

Relax !

Une [Heureuse](#) histoire d'entreprise

Obtenez plus de votre entreprise

en faisant moins

Henry Stewart, Cathy Busani et James Moran

Traduit par Raphaël Glassberg

A propos de ce livre

Si vous lisez ce livre, cela veut dire que vous voulez faire de votre environnement de travail un meilleur lieu.

Peut-être que vous êtes le directeur, le propriétaire ou un employé qui veut que les choses changent : chacun peut en apprendre quelque chose.

Je ne vous dirai ni quoi faire, ni quoi penser. Je vais plutôt vous raconter une histoire.

Certaines parties de l'histoire sont vraies, d'autres nous aimerions qu'elles soient vraies ! Mais ce sont toutes des idées dont nous sommes persuadés qu'elles amélioreront tout lieu de travail. Peut-être avons-nous raison, peut-être que non. Nous ne prétendons pas avoir toutes les réponses, et nous ne pensons certainement pas que tout ce que nous disons est absolument correct. Si vous pensez que certaines de ces idées fonctionneront pour vous, essayez-les. Si vous n'en êtes pas certain, essayez-les quand-même. Qu'avez-vous à perdre, sauf vos anciens modes de fonctionnement ?

Beaucoup d'idées dans ce livre viennent de notre façon d'agir dans notre entreprise, Happy (préalablement connue en tant que Happy Computers). Cependant, aucune des entreprises mentionnées n'est basée spécifiquement sur notre lieu de travail – nous sommes encore en apprentissage, comme vous. Bien qu'étant petit (environ 50 personnes) nous avons reçu une vaste reconnaissance pour notre culture particulière. Ceci comprend la nomination de Meilleure Entreprise du pays (Royaume Uni) en matière de Service au client, par Management Today et un des deux meilleurs lieux de travail du Royaume Uni par le Financial Times. Les récompenses de notre entreprise comprennent :

- *Financial Times* : Meilleurs lieux de travail : Top 20 au Royaume Uni en 2004, 2006, 2007 & 2008 (2nd en 2007)
- Meilleure Petite Entreprise au Royaume Uni pour l'impact sur la société 2006 (Business in the Community)
- Lieu de travail le plus inspiré 2005 (Inspired Leaders Network)
- Meilleur au Royaume Uni pour l'équilibre de vie professionnelle/privée 2004 (Financial Times)
- Meilleur au Royaume Uni pour Service au client 2003 (Management Today/Unisys Service Excellence awards)
- Entreprise de l'année en formation concernant les Technologies de l'Information : Or 2001, 2009 ; Argent 2006, 2007, 2008 ; Bronze 2002, 2003, 2004

A l'origine Happy est uniquement une entreprise de formation en Informatique, cherchant à faire de l'apprentissage des ordinateurs une expérience amusante et participative. A présent notre division qui connaît la plus forte croissance est Happy People, qui aide les entreprises à créer de fantastiques lieux de travail.

Si vous voulez en savoir plus à notre sujet ou si nous pouvons vous aider à créer un lieu de travail fantastique, alors nous serons ravis d'avoir de vos nouvelles :

Happy Ltd
Cityside House
40 Adler Street
London E1 1EE
020 7375 7300
happy@happy.co.uk

Vous pouvez également contacter Henry directement: henry@happy.co.uk

Mars 2009

Au sujet des Auteurs

Henry Stewart est le fondateur et Président Directeur Général de Happy. Il a créé la société dans son arrière-chambre à Hackney en 1990, après une série d'expériences loin d'être fantastiques en travaillant pour d'autres.

Cathy Busani est Directrice Générale de Happy et est responsable pour tout ce qui concerne les personnes. Elle a été cotée comme une des 6 meilleures dirigeantes du Royaume Uni par 2 récompenses : une organisée par Lloyds et le DTI (Department of Trade & Industry) en 2001 et une par le Daily Telegraph en 2006.

James Moran a travaillé pour Happy en tant que rédacteur de contenu de 2001 à 2008. A présent, il est écrivain professionnel de scripts. Son travail comprend le film Severance ainsi que des scripts pour Dr Who et pour Torchwood.

Raphaël Glassberg a traduit Relax de l'Anglais en Français en 2014, l'ayant lu et ayant été particulièrement séduit par son humour et par la façon dont ce récit permet à des décideurs de mieux comprendre les enjeux d'un cadre de travail ou performance rime avec bonheur. Raphaël a démarré Happy Champions fin 2012, avec pour objectif d'aider les dirigeants d'entreprise à redynamiser leurs entreprises en les rendant plus humaines. Il s'appuie pour cela sur plus de 20 ans d'expérience dans la vente, la finance, l'informatique et la gestion d'entreprise. Raphaël est ingénieur commercial, diplômé de l'école de Gestion Solvay (Bruxelles) en 1994. Il est également maître-praticien en Programmation Neurolinguistique (PNL, 1997) et certifié en NeuroLeadership (2014). Lorsque Raphaël n'est pas au travail ou en famille, on peut le retrouver en salle de sport, où il est instructeur expert en krav maga, une méthode d'auto-défense pragmatique et efficace.

Prologue

J'aurais dû être en train de m'amuser. J'aurais vraiment dû. Le soleil, le sable, la mer, mon épouse, mes enfants, une magnifique villa les pieds dans l'eau, sur la plage, juste en dessous d'un bar-restaurant qui faisait un formidable homard – J'aurais dû être aux anges.

Mais ce n'était pas le cas.

J'essayais de parler avec mon directeur commercial mon téléphone mobile à la main, qui se réchauffait si vite dans ma main que je pensais qu'il allait exploser à chaque instant. Le son était constamment interrompu, et je n'arrêtais pas de dire « Pardon ? Pardon ? Allô ? » tel une sorte de perroquet dément ; mes enfants pleuraient parce que Papa n'allait pas leur construire un château de sable ; et un sale coup de soleil était en train de se former sur mon ventre. En bref, ça n'allait pas bien.

Un peu plus bas sur la plage, un gars était en train de jouer au frisbee avec ses enfants. Sans le moindre souci, il n'avait clairement pas à se préoccuper d'une grande société multinationale. Il devait avoir gagné ses vacances à travers un concours ou quelque chose dans le genre. J'espérais qu'il tombe à la renverse et que du sable rentrerait dans son short.

« Allo ? » disais-je pour la millionième fois, « Allo ? ». Hannah, ma cadette, était en train de tirailler à mon short pour que je lui prête mon attention, et j'en avais plus qu'assez. « Arrête ça ! Papa parle boulot maintenant ! Va jouer avec ton frère ». C'était une erreur. Elle se mit à pleurer. Helen m'envoya un regard glacial et emmena les enfants avec elle dans la villa. J'étais seul sur la plage, avec mon téléphone mobile, et l'autre famille. Pour compléter le tout, le signal m'abandonna définitivement. Je jurais, et je jetais le téléphone dans la mer, pour le regretter instantanément. Je m'effondrais sur la plage.

Le frisbee de l'autre gars atterri près de ma tête, pulvérisant du sable, et il arriva en courant.

« Pardon, mon pote » me dit-il chaleureusement. « Vous allez bien ? Vous avez l'air un peu stressé ? »

« Stressé ? Que savez-vous du stress ? », fut ma réaction d'un ton cassant.

« Oh, beaucoup. Je sais comment s'en débarrasser, pour commencer »

« Ouais ? Donnez-moi une façon ? »

« Ne prenez pas votre téléphone mobile en vacances. »

Je ris, en me souvenant combien j'avais payé pour mon modèle de la plus haute catégorie. Je mis ma tête dans mes mains et je soupirais.

« Plus facile à dire qu'à faire. Je suis le patron de mon département, il faut que je reste en contact. »

« Eh bien je suis le patron de mon département, et je n'ai pas besoin de les appeler quand je suis en vacances et ils ne m'appellent pas non plus. »

Je le regardai. Il n'avait pas l'air d'être un patron. En bonne santé, bronzé, détendu – jeune ...

« Ouais, bien, ma société est probablement plus grande que la vôtre. C'est Triple X. Vous en avez probablement entendu parler », je me rassis, fier de moi. Ça devait l'impressionner.

Mais non.

« Triple X ? Pas mal. Je suis chez Quad4. »

Je sentis ma bouche s'ouvrir et je la refermais rapidement. Quad4 était facilement deux fois plus grand que Triple X.

« Alors comment faites-vous ? Comment faites-vous pour rester si calme ? Comment faites-vous pour ne pas les appeler tous les jours ? »

« Ce n'est pas un grand secret, mais il faut que vous soyez prêt à changer la façon dont vous dirigez les choses. »

« Comment ? »

« Comment serait votre entreprise si vous faisiez entièrement confiance à tout le monde ? »

Comment serait votre entreprise si vous faisiez entièrement confiance à tout le monde ?

« Que voulez-vous dire ? »

« Supposez que vous ne deviez pas surveiller tout le monde en leur disant quoi faire et en regardant pas dessus leur épaule »

« Mais il ne feront plus leur travail si je ne fais pas ça ! »

« Ils le feront. Il faut que vous leur fassiez confiance qu'ils feront leur boulot. »

« Avoir confiance qu'ils feront leur boulot ? Je ne peux même pas leur faire confiance pour la papeterie, nous devons l'enfermer, sinon ils partiront avec. »

« Mais que se passe-t-il lorsqu'ils ont besoin d'un stylo ou d'un bloc-notes ? »

« Ils remplissent un formulaire de requête pour papeterie, la faire signer par leur responsable et me l'envoyer, je l'approuve, ensuite le responsable financier va chercher le stylo. »

« Le responsable financier n'a-t-il rien de mieux à faire ? »

« Bien, oui, mais elle est la seule à qui je peux confier la clé. »

« D'accord, alors, quand vous rentrez, la première chose qu'il faut que vous fassiez est de déverrouiller l'armoire. Personne ne veut remplir quinze formulaires pour obtenir un crayon. »

« Ce n'est qu'un seul formulaire ... signé trois fois... »

« Combien de temps est gaspillé, uniquement pour procurer un stylo à quelqu'un ? Ne serait-ce pas mieux s'il leur suffisait de se lever, de marcher et d'en prendre un ? »

« Ouais, mais que prendraient-ils d'autre ? »

« Faites-leur confiance. Evidemment, certaines personnes prendront 6 cahiers à la maison, mais d'autres seront prudents. Ça s'équilibre en fin de compte. Entretemps, ils sentent qu'ils sont traités en adultes, et qu'ils ne doivent plus gaspiller tant de temps. »

« Et ça va tout améliorer ? »

« Ce n'est que le début. Si vous désirez vraiment en savoir plus, voici comment nous allons procéder. Passez-moi un coup de fil quand nous serons rentrés, et je vous en dirai tout. »

« Quand nous serons rentrés ? Pourquoi ne pas me le dire maintenant ? »

Il sourit.

« Parce que je suis en vacances. A plus. »

Et avec ces paroles, il gribouilla son numéro de téléphone sur le coin de mon calepin avant de se balader vers ses enfants et de leur renvoyer le frisbee. Je le regardais s'en aller, et l'espace d'un instant j'envisageai sérieusement de lui faire tenir sa proposition.

Plus de formulaires à remplir ? Que les gens déambulent en toute confiance, heureux dans leurs boulots, travaillant ensemble dans la paix et l'harmonie ?

Bah non. De belles foutaises. Certainement pas le genre de choses que l'on veut encourager dans un business digne de ce nom.

Je marchais dans la mer à la recherche de mon téléphone mobile...

- **Comment serait votre organisation si vous faisiez entièrement confiance à tout le monde ?**
- **Qu'auriez-vous à faire pour en arriver à ce point ?**

Chapitre 1

La Confiance et L'Information

Lorsque je retournais au travail, je m'attendais à ce que les choses soient encore pires qu'avant mon départ. Quand le chat est parti, les souris arrivent plus tard, falsifient les dépenses et bâclent leur travail. Comment m'était-il possible de faire confiance à cette équipe ? Je ne pouvais pas leur tourner le dos, ne serait-ce que pour une minute.

Mais je fus agréablement surpris que les choses aillent vraiment bien. Tout le monde travaillait plus d'heures qu'auparavant, restait de plus en plus tard pour que le boulot soit terminé – alors ça c'est du dévouement. L'atmosphère était calme, intense ; il était clair que les gens travaillaient vraiment dur. La sensation était grandiose, sortir ma tête de mon bureau à 19h et voir que tout le monde était encore là – bien, sauf Mina ; il fallait qu'elle parte à 17h pour s'occuper de ses enfants. Je savais qu'elle devait être avec sa famille, mais je savais que lorsque viendraient les promotions et les augmentations de salaires, elle viendrait après d'autres personnes, des personnes qui investiraient les heures de travail.

Au bout de quelques semaines, cela commençait à peser sur ma vie à la maison, puisque mes journées au travail étaient également plus longues – mais c'était important, il fallait que j'investisse le travail pour obtenir les résultats. Parfois, nous allions boire un verre après le boulot, pour nous détendre. Je devais l'admettre, certains soirs je préférais cela à rentrer à la maison. La vie domestique commençait à être un peu tendue. Helen ne semblait pas comprendre les difficultés auxquelles nous avions à faire face au bureau ; il fallait que je sois là-bas. C'était une période intense et chargée. Après tout, ça l'était toujours. Heureusement mon équipe était à la hauteur du défi. Tout le monde tirait ensemble – nous travaillions vraiment en équipe.

Et puis, pour une certaine raison, nous perdîmes deux gros contrats sur la même journée, et cela me dérouta. J'appris pour le premier dès que je franchis le pas de la porte un matin, tout le monde en parlait. L'humeur n'était pas bonne au bureau. Je me disais quand-même que nous avions une bonne chance pour remporter l'autre...

Mais nous ne l'avions pas. Yasmin s'était ramassé la tâche de me l'annoncer - c'est elle qui avait pris l'appel téléphonique, et personne d'autre ne voulait être le porteur de mauvaises nouvelles. Yasmin était une excellente travailleuse, mais en réalité, vraiment silencieuse et timide. Elle n'osait jamais s'affirmer sur quoi que ce soit en réunion, mais une fois amadouée elle venait toujours avec les idées les plus ingénieuses. Elle aurait pu arriver très loin si elle avait juste un peu plus confiance en elle. Elle se glissa silencieusement dans mon bureau, et essaya de me l'annoncer délicatement. Elle s'y prenait bien, mais la nouvelle n'était en aucune mesure de me rendre heureux. Je lui demandais s'ils avaient donné une raison pour ne pas traiter avec nous. Elle semblait hésiter à me le dire, mais finit pas me vendre la mèche.

« Ils ont dit que nous étions trop lents à répondre à l'offre », dit-elle nerveusement. « Ils ont dit qu'ils avaient besoin d'une compagnie plus réactive. »

« Réactive ? Alors, pourquoi avons-nous mis tant de temps à répondre ? »

« Je ne sais pas. Désolée. Je veux dire, je comprends que tu voulais le prendre avec en vacances, pour pouvoir relire, et ... » Elle s'estompa lorsque je lui lançai un regard noir. J'espérais qu'elle ne suggérerait pas que c'était de ma faute.

« Humm. Ont-ils mentionné autre chose ? »

« Oui – ils ont dit qu'ils étaient déçus que nous soyons pas plus flexible dans notre offre.

Apparemment, c'est le grand mot à la mode maintenant. Flexibilité. »

« Bien, c'est ridicule » m'emportais-je. « Nous gérons une entreprise ici, on ne peut pas se plier en quatre et changer nos façons de faire juste pour leur faire plaisir. Leur as-tu dit cela ? »

« Euh, non, ils n'avaient pas l'air trop intéressés. Je pense qu'ils avaient juste envie de couper court, à vrai dire. »

« L'offre nous avait pris une éternité à préparer – J'avais eu à vérifier et revérifier le travail que chacun y avait fait, pour être certain qu'il n'y avait pas d'erreurs. L'ennui c'est que j'avais pris deux jours de retard à le leur renvoyer. C'est-à-dire que je ne fais pas de miracles. Je ne peux faire qu'autant de choses à la fois.

Soudainement, Ade, le responsable commercial, se ruait dans mon bureau pour découvrir ce qui s'était produit.

« Que se passe-t-il ? Pourquoi avons-nous perdu le contrat Jefferson ? »

« Quoi ? Je ne sais pas, ce n'est pas de ma faute. »

« Bien, de qui est-ce la faute, alors ? »

« Celle de quelqu'un d'autre. »

« Pourquoi as-tu trainé autant avec l'offre ? Tu savais que nous devions la remettre rapidement. » C'est alors que j'explosais sur lui. Un comportement fort peu professionnel, je le conçois, mais il fallait qu'il se rappelle que c'était moi le patron ici.

« Elles doivent TOUTES être remises rapidement ! Il faut que j'épluche chaque offre, rapport et résumé de client avant qu'ils ne quittent ce lieu, et ça ne devient pas plus facile. Tout doit être fait pour hier. J'ai juste à y faire face. »

« Pourquoi faut-il que tu t'occupes de chaque offre ? Pourquoi personne ne peut aider ? »

« Tu veux rire ? Je ne peux aucunement faire confiance à cette équipe, alors certainement pas pour une offre compliquée. Si je ne la vérifie pas, elle ne sera pas faite comme il faut. »

Nous y étions. Si je ne la vérifiais pas, elle ne serait pas bien faite. Mais si je la vérifiais, elle ne serait pas prête à temps. Ade jeta ses mains en l'air et quitta la pièce dans un accès de colère. Yasmin était devenue pâle. Elle se glissa hors de la pièce, essayant de ne pas faire de bruit.

Je repensais à l'étranger bizarre de la plage, insistant qu'il fallait faire confiance aux gens. Peut-être que si nous faisons confiance occasionnellement à l'équipe de vente pour certaines offres, nous pourrions – non, non, c'était la voie qui menait au désastre et au grabuge. Il doit y avoir quelque chose d'autre que nous puissions faire pour régler cela. Ce n'était vraiment pas le moment pour commencer à expérimenter avec d'étranges idées, malgré tout, les affaires étaient trop en difficulté. Je me rassis sur ma chaise, dégonflé et fatigué. Je ramassais la dernière édition de Movelt, le magazine de notre secteur. Si je lisais un peu, peut-être avec un café, alors peut-être pourrais-je me détendre et oublier un peu nos malheurs.

Mais c'est alors que je vis l'article en première page et je me redressai aussitôt. Quad4 venait de remporter un important contrat avec Rhueven Training – pas un de ceux que nous avions visés, sinon j'aurais été encore plus découragé. Il y avait l'étranger souriant de la plage, entouré de plein de collègues souriants, serrant la main d'un nouveau client souriant lui aussi. Je leur tirais la langue. Ils me souriaient en retour. Je lisais l'article et me lamentait silencieusement en voyant les montants énormes qui étaient impliqués. Arrivé à la dernière phrase, je déposais délicatement ma tête sur le bureau, et je la tapotais sur le bois à plusieurs reprises. Il était écrit : « Martinson, DG de Rhueven, a dit, « Nous sommes ravis d'octroyer le contrat à Quad4. C'est une entreprise passionnante et avant-gardiste. Leur réactivité et leur flexibilité ont été déterminants dans l'obtention de l'offre. »

Et c'est ainsi, que ce même jour, dans un moment de folie, je décidais d'y donner une chance. Pourquoi pas ? L'étranger fou semblait savoir de quoi il parlait, sauf s'il mentait, et qu'il aimait détruire des entreprises avec des idées stupides. Mais les sourires sur la couverture de Movelt ne donnaient pas l'impression que Quad4 était dirigée par un groupe de fous – ou plutôt ils en donnaient l'impression, mais d'un groupe de fous qui savaient de quoi ils parlaient. Et avouons-le, les choses ne pouvaient pas aller bien pire dans mon immeuble.

Alors, j'y donnais une chance. J'annonçais qu'à partir de maintenant l'armoire de papeterie devait rester déverrouillée, et qu'il ne fallait plus remplir les formulaires. J'abandonnais également notre

façon traditionnelle d'approcher de nouveaux clients. Typiquement, l'équipe de vente trouverait des prospects qui seraient approuvés avant tout par le directeur des ventes. Ade, le directeur, ferait une analyse des clients et dirait à l'équipe de vente lesquels viser. Je lui dis qu'à partir de maintenant, il fallait faire confiance à l'équipe de vente et les laisser découvrir par eux-mêmes. Il semblait un peu dubitatif, mais il était si occupé que je m'en suis tiré. Lorsque tout le monde fut habitué aux responsabilités supplémentaires, alors nous avons commencé à répartir les tâches de rédaction d'offres.

Les choses fonctionnaient à merveille depuis lors.

Pour une bonne demi-journée, en tout cas.

J'étais occupé à essayer de finaliser un rapport qui était attendu la veille, lorsqu'un Ade ayant l'air harcelé fit irruption dans mon bureau. Je me maudissais brièvement de ne pas avoir eu la clairvoyance d'installer un système de trappe à l'entrée de mon bureau, et je lui demandais quel était le problème.

« Le problème, » bafouilla-t-il, « c'est ta nouvelle idée brillante. Plus précisément, l'équipe de vente qui met en pratique ta nouvelle brillante. »

Ca façon de prononcer « brillante » semblait crispée et forcée, suggérant qu'il ne trouvait pas l'idée brillante du tout.

« Continues », soupirais-je

« Ned a passé toute la journée à essayer de faire rentrer un nouveau client, mais c'est une société sans argent, avec un historique de mauvais payeur, et qui n'a aucun intérêt dans ce qu'on essaye de lui vendre. »

« Je vois. »

« Il a dépensé plus de 300 Livres pour un déjeuner avec eux, pour papoter avec eux. »

« D'accord. »

« Si nous n'avions pas utilisé ce nouveau système fantastique, j'aurais pu établir dès le départ qu'ils ne conviennent pas. Maintenant nous avons gaspillé tout ce temps et cet argent. »

Il était debout, tapant du pied. Il n'avait pas l'air de vouloir s'en aller avant que je ne lui donne une réponse satisfaisante. Je me demandais ce que ça pouvait coûter d'installer cette trappe.

« Je vais lui parler, dis-lui de venir dans mon bureau », lui disais-je.

Il eut l'air satisfait par ceci et s'éclipça. Il fut immédiatement remplacé par un de nos membres du service clients, qui venait me dire que quelqu'un avait volé tous les stylos de l'armoire à papeterie. Et voilà pour la confiance.

Je finissais d'encoder mon rapport, et l'imprimais en vitesse. Il fallait que je sois à 16h dans notre succursale du sud de la ville pour une réunion, et il était déjà plus tard que 15h30. Le malheureux Ned Harris, qui arrivait à cet instant, semblait incroyablement soulagé quand je lui dis devoir sortir. « Mais je m'entretiendrai avec vous à la première heure demain matin, jeune homme », l'avertissais-je, sévèrement. Son regard tomba et il se glissa hors du bureau.

Dans le taxi qui me ramenait de ma réunion (à laquelle j'étais arrivé en retard, évidemment) je me demandais ce qui avait mal tourné. J'avais écouté l'homme fou de la plage, c'est cela que j'avais mal fait. Il devait bien se marrer à mes dépens. « Vous ne devinez jamais, » devait-il raconter à ses collègues, « j'ai rencontré ce mec en vacances, je lui ai raconté plein de foutaises, et il m'a cru ! Quel idiot ! »

Oui, très marrant. Presqu'aussi marrant que l'embouteillage dans lequel j'étais coincé à présent. Le chauffeur s'acharnait sur le klaxon, ce qui ne réussissais pas à faire bouger le trafic plus vite, mais parvenais à rendre tout le monde (moi compris) encore un peu plus en colère.

J'étais furieux sur l'étranger de la plage. Si je revoyais à nouveau son stupide visage souriant –

Il y eut un tapotement contre la vitre. Le stupide visage souriant de l'étranger de la plage me souriait à travers la vitre. Il était en bicyclette, portant une étrange tenue jaune et verte, lui donnant un air d'insecte. J'abaissais la vitre, m'apprêtant à lui dire mes quatre vérités, mais il avait un air si gentil que je n'en eus pas le cœur.

« Hello » me dit-il chaleureusement, « Alors, avez-vous essayé de faire confiance aux gens ? »

« Oh que oui, et ça a vraiment bien marché », répondais-je sarcastiquement. « Mon directeur des ventes me déteste, notre papeterie est vide, et je suis encore plus stressé que je ne l'étais avant. Mais merci de vous en préoccuper. »

« Vraiment ? Que s'est-il passé ? »

Et ainsi je lui racontais toute l'histoire, alors qu'il était penché par la fenêtre de mon taxi, et moi assis à l'intérieur, étouffé. Quand j'eus terminé, il souriait.

« Je peux voir ce qui s'est passé – pour commencer, je ne vous ai pas vraiment donné une image complète. »

« Ah ? »

« Oui, vous ne pouvez pas balancer ce genre de choses à la tête des gens et vous attendre à ce qu'ils changent instantanément leur façon de travailler. Vous devez le présenter, expliquer ce que vous essayez de faire, les aider à comprendre, et les former pour les rendre compétent. J'aurais peut-être pu être un peu plus clair. »

« Ah. »

« Regardez, mon bureau se trouve derrière le coin – pourquoi ne viendriez-vous pas chez nous, boire quelque chose, et je vous expliquerai comment résoudre la situation. Ces voitures ne vont nulle part, et votre compteur ne fait que grimper. »

J'y réfléchis et j'acceptais d'y aller. Le chauffeur de taxi n'avait pas l'air trop ravi de perdre sa course, mais je me disais qu'il finirait bien par trouver un moyen pour recoller les morceaux de sa vie.

« Au fait, » dit l'homme de la plage, « Je m'appelle Charlie. »

« Howard, » répondais-je.

Nous nous sommes serrés la main et nous nous sommes mis en marche vers son bureau.

Le bureau de Charlie était incroyable; au départ je pensais que nous avions franchi la mauvaise porte. De luxuriantes plantes vertes, d'énormes fenêtres, des canapés, des visages souriants, et un jeune homme accueillant à la réception qui nous saluait de la main, lorsque nous passions devant lui. Nous arrivions dans le département de Charlie. Encore des plantes, des zones avec des espaces ouverts, et des fenêtres. Je voyais plein de visages détendus, souriants, accueillants. Tout avait l'air détendu, sans pour autant être négligé – il y avait quelque chose dans l'air, un bourdonnement, une sensation d'excitation. Il y avait le retentissement de sonneries de nombreux téléphones, mais chacun était traité à la seconde ou troisième sonnerie. Les personnes qui répondaient aux appels avaient des voix détendues, et semblaient sincèrement désireuses d'aider.

J'ouvris la bouche et j'indiquais du doigt, en tapotant sur le coude de Charlie.

« Regardez ! Ce mec est endormi ! Endormi sur un canapé ! »

« Oui ? Il est probablement fatigué. »

« Mais ... mais ... il est endormi ... »

« Howard, Howard, Howard. Il est fatigué. Je ne souhaite pas qu'il se mette à gâcher ce sur quoi il bosse en ce moment. Je préfère de loin qu'il prenne une demi-heure pour se reposer un peu. On ne peut pas donner le meilleur de soi lorsqu'on ne pense qu'à pouvoir se reposer. »

« Oui, mais – il dort ... »

« Howard, laissez-moi vous poser une question. Jugez-vous vos collaborateurs par rapport au nombre d'heures qu'ils travaillent ou par rapport aux résultats qu'ils obtiennent ? »

« Je ne sais pas. Les heures. Non, les résultats. Bien, il y a ce gars qui reste tout le temps jusqu'après 20h, c'est vraiment quelqu'un qui bosse dur, et—»

« Et comment savez-vous qu'il bosse dur ? »

« Parce qu'il reste si tard. »

« Peut-être qu'il n'est tout simplement pas très organisé. »

« Non, il – il reste tard. Il travaille certainement. »

« Le nombre d'heures que prestent les gens n'ont pas d'importance, pour autant qu'ils obtiennent les résultats que vous voulez. Voyez combien d'objectifs sont atteints par ce gars, et comparez-les à ceux de quelqu'un qui part systématiquement à 17h. Je pense que vous serez surpris. »

Je secouais la tête. Cela commençait déjà à devenir difficile.

Charlie me souriait simplement.

« Une chose à la fois, Howard. Nous y reviendrons. Ne vous attendez pas à tout assimiler d'emblée. Immergez-vous doucement. Venez, je veux que vous rencontriez quelqu'un. »

Il m'emmena vers un bureau, auquel était assise une dame ayant un air joyeux, écrivant quelque chose sur un bloc-notes.

« Howard, je voudrais vous présenter Catherine. Elle est très, très douée dans ce qu'elle fait. Catherine, voici Howard. Il est venu voir comment toutes nos idées dingues ne peuvent absolument pas fonctionner.

Je souriais, embarrassé, et je lui serrais la main. Il s'est avéré que Catherine avait commencé comme assistante en finance, sans ambition particulière, mais avec beaucoup d'enthousiasme. Elle avait rapidement gravi les échelons, impressionnant tout le monde avec son attitude positive et apport apparemment incessant de merveilleuses idées. Elle absorbait l'information, les nouvelles technologies, et les nouveaux modes de travail, et était en sorte une source d'inspiration pour tout le monde là-bas.

« Alors, » dit-Catherine, « Vous êtes l'homme de la plage ? »

Je regardais Charlie, qui me souriait timidement : « Je lui racontais comment nous nous étions rencontrés. Avez-vous retrouvé votre téléphone, en fin de compte ? »

« Ah, c'est juste. Non, j'ai peur qu'il ne soit perdu pour de bon. Il y a certainement un homard quelque part qui est en train de faire plein d'appels gratuits vers son frère dans la Mer Méditerranée. »

Ils rirent tous deux, avec moi, plutôt que de moi, ce qui fut pour moi un changement rafraichissant

« Howard a essayé une des choses dont je lui ai parlé, » dit Charlie.

« Ah ? » dit Catherine, intéressée, « Laquelle ? »

Et donc Charlie lui raconta l'histoire que je lui avais racontée dans le taxi. Avant-même qu'il ait terminé, Catherine hochait la tête et souriait.

« Alors, » dit-elle « Vous avez donné une formation à vos commerciaux pour qu'ils soient capables de juger si les clients valent la peine d'être approchés ? »

« Euh...non, non nous ne l'avons pas fait. »

Charlie reprit alors la parole, « En fait, Catherine, ça c'est dû à moi, je n'ai que parlé à Howard de faire confiance aux gens – Je me suis trompé, je suis vraiment navré Howard. »

Intérieurement, je n'arrivais pas à croire ce que j'entendais – Charlie était en train de dire, non, d'admettre auprès d'une collègue qu'il s'était trompé – j'étais impatient de voir la réaction de Catherine par rapport à ça.

« Je suis certaine, Charlie, que vous n'avez pas intentionnellement induit Howard en erreur. N'étiez-vous pas en vacances lorsque vous vous êtes rencontrés ? – Je parie que vous n'aviez pas envie de vous plonger dans une longue conversation en rapport avec le travail, bien qu'ayant très envie de partager certaines de nos merveilleuses idées, alors célébrons celle-ci. »

« Célébrer quoi ? » Pensais-je, et c'est alors que je me souvenais que Charlie m'avait donné son numéro et m'avait demandé de l'appeler pour en entendre d'avantage – c'est marrant, pourquoi ne ressentait-il pas le besoin de se défendre plutôt que de me présenter des excuses, ils sont bizarre ces deux-là.

« De toute façon Howard » continua Catherine, « il faudra que vous donniez une formation à votre équipe de vente, sinon ils ne pourront qu'essayer de deviner ce qu'ils ont à faire. Faites en sorte que le directeur des ventes organise un jour ou deux de formation, il pourra leur dire ce qu'il sait, et ensuite, en équipe, ils pourront se mettre d'accord sur les principes à respecter par tous. Sans information, l'équipe ne peut pas prendre de responsabilité. Mais *avec* des informations, ils ne peuvent pas *éviter* de prendre leur responsabilité. »

« Vous pensez que cela fonctionnera ? »

Sans information, les gens ne peuvent pas prendre de responsabilité.

Avec de l'information, les gens ne peuvent éviter de prendre leur responsabilité.

« Evidemment. Ecoutez, nous étions habitués à devoir faire passer trois niveaux de contrôles à nos communiqués de presse. Trois personnes devaient les vérifier et les revérifier avant qu'ils ne sortent, donc cela prenait évidemment trois fois plus longtemps pour les terminer. La personne qui écrivait le texte original ne ressentait pas qu'on lui faisait confiance pour le faire convenablement – parfois elle incluait volontairement des âneries pour voir si elles étaient repérées. Alors nous avons décidé de la laisser les rédiger et les vérifier elle-même, pour gagner du temps – mais après qu'elle ait suivi une formation complète. Sans cela elle n'aurait pu savoir à quoi faire attention, ce qu'il fallait vérifier ; mais dès qu'elle avait suivi la formation, elle était capable de tout faire toute seule. Avec pour résultat que lorsque nous avons besoin d'un communiqué de presse, nous pouvions l'envoyer à la presse le même jour, au lieu de deux semaines plus tard. »

« Oui, » rétorquais-je. « Mais que se passe-t-il lorsqu'elle est malade ? Vous n'avez alors personne pour rédiger vos communiqués de presse. » Voyons un peu comment ils vont s'en sortir pour répondre à ça, pensais-je triomphalement.

« Cela s'est produit la première semaine que nous avons essayé cela, » répondit Catherine. « Alors nous avons formé tous les membres du département à les écrire. Cela a eu un excellent effet sur le moral, et cela nous a permis de garantir la diffusion immédiate d'un communiqué de presse. Avez-vous l'article dans le *MoveIt* d'aujourd'hui ? »

« Je l'ai aperçu, » admettais-je. Je ne leur dit pas que j'avais jeté le magazine à travers la pièce, après avoir dessiné des moustaches sur leurs visages.

« C'est une de nos assistantes qui a obtenu cette attention de la presse », dit Catherine. « Elle était la première à avoir eu écho que nous avons remporté le contrat, et elle s'était immédiatement consacrée au communiqué de presse comme première activité ce jour-là. C'est pour cela que nous sommes arrivés à être dans le numéro actuel. Sans l'information et la formation, elle n'aurait pas pu y arriver. »

Je ne disais rien. C'était une bonne idée, une excellente idée, même. Si l'équipe de vente savait comment faire ce que faisait le directeur des ventes, alors ils ne commettraient pas l'erreur qu'avait commise Ned Harris.

« Voyez s'il y a d'autres domaines dans lesquels vous pouvez éliminer l'étape supplémentaire, » dit Catherine. « Vous remarquerez probablement qu'il y a des tas de phases que vous pouvez supprimer, et gagner ainsi du temps, de l'argent et de la santé mentale. »

« C'est génial », dis-je, sincèrement.

« Je vous avais dit qu'elle était bien », dit Charlie.

« Mais que faire pour la papèterie ? Nous n'avons plus de stylos ! »

Catherine rit.

« Bien, achetez-en d'avantage ! »

« Mais ils les ont tous pris. Nous ne pouvons pas nous permettre d'en racheter éternellement. »

« Bien, tout le monde avait peut-être besoin d'un stylo en même temps, ou ils ont juste cru qu'ils en prendraient un avant que vous ne changiez d'avis. Ça ne rapporte pas gros de revendre des stylos au marché noir, alors ils ne vont pas éternellement disparaître, lorsque la nouveauté se sera dissipée. Essayez encore. Faites-leur confiance. »

« OK, je vais acquérir d'avantage de stylos. Mais si nous faisons faillite à cause de cela, je viendrai postuler pour un boulot ici, je vous préviens maintenant. »

Ils riaient à nouveau, et Charlie dit qu'il m'emmènerait rencontrer d'autres personnes. Il demanda à Catherine si elle pouvait lui envoyer le rapport une fois qu'elle l'aurait terminé, et elle promit qu'il serait fait dans la demi-heure. Je saluais Catherine de la main, et nous nous sommes dirigés vers une autre partie du bâtiment.

« Elle est très sympa, » dis-je à Charlie. « Ça doit être chouette d'avoir une merveilleuse employée comme elle. »

Charlie avait l'air perplexe.

« Employée ? Non, Catherine est ma patronne. »

J'étais choqué. Impressionné.

« Votre patronne ? »

« Ouais. »

« Mais elle avait un bureau ordinaire, au milieu de tous les autres. »

« C'est vrai. »

« Mais vous lui avez demandé de vous envoyer un rapport lorsqu'elle l'aura terminé... ? »

« C'est également vrai. J'ai besoin de lire le rapport, alors je lui ai demandé de m'envoyer une copie. »

« Mais... »

« Howard, nous ne nous formalisons pas au protocole ici. J'avais besoin du rapport, alors je l'ai demandé. Elle avait envie de m'aider, alors elle m'a dit qu'elle essaierait de le faire rapidement. Nous sommes une équipe ici, nous essayons tous de nous aider autant que nous le pouvons. Le simple fait qu'elle soit ma patronne ne veut pas dire qu'elle doit se conduire comme si elle était plus importante. Nous sommes tous importants. »

Je secouais la tête, incrédule. Cela allait prendre un certain temps, comme l'avait dit Charlie. Un pas à la fois.

- ⇒ **Sans information, les gens ne peuvent pas prendre de responsabilité – avec de l'information, les gens ne peuvent éviter de prendre leur responsabilité**
- ⇒ Mettez-vous d'accord sur des principes qui permettent à chacun de travailler
- ⇒ Formez les équipes à effectuer les responsabilités que vous leur confiez
- ⇒ Faites-leur confiance qu'ils le feront

Chapitre 2

Fêtez les erreurs

J'étais encore ébranlé par le choc d'avoir découvert que Catherine est la patronne de Charlie. Charlie me souriait à nouveau, je me doutais que cela allait se produire de plus en plus dans les prochains jours.

« Bien, » disais-je. « Dès que je serai de retour au bureau, je ferai en sorte que le directeur des ventes se renseigne pour cette formation.

« Et concernant le vendeur en question, qu'allez-vous faire ? »

« Euh ? Lequel ? »

« Celui qui a dépensé tant d'argent pour le déjeuner avec le client ? Le client qui s'est révélé ne pas en valoir la peine ? »

« Ah, oui, Ned – bien, je le verrai également dès mon retour. »

« Pour l'aider à fêter une erreur si merveilleuse ? » demandais Charlie, innocemment. Je riais.

« Ouais, c'est juste. Bien joué, je lui dirai, ça va être déduit de ton salaire. Refais ça et tu es viré. »

« Howard ! Vous ne pouvez pas faire ça. »

Il me perdait à nouveau.

« Pourquoi pas ? »

« Parce qu'il a commis une erreur. »

« Oui, une erreur stupide, et s'il recommence – »

« Non, non, non – vous y réfléchissez dans le mauvais sens. »

« Mais les erreurs c'est mauvais, n'est-ce pas ? »

Charlie souriait à nouveau. Je vous l'avais bien dit.

« Howard, quand vous rentrez au bureau, appelez immédiatement Ned dans votre bureau. Mais ne le punissez pas, ne le réprimandez pas. Fêtez ! »

« Mais il a commis une erreur ! »

« Oui, mais les erreurs c'est une bonne chose. »

Ceci n'allait pas bien.

« Ok Charlie, j'ai écouté vos idées, au départ je trouvais l'idée de la confiance un peu dingue, mais maintenant je vois comment cela peut fonctionner. Là par contre, c'est trop bizarre. Les erreurs c'est mauvais, un point c'est tout. Pourquoi ne devrais-je pas le punir ? »

Charlie soupirait.

« Venez, allons prendre un verre au café, et je vous expliquerai. »

Le café était presque aussi grand que tout mon département. D'avantage de plantes, des fenêtres encore plus grandes, des couleurs vives, en encore des personnes souriantes. Je commençais à penser qu'il s'agissait d'une sorte de secte. Il devait y avoir un hic, ils devaient secrètement être malveillants, ou des extra-terrestres qui essayaient de conquérir la terre ou autre chose. C'était trop beau pour être vrai.

Je m'arrêtais aux récipients d'eau et de café, confus.

Charlie me tendit une tasse, et commença à remplir la sienne.

« Qu'est-ce qui ne va pas ? » demanda-t-il.

« Euh – où est-ce que je mets l'argent ? »

« Quel argent ? »

« Où est la fente à monnaie pour payer le café ? »

Charlie ria.

« Non, vous le prenez simplement. »

« Bien – alors à qui est-ce que je paie ? »

« Vous ne payez personne. Le thé et le café sont gratuits. »

« Gratuits ? Du thé et du café gratuit ? »

« Certainement. Et des jus de fruits, des infusions, des biscuits. Oh, et n'oublions pas les crèmes glacées. »

Des crèmes glacées ? Là cela commençait à devenir étrange.

« Des crèmes glacées gratuites ? Mais est-ce que les gens n'en prennent pas tout plein ? »

« Non, peut-être les nouveaux membres d'équipe en prennent plus les quelques premiers jours, mais vous ne pouvez n'en manger qu'autant par jour. La plupart des gens en prennent une par jour, certains pas du tout. »

« Des glaces gratuites. Je ne vois pas cela se reprendre. »

« Laissez-moi deviner – vous devez payer pour votre café ? »

« Oui », grimaçais-je. « Bien que le mot 'café' soit un bien gentil mot pour ça. Nous avons cette vieille machine à la cave qui crache une sorte de boue toxique. Sur la machine, il est écrit 'café', mais toute ressemblance s'arrête là. »

Charlie riait à nouveau. Je riais avec lui, juste pour lui montrer qu'il n'était pas le seul qui savait rire.

« Pourquoi ne pas acheter une bouilloire bon-marché, du café et du lait pour le bureau ? » suggéra

Charlie. « Même un bocal de café instantané serait meilleur que ces ordures faites à la machine. »

« Eh bien c'est la chose la plus sensée que vous ayez dit de la journée », dis-je.

Nous prîmes nos cafés en nous dirigeant vers des canapés oranges, où nous nous assîmes.

« Maintenant, » dit Charlie. « Parlons d'erreurs. »

« Allez-y, » dis-je, sirotant le café (délicieux). « Ceci devrait être bon. »

« Ça l'est. D'abord permettez-moi de vous poser une question : comment apprenons-nous ? »

« Je ne sais pas, comment ? »

« Permettez-moi de le dire différemment. La plupart des gens dans votre bureau utilise des ordinateurs, n'est-ce pas ? »

« Oui, » répondis-je. « Nous en avons chacun un. C'est du progrès pour vous ? »

« Ok. Est-ce qu'il y a quelqu'un chez vous au bureau qui fait attention à ne jamais commettre d'erreurs lorsqu'il utilise l'ordinateur ? »

Je n'eus pas besoin de réfléchir longtemps avant d'avoir Fred à l'esprit. « Oui, » dis-je. « Fred ne commet jamais d'erreur – il est terrifié à l'idée de se tromper sur quoi que ce soit. »

« Bien. Et combien de nouvelles choses apprend-t-il par rapport à l'utilisation de son ordinateur ? »

« Eh ben, rien du tout. Il sait ce qu'il sait, et c'est à peu près tout. »

« Ok, bien, pouvez-vous penser à quelqu'un qui commet des erreurs sur l'ordinateur ? »

« C'est facile – Mina, elle fait tout le temps planter la machine, elle perd ses paramètres, elle envoie des choses vers la mauvaise imprimante... »

« Et combien de nouvelles choses apprend-t-elle ? »

« Apprendre ? Oh, des tas, elle trouve tout le temps de nouvelles choses dans le logiciel de traitement de texte, elle détermine de nouvelles façons de faire les choses, des raccourcis, ce genre de choses. Les gens ont l'habitude d'aller la voir quand ils ont besoin d'aide avec leur machine – je ne sais pas ce que je ferais sans elle. Je ne sais pas du tout gérer ces maudites choses. »

Charlie sourît, et ne dit rien. Je vis vers où il allait avec ça.

« Ouais, ok, mais elle fait toujours plein d'erreurs. » signalais-je.

« Oui, mais quand elle en fait, elle apprend. Vous ne pouvez pas apprendre de vos erreurs si vous n'en commettez jamais. L'autre gars, Fred, il a trop peur d'essayer quelque chose de différent, alors en évitant de faire des erreurs, il ne découvrira rien de neuf. »

« Je suppos... »

« Les gens naissent avec une intelligence énorme, curieux et ayant envie d'apprendre. Pensez à de jeunes enfants. J'ai vu que vous aviez des enfants sur la plage. Quel âge a le plus jeune ? »

« Hannah ? Elle a trois ans. Trois ans et demi, comme elle le souligne. »

« Je parie qu'elle pose tout le temps des questions, n'est-ce pas ? »

« Oh oui – pourquoi le ciel est-il bleu, où vont les oiseaux quand il fait froid, d’où vient la pluie, pourquoi les chiens aboient-ils et les vaches meuglent – elle ne s’arrête jamais ! »

« Vous y êtes. Elle est curieuse, elle a envie d’apprendre, comme tous les enfants. Elle veut tout connaître, et chaque fois qu’elle pose une question, elle apprend quelque chose par la réponse. Et ensuite, probablement qu’elle pose 50 questions de plus. Combien d’adolescents de 16 ans font-ils cela ? »

« Aucun. Les ados savent tout sur tout, ou plutôt c’est qu’ils aiment à croire. »

« Exactement. Ils ne veulent pas avoir l’air idiot, alors ils affirment tout savoir, ce qui rend évidemment plus difficile le fait de pouvoir poser des questions. Comment cela serait-il si votre équipe était aussi désireuse que votre fille de trois ans d’expérimenter et de commettre des erreurs ?

« Ils poseraient plein de questions. »

« Oui ! Les questions c’est bien. A quel point est-ce que les enfants auraient facile à apprendre à marcher, si à chaque fois qu’ils tombaient, ils étaient réprimandés et punis ? »

« Ben, pas facile du tout, je suppose. Bon point. »

Il avait raison, bien-sûr, fâcheusement. Commettre des erreurs pouvait être une bonne chose. Il allait falloir s’y habituer un peu, mais j’allais essayer.

Sur le chemin de la sortie, je m’arrêtai pour parler avec un membre de l’équipe de Charlie, le choisissant au hasard, un gars qui portait un t-shirt d’un vert incroyablement vif.

« Excusez-moi, » dis-je. « Je viens de parler avec Charlie au sujet des erreurs. Est-ce que vous fêtez réellement les erreurs ici ? »

« Oh oui, » dit l’homme au t-shirt vert. « Lors de ma première semaine ici, j’ai accidentellement effacé le dossier des comptes dans son ensemble, sur notre réseau. »

« Je m’en rappelle », riait Charlie. « Elle était bien bonne, celle-là. »

« J’essayais simplement de faire mon boulot, et avant que je ne m’en rende compte, j’avais effacé l’ensemble. Je me précipitais chez Charlie pour l’informer aussitôt. Je pensais qu’il allait me virer, mais il se mit simplement à rire et me félicita pour la meilleure bourde de l’année. »

« Parce qu’il avait porté le chapeau de son erreur et qu’il m’informa immédiatement, » dit Charlie, « nous avons pu résoudre cela assez facilement. S’il avait cherché à se couvrir, en la dissimulant, personne ne s’en serait rendu compte avant qu’il ne soit trop tard. Il se serait tiré d’affaire, mais nous aurions d’énormes problèmes avec les auditeurs. »

« Et je suis quasiment à l’abri pour que cela ne se reproduire plus, maintenant que je sais à quoi faire attention. », ajouta l’homme en vert.

Je partis, prenant congé de Charlie. J’avais la tête qui tourne.

J’arrivai au bureau et j’appelai Ned dans mon bureau. Il avait l’air terrifié, mais eu l’air encore plus inquiet lorsque je lui souris.

« Ne vous inquiétez pas, » lui dis-je. « Je ne vais pas vous virer ou faire quelque chose de la sorte. Je vais juste vous féliciter pour votre erreur. »

Il me fixa.

« Regardez, » dit-il, fâché. « A quoi ça rime de tous nous faire faire quelque chose dont nous ne savons pas comment le faire ? Je me sens vraiment stupide maintenant ; vous nous avez tous piégé pour qu’on échoue. Vous– »

« Non, non, » dis-je. « Ce n’est pas ce que je voulais dire. C’est bien que vous ayez fait ce que vous avez fait. Les erreurs c’est excellent et on devrait les célébrer, alors bien joué. »

Il continuait à me fixer, comme si une chèvre était sortie de ma tête.

« Bien, vous pouvez y aller. Et continuez. »

Il partit en silence, sans ne jamais me quitter du regard.

Lorsqu’il fut répandu que faire des erreurs c’était bien, les choses commencèrent lentement à changer. Il y avait plus d’erreur, certes, mais nous pouvions à présent bien en rire, et je fis de mon mieux pour ne pas faire de reproches à qui que ce soit. Mais ensuite, cela commença s’empirer.

Les commerciaux eurent leur formation donnée par le directeur des ventes, mais ils continuaient à faire les mêmes erreurs que celle de Ned Harris. Les repas d'affaires devenaient plus extravagants, les clients étaient de moins en moins utiles, et ma chevelure s'amincissait.

J'appelais Charlie, en désespoir.

« Tout va mal », dis-je. « Il font d'avantage d'erreurs, cela nous coute de l'argent, et rien ne va plus. »

« Est-ce qu'ils apprennent de leurs erreurs ? » demanda Charlie.

« Quoi ? »

« Est-ce qu'ils apprennent de leurs erreurs, ou est-ce qu'il répètent systématiquement la même erreur ? »

« Euh – la même, d'habitude. De grands déjeuners pour des clients qui n'ont pas besoin de nos services. »

« Howard, souvenez-vous l'histoire de l'effacement des comptes, chez nous au bureau. »

« Je m'en souviens bien, vous avez tous célébrer. »

« Ouais, c'est vrai, et ensuite que s'est-il passé ? »

« Je me souvenu des mots de l'homme au t-shirt vert : « Et je suis quasiment à l'abri pour que cela ne se reproduire plus, maintenant que je sais à quoi faire attention. »

« Oh, il avait dit qu'il avait appris de son erreur. »

Célébrez les erreurs et tirez-en les leçons

« Exactement, Howard. Si vous n'apprenez pas de vos erreurs, alors vos erreurs n'aident pas votre activité à progresser. Que pourriez-vous faire ensuite, pour remédier à votre situation ? »

Et c'est alors que j'en eu le cœur net. « Je pourrais leur expliquer cela, et essayer de trouver une façon pour faire en sorte que chacun puisse apprendre des erreurs de tous les autres. »

« Comment pourriez-vous faire cela ? Qu'est-ce qui fonctionnerait bien dans votre organisation ? »

« Nous pourrions tenir une réunion hebdomadaire des erreurs, ou quelque chose comme ça ? »

« Ça sonne très bien. Comment cela fonctionnerait-il en pratique ? »

« Euh... on pourrait parler des erreurs commises, et comment nous pourrions mieux faire la fois suivante. De cette façon, tous pourraient tirer les leçons de l'erreur d'une personne, et il y aurait moins de chances que cela se répète. »

« On dirait que cela pourrait vraiment bien fonctionner. Oh, comment va la papèterie ? »

« La papèterie ? Oh, c'est juste, ça va bien. Exactement comme l'avait dit Catherine, une fois la nouveauté passée, tout le monde a commencé à être raisonnable par rapport à cela, et à ne prendre que ce dont ils ont besoin. »

Charlie ricana.

« Je vous avais dit qu'elle était bien. »

- ⇒ **Célébrez vos erreurs et tirez en les leçons**
- ⇒ Imaginez-vous comment ce serait de travailler quelque part où on ne vous reprocherait jamais vos erreurs... où les erreurs étaient vues comme des choses positives, comme des résultats de la prise de risque et d'innovation
- ⇒ Vous ne pouvez rien n'apprendre de vos erreurs si vous n'en commettez aucune ; allez faire quelques erreurs

Chapitre 3

Sur Quoi Juger

Les Membres de Votre Equipe

Voilà donc où nous en étions, avec notre équipe commerciale qui venait de suivre sa formation, et notre réunion hebdomadaire des erreurs. La réunion des erreurs, qui avait une consonance un peu bizarre au départ, s'est avérée être un grand succès. Nous nous retrouvions tous ensemble et nous riions bien par rapport à des erreurs commises, ce qui les démystifiait complètement et éliminait toutes les peurs. Si vous aviez commis une erreur, ce n'était plus un événement honteux ou embarrassant – vous aviez l'occasion de raconter une anecdote marrante lors de la réunion, et nous savions tous un peu mieux ce que chacun faisait. Le directeur des ventes était heureux, puisqu'il disposait de plus de temps pour lui-même. Les membres de l'équipe étaient heureux, parce que les choses étaient un peu différentes, un peu plus détendues et relâchées.

A nouveau je suivis les conseils de Charlie, et j'achetai une bouilloire bon-marché pour le bureau, un énorme pot de café instantané et une grande boîte de sachets de thé. Ensuite, nous eûmes à acquérir un réfrigérateur pour conserver le lait, et nous achetâmes un de ces mini-frigos tendances pour 50€, donc ça allait. Cela ne dura pas longtemps avant que la machine à café de la cave soit abandonnée, et des collègues d'autres étages commençaient à affluer pour choper des tasses de notre café et de notre thé. Ceci voulait évidemment dire qu'à présent les autres étages et départements devaient avoir leurs propres bouilloires, frigos et tasses – mais c'était très bien. La dépense n'était pas trop énorme, et l'amélioration du moral était perceptible. Je devais l'admettre – Charlie n'était pas complètement taré. Bien que nous fussions encore loin d'être exactement comme chez lui, nous avions commencé notre voyage.

Les choses s'amélioraient tout le temps. Quelques nouveaux contrats étaient rentrés, ce qui aidait vraiment. Il y en eut même un qui nous valut une mention dans « Movelt » – bien que j'avais rédigé le communiqué de presse moi-même. Je n'étais pas encore entièrement prêt à tout remettre.

Ce n'était pas encore assez, pourtant. Les changements étaient d'une grande aide, mais beaucoup de collègues étaient encore mécontents, et stressés – et cela valait également pour moi. Il me manquait quelque chose.

Le numéro de téléphone de Charlie était maintenant dans mes numéros abrégés, au sommet de la liste, même avant mon responsable et avant le PDG. Pourquoi pas ? Il était plus important, à mon sentiment...

« Charlie n'est pas là pour l'instant, puis-je prendre un message ? »

Panique. Ou pouvait bien être Charlie lorsque j'avais besoin de lui ?

« Savez-vous où il se trouve ? »

« Je pense qu'il est en réunion. C'est Howard ? »

C'était Catherine. J'étais sauvé.

« Oui ! Bonjour Catherine, êtes-vous occupée ? »

« Pas trop si mon aide peut être utile. Que se passe-t-il ? »

Je lui dis comment les choses allaient – mieux, mais pas grandioses. Elle réfléchit brièvement.

« Comment est le moral de tout le monde pour le moment ? »

« Eh bien, il est un peu bas. »

« Comment travaillent-ils pour le moment ? »

« En fait, tout le monde travaille vraiment dur en ce moment. »

« Hmm. Etes-vous content du travail qu'ils effectuent réellement ? »

« Oui, évidemment. Ils font tous du très très bon travail. »

« Le leur avez-vous dit ? »

« Euh...non... »

« Bien, alors dites-le leur ! »

« Le leur dire ? »

« Oui. Comment peuvent-ils savoir à quel point vous les appréciez, sauf si vous leur dites ? Reconnaissez-le quand quelqu'un fait du bon boulot, et faites en sorte qu'ils savent tous que vous êtes content de leur travail. En leur montrant que vous les appréciez, vous augmenterez leur motivation et leur enthousiasme, avec pour conséquence qu'ils auront un meilleur moral. »

« C'est une excellente idée, je vais essayer cela tout de suite. Je vous tiens au courant... »

J'envoyai un courriel, adressé à tous les membres du département. Nous apprécions vraiment le travail acharné de tout le monde, continuez comme ça, vous êtes tous des membres précieux au sein de l'équipe, et ainsi de suite. Je me rassais, me sentant magnanime, et j'attendis que l'amour reflue vers moi.

Quinze minutes plus tard, j'eus une réponse : « S'agit-il d'une blague ? » Immédiatement après, le loustic du bureau m'envoya un courriel ayant pour titre « A qui cela peut concerner, nous approuvons chaleureusement votre travail ou contribution, blablabla », mais sans contenu de message.

J'étais confus et ennuyé. Qu'avais-je bien pu faire de mal ? Je leur avais simplement dit à quel point ils étaient tous supers, et tout ce que j'avais eu en retour étaient deux réponses sarcastiques. Cela ne fonctionnait pas. Je rappelais Catherine en vitesse.

« Que voulez-vous dire, cela n'a pas fonctionné ? » me demanda-t-elle. « Comment avez-vous eu le temps pour déjà l'avoir fait, nous venons à peine d'en parler il y a un instant ? »

Je lui parlai du courriel, et ce que j'y avais exprimé. Je pouvais presque l'entendre me secouer sa tête à travers le téléphone.

« Désolé Howard, vous ne pouvez pas simplement annoncer que tout le monde est fantastique, et vous attendre à ce que cela fonctionne. »

« Pourquoi pas ? Vous m'aviez dit de le faire. »

« Ce n'est pas comme cela que je voulais dire, désolé, c'est trop impersonnel. Comment vous sentiriez-vous si quelqu'un vous remerciait de travailler dur, sans mentionner à quoi vous aviez travaillé dur ? Ou si quelqu'un vous disait à quel point vous êtes précieux, sans vous dire pourquoi ? »

« Euh, un peu traité de façon condescendante, peut-être ? »

« Exactement, une déclaration générale comme celle-là ne fonctionne simplement pas bien. Comment est-ce que quelqu'un pourrait ressentir qu'il s'agit de lui ou d'elle ? Il vous faut une touche personnelle et il faut que vous soyez plus spécifique. »

« Ok, je fais ça comment ? »

« Parlez-leur, ayez une réunion, ou quelque chose comme ça. Quand est prévue votre prochaine réunion ? »

« Ce soir nous avons notre réunion hebdomadaire des erreurs. »

« La réunion hebdomadaire des erreurs ? On dirait que Charlie a un certain impact sur vous, alors. »

« Vous et Charlie. Ça fonctionne, mais lentement. »

« Alors c'est exactement de cela dont vous avez besoin. Soutenez-les, dites-leur qu'ils font du bon boulot. Mieux encore, demandez à chacun d'écrire quelque chose qu'ils apprécient chez la personne assise à ses côtés. »

J'étais dubitatif quant à cette dernière idée. Je trouvais que ça sonnait un peu comme les « bisounours ». « Je ne peux pas m'imaginer le directeur des ventes dire à la personne à côté de lui à quel point il l'apprécie, et à quel point il la trouve belle. Je ne sais pas s'ils le feront. »

« Ça vaut la peine d'essayer, mais ça fonctionnera mieux si la chose qu'ils ont apprécié chez l'autre est quelque chose qu'ils ont fait au boulot. Ce qui est important c'est d'arriver à les rendre soutenant les uns des autres, à apprécier toutes les petites choses, souvent inaperçues, qu'ils font les uns pour les autres tous les jours. »

« Bien, si vous le dites. »

« Exactement. Maintenant allez remonter le moral de votre équipe ! »

Lorsque j'eus raccroché, j'avais reçu encore un courriel sarcastique. Je fermai mon logiciel de courriel et je me préparai à la réunion.

Cet après-midi, il y eut de nombreux visages dans l'expectative à la réunion, et j'essayai de ne pas les décevoir. Pour commencer je m'excusai pour le courriel, et je leur expliquai que ce n'était pas sensé apparaître de façon aussi impersonnelle et insensible ; je leur demandai de fêter celle-ci avec moi. Je leur dit ensuite que j'appréciais réellement leurs efforts, et qu'ils faisaient tous un excellent boulot. Ensuite, je pris un moment pour dire merci à chaque membre de l'équipe, tour à tour, pour quelque chose qu'ils avaient atteint récemment.

Cela les adoucit un peu.

Ensuite, je leur lançais la partie suivante.

« Je voudrais que chacun prenne un morceau de papier. Chaque morceau de papier contient le nom de l'un d'entre vous – ne prenez pas le vôtre, prenez celui de quelqu'un d'autre. Quand vous l'avez pris, je voudrais que vous écriviez une chose que vous appréciez chez cette personne et comment elle fait son boulot. Et il faut que ce soit quelque chose de sympa, ok ? C'est entièrement anonyme alors ne soyez pas embarrassé. »

« Pourquoi faisons-nous cela », renchérit quelqu'un dans la première rangée.

« Parce qu'il faut que nous soyons tous plus soutenant l'un envers l'autre, » dis-je. « Moi y compris. Je vais également prendre une de ses feuilles, et mon nom est également inscrit sur l'une d'entre elles. Maintenant, au plus tôt on s'y met, au plus tôt on pourra tous déguster une crème glacée. »

Cela généra une vague à travers la pièce. On pourrait dire une vague à la fraise. Je pointais de façon désinvolte vers le grand réfrigérateur qui était dans le coin de la pièce. Je l'avais fait installer pendant l'heure de table, quand il n'y avait pas grand monde dans les parages. Il était rempli de toutes sortes de glaces. C'était un peu un luxe, mais ils l'avaient mérité avec tout leur travail acharné. Tout le monde se redressa un peu, et commença à écrire rapidement sur les feuilles de papier.

Cela fonctionna si bien que je décidais d'en faire quelque chose de mensuel. Le fait de lire de belles choses écrites à leur sujet semblait réellement avoir un effet sur les gens. Après un certain temps, les gens commencèrent à écrire d'avantage sur les feuilles, et le moral se mit à s'améliorer. Cela ne fonctionnait pas tout le temps ; parfois les gens étaient simplement trop fatigués pour réfléchir ce qu'ils allaient écrire, parfois les gens se disputaient, et quelqu'un écrivait quelque chose de méchant – mais c'était un début, comme pour toutes les autres choses. Et en général, les glaces aidaient aussi. Et puis Mina est venue me voir, contrariée. Elle était notre prodige en logiciels, très populaire au bureau, mais quelqu'un avait écrit quelque chose de mal à son sujet sur sa feuille, disant qu'il pensait qu'elle était paresseuse et qu'elle ne travaillait pas aussi dur que tous les autres. Mina quittait le bureau tous les jours à 17h pile, car elle avait une famille qui l'attendait à la maison. Comparé à Steve, le gars qui restait tous les jours jusqu'au moins 20h, cela ne faisait pas bonne figure. Je lui dis de ne pas s'en inquiéter, que j'allais élucider cela.

Bien évidemment, je n'avais pas la moindre idée comment élucider cela. J'essayais simplement de gagner du temps. Désespéré, j'appelais Catherine une fois de plus. Elle devait commencer à en avoir marre de moi, entre-temps.

« Catherine, je suis coincé. Je ne sais pas quoi dire à Mina. Elle rentre tôt chez elle tous les jours, mais cet autre gars reste tard tous les jours – il y a du ressentiment, et je ne sais pas comment arranger cela. »

« Elle rentre tôt tous les jours ? »

« Oui. Bien – à 17h. »

« Quels sont ses horaires ? »

« Euh... de 9h à 17h. »

« Donc, elle ne part pas vraiment tôt. Elle part simplement à temps, quand elle est sensée rentrer. »

« Oui, techniquement, mais –»

« Il n’y a rien de ‘techniquement’ par rapport à cela. Elle n’est pas payée pour travailler après 17h, alors pourquoi devrait-elle rester une seconde de plus ? »

« Bien –»

« Qu’en est-il du gars qui reste tard ? »

« Comment cela ? »

« Que fait-il pendant toute la soirée ? »

« Il accomplit d’avantage, je présume. »

« OK, il faut avant tout que vous vérifiiez quelque chose, avant de faire quoi que ce soit. Ils ont des objectifs à atteindre, des choses qu’ils doivent faire, n’est-ce pas ? »

« Oui. »

« Bien. Vérifiez combien de leurs objectifs ils réalisent. Faites-le pour tous, pas uniquement pour ces deux-là. Ensuite vous verrez qui fait son travail et qui ne le fait pas. »

« Ok – que pensez-vous que cela aura pour effet ? »

« Cela vous donner une base solide pour prendre une décision. Maintenant allez vérifier, appelez-moi ensuite. »

Je raccrochais, sans avoir hâte de m’y consacrer. Cela me prit quelques heures, en passant par les rapports du mois, les chiffres, les comptes, et plein d’autres fichiers plus ou moins pertinents sur le réseau – mais s’avéra que Catherine avait raison, comme d’habitude. Mina atteignait tous ses objectifs, et s’affranchissait de l’entièreté de son travail. Steve était à la traîne. C’était une lecture très intéressante. Excité par ces nouveaux développements, je rappelais Catherine.

« Désolé, » dis-je. « Vous devez avoir mieux à faire que de parler avec moi toute la journée. »

« Franchement, il n’y a aucun souci. Alors quel est le résultat ? »

Je lui parlais des chiffres.

« Beau boulot, Howard. Alors quelle est l’importance de l’heure à laquelle les gens quitte le bureau, pour autant qu’ils aient fait leur boulot ? »

« Bien, je suppose que cela n’en a pas. »

Soudainement, je me rappelai quelque chose que Charlie avait dit lorsque j’avais visité son bureau à l’époque...

« Charlie m’avait demandé un jour ‘Est-ce que vous jugez les membres de votre équipe par rapport au nombre d’heures qu’ils travaillent, ou par rapport aux résultats qu’ils obtiennent ?’ C’est cela qu’il voulait dire, n’est-ce pas ? »

« Jugez-vous vos collaborateurs par rapport au nombre d’heures qu’ils travaillent, ou par rapport aux résultats qu’ils obtiennent ? »

« Exactement, bien joué. Si les gens pensent que Mina est paresseuse parce qu’elle quitte le bureau à l’heure prévue, alors il y a quelque chose qui ne va pas ici. Quant à l’autre gars, Steve, s’il est à la traîne, cela signifie clairement qu’il lui manque du temps, ou alors il a besoin d’avantage de soutien. Il faudrait que vous leur parliez à tous les deux, rapidement. »

Je me dépêchai de raccrocher à nouveau.

Il fallut un certain temps pour l’organiser, mais finalement je réussis à me réunir avec Mina et avec Steve séparément, en commençant par Mina. Je lui montrai le rapport en brut que j’avais rassemblé, et je mettais les choses en route. Mina était soulagée de voir que les chiffres la disculpaient de toute paresse impliquée, et ensuite ravie quand je la félicitais d’avoir accompli tout ce qu’elle avait dit, en particulier parce qu’elle y était parvenue pendant ses heures de travail. Je rajoutais que c’était fabuleux qu’elle ait respecté toutes ses échéances et qu’elle avait fourni à travail de si bonne qualité. Ensuite, je la laissais repartir, souriante, et continuer son travail.

Steve n'était pas si surpris quand ce fut son tour de venir dans mon bureau pour voir le rapport. Il me dit qu'il était à la traîne, et qu'il restait tard tous les jours pour essayer de rattraper son boulot. Mais en quelque sorte au plus longtemps il travaillait, au plus de temps cela lui prenait. Heureusement, maintenant que nous avons découvert cela, nous allions pouvoir y faire quelque chose. Pourtant, il ne serait jamais venu me voir pour cela de sa propre initiative, il était bien trop embarrassé. Finalement, il admit également que c'était lui qui avait écrit ce commentaire sur la feuille de Mina – il avait le sentiment qu'elle le mettait dans l'embarras. Je lui dis de ne pas s'inquiéter, mais qu'il fallait qu'il aille le dire immédiatement à Mina, et lui présenter ses excuses. Il promit qu'il allait le faire, et se leva pour partir.

« Juste encore une chose », lui dis-je.

« Oui ? »

« Votre horaire est de 9 à 17. Dorénavant, vous quitterez le bureau tous les jours à 17h pile. Plus personne ne travaille au-delà de ses horaires, sauf s'il s'agit réellement d'un cas d'urgence. »

Il sourit, et s'en alla.

Lors de la réunion des erreurs suivante, j'ajoutai une section. Chacun devait dire sur quoi ils étaient en train de bosser, de sorte à ce que chacun ait une idée de ce qu'il se passe. Voir le tableau d'ensemble, observer comment nos objectifs s'intégraient aux principes de notre entreprise, exactement comme Catherine me l'avait expliqué. Au bout de plusieurs autres réunions, nous commençons à ne plus commettre d'erreurs, en espérant que nous apprenions d'avantage. Pour commencer la réunion, plutôt, je demanderais si quelqu'un avait des erreurs à partager avec nous, et j'encouragerais tout le monde à essayer de nouvelles choses, à faire d'avantage d'erreurs. Ensuite, nous parlerions de ce chacun était en train de faire.

Mina était beaucoup plus heureuse, et ne se sentait plus coupable à l'idée de quitter le bureau à temps. Steve avait également commencé à quitter le bureau à l'heure prévue, bien que se sentant étrange par rapport à cela. Mais il s'adapta. On s'adapta tous. Ce fut une période intéressante...

- ⇒ Jugez vos collaborateurs par rapport aux résultats qu'ils obtiennent, et non par rapport par rapport au nombre d'heures qu'ils prestent
- ⇒ Reconnaissez-le quand les gens font du bon travail, donnez votre feedback en personne et rendez-le spécifique
- ⇒ Observez comment les objectifs de vos collaborateurs s'intègrent dans les principes et objectifs de l'entreprise – faites-en sorte qu'ils voient le tableau d'ensemble.

Chapitre 4

Ecouter c'est Différent d'Entendre

Il était dingue, le bon vieux Charlie, mais jusqu'à présent ses idées avaient fonctionné. J'avais commencé à accepter tout ce qu'il disait et à le mettre en pratique. Un homme cruel aurait pu se servir de moi, mais la seule intention de Charlie était d'aider. A ce stade, je déjeunais avec lui chaque semaine, en partie pour utiliser son cerveau pour davantage de merveilleuses idées, mais surtout parce qu'il était d'excellente compagnie. Peu importe à quel point votre lieu de travail est agréable, c'est toujours sympa de s'en échapper un peu et de faire de nouvelles rencontres. Et nous étions encore loin d'avoir tout mis en ordre.

J'étais sur le point de me mettre en route vers notre déjeuner, lorsque Yasmin entra, ayant l'air vidée et fâchée.

« Puis-je avoir un bref entretien avec toi ? »

« Ouais, bien-sûr, faudra simplement qu'on fasse vite, mon estomac à un rendez-vous très important avec un café. »

« Ohh, tu aurais dû me dire que tu étais en partance pour une urgence, j'aurais appelé une escorte de police. »

Cela ne ressemblait pas à Yasmin. Elle était très calme, bossait dur, n'avait jamais une parole déplacée. Soudain, elle me faisait même peur.

« Quelque chose qui ne va pas, alors, Yasmin ? »

« C'est gentil de ta part de t'en rendre compte. »

« Euh... »

« C'est cette échéance que je viens de recevoir. »

« En effet, oui, qu'en est-il ? »

« C'est complètement ridicule. Il est complètement impossible que je termine ce projet avant la fin du mois. »

« Tu ne sais pas ? »

« Non ! Evidemment que je ne sais pas. »

« Je vois. Bien, que dirais-tu si quelqu'un te déchargeait de tes autres tâches. »

« Est-ce qu'il t'est déjà arrivé de soulever toute ta maison par-dessus ta tête ? »

« Hein ? Euh, non. »

« Non. Parce que ce n'est pas possible. Et ceci non plus. Je n'ai simplement pas le temps. Je n'ai pas les informations, ça ne sait pas se faire. »

« Mais— »

« Ça ne va pas. Pas pas pas. »

« D'accord. Et si quelqu'un t'aidait avec cela ? »

« Oh, oui, bien, si quelqu'un m'aidait avec ça, certainement oui, j'aurais fini en 5 minutes. »

J'avais clairement perdu le contrôle de cette conversation depuis un certain temps. J'essayais de me souvenir de mon entraînement Jedi. Que ferait Charlie ? Trouver un moyen pour résoudre le problème, lui demander ce dont elle avait besoin.

« Pardon. Euh...Bon, de quoi as-tu besoin pour arranger cela ? »

« Plus de temps, comme d'habitude. Cela aurait dû m'être confié il y a un mois. Et plus d'informations. Je ne peux même pas commencer avant la semaine prochaine, nous ne recevons les résultats pour la première partie qu'à ce moment-là. »

« Oui, bien-sûr, bon point. Quoi d'autre ? »

« Ce n'est pas le boulot d'une seule personne. Il faut une personne pour chacune des quatre parties. Et deux mois d'échéance pour s'en charger. »

Ça avait l'air un peu étrange, mais elle avait raison – on aurait dû le lui demander plus tôt.

« Alors OK, voilà ce que nous allons faire. Choisissez trois autres personnes dont vous avez le sentiment qu'elles seront capables de vous aider, et je vais modifier l'échéance à deux mois au lieu d'un. »

« Merci, » soupira Yasmin, et elle s'en alla sans aucun autre mot. Je m'attendais à un peu plus de gratitude de sa part mais je suppose qu'elle était fâchée, donc je la compris. J'étais assez content de moi. Encore une crise d'évitée, et je m'étais débrouillé entièrement seul. Bien, avec les conseils de Charlie, bien sûr. Mais je me sentais bien, je me sentais comme si j'étais le héros du jour.

Et en parlant de Charlie, j'allais être en retard. Je saisis mon calepin (c'est toujours pratique d'avoir un calepin à portée de main lorsque Charlie prenait la parole ; l'homme avait tant d'idées, trop pour toutes se les rappeler) et je me précipitai vers la sortie du bureau.

Lorsque j'arrivai au café, Charlie était déjà là. Je m'excusai pour mon retard, mais Charlie balaya mes excuses avec son sourire décontracté habituel.

« Pas de problème, » me dit-il. « On dirait que vous êtes plus occupé que moi – à nouveau. Des problèmes d'usine ? »

« Un petit peu, » lui dis-je « une de nos employés de la comptabilité vient d'exprimer une envie de m'arracher la tête. »

« Comme c'est sympa de sa part, » répondit-Charlie. « Une raison particulière ? »

« En fait, elle avait reçu des échéances à respecter qui n'étaient pas très réalistes. Alors je lui ai dit, bien, on va les étendre et vous entourer d'autres collègues pour vous aider à vous en charger.

« Problème résolu ! Bien joué de votre part. »

« Oui, pourtant c'est marrant, elle n'avait pas l'air trop ravie avec cela. »

« Que voulez-vous dire ? »

« Ben, elle s'est déchaînée dès qu'elle est entrée dans mon bureau, ce qui ne ressemble pas du tout à Yasmin. Et puis, lorsque j'ai résolu cela pour elle, elle avait encore l'air fâchée. Après que j'ai été si compréhensif, et tout. Je me sentais un peu déçu, pour être honnête. »

« Alors cette – Yasmin, disiez-vous ? »

« Oui. »

« Alors cette Yasmin ne s'emporte pas d'habitude ? »

« Non, elle ne s'énerve pas du tout. Très calme, timide, elle accomplit simplement son travail. »

« A-t-elle dit quelque chose d'autre ? »

« Non, juste ces choses par rapport aux échéances. »

« Il devait y avoir autre chose que vous n'avez pas remarqué. Elle ne se serait pas énervée à ce point, sans vous en donner la moindre idée. »

« Non, comme je vous l'ai dit. Elle n'était en colère qu'à cause de l'échéance. »

Nous avons commandé notre repas. J'avais perdu mon appétit lorsque Yasmin me criait dessus, mais maintenant je l'avais retrouvé. Une fois la commande passée, Charlie se mit à réfléchir.

« Alors, » dit-il. « Qu'a-t-elle dit exactement ? Essayez de vous rappeler précisément des mots qu'elle a utilisés, si vous y parvenez. »

« D'accord, euh... bien, d'abord elle a dit que les échéances étaient ridicules – complètement ridicules, c'était tout. Elle a dit qu'il était complètement impossible qu'elle termine avant la fin du mois. »

« Bien, quoi d'autre ? »

« Ensuite ... ceci est très difficile, Charlie, je n'ai pas la meilleure mémoire au monde. »

« C'est OK, vous vous débrouillez très bien. Essayez de vous le rappeler lentement, pensez à ce que vous avez dit, et ses paroles devraient suivre assez facilement. »

« Je lui ai demandé ce qu'elle attendait de moi pour résoudre le problème. »

« Très bien, vous apprenez vite. Et qu'a-t-elle dit ? »

« Plus de temps. Elle avait surtout besoin de plus de temps. Qu'a-t-elle dit exactement... 'Plus de temps, comme d'habitude', c'était ça. »

« Aha ! » Charlie levait son doigt en l'air d'un air triomphant, comme s'il venait de découvrir les Amériques. « Avez-vous entendu cela ? »

« Quoi ?, 'aha' ? »

« Non ! Ce que Yasmin a dit. L'avez-vous entendu ? »

« Oui, elle voulait plus de temps pour faire ce boulot. »

« Oui, et quoi encore ? Qu'y avait-il d'autre dans cette phrase que vous n'avez pas remarqué ? »

« Euh... 'Comme d'habitude' »

« Exactement. Qu'est-ce que cela vous révèle ? »

« Bien, si elle dit 'comme d'habitude', cela veut dire qu'elle a toujours besoin de temps, parce que – oh, bien-sûr, parce qu'elle reçoit tout le temps des échéances irréalistes. »

« Bien joué. C'est ce que vous n'aviez pas identifié lorsqu'elle est venue vous parler. Et c'est avant tout pour cela qu'elle était fâchée et peut-être pourquoi elle l'est restée. »

« J'ai été si bête, comment ai-je pu louper cela ? »

« Vous n'êtes pas bête, Howard, ne pensez jamais cela. Il faut que vous vous entraîniez à écouter d'une façon légèrement différente. Elle est entrée, fâchée, en criant, et vous vouliez savoir ce qui n'allait pas. Le problème à ce moment-là, c'était l'échéance en cours – mais le vrai problème, la source de sa colère, c'est le fait qu'elle n'arrête pas de recevoir des échéances irréalistes. Lorsque vous avez entendu le problème de l'échéance en cours, vous avez cru que c'était pour cette raison qu'elle était en colère. »

« Oui, et j'ai cru que je l'avais résolu en même temps. Je n'écoutais simplement pas attentivement. »

« Vous l'avez entendue, mais vous n'écoutiez pas vraiment. Les gens disent des choses à plein de niveaux différents. Elle vous parlait de son problème actuel, mais sa colère et certains mots vous parlaient du vrai problème. Il faut que vous écoutiez chaque mot de ce que disent les gens, que vous observiez leur langage corporel, et que vous appreniez à poser des questions pertinentes. Si vous lui aviez demandé pourquoi elle était tant en colère pour ce projet en soi, elle vous aurait probablement parlé de toutes les autres échéances. Lorsque vous retournerez au bureau, demandez-lui si c'est un problème récurrent et je vous garantis qu'elle vous le confirmera. »

Entendre ne suffit pas, Il faut vraiment écouter

« OK, je vais lui poser la question. Demain peut-être, lorsqu'elle se sera calmée. »

« Non, vous devriez lui poser la question dès votre retour au bureau. Ne la laissez pas mijoter trop longtemps, résolvez cela rapidement et elle en sera heureuse plus tôt que tard. »

« Bien – peut-être devrais-je lui téléphoner maintenant, pour lui demander de venir dans mon bureau quand je rentre ? »

Charlie secouait la tête en souriant.

« Si vous voulez la terrifier, alors oui, faites ça. Si vous voulez qu'elle se sente à l'aise, alors soit ne le faites pas du tout, ou alors cadrez la conversation. »

Cadrez vos conversations, pour aider les gens à mieux écouter

« La cadrer ? Quoi, pour un crime qui n'a pas été commis ? »

Charlie riait.

« Désolé, laissez-moi vous aider à comprendre ce que je veux dire. Supposez que je sois votre patron. »

« Vous auriez de la chance. Ou plutôt, vous n'en auriez pas. »

« Supposez que je sois votre patron, et que je vous dise 'venez me voir dans mon bureau plus tard', sans explication. Que penseriez-vous ? »

« Bien, je serais inquiet. Je penserais probablement que vous voudriez me virer, ou quelque chose dans le genre. »

« Exactement. Vous ne viendriez pas dans mon bureau avec une attitude mentale positive. Et pendant les cinq à dix premières minutes de l'entretien, il est probable que vous n'entendriez rien de ce que je dis correctement ; vous vous demanderiez ce qui pourrait vous arriver, ce que vous avez fait, comment vous pourriez vous éviter des ennuis. »

« C'est vrai. »

« Jusqu'à ce que vous ayez compris ce que je veux, votre tête serait un peu partout. Ce n'est pas idéal. Mais si je vous avais dit plutôt 'est-ce qu'on pourrait se parler tout à l'heure ? J'aimerais vous aider à éviter de recevoir de telles échéances injustes à l'avenir', alors, qu'auriez-vous pensé ? »

« Je serais intéressé, content que le sujet soit bientôt résolu. »

« Tout à fait. Et j'aurais toute votre attention dès votre entrée dans mon bureau. Voilà en quoi ça consiste, cadrer une conversation. Vous dites à la personne quel sera le sujet de la conversation, pour qu'elle ne passe pas la journée à se demander et à s'inquiéter de ce qu'elle a mal fait, ou comment elle va être punie. »

« D'accord, je vois. Il vaudrait mieux que je n'appelle pas du tout, dans ce cas. Je lui demanderai simplement de venir dans mon bureau, lorsque j'y serai. »

« Je m'attends à ce que cela soit mieux, oui. »

« Charlie, » dis-je, « vous l'avez fait à nouveau. Ce déjeuner sera pour mon compte aujourd'hui. Je me sens coupable. »

« Pourquoi cela ? »

« Parce que j'ai le sentiment que je devrais vous payer une fortune en honoraires de consultance. » Charlie riait.

« J'essaye juste de répandre le message, Howard. Plus il y aura d'entreprises qui penseront comme cela, mieux ce sera pour tout le monde. »

C'est à cet instant que le repas fut servi, ce qui était une chance, parce que j'avais si faim que j'étais sur le point de manger mon calepin.

De retour au bureau, j'appelai Yasmin pour une conversation – et je lui dis d'abord de quoi il s'agissait, comme l'avait dit Charlie. C'est elle qui parla en premier, dès qu'elle entra dans mon bureau.

« Je suis désolée pour ce matin, » dit-elle. « Je me suis simplement énervée, je n'aurais pas dû. »

« Non, il le fallait » répondis-je. « C'est parfaitement en ordre. Sinon, je ne m'en serais jamais aperçu, vous avez raison. Maintenant, concernant ces échéances. Je suppose que nous ne vous donnons jamais suffisamment de temps pour faire le boulot. »

« C'est vrai. On dirait que c'est pour chaque projet. Je le reçois trop tard, je n'ai pas le temps, et je n'ai jamais les informations dont j'ai besoin jusqu'à la dernière minute. C'est déraisonnable d'attendre que qui que ce soit travaille de la sorte. »

« En effet. Alors à présent, cela ne se passera plus. Chaque projet qui vous sera confié sera d'abord discuté avec vous, et nous déterminerons une échéance sur laquelle nous pouvons tous nous mettre d'accord. Vous nous direz quand vous pensez réaliste de finir le boulot, et nous nous adapterons. Et si, comme aujourd'hui, vous avez besoin davantage de personnes pour y travailler avec vous, alors c'est ce que nous ferons. »

Yasmin était assise là et cligna des yeux.

« Est-ce que je suis virée ou quoi ? », me dit-elle, incrédule. Je me mis à rire.

« Non, évidemment que non, pourquoi dites-vous une chose pareille ? »

« C'est juste que – bien, c'est difficile à croire que vous soyez si serviable. Sans vouloir vous offenser, il s'agit d'une affaire (un business), après tout. »

« Je sais, Yasmin. Mais il est inutile d'attendre de vous l'impossible, pour ensuite vous engueuler quand vous n'y parvenez pas. Ce n'est pas que cela ne m'apporte rien – si vous êtes heureuse, vous vous sentirez davantage motivée et vous serez davantage productive. Et je l'espère, moins encline à rejoindre un concurrent. »

Yasmin se mit à rire.

« Plus aucune chance que cela n'arrive, à présent, » dit-elle. « Je suis trop curieuse de voir ce qu'il va se passer ici ensuite. »

Elle n'était pas la seule. J'ai simplement souri et conduit la conversation à une conclusion. J'avais un bon sentiment, vraiment bon. Peu importe pour quelle raison, j'avais de la chance d'avoir Yasmin. La loyauté était à peu près inexistante dans cette activité.

J'étais redevable de plus d'un déjeuner à Charlie. L'homme était un faiseur de miracles.

- ⇒ **Entendre ne suffit pas, il faut vraiment écouter les gens**
- ⇒ Les gens disent davantage qu'ils ne « disent » effectivement
- ⇒ Si quelqu'un se conduit d'une façon qui ne lui ressemble pas, demandez-lui ce qui ne va pas – et comment vous pouvez aider
- ⇒ Cadrez vos conversations, pour aider les gens à mieux écouter

Chapitre 5

Croyez au Meilleur

Il y avait du grabuge au paradis. Je savais que ça ne pouvait pas durer. Je veux dire, certes, j'avais espoir que tout allait simplement s'améliorer en continu, mais, au plus profond de moi, le pessimiste me chuchotait qu'il me l'avait bien dit.

Je n'avais viré personne depuis un certain temps. Je déteste virer des gens, c'est une abominable, une atroce chose à faire. Et peu importe à quel point c'est pénible pour moi, cela doit être horrible pour l'autre.

Mais il semblait que j'allais peut-être avoir à le faire, et assez rapidement.

Keith, l'un des commerciaux, était un de nos jeunes prodiges les plus prometteurs. Il avait commencé au bas de l'échelle et avait gravi les échelons, en ayant travaillé dur, et il avait le plus gros salaire presque chaque mois. Il était marrant, il était intelligent, il connaissait les clients, et il ne revenait presque jamais d'un rendez-vous sans avoir conclu une vente. C'était un charmeur, il pouvait vendre des tonnes de glace à des esquimaux, en plein hiver, pour qu'ils les revendent à d'autres esquimaux. Et ces derniers les achèteraient avec le sourire. Il était doué à ce point-là. Il ne ratait pas un seul jour, était toujours à l'heure, constamment désireux et prêt à dépasser ses propres records.

Mais les dernières semaines, il s'était mis à décrocher. Juste un petit peu au début, arrivant exceptionnellement en retard le matin, mais ensuite il commençait à louper une journée ici et là, jusqu'à ce qu'il se mette à rater une journée sur deux, ou en tout cas ça se ressentait comme tel. Il ne s'expliquait pas, tout au plus murmurait-il un « désolé » à tout le monde lorsqu'il se pointait.

Il n'était clairement plus intéressé par son boulot, n'avait pas envie d'être là, ou peu importe. Il faisait clairement ce qu'il fallait s'il voulait être viré.

Il avait déjà reçu trois avertissements. Il allait falloir que je le convoque pour une sanction disciplinaire. La procédure consistait en une réunion avec Keith dans la salle de conférences, comprenant également Ade, le directeur commercial, une personne au libre choix de Keith pour veiller sur lui, et moi. Ce n'était pas une chose agréable à faire, mais j'avais le sentiment qu'il ne m'avait pas laissé d'autre choix. Je ne pouvais pas le laisser continuer à être absent si souvent, et à ne pas faire le boulot. C'était un mauvais exemple pour tous les autres, des gens qui s'investissaient dans leur boulot, et ce n'était simplement pas juste. En particulier après tout ce que nous avons fait pour lui.

Le téléphone se mit à sonner. Lorsque je répondis, ma voix était plutôt fade.

« Qui est mort ? » demanda-Charlie, gaiement.

Charlie. J'avais complètement oublié, nous étions mercredi, le jour de notre déjeuner ensemble.

« Oh, non, je suis désolé, j'ai complètement oublié – y êtes-vous maintenant ? »

« Ouaip – Je crains avoir commandé mon sandwich, je ne pouvais plus attendre. Ou plutôt, mon estomac ne le pouvait plus. Tout va bien ? »

« Une longue histoire. Combien de temps avez-vous ? »

« Regardez, je ne fais rien d'urgent cet après-midi – pourquoi ne feriez-vous pas un saut ici, allez chercher quelque chose à manger, et je vous attendrai. Vous pourrez tout me raconter. »

J'acceptai et je quittai le bureau, le cœur lourd.

J'avais dû avoir plus faim que je ne pensais. J'avais avalé deux sandwiches et un grand beignet glacé avant même de pouvoir raconter mon histoire. Charlie me regardait me remplir le visage, d'un air amusé. Lorsque j'eus terminé, je lui racontai toute cette foutue histoire.

« Hmm, délicat, » accordait-il. « Alors c'est juste qu'il ne vient pas, qu'il arrive en retard, des choses dans le genre ? »

« Oui, c'est comme s'il n'était plus intéressé », dis-je. « Il n'est clairement pas heureux ici, alors autant que je lui fasse une faveur et que je lui rende sa liberté. Dommage, il était un de nos meilleurs éléments. »

« Attendez un peu, avant que vous ne fassiez quoi que ce soit de rude. Est-ce qu'il a dit ce qui le dérange ? »

« Non, mais il n'a clairement pas envie d'être au travail. »

« Comment le savez-vous ? »

« Hein ? »

« Comment savez-vous qu'il ne veut plus y être ? »

« Ben, il – c'est évident, non ? »

« Est-ce qu'il a dit qu'il ne veut plus y être ? »

« Non, mais – »

« Lui avez-vous demandé ce qui n'allait pas ? »

« Pas comme cela, non. »

« Pas comme cela ? »

« Pas du tout. Je pensais simplement qu'il s'ennuyait, qu'il n'aimait plus son boulot. »

« C'était un bon élément jusqu'à présent, Howard, n'est-ce pas ? »

« Oui, un des meilleurs, sinon le meilleur. »

« Alors qu'est-ce qui vous fait penser de lui le pire dans cette situation-ci ? »

« Eh bien, c'est comme ça que cela se passe, non ? Les gens s'ennuient dans leur boulot après un certain temps, ils veulent évoluer vers quelque part d'autre. »

« Si c'est le cas, pourquoi ne l'a-t-il pas fait ? »

« Parce que – je ne sais pas. »

« Il était un de vos meilleurs éléments. S'il est si bon, alors il pourrait facilement trouver un boulot n'importe où, non ? »

« Je suppose. »

« S'il s'ennuyait, il serait déjà parti. Ils pleurent pour trouver de bons commerciaux en ce moment, si je ne vous appréciais tant, je vous l'aurais fauché moi-même. »

« Que voulez-vous dire ? »

« Il est très improbable que son comportement actuel soit dû à l'ennui qu'il peut ressentir dans son boulot. Il est bien plus probable que quelque chose d'autre le dérange. »

« Quoi cela ? »

« Bonne question, allez plutôt le lui demander. Il faut croire au meilleur des gens, en particulier dans vos équipes. Tout cela fait partie de l'élément de confiance. Il est préférable de ne pas supposer le pire chez quelqu'un, simplement sur base de leur comportement actuel, particulièrement lorsque celui-ci est en total contraste avec le précédent. Ce gars est un bon travailleur, quelque chose doit le déranger. Il faut vous asseoir avec lui, juste vous et lui, et lui demander s'il va bien. »

Croyez toujours le meilleur de votre équipe

**Croire le meilleur devrait former
la base de toute communication**

« Et lui demander ce qu'il mijote ? »

« Non, croyez le meilleur, vous rappelez-vous ? Laissez-lui le bénéfice du doute. Demandez-lui s'il va bien, expliquez-lui que vous avez remarqué à quel point il semble malheureux, et demandez-lui s'il y a quoi que ce soit que vous puissiez faire pour améliorer les choses. Si vous entrez là en supposant qu'il essaye de se débiter, il va devenir encore plus contrarié, et il partira vraiment. Croyez le meilleur des gens, jusqu'à ce qu'ils vous donnent une raison de croire autre chose. Vous n'avez vraiment pas envie de le perdre, n'est-ce pas ? »

« Non, c'est un chouette type. On a besoin de lui. Mais nous en avons besoin s'il travaille bien. »

« Alors trouvez comment vous pouvez aider. Faites tout ce que cela requiert. *Tout ce que cela requiert*. Souvenez-vous – croyez le meilleur. Il n’essaie pas délibérément de vous gêner, quelque chose le contrarie très probablement. Maintenant allez-y et résolvez cela, sauf si vous souhaitez encore un sandwich. »

J’avais bien envie d’un autre sandwich, mais je me dis que cela pouvait attendre. J’avais hâte d’aller parler avec Keith.

Keith avait l’air inquiet lorsqu’il entra dans la salle de conférence. J’essayai de le rassurer avec un sourire amical, mais cela semblait avoir l’effet inverse. Je pris note mentalement qu’il fallait que j’exerce mes sourires amicaux devant le miroir, pour qu’ils ne fassent pas peur aux gens.

« Entrez, entrez, asseyez-vous, asseyez-vous », dis-je. Dis tout deux fois, dis tout deux fois ...

« Je sais de quoi il s’agit, » dit Keith. « Quand voulez-vous que je parte ? »

Oh punaise, cela ne se passait pas bien.

« Non, Keith, je ne veux pas que vous partiez. Voyez-vous, je peux observer que vous êtes malheureux par rapport à quelque chose, et je me fais du souci pour vous. Je voudrais juste savoir s’il y a quoi que ce soit que je puisse faire pour aider. Vous êtes un bigrement bon élément, et je ne veux pas vous perdre. »

Keith semblait incrédule. Ce n’était pas ce à quoi il s’attendait.

« Oh. Euhm... bien, oui, il y a quelque chose qui – bien, en fait c’est plutôt embarrassant, à vrai dire. »

« Vous ne devez pas me raconter les détails si vous n’en avez pas envie, c’est ok. Dites-moi simplement ce que je peux faire pour aider. »

« Non, c’est ok, simplement ne le dites à personne s’il-vous-plaît. »

« Je vous en donne ma parole, cela ne quittera pas la pièce. »

« Bien, c’est... c’est ma petite amie. »

Alors là, c’était tout sauf ce à quoi je m’attendais.

« Votre petite amie ? »

« Oui, elle est consultante en informatique, alors elle a beaucoup de missions de sous-traitance. Et en ce moment, sa mission l’a conduite à New York, et cela n’a pas été facile. C’est seulement qu’elle me manque tant, je veux dire, elle rentre dans un mois, mais vous savez bien. C’est idiot, en réalité. »

« Non, non, ce n’est pas idiot du tout. Ne soyez pas idiot, » riais-je, et j’étais content de recevoir un petit sourire en retour.

« C’est la première fois que nous sommes séparés aussi longtemps, et avec le décalage horaire, on n’a pas trop l’occasion de se parler. Elle voulait que je vienne lui rendre visite, mais j’ai déjà utilisé tous mes congés, et je ne peux pas. Alors je suis un peu malheureux, et je n’arrive pas vraiment à me concentrer. Je suis sincèrement désolé pour les retards et tout ça, je vais me rattraper. »

« Non, vous ne le ferez pas, » dis-je, fermement. « Vous n’avez rien besoin de rattraper. Vous êtes un de nos meilleurs commerciaux, nous voulons garder cela, alors ne nous inquiétons pas pour le mois dernier. »

« Vraiment ? »

« Vraiment. Réfléchissons plutôt ensemble à la manière dont nous pourrions résoudre cela pour vous. »

Nous avons bavardé une demi-heure de plus et sommes arrivés à une solution mutuellement acceptable. Il partirait à New York pour être avec sa petite amie pour le reste de son séjour – un mois. Etant donné qu’il avait utilisé tous ses congés, il « achèterait » davantage de congés – mais plutôt que de ne pas le payer en fin de mois, nous pourrions déduire l’argent tout au long de l’année suivante, pour le répartir en plus petites tranches, plus faciles à gérer. Je pensais que c’était une assez bonne proposition, mais Keith en était enchanté, plus qu’enchanté même. Il n’arrivait pas à croire que j’étais vraiment partant, et n’arrêta pas de me remercier abondamment, ce qui était embarrassant, mais était agréable en même temps. C’était super, de voir ce changement en lui, il

avait l'air d'être un nouvel homme. Il partit immédiatement ; cela n'avait aucun sens qu'il doive rester au bureau toute la journée alors qu'il y avait un vol à organiser.

J'appelais Charlie pour lui raconter la bonne nouvelle – et pour le remercier.

« Me remercier pour quoi ? » riait-il. « On dirait que c'est vous qui avez fait tout ce bon boulot. »

« Oui, mais je n'aurais pas pu sans vos bonnes idées. J'étais sur le point de l'appeler pour une sanction disciplinaire ! »

« C'est bien joué de ne pas l'avoir fait. De cette façon vous préservez un bon élément, et il vous sera loyal à vie. »

« C'est vrai. Je suis quand même un peu inquiet. »

« Par rapport à quoi ? »

« Bien, nous perdons notre meilleur commercial pour un mois. J'espère que le reste de l'équipe saura se débrouiller. »

« Ils seront bien. Regardez cela de la façon suivante – il est parti pour un mois, mais lorsqu'il reviendra, ses performances seront pareilles à celles d'avant. Que ce serait-il passé si vous l'aviez fait rester ? »

« Il aurait été malheureux, travaillant en-dessous de ses capacités. Et il nous aurait probablement quittés en fin de compte. »

« Exactement. Mais maintenant vous pouvez le garder, et je vous parie un million de Livres qu'il travaillera plus dur que jamais à son retour. »

« Vous êtes un génie, Charlie. Vous l'ai-je déjà dit ? »

« Une seule fois aujourd'hui, mais je ne vous en tiendrai pas rigueur. Je ne suis pas si intelligent, nous avons eu une situation semblable ici l'an dernier. Une de nos employées de la comptabilité ne faisait pas bien son boulot, elle n'était pas heureuse, et cela ne se présentait pas bien pour elle. Catherine eu un entretien avec elle, et découvrit qu'elle n'avait pas reçu la formation adéquate, mais qu'elle avait trop peur de dire que ce soit. Nous l'avons aidée avec une formation, elle a gagné de la confiance dans ce qu'elle faisait, et maintenant elle est deuxième en charge du département comptable. Si nous l'avions simplement virée, nous aurions perdu un élément fantastique, et nous ne nous en serions même pas aperçus. »

« Ben, encore merci pour votre aide dans la situation de Keith, je n'y serais pas parvenu sans vous. »

« Ne me remerciez pas encore – je pourrais encore vous le chiper... »

- ⇒ Croyez au meilleur chez les gens
- ⇒ Accordez-leur le bénéfice du doute
- ⇒ Ecoutez sans jugement ou supposition
- ⇒ Demandez comment vous pouvez les aider

Chapitre 6

Engagez pour l'Attitude

Formez pour la Compétence

« Et quelles sont vos forces et faiblesses, selon vous ? »

« Euh... Je suis vraiment bon, par exemple, pour fixer des choses, et des trucs comme ça. Euh... faiblesses... Je peux être un peu paresseux, et j'ai ce truc qui fait que j'ai toujours besoin d'avoir plein de stylos. C'est pour cela que j'ai quitté mon dernier job, ils m'ont viré parce que j'avais pris tous les stylos. »

« Hmm. Alors qu'est-ce qui fait que vous ayez envie de venir bosser chez TripleX ? »

« Euh... bien, j'ai besoin d'un boulot parce qu'en ce moment je suis plutôt fauché, et je m'y connais un peu avec les ordinateurs et des choses comme ça, alors je me suis dit que j'allais essayer, comme ça. Alors que faites-vous ici au juste ? »

« Merci, nous en savons assez. Nous vous tiendrons au courant sur les suites que nous donnerons à votre candidature. »

« Chouette – L'ai-je obtenu ? »

« On vous tiendra au courant. »

« Excellent. Salut mec. »

Jadis, un grand philosophe a écrit, « Il n'y a jamais que des idiots qui marmonnent pour postuler pour un job chez TripleX. » Bon, cela n'a peut-être pas été écrit par un grand philosophe, peut-être que c'est moi qui l'ai dit, mais c'est tout aussi vrai. Beaucoup d'entre eux semblaient avoir ignoré le texte de l'annonce d'emploi, et certains d'entre nous ne savaient même pas trop pour quelle fonction ils postulaient. Inutile de dire qu'ils n'allaient pas être rappelés.

Mes yeux se mirent à se vitrifier pendant la troisième heure, et en milieu d'après-midi mon goût à la vie était en rapide perte. Il ne me restait que deux personnes à voir, mais j'envisageais de tout abandonner, et de leur dire de foutre le camp. Mais ils étaient venus jusque chez nous, alors il fallait au moins que j'aie la courtoisie de feindre de les écouter. Et nous avions vraiment, vraiment besoin de cette personne au support informatique.

La première, Nuala, était plutôt bien. Elle avait toutes les qualifications requises et maîtrisait vraiment le sujet. Elle était super, en fait, et j'étais plutôt soulagé qu'au moins un des candidats disposait de ce dont nous avions besoin. Elle avait l'air plutôt austère et malheureuse, mais cela m'était égal, elle pouvait s'occuper du boulot. La seconde, Harriet, était vraiment sympa et marrante, mais elle avait de l'expérience dans d'autres réseaux, elle ne connaissait rien à Windows NT, alors je ne pouvais vraiment pas lui donner le boulot. Pourtant, elle avait une excellente attitude, j'aurais voulu pouvoir la retenir plutôt que Nuala, mais voilà.

Parmi d'autres nouvelles liées aux emplois, j'avais à nouveau des difficultés avec Steve, celui qui restait tard au bureau. Il avait toujours du mal avec ce qu'il faisait, et cela n'avait pas l'air bon. Je n'avais pas envie de m'en séparer, c'était un mec sympa, mais je ne voyais pas d'autre possibilité. Je suis très en faveur de la gentillesse et des encouragements, et de croire au mieux, mais si quelqu'un ne sait pas faire son boulot, que puis-je faire d'autre ?

Lorsque Nuala commença chez nous, tout est bien allé pendant quelques jours. Par contre, elle ne comprenait pas du tout la partie des sourires heureux, et elle pensait qu'on était tous complètement fous. Je lui avais dit d'aller voir les bureaux de Charlie, que cela lui donnerait l'impression que nous étions tous normaux. Mais ça commença à s'empirer. Nuala n'était jamais particulièrement charmante ou agréable à côtoyer, soupirant chaque fois que vous lui demandiez de faire quelque chose, se plaignant de sa surcharge de travail, et assez sarcastique chaque fois que quelqu'un ne savait pas comment faire quelque chose.

Assez rapidement, tout le monde fut trop embarrassé pour lui demander de l'aide quelqu'elle soit, avec comme résultat que les ordinateurs se plantaient en continu, du travail était perdu, et Nuala était de plus en plus impatiente avec tout le monde.

Je l'invitai dans mon bureau pour un bref entretien, et je lui expliquai une fois de plus nos principes. Cela n'avait pas l'air de percuter, mais comme toujours elle faisait semblant de me suivre, et promettait qu'elle allait essayer d'avantage.

Ca a tenu cinq minutes, et elle se remit rapidement à faire des commentaires narquois aux autres. Elle se mit à répandre des courriels pour demander aux gens de ne pas venir l'embêter avec des choses idiotes comme des imprimantes en panne, elle avait bien trop à faire sur le réseau, des choses importantes, et s'ils pouvaient essayer de résoudre des choses par eux-mêmes, ce serait très bien. Je la rappelai dans mon bureau, et j'eus encore calmement un mot avec elle. L'atmosphère au sein de l'équipe devenait insupportable ; les gens se taisaient quand elle passait, ayant même trop peur de la regarder, par crainte d'encaisser une pique.

Puis, un matin elle fit pleurer Mina, et c'est là qu'il fallut que je mette une limite. Mina avait essayé de comprendre comment faire un publipostage en utilisant son carnet d'adresses électroniques, et elle y était même presque parvenue, mais elle avait accidentellement envoyé la lettre à tout le monde au bureau. Cela n'avait dérangé personne, c'est juste un courriel accidentel, et lorsque Mina s'était aperçue de qui s'était passé, elle avait déjà trouvé comment le faire correctement.

Nuala se précipita dans le bureau, lui cria dessus, et lui dit de ne pas être si stupide, en « déconnant avec des choses qu'elle ne comprenait pas ». Elle avait tant de travail à faire, et Mina lui rendait la vie plus difficile en « bidouillant » et en « jouant ». Mina fondit en larmes et s'encourut, et Mina soufflait et haletait en retournant dans sa tanière.

J'ai envoyé quelqu'un chez Mina pour veiller à qu'elle aille bien, et j'ai couru derrière Nuala. Je l'ai coincée dans son bureau encombré et j'ai explosé.

Elle essayait de se défendre, mais elle savait qu'elle avait tort, et elle n'essayait pas trop de combattre. Je précisai que nous ne faisons pas ce genre de choses dans ce bureau, et qu'il fallait qu'elle change considérablement d'attitude si elle voulait un jour s'entendre avec quelqu'un. Je me sentais mal de le dire, mais elle était une menace, et il fallait le lui dire. J'ai géré cela très bien, mais je ne m'en préoccupais pas vraiment sur le moment.

Charlie était parti cette semaine – des vacances en famille à Dublin, le chançard – alors il avait demandé à Catherine de déjeuner avec moi à sa place. J'étais certain qu'elle en aurait marre de moi entre-temps, mais elle était, ou très gentille, ou une formidable actrice.

Je m'asseyais lourdement sur la chaise du café, comme j'avais habitude de le faire, avec mon froncement de sourcils inquiet habituel.

« Charlie m'a parlé de ça », dit Catherine. « Le froncement du déjeuner, comme il l'appelle. Il faut vous détendre Howard, ne laissez pas les choses vous toucher à ce point. »

« Comment puis-je ? » dis-je. « C'est une période difficile en ce moment. Steve n'arrive pas à faire son boulot correctement, et bien qu'il fasse réellement de son mieux et qu'il soit si positif, je vais probablement devoir m'en séparer. Et puis il y a Nuala, qui est un cauchemar absolu et qui rend tout le monde malheureux. Je ne sais simplement pas quoi faire. Je ne peux évidemment virer personne maintenant. »

« Pourquoi pas ? »

« Bien – nous ne faisons pas cela, n'est-ce pas ? »

« C'est à vous de voir, Howard, vous êtes le patron. »

« Mais je pensais que nous devions trouver le problème, et les aider à le résoudre – vous savez, croire au meilleur, et tout ça ? »

« Idéalement, oui. Et on dirait qu'il y a encore de l'espoir pour Steve, revenons vers lui dans un instant. Mais de temps à autre, vous aurez quelqu'un qui ne sait pas ou qui ne s'intègre pas dans la façon de fonctionner de l'entreprise. On dirait que vous avez essayé de donner une chance à Nuala, mais cela ne fonctionne pas toujours. Occasionnellement, bien que ce ne soit jamais agréable, vous devez vous séparer de quelqu'un.'

C'était nouveau pour moi. J'avais cru que Charlie et Catherine ne connaissaient que paix, amour et harmonie. Mais je suppose que cela avait du sens. Après tout, si quelqu'un ne convenait pas à la boîte, il fallait bien s'en séparer. On avait tout essayé, mais Nuala pourrissait simplement l'atmosphère, et cela affectait le travail de tous.

Peut-être que Catherine pouvait la virer pour moi. Je l'embaucherais pour une journée, elle pourrait virer Nuala, et nous vivrions tous heureux jusqu'à la fin des temps. Bon, excepté pour Nuala. Ce n'était pas la première fois lors de cette journée que j'envisageais d'acheter une ferme et d'élever des poulets.

Mais renvoyer Nuala n'allait pas résoudre tous mes problèmes. Il me fallait encore quelqu'un pour reprendre son boulot. Et puis il y avait Steve, qui ne pouvait faire convenablement ni son boulot ni celui de Nuala. On aurait dit qu'aujourd'hui allait être officiellement La Journée du Licenciement.

« Alors qu'est-ce que je fais maintenant ? » demandais-je à Catherine, espérant que sa réponse allait résoudre tous mes problèmes.

« Eh bien, il faut que vous retourniez au bureau, parler avec Nuala, lui demander comment elle sent son intégration au sein de la culture d'entreprise, expliquer que cela ne fonctionne pas du point de vue de l'entreprise – il y a des chances qu'elle ressente la même chose. Vous pourriez même temporairement restreindre son accès au reste de l'équipe, en lui donnant un mois pour trouver un autre boulot. De cette façon, vous obtenez du support technique pour encore un mois, peut-être en filtrant toutes les requêtes par un tiers acceptable pour limiter tout conflit, et elle obtient du temps pour chercher du boulot. Ensuite, il faut que vous rappeliez cette autre personne. »

« Quelle autre personne ? »

« Celle de l'interview, celle qui avait une excellente attitude. »

« Ah, oui, Harriet – mais elle n'avait pas toutes les bonnes qualifications. Nous avons besoin qu'elle connaisse NT, et bien qu'elle s'y connaisse dans d'autres réseaux, elle ne connaît rien à celui-ci. »

« Howard, chez Quad 4 nous recrutons pour l'attitude et nous formons pour les compétences. »

Engagez pour l'Attitude, Formez pour la Compétence

« Hein ? »

« Vous avez dit que vous l'aimiez vraiment bien, qu'elle avait une excellente attitude. Alors engagez-la. »

« Mais elle ne connaît pas NT. »

« Formez-la ! Combien cela peut prendre pour apprendre NT si elle dispose de connaissances comparables ? Ce n'est pas comme si elle allait apprendre pour devenir médecin, c'est un logiciel. Formez-la pendant quelques semaines, ensuite vous aurez un membre d'équipe bien informé et sympathique. »

« Mais – nous aurions à payer pour une formation, avant même qu'elle ne puisse se mettre au boulot. »

« Ce n'est pas si inhabituel que vous ne semblez le penser. Plein d'entreprises forment leurs employés, les envoient suivre des formations, et les paient même. J'ai suivi quatre formations cette

année, toutes organisées et payées par ma société. C'est un investissement pour eux, ils veulent avoir les meilleurs employés possibles. »

« Je suppose. Ok, je vais le faire. Vous voyez ? Je peux le faire. »

« Très bien. Et que dire pour Steve ? »

« Steve ? Je suppose qu'il faut que je m'en sépare, aussi. »

« Pourquoi ? Seulement parce qu'il ne sait pas faire un boulot en particulier ? De quelles compétences dispose-t-il que vous ne lui avez pas demandé de mettre à contribution ? »

« Ben, j'ai remarqué qu'il est vraiment très bon avec les clients quand il prend les appels à la place des commerciaux – mais son boulot est d'introduire les données de vente, pas de parler avec les clients. »

« Oui, et cela ne fonctionne clairement pas. Peut-être qu'il pourrait être formé pour devenir un commercial. N'aviez-vous pas dit que les choses allaient bien pour le moment, et que vous pensiez à chercher du monde pour rejoindre cette équipe ? »

« Oui. Je suppose que je pourrais demander à Steve s'il est intéressé. »

« Excellente idée. Faites-lui passer les tests d'interview pertinents et voyez d'abord s'il dispose des compétences appropriées. Mettez-le en état de réussir, dans un boulot qui exploite ses forces, pas ses faiblesses. C'est un bon élément, il a la bonne attitude, vous ne voulez pas le perdre, n'est-ce pas ? »

Mettez votre personnel en état de réussir

**Exploitez leurs forces,
pas leurs faiblesses**

« Non, pas vraiment. C'est un mec génial, il a vraiment la bonne attitude. »

« Vous y voilà. Demandez-lui ce qu'il pense, et si cela fonctionne, cherchez à le remplacer par un nouvel(le) encodeur (se). »

Comment se faisait-il que je ne parvenais jamais à formuler des idées si simples ? Je téléphonai à Harriet dès mon retour au bureau, et je lui proposai le boulot. Elle était surprise d'avoir de mes nouvelles, et essaya de me convaincre de ne pas l'embaucher, parce qu'elle n'avait pas toutes les qualifications requises. Je lui répétais ce que Catherine m'avait dit, quasiment mot pour mot, mais je faisais en sorte que cela sonne comme si j'y avais pensé moi-même. Elle était très impressionnée, et dit qu'elle avait hâte de travailler pour une entreprise si progressiste et intelligente.

« Eh bien, » dis-je, magnanime, « nous faisons de notre mieux. »

Je suis tellement ringard quand je veux. Mais je le pensais, et je voulais vraiment que ça marche. J'informai Nuala des bonnes nouvelles – enfin, pas si bonnes pour elle – mais elle était à l'aise avec ça, Catherine avait raison. Elle ne se plaisait pas ici de toute façon, et s'irritait par nos « foutaises hippies que tout le monde il est beau tout le monde il est gentil », comme elle appelait cela. Je souriais généreusement, et lui dis que cela ne convenait pas à tout le monde. Je n'ai pas mentionné que j'avais ressenti exactement la même chose qu'elle la première fois que j'en entendis parler. Elle était ravie à l'idée d'avoir un mois pour trouver un autre boulot, et Yasmin avait proposé de répondre à toutes les demandes techniques, de sorte que Nuala ne soit plus autant en contact avec le personnel – une situation gagnant-gagnant pour tout le monde.

Steve était le suivant sur la liste, mais cela se déroula également en douceur. Il était mécontent au départ, se sentant comme s'il avait déçu son équipe. Mais je précisai que nous tenions à le garder,

que nous aimions beaucoup son attitude et sa façon de répondre à nos clients. Il s'avéra que la raison pour laquelle il était si doué avec la prise d'appels téléphoniques était qu'il adorait le contact avec les gens – quelque chose qui lui manquait dans son boulot actuel. Alors nous avons demandé à Ade de le former, et à un des autres commerciaux d'être son co-équipier, et vous ne devinez jamais – il était excellent, un vrai talent inné. Il comprit tout tellement vite parce qu'il savait déjà tant sur la société. Evidemment, il connaissait également l'aspect de l'encodage des données, alors il travaillait aussi à merveille avec ses anciens membres d'équipe.

Nous avons ensuite publié une annonce pour un nouvel encodeur des ventes – cette fois-ci en cherchant l'attitude, évidemment – et nous nous sommes rendu compte que c'est beaucoup plus facile quand il ne fallait pas tout le temps chercher exactement les bonnes qualifications. Nous avons également introduit un ou deux membres d'équipe dans le comité d'embauche. L'idée était qu'ils seraient amenés à travailler avec ces personnes, alors je voulais faire en sorte que de nouveaux membres s'entendent bien avec tous les autres. Ils prenaient même un rôle actif, en leur posant toutes les questions concernant l'attitude et l'équipe, et ils avaient vraiment l'air d'apprécier d'être impliqués dans le processus de prise de décision. Donc, dans l'ensemble, cela fonctionnait plutôt bien.

Si bien, en fait, que je commençais à m'inquiéter que quelqu'un puisse suggérer que je ferais mieux de m'occuper d'autre chose. Etais-je en train d'exploiter mes forces... ?

- ⇒ Embauche pour l'attitude, formez pour la compétence
- ⇒ Engagez des personnes avec qui votre personnel existant sera heureux de travailler
- ⇒ Les compétences peuvent s'acquérir, une bonne attitude est soit là soit non
- ⇒ Si quelqu'un n'est pas heureux dans son boulot actuel, voyez s'il (elle) peut faire un meilleur boulot dans quelque chose d'autre
- ⇒ Mettez votre personnel en condition pour réussir – exploitez leurs forces, pas leur faiblesses

Chapitre 7

Prenez L'Entière Responsabilité Pour Votre Propre Vie

Harriet, la nouvelle personne au support, se débrouillait vraiment très bien. Elle était encore au milieu de sa période de formation, mais elle apprenait vite, et tout le monde pensait qu'elle était super. C'était un tel soulagement d'avoir enlevé le grand trou de négativité que Nuala avait introduit, et cela rendit les choses agréables à nouveau. Steve était heureux lui aussi, dans son nouveau rôle, et il rentrait chaque jour à 17h, comme il était censé le faire.

Mais bien sûr, s'il y a bien une chose que j'ai appris concernant le monde du travail, c'est que les choses ne sont jamais parfaites pour bien longtemps.

D'une façon ou d'une autre, Clive, mon responsable régional, avait entendu ce qu'il s'était passé avec Harriet et Nuala. Il n'était pas du tout convaincu que ma nouvelle approche (bon, celle de Charlie et de Catherine) était une bonne idée, et il avait fort envie que je me casse complètement la figure. J'étais en train de travailler à un rapport urgent dans mon bureau lorsque Clive fit une intrusion marquée, la tête toute rouge, essoufflé et haletant, d'un air sauvage.

« Que se passe-t-il ? » exigeait-il, me fixant avec de petits yeux brillants.

« Où ça ? » demandais-je. Il était plus grand que moi, mais je n'allais pas me laisser intimider. Clive avait été le patron de ma région depuis quelque années, et n'était pas particulièrement sensible au changement. Dans une certaine mesure, j'avais la liberté de faire les choses comme je l'entendais, mais il voyait tout ce qui se passait. Il avait précisé de façon informelle qu'il n'était pas en faveur de toutes les nouvelles façons de travailler que j'avais introduites, et il pensait qu'elles créeraient des problèmes sur le long terme. Il cherchait des preuves, telle une grosse bourde qui prouverait une fois pour toutes que je me trompais, et que j'entraînais la société à sa perte.

« Vous savez ce que je veux dire », dit-il. « Toutes ce gnanngnan a été trop loin. Vous vous êtes débarrassé d'une employée impeccable, et vous avez engagé une imbécile quelconque qui ne dispose même pas des bonnes qualifications. Quelles justifications pouvez-vous bien avoir pour cela ? »

Je réfléchis très prudemment à propos de ce que j'allais dire.

« Nuala créait une mauvaise ambiance et affectait le travail des autres », dis-je. « Harriet s'entend bien avec tout le monde, et nous avons presque terminé de lui enseigner ce qu'elle a besoin de savoir. Je ne vois pas où il y a un problème. »

« Oh, vous ne voyez pas qu'il y a un problème ? Bon, ben alors, je suppose qu'il n'y en a pas, dans ce cas. Qu'essayez-vous de faire, Howard ? Etes-vous devenu fou ? »

Là, il commençait à m'agacer.

« Oui Clive, je suis de venu fou. Je suis fou, simplement parce que je ne suis pas du même avis que vous par rapport à quelque chose. Je suis clairement dément, je veux dire, aucune personne bien-pensante ne pourrait jamais être en désaccord avec vous, n'est-ce pas ? »

« Ce n'est pas ce que je dis. »

« Oui, ça l'est, c'est exactement ce que vous dites. Vous avez raison, j'ai tort. C'est tout. Ben, je suis désolé. Cela ne fonctionne pas comme ça. »

« Ah non ? Très bien. Débarrassez-vous de Harriet et récupérez Nuala. Et c'est la fin de l'histoire. »

« Ca ne sera pas possible, j'en ai peur. Nuala n'aura pas envie de revenir, et je ne la reprendrais pas, même si elle le voulait. Harriet se débrouille vraiment très bien, et je ne vais pas tout gâcher maintenant. »

« Je reprends mes mots – vous êtes fou. Et stupide. »

« Cette conversation est terminée, Clive. Allez-vous-en, s'il vous plaît. »

Il s'en alla en claquant la porte. J'expirais un soupir de soulagement.

Mais ces choses ne s'en vont jamais. Maintenant que nous avons officiellement déclaré notre animosité, nous devons nous éviter, nous ignorer lorsque nous nous croisons dans les couloirs, et parler sur l'autre derrière son dos. Tout cela était très désagréable. Et déroutant – je suis certain que j'ai fini par parler à mon sujet derrière mon dos, occasionnellement.

Un jour je sortis de mon bureau pour aller chercher un café rapide, lorsque j'aperçu Clive qui survolait le coin café. Il papotait avec quelqu'un d'autre, mais je ne pouvais pas aller jusque-là pour chercher mon café, ou il allait y avoir un silence embarrassant, n'est-ce pas ? Alors, j'attendais dans mon bureau jusqu'à ce qu'il soit parti. Il ne s'en alla pas avant une éternité, cependant, mais si je quittais mon bureau, il me verrait, et je n'avais pas envie d'une autre confrontation. C'était ridicule, je me cachais dans mon bureau ! J'avais douze ans, ou quoi ?

Apparemment, oui, c'était mon âge. Au bout d'un moment, je ressentis le besoin d'aller aux toilettes. Déjà trop de café pour la journée. Et Clive était resté cloué au même endroit, tel un arbre dans un costume bon marché (et une eau de toilette abominable). De quoi pouvait-il bien parler ? N'avait-il aucun travail à faire ? Quel genre de responsable régional passerait des heures autour de la machine à café – ok quinze minutes – à ragoter ? Le genre de Clive, manifestement.

Finalement, il fallait simplement que je serre les dents et que je passe à côté de lui. Il m'ignora complètement, ce qui fut incroyablement énervant, parce que j'avais passé sans raison une éternité à me cacher dans mon bureau. J'aurais pu y aller à tout moment ! Je parie qu'il l'avait fait exprès...

Je téléphonais chez Charlie et Catherine, en espérant une solution rapide, une réponse simple. Mais la vie n'est jamais si simple, donc je savais bien qu'ils allaient me dire de faire quelque chose dont je n'avais pas envie. Catherine prit mon appel, et fit exactement cela.

« Howard, vous allez devoir lui parler. »

Je le savais.

« Mais je n'en ai pas envie, pourquoi ne puis-je pas résoudre cela sans l'impliquer ? »

« Comment pouvez-vous régler une situation impliquant deux personnes, avec seulement l'une d'entre elles ? »

« Euh – facilement et rapidement ? »

« Non, il faut que vous parliez avec lui. »

« Mais c'est lui qui est dans l'erreur – pourquoi ne peut-il pas venir s'excuser chez moi ? »

« Pour deux raisons : premièrement, alors que vous pensez être dans le bon, il pense qu'il est dans le bon. Deuxièmement, quelle importance cela a-t-il qui fera le premier pas ? »

« C'est une question de principes. »

« Les principes c'est bel et bien, mais si la situation n'est pas résolue, il faut que vous fassiez quelque chose. C'est votre boulot, Howard, et votre vie. Prenez-en l'entière responsabilité, faites le premier pas. Cela n'a pas d'importance qui le fait, pour autant que ce soit résolu. »

Prenez l'entière responsabilité pour votre vie

« Je suppose. »

« Faites-moi confiance, Howard. Je suis médecin. »

« Non, vous ne l'êtes pas. »

« OK, peut-être pas, mais faites-moi quand-même confiance... »

Alors je le fis. Elle ne m'avait jamais mal dirigée jusqu'à présent, Charlie non plus. Je n'avais rien à perdre, sauf ma dignité personnelle.

Je me rendis dans le bureau de Clive, et toqua poliment sur la porte. Il me signe d'entrer.

« De quoi s'agit-il ? » dit-il.

« Regardez, » dis-je. « Je suis navré pour la dispute que nous avons eue, cela a dégénéré, et je voulais simplement venir vous expliquer ma position correctement, maintenant que nous nous sommes un peu calmés tous les deux. »

Il avait l'air surpris, comme s'il s'attendait à une dispute.

« OK, poursuivez », dit-il.

« Eh bien, voilà : Nuala s'y connaissait, mais elle était un cauchemar absolu. Elle ne s'entendait avec personne, alors elle ne faisait pas vraiment son boulot correctement. Personne ne l'appelait lorsque leur PC était cassé, donc nous avons perdu des heures de travail. »

« Vous auriez dû dire au personnel de s'en remettre, de faire avec. »

« Je l'ai fait. J'ai également dit à Nuala d'être gentille, mais la situation n'a fait que s'empirer. Alors nous avons rappelé Harriet. Tout le monde s'entend avec elle, et maintenant qu'elle a terminé sa formation, elle connaît son boulot aussi bien que Nuala. La différence est que les gens savent travailler avec Harriet. Ils ne savaient pas travailler avec Nuala. »

« Oui, c'est super, » dit Clive. « Mais ceci est une entreprise. Vous n'allez pas vous entendre avec tout le monde, vous ne pouvez pas uniquement engager de gentilles personnes. »

« Pourquoi pas ? Pourquoi ne pouvons-nous pas créer une atmosphère plus agréable ? Cela n'aide personne s'il y a une mauvaise ambiance. Oui, c'est une entreprise – et cela a du sens pour l'entreprise de garder les gens aussi heureux que possible. »

« Hmm. Je suppose. Peut-être. Vous devez quand même l'admettre, c'est un peu bizarre. »

« Oh oui, complètement – j'avais mes doutes moi aussi, mais cela fonctionne vraiment bien. »

« Bon...ok, voyons comment Harriet se débrouille alors. Je suis désolé, Howard. J'aurais dû avoir plus confiance en votre jugement. »

« Merci, Clive. J'apprécie vraiment cela. »

Je pense que j'ai gagné. Ou peut-être que c'était lui.

« Vous avez gagné tous les deux, » dit Catherine, lorsque je lui téléphonai plus tard.

« Hein ? Comment avons-nous gagné tous les deux ? »

« Vous avez mis fin à cette dispute idiote, vous pouvez à présent marcher dans les couloirs sans crainte, vous avez obtenu qu'Harriet reste, et Clive n'est plus fâché. Vous en avez tous les deux obtenu des choses positives, voyez-vous ? Cela n'a pas eu d'importance qui a fait le premier pas. Vous avez entamé des démarches positives tous les deux, et vous l'avez résolu ensemble. »

« Oui, je suppose qu'on y est parvenu. »

« Il s'agit de créer le monde dans lequel vous vivez. Par exemple, j'étais terrifiée des chiens. Chaque fois que j'allais au parc, les chiens me pourchassaient, m'aboyaient dessus, et en général me faisaient peur. Mes amis m'assuraient que les chiens étaient en fait des animaux adorables et chaleureux, mais je ne voulais rien savoir. Jusqu'au jour où j'en eus assez. J'ai participé à un atelier qui m'a aidé à me rendre compte que j'étais responsable de la création du monde dans lequel je vivais – je décidais que je n'allais plus laisser les chiens me faire peur. Ensuite, mon monde changea. Les chiens arrêtaient de me pourchasser et de m'aboyer dessus, et je me détendis davantage. »

« Je préfère les chats, personnellement. Mais comment ce que ce que vous ressentez peut affecter d'autres personnes ? Ou des animaux ? »

« Eh bien, supposez que vous alliez à une fête, mais que vous êtes convaincu que toutes les personnes présentes ne vous aiment pas, n'ont pas envie de parler avec vous. Comment vous comporteriez-vous ? »

« Je serais très silencieux, je ne regarderais personne dans les yeux, je resterais à l'écart. »

« Comment pensez-vous que les gens réagiraient à cela ? »

« Euh... ils m'éviteraient probablement, eux aussi. »

« Exactement. Si vous y alliez en désespoir de compagnie, les gens verraient cela aussi et s'éloigneraient. Mais si vous y alliez, en vous sentant détendu et confiant, alors les gens auraient envie de parler avec vous, pensant que vous êtes intéressant et que c'est chouette de vous côtoyer. Vous créez le monde dans lequel vous vivez – alors pourquoi créer un monde qui ne soit pas ce qu'il y a de mieux ? »

« Je vois ce que vous voulez dire. C'est plutôt juste. Alors nous avons gagné tous les deux. »

« Ça y ressemble plus, oui. »

« Mais j'ai gagné, en fait. »

« Howard... »

⇒ Prenez l'entière responsabilité – c'est votre vie

⇒ Créez le monde dans lequel vous vivez

Chapitre 8

Appropriation du boulot et Pleine Implication de Tous

Le propriétaire de nos bureaux était un homme joyeux. Il souriait beaucoup, riait beaucoup, et vous ne le verriez jamais froncer les sourcils. C'était probablement parce qu'il pouvait rester assis à côté de sa piscine toute la journée, pendant que nous lui payions des tonnes d'argent pour louer des locaux plutôt à l'étroit, en plein centre-ville. Pour être honnête, malgré tout, c'était un gars assez correct. L'augmentation singulière de loyer ici et là était plutôt prévisible. Les grands patrons n'aimaient pas traiter avec des gens, alors on m'avait attribué le boulot d'assurer la liaison avec lui, mais il n'était jamais trop déraisonnable.

Cette fois-ci, par contre, il était allé trop loin.

« Vous vendez ? » répétais-je, pour la cinquième fois. Je l'entendais glousser à l'autre bout du téléphone, probablement assis à côté de sa piscine.

« Howard, que puis-je dire ? Ils m'ont fait une offre que je ne pouvais pas refuser. »

« Evidemment que vous pouviez refuser – dites simplement non. »

« OK, laissez-moi reformuler cela : ils m'ont fait une offre que je n'avais pas envie de refuser. »

« Ça y ressemble plus. Puis-je vous demander combien ? »

« Vous pouvez. »

« Combien ? »

« Ce ne sont pas vos affaires. »

« C'est correct. Alors que sommes-nous supposés faire ? Vous nous bazardez à la rue, vous savez. »

« Relax, relax, détendez-vous – ce n'est pas comme si cela allait se passer demain. Vous avez encore huit mois dans votre bail, largement le temps de trouver d'autres locaux. »

« Mais nous aimons ceux que nous avons. »

« Je sais, ils sont très agréables. Mais je vends. Je veux quitter cette activité, de cette façon je peux prendre ma pension dix ans plus tôt. Et m'offrir un bon petit repos. »

« Oui, vous devez être épuisé d'apporter tout notre loyer à la banque. Je ne sais comment vous le supportez, vraiment. »

« Ne soyez pas ainsi, Howard, ce n'est rien de personnel. Vous ne vous attendiez pas à louer l'endroit pour toujours, n'est-ce pas ? »

« Non, mais je croyais – »

« Je suis profondément désolé, mais il n'y a rien que vous ou moi puissions y faire. J'ai signé les papiers, l'affaire est close. Je vous ai donné un préavis suffisant, vous trouverez quelque part d'autre à temps. »

« Mais où allons-nous aller ? Qu'allons-nous faire ? Que va-t-il advenir de nous ? »

Il gloussait.

« Relax, Howard, vous irez bien. Après-tout, demain est un autre jour. »

Après avoir raccroché, j'eus souhaité lui avoir raccroché au nez pour me sentir mieux. Alors je l'ai décroché à nouveau, et je l'ai raccroché. Je me sentais un peu mieux, mais ce n'était pas pareil. J'ai brièvement envisagé de demander à quelqu'un de m'appeler pour que je puisse lui claquer le téléphone, mais je ne trouvais personne pour m'aider.

Déménager. Nous devons déménager. C'est assez simple pour une personne, mais là il s'agissait de toute une entreprise. Des gens, des équipements, des réseaux, des bureaux, des téléphones – nous

devrions changer nos papiers en-tête, nos numéros de téléphone, informer tous nos clients – c'était un cauchemar. Et avant de pouvoir faire quoi que ce soit, j'allais devoir annoncer la nouvelle à tout le monde dans le bâtiment. Ça, c'était encore pire. Nous allions devoir chercher des endroits, et puis lorsque nous en aurions trouvé un, aucun membre du personnel ne l'aimerait, et ils se plaindraient tous, et il ne serait pas beau du tout.

Je pris note mentalement de ne plus jamais être gentil avec un propriétaire de bureaux.

Ouvrant mon cahier sur une page vierge, je fis une liste d'options.

Options

- 1) Surenchérir sur le prix des acheteurs et acheter le bâtiment nous-mêmes. Avantages : le bâtiment nous appartiendrait et nous resterions ici, et j'aime le mot surenchérir (« gazump » en Anglais).
Désavantages : nous ferions faillite, parce que nous n'en avons pas les moyens.
- 2) Déménager vers un autre endroit. Avantages : aucun. Désavantages : personnel malheureux, déménager est difficile, cher et prend beaucoup de temps. Et je pourrais péter les plombs.
- 3) Refuser de quitter le bâtiment, devenir des squatteurs. Avantages : pas de loyer à payer, rester dans le bâtiment. Désavantages : ni eau ni électricité, le personnel devra faire ses besoins dans un seau.
- 4) M'enfermer dans mon bureau, mettre mon pantalon sur ma tête, allumer un petit feu au milieu de la pièce, et danser autour en gueulant « foutaises-foutaises-foutaises ». Avantages : ça fait du bien de rire un peu, ça m'aide à éviter le problème. Désavantages : ils vont m'enfermer pour mon propre bien.

J'arrachais délicatement la page, la pliais, et la mangeais. Cela n'aidait pas. Je relevais la tête, et je vis que Yasmin était entrée dans mon bureau. Elle restait devant moi, bouche bée. Je me redressais, et essayais de donner l'impression que prendre des notes pour les manger ensuite était un comportement parfaitement normal pour un homme de mon importance, et que lorsqu'elle aurait atteint une position similaire dans la hiérarchie, elle le comprendrait.

« Oui ? » dis-je, d'une voix légèrement vibrante.

« Un visiteur pour vous, » dit-elle, rapidement quittant la pièce. A peine plus vite que ça, elle aurait sprinté. J'essayais de décrocher et de claquer le téléphone à nouveau, mais la magie avait disparue. Charlie bondissait dans la pièce, tel un labrador en jeans et T-shirt.

« Howard ! » dit-il. « Je me suis dit que j'allais passer te dire bonjour. Comment ça va ? »

« Merveilleusement. Je bouffe du papier et Yasmin pense que je suis dingue. Oh, et on est sur le point d'être mis à la porte du bâtiment. »

« Mis à la porte ? Comment cela se fait-il ? »

« Notre bail prend fin dans huit mois, et le propriétaire cupide vend l'endroit. Les lieux vont probablement être transformés en un de ces bars où on ne vend que par bouteille, où tout coûte un bras, et où la musique devient plus forte au fur et à mesure de la soirée. »

« Euh...OK. Vous allez devoir déménager, dans ce cas ? »

« Je suppose, oui. »

« Oh, ne vous en faites pas, cet endroit était trop petit pour vous de toute façon, n'est-ce pas ? »

« Ah bon ? »

« Oui, vous me le disiez tout le temps. C'est trop petit, nous avons besoin de plus d'espace, et ainsi de suite. »

« Oui, je suppose que je le disais. Je ne pensais simplement pas que cela nous ennuerait un jour, vous savez ? C'est si gênant de déménager n'importe où. »

« Eh bien ceci pourrait justement être l'opportunité que vous cherchez. »

« Oui, mais peu importe où nous irons, le personnel n'aimera pas. »

« Pourquoi pas ? »

« Ils sont habitués à cet endroit. L'autre endroit sera trop loin, trop près, trop grand, trop petit, trop mauve, trop peu importe. »

« Avez-vous déjà parlé avec eux ? »

« Non, je ne sais pas quoi leur dire. »

« Dites-leur la vérité. Vous devez déménager, le propriétaire vend, alors vous avez besoin de trouver un autre endroit. »

« Oh, je n’y avais pas pensé. Oui, je suis persuadé qu’ils se sentiront beaucoup mieux lorsque je le leur dirai ainsi. »

« Howard, ne soyez pas si négatif tout le temps ! Honnêtement, vous êtes comme un grand panda de négativité, ou quelque chose dans le genre. »

« Panda ? »

« Si c’est quelque chose par rapport à quoi tout le monde peut faire quelque chose, ils ne se sentiront pas si mal par rapport à cela. »

« Un panda, Charlie ? »

« Oubliez le panda. Regardez : l’appropriation du travail est une partie importante de Quad4. Nous définissons tous à peu près nos boulots, et nous avons tous notre mot à dire dans les choses que fait l’entreprise. »

« Que voulez-vous dire, vous définissez vos boulots ? »

« Exactement cela. Chacun décide des boulots qu’il a envie de faire, et comment les faire. S’ils s’ennuient, ils peuvent changer de boulots. »

« Ça ressemble à une recette pour un désastre. »

« C’est bon, honnêtement. Mais concentrons-nous sur ce problème-ci avant tout. »

« OK. Que puis-je faire ? »

« Pourquoi devez-vous faire quoi que ce soit ? »

« Eh ben, je suis le patron. Et je suis en charge de tout l’aspect propriétaire et bâtiment, alors c’est à moi de m’en occuper. »

« Laissez-moi vous demander quelque chose : que voyez-vous comme le rôle-clé d’un manager ? Un manager de personnes ? »

« Euh... d’être décisif, doué en réflexion stratégique, bon communicateur ? »

« OK, voici une autre question : quand avez-vous travaillé à votre maximum absolu ? »

« Que voulez-vous dire ? »

« Quand avez-vous vraiment été à la hauteur, atteignant quelque chose dont vous étiez fier ? »

« Ben, il y a eu ce gros projet l’an dernier – c’était quelque chose de dernière minute, et le manager qui s’occupait normalement de ce département était en congé de maladie. Mon chef m’a demandé si je pouvais le faire, personne d’autre n’avait la moindre idée, alors j’ai tenté le coup. Ce n’était pas parfait, mais j’étais vraiment content de ma façon d’y avoir fait face. »

« Alors vous travaillez le mieux lorsque vous êtes face à un défi, et qu’on vous fait confiance pour faire les choses à votre façon ? »

« Je suppose, oui. »

« Alors supposons que ceci est vrai pour la plupart des gens. Dans ce cas, que devrait être le rôle-clé d’un manager ? »

« Euh... faire confiance au gens ? Rester en dehors de leur chemin, les laisser avancer avec leur travail ? »

« Exactement. Avant de travailler chez Quad4, je dirigeais ma propre entreprise de formation. Lorsque j’ai commencé, j’étais très imbu de moi-même, et je pensais que ma plus grande difficulté était de trouver des formateurs aussi bons que moi. Il y a d’autres éléments avec ceci, comme le feedback. D’où la plupart des gens reçoivent-ils leur feedback, au travail ? »

« Leurs managers ? »

« En effet. Mais d’où devraient-ils le recevoir ? »

« Les clients ? »

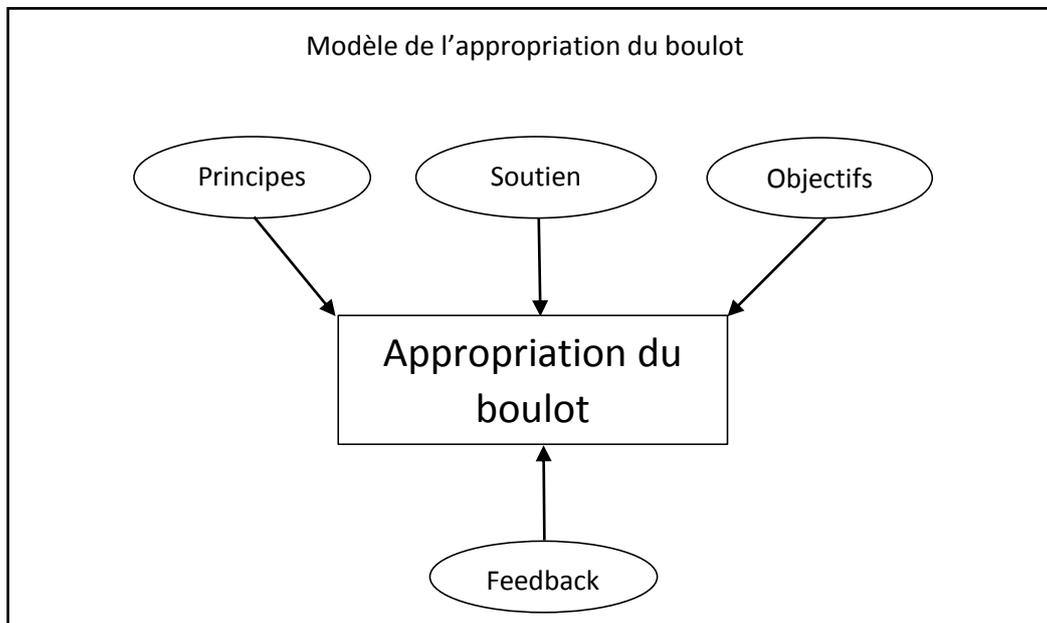
« Précisément. Recevoir des évaluations une fois par an ne sert à rien. Ce serait comme jouer une partie de football, et ne pas savoir si vous avez gagné pendant un an, ou même savoir si vous avez marqué un but ou non. Et même dans ce cas, ils ne sauraient s’ils avaient gagné, uniquement si le manager pensait qu’ils avaient gagné. »

« Ce ne serait pas une partie très excitante. »

« C’est vrai. La partie cruciale, néanmoins, c’est le soutien. »

« Ah, » dis-je. Maintenant je pensais que j’avais compris. « Vous voulez dire le management ? »

« Non, » répondit-Charlie. Cela donnait l'impression que je n'avais pas compris. « Je veux dire du soutien. Nous n'appelons pas nos gens des managers, nous appelons des coaches. La différence est que le membre du personnel décide si et quand il veut voir le coach. Ils reçoivent du soutien, et l'occasion de régler les choses. Cela donne aux gens la liberté d'expérimenter et d'innover. Après un an, tous les autres formateurs étaient bien meilleurs que moi. Certains d'entre eux gagnaient des prix comme étant le meilleur formateur du pays. »



« Oui, tout cela est bien joli dans une entreprise de formation, Charlie, mais comment cela peut-il m'aider avec ce déménagement de bureau ? »

« Adaptez-le simplement légèrement, comme c'est une autre situation. Quel est l'objectif ? »

« Trouver de nouveaux bureaux. »

« OK, alors voyons si le personnel peut trouver une façon de le faire en douceur. Quels seraient les bénéfices pour cette situation de confier cela à une équipe de plusieurs personnes ? »

« Ils pourraient peut-être trouver quelques endroits vers lesquels nous pourrions déménager, en informer tout le monde, et puis nous pourrions tous voir ce que nous en pensons. »

« Super, qu'est-ce qui pourrait encore aider le personnel à sentir qu'ils font partie du processus de prise de décision ? »

« On pourrait amener les gens pour visiter chaque site, voir ce qu'ils pensent. Si tout le monde a son mot à dire, alors ils se sentiront mieux avec la décision finale. »

« Bien joué. Les gens aiment penser que leur opinion compte dans leur boulot. Cela leur donne le sentiment d'être valorisé, d'être important. »

« Vous pensez vraiment que cela va fonctionner ? »

« Evidemment que ça fonctionnera. C'est aussi leur entreprise, alors ils devraient de toute façon avoir leur mot à dire sur l'endroit où vous irez. C'est bien mieux que de vous stresser à fond tout seul en faisant tout par vous-même, et ensuite de seulement leur dire vers où ils vont déménager, sans leur donner de choix. Et ça peut faire mal. »

« Oui, je suppose que vous avez raison. »

« Sur que j'ai raison, Howard. Vous ai-je déjà induit en erreur ? »

« Ben, non, » admettais-je. « Pas encore, en tout cas. »

« Voilà l'état d'esprit ! » s'enthousiasma Charlie. « Bon, vaut mieux que j'y aille, je suis juste venu faire coucou en fait. Bonne chance avec tout ça. »

Il s'éclipsa à nouveau. Des papiers s'envolèrent sur son passage. Chaque fois que je parlais avec Charlie, j'avais le sentiment d'avoir couru dix kilomètres, ou d'avoir plongé dans un bain glacial. D'une bonne façon, évidemment.

La semaine suivante, j'essayais ce que Charlie avait suggéré. Je constituais une équipe pour rechercher de nouveaux locaux, et j'expliquais à tout le monde ce qu'il se passait. Ils le prirent bien mieux que je ne m'y attendais, et semblaient plutôt se réjouir à l'idée de choisir un endroit vers lequel aller. Nous avons réduit la liste à quatre sites, et puis il y eut le problème d'amener tout le monde sur place. Suite à une réflexion créative, nous avons loué une flopée de minibus, avons fermé les bureaux à midi un vendredi, et avons conduit tout le monde à chaque site séparément. Tout le monde a bien rigolé, comme en excursion scolaire ou quelque chose dans le genre. Le premier site ne convenait pas, les deux suivants étaient plutôt bien, mais le dernier était super. Il nécessitait un peu de travaux, mais ce qui était bien, c'est qu'on pouvait concevoir l'agencement intérieur nous-mêmes. Cela voulait dire qu'on pouvait décider ce qui allait où, où il y aurait des murs, des bureaux, des toilettes, etc.

Le lundi matin, nous avons fait un vote, mais ce n'était probablement pas nécessaire.

Lorsque le quatrième site émergea comme le gagnant absolu, ce n'était une surprise pour personne. Le personnel était ravi, et avait vraiment hâte de déménager. La chose intéressante était que cela impliquait un déplacement légèrement plus long pour la plupart d'entre eux. Les trois autres sites étaient beaucoup plus proches. Mais ils avaient envie de ce nouvel endroit, donc c'était très bien. J'avais du mal à le croire. Une catastrophe avait été transformée en cadeau d'anniversaire.

Un autre effet secondaire intéressant de tout l'aspect implication et appropriation était ce qui s'était passé avec les finances. Cela prenait à chaque fois une éternité pour calculer les salaires tous les mois, pour des raisons que je ne vais même pas prétendre comprendre, avec pour résultat qu'ils étaient régulièrement en retard de quelques jours. La plupart des gens l'acceptaient, mais c'était gênant lorsque vous aviez quelques prélèvements qui quittaient votre compte le jour où votre salaire était censé être sur votre compte bancaire.

En tout cas, quelques personnes des finances sont venues un jour vers moi avec des feuilles de papier, disant qu'ils avaient une idée pour simplifier le processus des salaires et nous faire gagner des masses de temps. Pourrais-je lire, vérifier que ce soit OK, et le faire passer à l'action ? Normalement, j'aurais eu à examiner minutieusement toute la chose, m'inquiétant qu'ils le faisaient mal ou qu'ils essayaient de se payer ma tête. Cette fois-ci, par contre, je ne regardai même pas les papiers.

« Ecoutez voir, » dis-je, de façon décontractée, « élaborer tous les détails de par vous-même, tentez le coup, et voyez ce qui se produit. Vous connaissez les systèmes mieux que moi, alors si vous pensez que ça vaut le coup d'essayer, allez-y. Vous êtes en charge des finances, alors c'est vous qui décidez si ce projet est mis à exécution ou pas. Faites-moi savoir si ça fonctionne. »

Ils quittèrent mon bureau, presque aussi surpris que s'ils m'avaient attrapé en train de manger du papier à en-têtes – quelle idée ! Mais ils étaient enthousiastes, impatients de voir comment ils pouvaient gérer cela. Je me sentais très bien.

Je téléphonai à Charlie et je le remerciai.

« Nul besoin de me remercier, Howard, cela dépendait entièrement de vous et de votre équipe. »

« Oui, mais je n'en aurais jamais eu l'idée tout seul. »

« Si, vous l'auriez eue, je crois en vous. Vous avez maintenu un état d'esprit ouvert, vous avez poursuivi, et vous avez mené le projet à bien. Tout le monde est content, et c'est ce qui compte. La plupart des entreprises ont des façons spécifiques de faire les choses, qui empêchent toute personne d'essayer de nouvelles choses. Cela étouffe l'innovation, et rien n'est jamais amélioré. »

Yasmin passait sa tête par la porte. Je couvris le micro de ma main et lui fis signe d'entrer.

« Le gars des sandwiches est là, boss, » dit-elle. « Vous voulez comme d'habitude ? Ou bien votre calepin vous suffira ? »

« Comme d'habitude, s'il-vous-plaît, » dis-je, en lui lançant une boule de papier froissé. « Et ayez la gentillesse de vous virer tant que vous y êtes. »

Elle disparut avec un petit sourire, évitant habilement la boule.

« Oui, » dis-je à Charlie, « mais vous ne pouvez pas échapper si facilement au mérite. Vous avez vraiment été utile, et j'apprécie cela. »

« Pas de soucis. Rappelez-vous simplement l'idée de l'appropriation du boulot pour l'avenir. Maintenez les tous impliqués lors de décisions importantes comme celle-ci. Vous serez à nouveau surpris, je vous le garantis. »

« J'en suis certain, rien n'est jamais prévisible, lorsque vous êtes impliqué, je suis en voie d'apprendre ça »

« On fait de notre mieux. »

« Bien, vaudrait mieux que j'y aille, j'ai un sandwich qui arrive. »

« Certainement. Profitez-en – et bonne chance avec le déménagement, lorsqu'il aura lieu. »

« Salut, à plus tard. Oh, et Charlie ? »

« Oui ? »

« Cela vous dérangerait fortement si je vous raccrochais au nez ? C'est juste que je suis encore un peu tendu aujourd'hui, et j'ai besoin de me défouler un peu. »

Il ria.

« Si cela vous aide à vous sentir mieux, allez-y. »

« Merci Charlie, vous êtes une vedette, » dis-je chaleureusement. Ensuite je lui raccrochai au nez. Cela me fit le plus grand bien.

- ⇒ **Créez un cadre dans lequel les gens s'approprient leur boulot**
- ⇒ Impliquez tout le monde dans les décisions qui les concernent.
- ⇒ Si des gens sont impliqués dans une décision, ils seront plus déterminés à faire aboutir ces décisions

Chapitre 9

L'équilibre Travail / Vie Privée

Et ainsi, finalement, le Grand Déménagement eu enfin lieu. On dit que déménager est plus stressant que divorcer ou faire le deuil – je pense qu'un déménagement est une activité plus stressante qu'une guerre mondiale. Cela prit un certain temps. Une éternité. Mais tout le monde a œuvré dans le même sens, a fait sa juste part de travail, et tout s'est fait beaucoup plus harmonieusement que ça ne l'aurait été dans les mauvais jours précédents.

Nous avons jeté beaucoup de choses inutiles, aussi, qui n'auraient fait qu'encombrer les nouveaux bureaux. Lorsque vous déménagez une habitation, vous vous rendez toujours compte que vous avez accumulé des tonnes de bêtises ; lorsque vous déménagez une activité, multipliez cela par cent, et vous serez sur la bonne voie. Il y avait une petite pièce en particulier qui était une sorte d'illusion d'optique – quand je pensais que nous en étions à la dernière boîte de fichiers, nous en trouvions encore cinq. C'était interminable, comme s'il y avait à l'intérieur une machine magique qui transformait l'air en boîtes de papier. Des rangées interminables de boîtes, s'empilant dans le couloir pour que nous fassions le tri. J'étais convaincu que si nous essayions de les remettre, nous n'arriverions même pas à faire rentrer la moitié d'entre-elles dans cette petite pièce. Néanmoins, je n'avais pas envie de vérifier cette théorie.

Nous avons annoncé à tous nos clients et contacts que nous fermerions pendant quelques jours pour nous concentrer sur le déménagement, et ils s'en accommodaient. Tout le monde est venu portant de vieux habits, et nous sommes parvenus à déménager la plupart des choses en un jour, ce qui était époustoufflant. Nous avons engagé une entreprise de déménagement pour prendre la majeure partie, alors quand nous sommes arrivés dans les nouveaux bureaux, tout était là, prêt à être déballé.

Le nouveau bâtiment était super. Le réaménagement n'avait été terminé qu'une semaine plus tôt, alors tout avait une odeur de propreté et de fraîcheur. Tout le monde avait plus de place pour bouger. Le dernier endroit avait été trop à l'étroit, trop laid et plutôt déplaisant. Le nouveau lieu avait de plus grandes fenêtres, plus d'espace, plus d'air et plus de lumière. J'avais copié plein d'idées sur base des locaux de Charlie, donc nous avions plein de plantes et de couleurs vives. Curieusement, je ne pensais pas que ça le dérangerait.

Les choses étaient vraiment bien. La moitié du temps, cela ne donnait même pas la sensation d'être un boulot, j'avais plutôt la sensation d'aider un groupe de potes avec des projets amusants. Cela sonne un peu sentimental, mais c'était vrai, c'était vraiment le cas. J'étais détendu et heureux, et tous les autres l'étaient aussi. La plupart des bureaux ont une atmosphère tendue de compétition ; on n'ose pas y admettre ne pas savoir quoi que ce soit, par crainte d'avoir l'air idiot. Les gens ont peur de poser des questions pour la même raison. Avec comme résultat qu'ils finissent par se tromper tout le temps, ce qui cause d'avantage d'ennuis pour tout le monde. Mais nous nous en sortions très bien, personne ne ressentait le besoin de prendre un air supérieur ; nous faisons tous de notre mieux pour nous aider les uns les autres. C'était beaucoup plus sain.

Mais inévitablement, quelque chose devait se produire pour me faire stresser, et cela arriva sous la forme d'une délégation du département financier.

Ils ne voulaient pas plus d'argent, ou du temps libre, ou un nouveau jouet – ils voulaient des horaires flexibles. Comme si nous étions le genre d'entreprise qui pouvait simplement laisser les gens se pointer quand ils en avaient envie, et rentrer tôt chez eux. Les choses devaient être faites à certains moments, il fallait répondre aux appels, il fallait contacter les clients, il fallait faire tourner

l'entreprise. Des horaires flexibles allaient tout gâcher. C'était la seule chose que je ne pouvais pas leur accorder.

Je décidai de rendre une visite surprise à Charlie. J'étais encore convaincu qu'il y avait un piège dans tous ses trucs et ses histoires, et que si j'y allais sans prévenir je les surprendrais tous à faire des choses épouvantables, ou préparant des plans macabres pour asservir la race humaine, voler notre eau, et nous ramener sur leur planète pour leur servir de nourriture. Je pense que j'étais presque déçu lorsque j'y arrivai et retrouvai le même endroit heureux et chaleureux.

Charlie n'était pas là ce jour-là (probablement de retour sur le vaisseau-mère, complotant d'infâmes projets impliquant des sondes), alors j'eus à nouveau le plaisir de la compagnie de Catherine. Elle était plutôt occupée, mais elle me consacra avec plaisir un peu de temps pour parler. Elle voyait bien que j'étais perturbé.

« Est-ce qu'ils te font travailler trop dur à nouveau ? », me demanda-t-elle.

« Non, pas vraiment, c'est assez détendu chez moi maintenant, » répondais-je. « Pas encore à votre niveau, bien-sûr, mais nous y parvenons, petit à petit. »

« Je suis heureuse de l'entendre. Alors qu'est-ce qui cause cette moue ? »

« Oh, quelques personnes du département financier. Vous savez que nous venons de déménager de l'autre côté de la ville ? »

« Oui, Charlie m'en a parlé. Une solution très créative, laisser le personnel choisir l'endroit vers lequel vous déménagez. »

« Bien, je ne peux pas m'attribuer tout le mérite pour cela, c'est Charlie qui m'a aidé à en avoir l'idée. »

« Peut-être, mais vous avez choisi de le faire, et vous l'avez accompli. »

« Je sais. Peut-être que je leur ai donné à tous un peu trop de liberté. »

« Que voulez-vous dire ? »

« Ils commencent à demander des choses maintenant. »

« Oh, c'est choquant ! Quel genre de choses ? Des chaises de bureaux incrustées de diamants ? »

« Non, rien de tel. Mais je pense que maintenant que les choses sont plus calmes, ils en profitent un peu. Ils veulent tous des horaires flexibles. »

« Et ? »

« Ils veulent uniquement venir quand bon leur semble, et avoir d'autres horaires. »

« Quel est le problème ? »

« Bien, nous ne faisons pas de telles choses. »

« Mais pourquoi pensez-vous que ce soit un problème ? »

« Parce qu'ils vont en profiter. »

« Leur faites-vous confiance ? »

« Oui, mais – ah, c'est vrai. »

« Si vous réglez le problème, vous verrez qu'il n'y en a pas. »

« Comment voulez-vous dire ? »

« Ils veulent des horaires flexibles – alors accordez les leur. »

« Oui, mais ils arriveront à toute heure, et quitteront le bureau tôt. »

« Non, ça n'est pas un horaire flexible. Il est possible que vous soyez encore coincé dans votre ancien état d'esprit, en cherchant le piège, en vous demandant comment ils vont en profiter. En quoi vos membres du personnel sont différents maintenant ? »

« Ils travaillent beaucoup plus dur, se sentent plus motivés et enthousiastes. »

« Alors pourquoi essaieraient-ils subitement de profiter maintenant ? »

« Je ne sais pas. Parce qu'ils le peuvent ? »

« Non, c'est exactement pour cela qu'ils ne le feront pas. On leur fait confiance, alors ils ne la trahiront pas. Si certaines personnes veulent des horaires flexibles, ils doivent avoir une bonne raison pour cela. Pourquoi ne pas avoir une conversation avec certains d'entre eux, pour voir quelle est la situation ? Ils n'en veulent pas tous, n'est-ce pas ? »

« Je ne pense pas, non. »

« Voilà, vous voyez. Tant que vos collègues réalisent leurs objectifs, et effectuent le nombre d'heures convenu par semaine, quelle importance cela a quand ils arrivent et quand ils partent ? »

« Cela n'en a pas, je suppose. Mais nous avons besoin que quelqu'un soit là à neuf heures pour répondre aux téléphones. »

« Est-ce que tout le monde doit être là pour répondre au téléphone ? »

« Non, je suppose que non. »

« Alors, faites une tournante, qu'ils le fassent à tour de rôle. Ceux qui sont en mesure d'arriver tôt peuvent faire partie de l'équipe du matin, ceux qui arrivent plus tard peuvent faire partie de l'équipe de l'après-midi. Et si vous avez des collègues qui restent jusqu'au soir, alors vous prolongez les horaires pendant lesquels vous pouvez répondre au téléphone, ce qui est bénéfique pour les clients. Laissez le personnel déterminer cela pour eux-mêmes, ils proposeront probablement un meilleur système si c'est dans leur intérêt d'en faire ainsi. »

« Je ne sais pas, Catherine. Ça sonne un peu risqué. Je n'ai pas envie de tout gâcher. »

« Faites un essai. Si cela ne fonctionne vraiment pas, vous pourrez toujours revenir à l'approche précédente. Essayez simplement. »

Et donc j'essayai. Nous essayions tous. J'ai dit à tout le monde que s'ils voulaient des horaires flexibles, ils devaient déterminer une sorte de tournante, comme l'avait suggéré Catherine. Tant que les téléphones étaient couverts pendant les horaires de bureaux, leur disais-je, ce n'était pas un problème.

Ils se sont tous réunis dans une mêlée d'une heure. Ça parlait beaucoup, se grattait la tête, ça gribouillait avec de gros feutres sur des tableaux de conférence.

Et finalement ils étaient revenus avec une grille tordue, dessinée sur une feuille de papier. Ils avaient établi un système de rotation, une tournante. Ceux qui étaient en mesure d'arriver plus tôt le matin, couvriraient les téléphones le matin, mais pouvaient partir plus tôt. Ceux qui avaient besoin d'arriver plus tard, ou qui avaient des difficultés de déplacement, couvriraient les téléphones et resteraient plus tard. C'était très malin.

Néanmoins, c'est même devenu encore plus malin, et plus complexe. Mina voulait passer un jour par semaine à donner un coup de main dans l'école de ses enfants, alors elle répartissait ses heures sur les quatre journées restantes. Je n'avais même pas pensé à quelque chose comme ça. Ensuite évidemment, les vannes se sont ouvertes ; mais dans le bon sens, c'était juste que personne n'avait jamais essayé d'aider le personnel comme ça auparavant. Ils devaient tous avoir été mécontents de leurs horaires jusqu'à présent. Deux personnes voulaient travailler pendant les périodes scolaires et s'absenter pendant les congés scolaires, de sorte à être le plus souvent possible avec leurs enfants. Certains aimaient prendre plein de vacances au soleil, d'autres n'aimaient simplement pas se lever tôt. Cela transforma presque l'endroit du jour au lendemain. Des personnes qui avaient été fatiguées, apathiques, ou sans enthousiasme jusqu'alors étaient maintenant bien-reposées, vives, fraîches et impatientes de relever tous les défis que leur boulot pouvait leur balancer.

J'en bénéficiais moi-même – ou plutôt, Helen et mes enfants en bénéficiaient. Je rentrais à la maison à temps, et j'étais en mesure d'aider mes enfants avec leurs devoirs. Enfin, les devoirs dont j'étais capable – certaines maths étaient un peu difficiles pour moi, mais heureusement ils se débrouillaient mieux que moi. C'en était fini avec l'époque où j'étais enfermé dans la chambre d'amis, parcourant des rapports, travaillant sur des choses qui devaient urgemment être finalisées. Lorsque je rentrais à la maison, j'oubliais complètement le travail. Helen se demandait ce qui m'était arrivé. Elle pensait que j'avais été remplacé par un sosie ou quelque chose dans le genre, mais elle ne s'en plaignait pas, alors elle n'était pas préoccupée par une invasion d'extra-terrestres, tant que notre vie de couple continuait ainsi.

Et lorsqu'un de nos gars, Tom, ne faisait pas ses heures, nous ne nous en rendions pas compte à travers ses arrivées et départs – nous nous en rendions compte parce qu'il ne parvenait pas à ses objectifs. La qualité du travail était ce qui comptait. M'assurant de croire le meilleur, je l'appelais pour voir s'il allait bien. Il sembla qu'il ne s'était pas rendu compte qu'il ne faisait pas ses heures, il était si détendu par rapport à ses arrivées et départs, que ses heures s'étaient simplement perdues. Il

était très embarrassé, mais je lui dis de ne pas s'inquiéter. Il me promet qu'il allait rattraper le temps perdu à partir de maintenant, et je le cru. Donc dans l'ensemble, tout ce machin des horaires flexibles fonctionnait très bien.

Je me félicitais de mon idée brillante (enfin, celle de Catherine, et de notre personnel) lorsque Mina vint me voir. Elle me remerciait pour les horaires flexibles, et admettait qu'elle avait songé à quitter la société jusqu'alors. Elle avait souhaité passer plus de temps avec ses enfants, et ceci l'avait aidé à le faire. Donc elle était vraiment très contente, comme tout le monde d'ailleurs. Je ne pouvais pas croire que cela avait réellement fonctionné – et qu'en plus tout le monde travaillait bien plus dur, comme résultat. Mais c'était vrai.

- ⇒ **Aidez les gens à équilibrer leur vie privée avec leur vie professionnelle**
- ⇒ Si les gens sont plus heureux avec l'équilibre de leurs vies, ils seront plus motivés et produiront un meilleur travail

Chapitre 10

Rassembler tous les éléments (Ou alors : Relier le tout)

Je suppose que c'est vrai ce qu'on dit – la fierté précède réellement une chute. J'étais si content de moi, si fier de ce que ma société était devenue. Le personnel était heureux, les clients étaient heureux. Tout le monde travaillait plus dur que jamais, mais pas, de manière fondamentale, parce que les choses étaient plus difficiles ; c'était parce que tout le monde aimait tellement ce qu'il faisait. Ça sonne plutôt ringard de dire ce genre de choses, mais c'était vrai. Nous étions vraiment heureux. Nous travaillions tous ensemble. Personne n'était tendu, le lieu était reluisant et joyeux, et rien de mal n'aurait pu arriver.

Mais, évidemment, lorsque vous dites des choses comme « rien de mal ne peut arriver », c'est exactement à ce moment-là qu'elles arrivent.

Personne ne su réellement comment cela s'était produit. C'était une combinaison de choses, en fait. Le marché a marqué un ralentissement brutal à l'échelle nationale, donc nous n'étions pas les seuls à souffrir.

Le marché de l'immobilier s'était par ailleurs un peu envolé, donc les gens avaient besoin de plus d'argent pour eux-mêmes. Les entreprises étaient d'autant plus prudentes par rapport aux dépenses, examinant minutieusement chaque décision. Les retards de paiements des clients s'allongeaient, et certains ne – pouvant pas – ne payaient pas du tout.

Nous avions une excellente chasseuse de dettes, mais elle avait aussi ses limites. Si les clients n'avaient pas l'argent qu'ils nous devaient, il n'y avait rien qu'elle puisse faire pour qu'ils nous payent. Les charges de notre bâtiment venaient d'augmenter, et cela nous affectait fortement. Pour couronner le tout, l'ensemble du personnel avait droit à une augmentation ce même mois, ce qui allait mettre nos finances encore plus en péril. Nous ne pouvions pas faire marche arrière par rapport à cela ; c'était garanti pour chacun, nous l'avions promis.

Ça avait l'air vraiment horrible. Ça avait l'air comme si nous allions faire faillite.

Pourtant, tout n'était pas triste et maussade – si j'avais bien appris une chose, c'était qu'après la pluie vient le beau temps, l'obscurité précède toujours l'aube, les jours de gloire sont imminents, les rues sont pavées d'or – et, surtout, Charlie et Catherine étaient au bout de la ligne. Il ne m'avait encore jamais fait défaut. Chaque fois que j'avais un problème, je pouvais les appeler, ou les inviter à déjeuner, et ils auraient chaque fois une idée géniale pour le résoudre, ou ouvrir d'autres perspectives qui m'aideraient à trouver une solution. Ils étaient comme mes amis 'enchantés' à l'autre bout de l'arc-en-ciel, qui viendraient et planteraient des haricots magiques dans ma tête qui feraient pousser un haricot géant de solutions.

« Je suis désolée, Charlie n'est pas là, il est sorti toute la journée pour rencontrer de nouveaux clients. Puis-je prendre un message ? »

« Oh, euh, peu importe, pourrais-je parler avec Catherine, plutôt, s'il-vous-plait ? »

« Désolée, elle est absente ce mois-ci. Souhaitez-vous laisser un message ? »

Oui, pouvez-vous leur dire « ouuuuuuuuuuuuillle » de ma part, s'il-vous-plait ?

« Non, ça va, merci. A moins que... »

« Oui ? »

Je jouais avec l'idée de demander une parfaite étrangère si elle pouvait m'aider à éviter que ma société fasse faillite. Je le considérais sérieusement. Finalement, la raison repris le dessus.

« Non, merci pour votre aide. »

« Ok, avec plaisir, au revoir. »

« Oui, au revoir. »

Je raccrochais le téléphone. Mon « au revoir » sonnait bien définitif.

Pas de Charlie. Pas de Catherine. Aucun espoir. Il semblait que c'en était fini. Nous avons besoin qu'un miracle se produise.

Je rentrais tôt ce jour-là. Tout le monde avait l'air de savoir que quelque chose n'allait pas, mais personne n'en parlait.

Ils savaient que les affaires ne marchaient pas assez bien, mais ils ne se rendaient pas compte de l'ampleur de la menace. Je suppose qu'il fallait bien que je leur en fasse part, tôt ou tard, mais je n'en avais pas le cœur.

Arrivé chez moi, je me fis une tasse de thé. Je m'assis, et trempas un biscuit dans mon thé. Le biscuit se brisa, et tomba dans le thé, éclaboussant ma chemise. Je soupirais.

Le lendemain, Yasmin me coinça dès mon arrivée.

« Chef », dit-elle. « Nous savons qu'il se passe quelque chose. Vous devez nous dire de quoi il s'agit. Est-ce que nos boulots sont certains ? Que se passe-t-il ? »

Je la regardais, et j'essayais de sourire. Cela ne ressemblait à rien de bon, alors j'arrêtais.

« Ok, » dis-je. « Rassemblez tout le monde dans la grande salle de conférence à dix heures. »

« Allons-nous bien ? Est-ce que ça va aller ? »

Je regardais son visage inquiet.

« Je ne sais pas, Yasmin. Je l'espère. »

Malgré le nombre si important de personnes présentes, il faisait très calme dans la salle de conférence lorsque j'y entrais. Il y avait beaucoup de chuchotements, mais cela s'arrêta dès que j'entra dans la pièce.

La marche vers l'estrade de la salle de conférence a été la plus longue marche que j'aie eu à faire dans mes souvenirs.....

Chaque œil dans la pièce était rivé sur moi. Sur le moment, j'aurais été enchanté d'échanger ma place avec n'importe qui au monde.

« Je ne vais pas y aller par quatre chemins », dis-je, lorsque j'étais monté sur l'estrade. « Vous savez tous, que les affaires ont été assez mauvaises ces derniers temps. En fait, c'est bien pire que d'habitude. On va vraiment mal. Sauf s'il devait se passer une sorte de miracle, nous allons probablement faire faillite dans six mois. »

Il y régna une vague de panique dans toute la pièce. J'insistais.

« Le marché a ralenti. Les charges du bâtiment ont augmenté. Les augmentations de salaires doivent être payées. Et la banque ne nous est pas particulièrement favorable. J'ai essayé de les retenir pendant un certain temps, mais ils sont sur le point de perdre ce qui leur restait de patience. Si nous dépassons notre limite de crédit dans les prochains mois, nous sommes morts. »

Un grand silence suivi.....

Yasmin leva la main, timidement. Je hochais de la tête.

« Qu'allons-nous faire ? » demandait-elle.

« Je n'en ai pas la moindre idée. Je suis ouvert aux suggestions. »

Nous restions assis là pendant un bon moment, en y réfléchissant intensément. Yasmin bavardait avec quelques personnes, pour finalement lever la main à nouveau. Je lui souriais et hochais à nouveau la tête.

« Si ça peut aider, moi et quelques autres aimerions nous porter volontaires pour passer à côté d'une augmentation de salaire, et pour rester travailler plus tard. C'est simple, en fait. Nous n'avons pas envie de travailler ailleurs, nous voudrions revenir vers les choses telles qu'elles étaient. Nous passerons à côté de l'augmentation de salaire, merci. »

J'étais abasourdi. Yasmin s'assaya, surprise par toute l'agitation – tout le monde parlait assez fort entre-temps, hochant de la tête et souriant les uns envers les autres. Prudemment, je me raclais la gorge et je posais la question impossible.

« Euh... Y a-t-il encore quelqu'un qui souhaite se porter volontaire pour passer à côté de l'augmentation de salaire cette année ? »

Instantanément, chaque main dans la pièce se leva. Ça ressemblait à la scène avec Truffaut dans « Rencontres du troisième type » (Close Encounters of the Third Kind) au moment où il demande à la foule d'où provenaient les sons et lumières. C'était magique.

Il semblait bien que nous l'avions, notre miracle.

Ne pas avoir à payer la moindre augmentation de salaire nous avait permis de survivre sans franchir nos limites de crédit. La banque était impressionnée. Pas assez impressionnée malgré tout pour nous offrir de l'argent, mais assez pour ne pas nous faire fermer la boîte.

Tout le monde faisait ce qu'il pouvait pour faire des économies. Nous recyclions le papier – au lieu de le jeter lorsque nous avons imprimé sur la face d'une feuille, nous la conserverions, pour faire passer le dos de la feuille dans nos imprimantes. A tour de rôle, avant de fermer le bureau, nous faisons le tour pour nous assurer que chaque ordinateur, chaque moniteur, chaque appareil soit complètement éteint. Nous utilisons une de ces sociétés d'appels téléphoniques internationaux à bas prix – nous avons besoin de rester en contact avec nos clients à l'étranger, mais ceci nous faisait économiser un bon paquet. Tout le monde proposait des idées pour économiser des pennies ici, des livres là, et ça nous aidait, chaque petite chose.

Nous nous en sommes sortis. De justesse. Mais nous nous en sommes sortis.

Ensuite, je suis allé chez Charlie et Catherine, lorsque l'orage fut passé, lorsque nous étions en sécurité, pour les remercier.

« Nous remercier pour quoi ? » dit Charlie, riant. « Nous n'avons rien fait. »

« Non, » dit Catherine. « Nous n'étions même pas là lorsque vous aviez besoin de nous. Si vous voulez dire merci à quelqu'un, vous devriez le dire à votre personnel. »

« Je l'ai fait, faites-moi confiance, » admettais-je. « C'est quand même incroyable. J'ai encore toujours besoin de me pincer. Qu'ils viennent avec une idée pareille, et qu'ils passent carrément à côté d'une augmentation de salaire. Pourquoi feraient-ils une telle chose ? »

« C'est évident, en fait. Ils aiment travailler là. Ils ne veulent pas avoir à aller quelque part où ce ne serait pas aussi bien, alors ils ont fait ce qu'ils avaient besoin de faire, pour que la société reste en vie. »

« Waow. C'est plutôt dingue, ça. Je suppose que le mieux vous traiter les gens, le mieux ils travaillent pour vous. »

« Exactement, » dit Charlie. « C'est ce qui s'exprime dans toutes ces idées que nous vous avons aidé à développer. Croire au meilleur, faire confiance, célébrer les erreurs, maintenir le travail et la vie privée en équilibre – tout cela se résume en : les gens travaillent le mieux quand ils se sentent bien. »

Les gens travaillent le mieux quand il se sentent bien.

« Ils l'ont prouvé, » ajouta Catherine. « Si les choses avaient été comme elles l'étaient d'antan, il n'y aucune chance qu'ils se seraient ainsi portés volontaires pour cela. Peut-être qu'ils auraient été contents de partir, contents de trouver un autre emploi. Mais plus maintenant, ils sont contents chez vous. Ils veulent faire fonctionner les choses. »

« C'est si étrange, » dis-je. « C'est comme s'il s'agit d'une société complètement différente, avec des gens différents. »

« Eh bien, c'est le cas, » dit Charlie. « Les gens ont changé, et ils ont changé la société. Pour le mieux. »

« Nous avons introduit une autre chose géniale, » dis-je. « Pour être certain que tout le monde reste heureux, nous faisons un Contrôle du Bonheur ('Happy Check'). »

Charlie et Catherine se regardaient.

« Un Contrôle du Bonheur? » demanda Catherine. « Alors, c'est quoi ça ? »

« Tous les trois mois, chacun remplit un formulaire qui demande des choses telles que « A quel point êtes-vous heureux(se) dans votre boulot ? Etes-vous tendu(e)/stressé(e) ? Bénéficiez-vous de suffisamment de soutien ? Et ainsi de suite. Tout cela est anonyme, et nous pouvons donc établir une vue précise de l'état de fonctionnement des choses. Ensuite, si quelqu'un a des problèmes, on les résout. »

« Comment ? » demanda Charlie.

« Nous avons mis en place certains groupes de travail pour s'occuper de diverses questions. Un groupe veille à ce que nous maintenions au bureau une atmosphère amicale et décontractée : des plantes, des jouets, ce genre de choses. Un groupe développe des façons d'offrir aux clients encore un meilleur service. Il y a pas mal de groupes, ils se rencontrent indépendamment, et ça permet aux choses de continuer à se dérouler en douceur. »

« Eh bien, » dit Catherine. « Quelle excellente idée. Peut-être que nous devrions essayer cela, Charlie ? »

Charlie hochait de la tête.

« On dirait que nous avons tous les deux également des choses que nous pouvons apprendre de vous. Bien joué, Howard, je savais que vous aviez ça en vous. »

Je me levais pour m'en aller, après un autre tour de remerciements. Juste au moment où je partais, je me rappelais que j'avais encore un problème – nous allions bien, mais nous avons du mal à trouver de nouveaux clients. Je demandais à Charlie ce qu'il pensait que je devais faire.

« Je ne sais pas, » dit-il.

« Vous ne savez pas ? Mais – vous savez toujours ! » marmonnais-je.

« Pas toujours. Nous ne sommes pas parfaits, ici, savez-vous. Nous ne prenons pas toujours la bonne décision. Il y a encore pas mal de choses que nous avons à arranger, des choses qui ne fonctionnent pas correctement. Mais nous y arrivons. Nous y travaillons. Nous ne savons pas comment trouver plus de clients pour le moment, le marché n'est pas si solide, comme vous le savez. »

« Alors qu'allez-vous faire ? »

Charlie haussa les épaules. « Je ne sais pas. Je vais demander au personnel. D'habitude, c'est eux qui ont les meilleures idées. »

Ensuite, il me fit un clin d'œil, avant de s'en aller.

Il n'arrêtait pas de me surprendre, ce gars-là.

- ⇒ Les gens travaillent le mieux quand ils se sentent bien
- ⇒ Qu'est-ce qui changerait pour votre organisation si la direction se concentraient à faire en sorte que les gens se sentent bien ?
- ⇒ Demandez des idées à votre personnel – il se pourrait bien qu'ils savent mieux que vous comment faire fonctionner les choses !

Epilogue

Il aurait dû être en train de s'amuser. Il aurait vraiment dû. Le soleil, le sable, la mer, son épouse, ses enfants, une magnifique villa les pieds dans l'eau, sur la plage, juste en dessous d'un bar-restaurant qui faisait un formidable homard – Il aurait dû être aux anges.

Mais ce n'était pas le cas.

Il avait l'air d'avoir mon âge, mais la ressemblance s'arrêtait là. Son épouse était assise sur la plage, essayant de se détendre et de se faire plaisir ; ses trois enfants jouaient avec un ballon de plage ; mais il était assis avec un ordinateur portable relié à un téléphone mobile, et il jurait beaucoup.

Moi, par contre, j'étais parfaitement détendu. J'avais aidé mes enfants à construire un énorme château de sable élaboré qui fut emporté d'un seul coup par la montée des eaux lorsque le dernier sceau de sable fut placé. Plus tard, nous en construirions un autre. Ce qui compte avec les châteaux de sable, ce n'est pas le produit final, c'est le plaisir que vous avez à les faire – et s'éclabousser les-uns-les-autres à l'aide de seaux d'eau remplis, bien-sûr.

Les enfants étaient à présents en train de se détendre à l'ombre, mon épouse était en train de bronzer, et j'étais couché complètement étiré, appréciant le calme et le silence.

Le silence, à vrai dire, sauf pour le gars avec son portable, qui faisait beaucoup de bruit. Il piquait avec ses clefs comme s'il essayait de gagner un prix sur une machine « testez votre force » à la foire. Pour une raison ou une autre, la combinaison de violence, d'injures, de soleil, de sable et d'humidité n'avait pas un effet bénéfique pour l'ordinateur portable.

Je le regardais un certain temps, amusé. C'aurait presque pu être moi, il y a un an ou deux.

Finalement, l'ordinateur commit un crime de trop. L'homme saisit le téléphone portable qui y était encore relié, et le balança autour de sa tête comme lors de cette épreuve Olympique avec une grosse boule au bout d'une chaîne. Lorsqu'il lâcha d'un râle triomphant, l'ordinateur portable et le téléphone mobile voguaient au-dessus de la mer et disparaissaient dans l'eau.

Je me dirigeais vers lui.

« Vous allez bien ? » demandais-je. « Seulement, vous avez l'air un peu stressé. »

« Stressé ? Que savez-vous du stress ? », était sa réaction d'un ton cassant.

« Oh, beaucoup, en fait, » répondais-je. « Laissez-moi vous raconter une histoire... »

Contacter les auteurs

L'histoire est une fiction. Beaucoup de personnes m'ont posé des questions telles que « Où se trouvait la plage ? » J'ai peur qu'il n'y avait pas de plage. C'était la façon de James pour donner vie à l'histoire.

Mais les principes qu'utilise Howard dans le livre pour retourner la situation de son entreprise sont bien réels et sont utilisés, d'une façon ou d'une autre, par notre société et par beaucoup d'organisations avec lesquelles nous avons travaillé.

Nous ne sommes pas des messagers mais des formateurs. J'ai créé la société sous le nom Happy Computers, pour rendre l'apprentissage de l'informatique amusant et entraînant. Au fil des ans, nous nous sommes agrandis et avons créé Happy People, qui aide des organisations à créer de merveilleux lieux de travail.

N'hésitez pas à nous contacter, pour bavarder, pour vous inscrire à notre bulletin d'information (newsletter) par courriel happy@work ou à faire appel à nous pour rendre votre organisation une qui est basée sur la confiance et la liberté.

Happy Ltd
40 Adler Street
London
E1 1EE
+44 20 7375 7300
<http://www.happy-people.co.uk>

Ou contactez-moi directement via le +44 7870 68 2442 ou henry@happy.co.uk. Oui, c'est bien mon numéro de portable personnel, et mon adresse de courriel personnelle.

Henry Stewart
Chief Executive, Happy Ltd

Contact en Français

J'ai rencontré Henry Stewart lors de son premier séminaire ouvert à tous concernant les lieux de travaux heureux (Happy Workplaces). Celui-ci se tenait à Londres, en avril 2013, dans les locaux de Google. J'étais un des 3 participants étrangers, parmi lesquels un orateur.

A la fin de la journée, nous avons tous reçu un exemplaire de Relax. Quelques mois plus tard, je me suis mis à le lire, alors que j'avais un tas de livres concernant le bonheur et la performance au travail qui attendaient que je les prenne en mains.

Dès la première page, j'étais emballé, ayant commencé à rire. J'ai contacté Henry parce que je trouvais Relax si bien écrit, si agréable à lire, que je trouvais qu'il fallait le proposer au public francophone, et je me proposais de le traduire, bien que je ne sois ni écrivain ni traducteur professionnel. Henry accepta avec plaisir, et nous trouvions un accord en toute spontanéité. C'était comme de la magie.

Pour autant que je m'en souviens, j'ai toujours été passionné par l'humain. Cela fait quelques années que j'aide les gens à concilier leur performances (professionnelles ou autres) et leur bonheur ou bien-être. J'ai eu le plaisir d'animer des ateliers d'équipes de managers et de coacher des individus: des PDGs, des cadres et des employés ainsi que des indépendants et ouvriers, tant en Belgique, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et même aux Etats-Unis.

Lorsqu'il s'agit d'un trajet qui vise un impact plus large dans une société de taille moyenne ou grande, nous intervenons avec une équipe de spécialistes expérimentés.

Je vous invite à partager avec moi votre impression de ce livre, voire même les expériences qu'il vous aura aidé à vivre et l'impact de celles-ci. J'attache énormément d'importance à l'impact sur le terrain, alors un courriel de votre part me fera grand plaisir.

Pour terminer, si vous souhaitez échanger sur le sujet ou sur l'état de votre entreprise, ou sur votre état personnel, contactez-nous en toute liberté. Et contactez-nous certainement si vous souhaitez rendre votre organisation plus performante et à la fois plus agréable, plus humaine.

Happy Champions

+32 477 13 14 96 (mon portable personnel)

raph@happychampions.com (mon adresse de courriel personnelle)

www.happychampions.com

Raphaël Glassberg

Leadership Coach, Entrepreneur et Business Angel