilisme et ce qui paralyse (ne rien faire) le changement dans les organisations. Cette prédisposition est reliée à la psychologie du regret et à la structure de la personnalité.

D'abord la psychologie du regret. Lorsqu'un individu fait face à un gros changement dans sa vie, il se demande toujours s'il va le regretter. L'anticipation du regret est un facteur très important dans notre prise de décision. Et il se trouve que l'être humain regrette davantage ses actions que ses inactions. Nous regrettons davantage les conséquences d'une action que nous avons faite qu'une décision que nous n'avons pas prise, même si les effets négatifs sont les mêmes dans un cas comme dans l'autre.

En plus, cette tendance à l'immobilisme, se renforce avec l'âge. L'étude de la personnalité nous apprend que nos traits fondamentaux de personnalité (l'extraversion, l'agréabilité, etc.) se cristallisent dans la vingtaine. Exception faite pour un trait que l'on appelle l'ouverture aux nouvelles expériences (curiosité, imagination, ouverture aux nouvelles expériences, etc.) ou un déclin se produit à partir de la vingtaine et se poursuit à l'âge adulte. C'est vrai pour tous les individus et dans toutes les cultures.

Donc, pour tout être humain, le changement n'est pas naturel. Heureusement des façons de faire reconnu<sup>3</sup> facilitent grandement le changement. Pour éviter, comme gestionnaire, de se « casser le nez » et pour mettre toutes les chances de notre côté, nous devons connaître et utiliser des techniques éprouvées pour faire accepter les changements. En voici les éléments :

- Trouver un objectif rassembleur
- Persuader que les nouvelles pratiques seront les meilleures et bien meilleures que ce qui se fait présentement.
- Se prendre au sérieux dans le déploiement des nouvelles pratiques
- Encadrer les gestionnaires de premier niveau
- Répondre à certaines attentes particulières
- Utiliser des projets pilotes, c'est-à-dire appliquer l'approche des petits pas



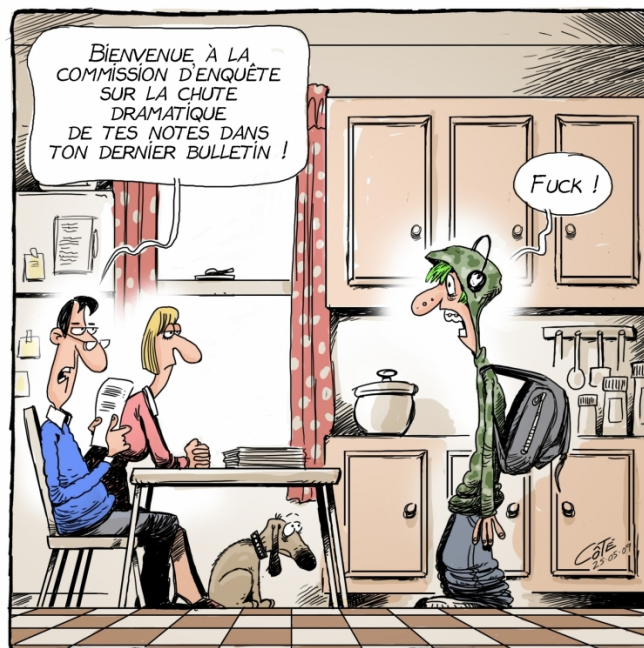
Pour terminer les chercheurs remarquent qu'un contexte incertain (risque de faillite, mise-à-pied probable) dilue le désir des employés de coopérer avec la direction.

<sup>3</sup> « Les Affaires », 28 juillet et 4 août 2007. Résultats de 5 ans de recherche.

## Former c'est bien, mais former et accompagner c'est beaucoup mieux !

Ne restez plus sur votre appétit; formez et coachez vos employés clés pour qu'ils agissent ! Formation et coaching, voilà les deux éléments d'un programme de développement performant. Les deux aspects sont nécessaires pour assurer une formation continue de qualité supérieure. Pour faire grandir votre entreprise avec ses employés clés vous devez les appuyer par une formation ciblée à vos besoins et par un accompagnement en milieu de travail personnalisé (mentors ou conseillers externes seniors).

La formation seule, sans accompagnement, produit peu ou pas de résultat. Pourquoi ? Parce que le savoir non utilisé ne donne pas de fruit; il est comme un compte de banque sans intérêts. Pour que le savoir rapporte, des conditions doivent être réunies. Un coach d'expérience et ferré en relation interpersonnel permet de développer les habiletés de vos employés et de votre équipe, de « débloquer » leurs potentiels cachés, de dénouer les impasses organisationnels et **de contribuer au déploiement des meilleures pratiques d'affaires.**



---

**NDRL: Yves Martin**, ing., MBA est spécialiste au niveau de la productivité (« Lean Manufacturing ») et de la gestion du changement. Il travaille depuis 1986 pour ou au sein des PME. Il a été successivement responsable qualité, directeur de production et du personnel, directeur d'usine avant d'être consultant senior en amélioration des opérations chez Expert-conseil PME, poste qu'il occupe depuis 2001.

---