

L'optimisation raisonnée

Dans tous les domaines, on est tenté par l'optimisation. On veut de plus en plus éviter les pertes en temps, en qualité, en énergie... Sur ce point les lois de la physique sont très optimistes mais, nous ne devons pas oublier qu'elles agissent en synergie avec des femmes et des hommes qui eux n'obéissent pas aux mêmes lois. En une phrase, si les progrès technologiques sont impressionnants, il ne faudra jamais oublier que la plus belle des lignes a encore besoin de femmes et d'hommes pour réaliser ses prouesses.

Les lois de la physique permettent des progrès constants, au point où on a parfois l'impression que celles-ci vont tendre vers l'infini.

On est capable de construire des tours de plus en plus élevées... Que sont les 324 mètres de la Tour Eiffel face aux 818 mètres de la Tour de Dubaï ? On sait aller de plus en plus vite. Que sont les locomotives à vapeur face aux TGV ? On maîtrise l'air au point de faire voler des avions de plus en plus lourds. Quel est le poids de l'avion des frères Wright face celui de l'Airbus A380 ? On pourrait multiplier les exemples, on voit bien que l'on continue à progresser, chaque jour d'avantage. Il ne s'agit pas dans mon propos de craindre ou de regretter un tel progrès. Loin de là, il est en l'Homme.

En revanche, les lois de l'Humain, n'obéissent pas à la même logique.

Si on revient à la physiologie de base, on se rend compte que la plupart de nos fonctions peuvent tendre vers un optimal mais si on dépasse ce point, les capacités s'effondrent. Ainsi, si on augmente la fréquence cardiaque d'un individu, son débit sanguin va augmenter jusqu'à une certaine fréquence. Si on dépasse cette fréquence, le débit sanguin va s'effondrer et le patient se retrouvera en insuffisance cardiaque. La performance chez l'être humain passe donc par la connaissance d'un point d'équilibre.

Dans l'entreprise, on a un mixte des lois de la physique et des lois de l'humain. Et, de ce fait, la véritable performance, celle qui est capable de durer et donc de ne pas détruire les femmes et les hommes, résulte de la découverte du juste point d'équilibre. Je vais pour illustrer mon propos prendre deux exemples.

Tout d'abord, l'autonomie. On pourrait être tenté de réduire autant que faire se peut l'autonomie, la liberté d'action, pour suivre au mieux les règles considérées comme les plus parfaites. On éviterait ainsi toutes les pertes de temps liées à la réflexion, à l'adaptation, au jugement, à la pensée. Eh bien, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, on aurait une moindre efficacité et cela pour deux raisons : d'une part, le niveau de stress deviendrait vite colossal, on sait en effet grâce au modèle de Karasek que la liberté d'action, le "pouvoir d'agir" sont protecteurs du stress. D'autre part, on altérerait la créativité directement liée à l'autonomie. Souvenons-nous que dans une entreprise comme Google, 80% des innovations naissent durant les 20% de temps de travail enrichi en autonomie ?

Ensuite, la vitesse de la ligne. Si on augmente la vitesse d'une ligne, jusqu'à une certaine valeur la qualité va se maintenir et la productivité augmentera. Mais, si on l'augmente encore plus, la qualité va diminuer de plus en plus, au point de faire perdre ce qui sera gagné en rapidité.

Ce juste équilibre s'illustre aussi avec les travaux de Mihály Csíkszentmihályi !

Il existe, en effet, un juste équilibre de l'investissement de l'être humain au travail. Si l'on se réfère aux travaux de Mihály Csíkszentmihályi, l'état de flow qui correspond à un état de concentration optimale, s'obtient si l'on fixe des objectifs juste au dessus des compétences du collaborateur. Si l'on fixe l'objectif trop haut, le collaborateur est victime de stress et la performance chute. Si l'on établit le niveau de l'objectif en dessous des compétences du collaborateur, celui-ci s'ennuie et ne connaît ni bien-être, ni performance.

Comment trouver le point d'équilibre optimal ?

Mais, alors, chez un collaborateur, comment savoir si l'objectif fixé correspond au point d'équilibre optimal ? S'il est au bon niveau, le collaborateur éprouvera du plaisir et présentera de ce fait un niveau de stress bas. S'il est trop élevé, le plaisir diminuera et le niveau de stress augmentera. S'il est trop bas, il n'y aura pas de plaisir et le niveau de stress pourra aussi être élevé. Le juste niveau serait donc celui qui associerait plaisir élevé et niveau de stress bas. Si l'on établit une échelle du plaisir au travail graduée de 1 à 10 et une échelle du niveau de stress graduée elle aussi de 1 à 10, il est essentiel que le rapport plaisir / stress soit supérieur ou égal à 1.

Ce schéma présente l'intérêt d'illustrer l'influence bénéfique de la motivation. A niveau d'objectif identique, si la motivation est là, le niveau de plaisir va augmenter et le niveau de stress va encore diminuer...

Un objectif fixé au bon niveau, dont on s'assure régulièrement - tous les mois par exemple - qu'il est toujours au bon niveau, associé à une motivation forte seront donc la clé de la performance durable.

Docteur Philippe Rodet

Est-il possible de mettre un lien actif vers le blog : <http://www.stress-info.org> ?