

LE FLÉAU DES « SINGES » ERRANTS EN ENTREPRISE

AMÉLIORER
LA PERFORMANCE
DES ORGANISATIONS
EN AUGMENTANT
L'IMPUTABILITÉ



 eudacium



Chez Audacium, nos expériences d'amélioration des performances d'équipes et d'entreprises nous ont permis de constater que l'un des principaux facteurs qui impactent négativement la performance d'une organisation, l'efficacité de ses opérations et le niveau d'engagement de ses employés est **le manque d'imputabilité des différents intervenants envers l'atteinte des résultats souhaités.**

Il est important de mentionner que ce manque d'imputabilité n'est pas nécessairement volontaire ou même un signe de désengagement de la part des employés. Il peut arriver que les zones de responsabilités soient mal définies, que les processus ne soient pas clairs ou que certaines compétences soient manquantes. Sans égards aux raisons possibles, les problèmes d'imputabilité nuisent fréquemment aux performances des équipes et des organisations dans leur ensemble.

Cet article vise donc à rendre visibles les éléments qui affectent négativement l'imputabilité au sein des entreprises et à proposer des pistes qui permettent d'améliorer significativement la performance des équipes et des organisations tout en augmentant la satisfaction professionnelle des employés.

QU'EST-CE QUE L'IMPUTABILITÉ ?

Avant d'aller plus loin, nous définissons l'imputabilité comme « un individu qui a la capacité de prendre une action qui peut impacter positivement une situation et qui a le pouvoir de le faire sans devoir préalablement demander la permission à une autorité supérieure ».

Dans ce sens, l'imputabilité peut se traduire par « prendre ses responsabilités et avoir l'autonomie de faire ce qui est nécessaire pour répondre aux besoins, satisfaire aux attentes et atteindre les objectifs ».

Bien que cette définition puisse être claire, les diagnostics organisationnels que nous effectuons nous indiquent que le flou existant autour de l'imputabilité en entreprise cause plusieurs problèmes. Ces derniers affectent négativement la performance des équipes, sans que les conséquences soient visibles à court terme, ce qui fait que les problèmes de fonds perdurent.

Notons que l'imputabilité est rarement assumée de manière égale par tous les employés et de manière constante dans

LE FLÉAU DES « SINGES » ERRANTS EN ENTREPRISES

Introduisons maintenant le concept des « singes¹ » en entreprises.

Tout d'abord, nous définissons un « singe » comme étant une activité non assignée, une tâche assumée par la mauvaise personne ou même un problème qui n'est simplement pas pris en charge.

Lors de nos interventions-conseils, nous utilisons la métaphore des « singes » de manière ludique afin d'attirer l'attention sur ces situations qui nuisent à l'efficacité et à la performance des équipes que nous accompagnons.

Les « singes » sont donc des activités dont personne ne s'occupe ou qui sont assumées par quelqu'un dont ce n'est pas la sphère de responsabilité.

Autrement dit, lorsqu'un employé se retrouve avec une tâche ou un projet qui reviennent à quelqu'un d'autre, on dit qu'il « vient d'adopter un singe ». Cet employé ayant accepté de travailler à la résolution d'une situation qui n'appartient pas à sa zone de responsabilité ou à son équipe.

Il arrive souvent que de se retrouver avec le singe d'un autre soit le résultat d'une manœuvre par laquelle le bénéficiaire

le temps. Certains contributeurs démontrent un grand niveau d'imputabilité alors que la majorité des employés démontre de l'imputabilité circonstancielle ou même, un faible niveau d'imputabilité face à leurs responsabilités.

Avant de blâmer les employés pour ce comportement, il est nécessaire de comprendre que la distribution inégale de l'imputabilité est fréquemment une conséquence de processus qui sont mal définis, de compétences manquantes ou même le résultat du statu quo.

En ce qui nous concerne, nous abordons spécifiquement l'angle de la gestion des équipes et présenterons que les impacts du statu quo, de la complaisance et d'un leadership passif permettent souvent la prolifération des problèmes de fonds et un niveau sous-optimal de performance.

Cet article vise donc à rendre visibles les éléments qui nuisent à l'imputabilité afin que ceux-ci puissent être adressés correctement.

hérite d'une responsabilité non sollicitée et non désirée. Le « transfert d'un singe » est généralement exécuté par un employé, un collègue ou même une personne en autorité au détriment de quelqu'un d'autre.

Alternativement, il peut aussi arriver que certaines personnes s'approprient volontairement le singe [la responsabilité] de quelqu'un d'autre pour diverses raisons. Alors que l'appropriation du singe d'une autre personne peut paraître une bonne idée, cela occasionne généralement de la confusion dans la prise en charge et la responsabilisation des individus et des équipes en plus de ne pas permettre à l'organisation de tirer des apprentissages de situations problématiques.

Dans ce sens, l'expression « prendre un singe » signifie autant la prise en charge volontaire de l'activité ou de l'incident de quelqu'un d'autre que l'assignation par quelqu'un d'un problème ou d'un projet à une autre personne dont ce n'est pas fondamentalement la responsabilité.

Dans un tel contexte, l'expérience nous a démontré qu'il existe trois types d'employés : ceux qui créent des singes, ceux qui nourrissent les singes (sans en prendre la responsabilité) et ceux qui adoptent les singes des autres.

¹ La notion des singes est dérivée de l'expression anglaise « to have a monkey on our back ». Cette expression est fréquemment utilisée pour indiquer un problème ou une situation importante que l'on souhaite se défaire et qui est la cause de frustrations. La notion des « singes » est d'ailleurs apparue dans un article du Harvard Business Review intitulé « Management Time: Who's Got the Monkey? ».

Avant de discuter de l'impact de ces trois types d'employés sur la performance de l'entreprise, il est important de noter que la meilleure manière de faire disparaître les singes qui circulent en entreprise – et conséquemment d'augmenter significativement la performance des équipes et des entreprises - est simplement de s'assurer que les singes [les activités] soient pris en charge par les personnes qui en sont effectivement responsables.

Autrement dit, la meilleure manière d'éliminer les majorités des problèmes de performance est de s'assurer que ceux qui en ont l'imputabilité prennent en charge les activités [les singes] qui leur appartiennent.

En effet, la prise en charge des problèmes par l'individu ou l'équipe dont c'est effectivement l'imputabilité permet d'évaluer certains éléments critiques à la bonne performance d'une équipe :

- L'équipe ou l'employé a-t-il les compétences requises pour prendre pleinement en charge ses responsabilités ?
- Les processus sont-ils adéquats pour éviter les situations problématiques ?
- La rapidité d'intervention est-elle appropriée pour satisfaire les attentes ?
- L'équipe possède-t-elle des moyens de s'améliorer suite aux problèmes décelés ?

LE COMPORTEMENT DES EMPLOYÉS FACE AUX SINGES ERRANTS

Avant de rendre visibles les conséquences des singes sur la performance des organisations, expliquons d'abord les comportements des différents types d'employés en entreprise face aux singes qui circulent librement et qui se multiplient.

LES EMPLOYÉS QUI CRÉENT DES SINGES

Les créateurs de singes sont les employés qui par leurs actions ou inactions (volontaires ou involontaires) causent des problèmes de fonctionnement ou qui permettent à certaines situations de dégénérer et de devenir des problèmes sévères ou des crises.

Les créateurs de singes sont des employés qui ne sont pas imputables, même lorsqu'une situation relève clairement de leur champ de responsabilité. Alternativement, ce sont des employés qui possèdent les compétences nécessaires

Lorsque l'imputabilité n'est pas assurée par les bonnes personnes, il n'est pas possible pour une organisation d'obtenir un niveau de performance optimal.

Bien que l'assignation des responsabilités aux bonnes personnes puisse sembler facile, les processus en place, les dynamiques humaines et les habitudes viennent souvent complexifier l'assignation des bonnes responsabilités aux bonnes personnes privant ainsi l'organisation d'opportunités d'apprentissage et d'améliorations.

Lors de nos interventions, nous constatons que la mise en place de l'imputabilité est difficile sans un accompagnement externe soutenu. En effet, nous remarquons à plusieurs occasions qu'à moins que ces comportements soient diagnostiqués et mis en lumière, le fléau des singes errants demeure souvent invisible et par conséquent, non adressé, dans la majorité des entreprises causant ainsi des niveaux de performance en dessous des capacités réelles des équipes.

pour régler les situations auxquelles ils sont confrontés, mais qui font le choix de ne pas les prendre en main.

Bien qu'ils arrivent souvent à justifier leurs actions ou inactions de manière convaincante, ces employés causent l'apparition de singes [problèmes] qui doivent ensuite être pris en charge par d'autres dont ce n'est pas la responsabilité.



Chez l'un de nos clients, plusieurs problèmes étaient soulevés par les clients lors des étapes d'implantation des solutions. Il était fréquent d'entendre les employés responsables de l'implantation chez les clients se plaindre de la piètre qualité du logiciel de l'entreprise.

Sous la pression des clients, l'équipe d'implantation alarmait la direction de l'entreprise mentionnant que si les fonctionnalités demandées n'étaient pas développées, les clients allaient résilier leur contrat ce qui non seulement annulait la vente du logiciel, mais causait aussi préjudice à l'entreprise auprès d'autres clients potentiels.

Alors que des problèmes [singes] étaient constamment rapportés à l'équipe de développement logiciel pour résolution, la performance et le niveau de mobilisation de cette équipe diminuaient constamment.

Ayant été appelé à intervenir, il nous a rapidement été possible de constater que l'équipe d'implantation créait involontairement des situations problématiques ou des crises [singes] en alarmant l'ensemble de l'entreprise à chacun des enjeux rencontrés.

Plutôt que de gérer les demandes des clients et de les accompagner dans la gestion du changement (ce qui était leur responsabilité), les membres de l'équipe d'implantation s'étaient partiellement déresponsabilisés en transférant systématiquement l'ensemble des problèmes à un autre département dont ce n'était pas la mission principale.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les créateurs de singes ne sont pas nécessairement mal intentionnés. Il arrive souvent qu'ils prennent action en voulant simplement réduire leur charge de travail ou en n'ayant pas une compréhension complète du processus global dans lequel ils s'inscrivent et des conséquences de leurs actions.

Un diagnostic organisationnel ou une évaluation externe des processus permet généralement de révéler les zones d'amélioration et d'éliminer la création de singes errants.

--- Points d'amélioration ---

Lorsque des situations problématiques surgissent ou que des crises émergent, il est nécessaire de se questionner afin de déterminer si la situation a été créée par un manque d'imputabilité ou une imputabilité mal assignée. Pour ce faire, il est nécessaire d'effectuer une analyse causale de la situation ou un bilan des événements afin de déterminer si la situation a été causée par des processus déficients ou mal-définis, par des zones de responsabilités floues, par le manque de compétences ou par le manque d'imputabilité de certaines personnes ou certains services.

Les gestionnaires ont donc une grande responsabilité dans l'élimination des singes errants. En réévaluant les processus opérationnels et en s'assurant que des post-mortem soient complétés, ils évitent le statu quo et permettent une amélioration continue de la performance.

LES EMPLOYÉS QUI NOURRISSENT LES SINGES

Contrairement aux créateurs de singes qui font apparaître, volontairement ou non, des situations qui doivent ensuite être réglées, les employés qui nourrissent les singes sont des employés qui souhaitent amener la résolution d'une situation, mais qui prennent les mauvaises actions pour y arriver.

Bien qu'il puisse arriver que ceux qui nourrissent les singes utilisent les actions de manière préméditée et négative dans le but de créer des distractions, le plus souvent leur intention sincère est de vouloir aider à accélérer la résolution des problèmes existants.

Ainsi, ceux qui nourrissent les singes utilisent la stratégie de « faire du bruit » pour rendre visibles les situations problématiques auprès des personnes en autorité dans le but que celles-ci prennent en charge ou assignent la résolution de la situation.

Lorsqu'ils en ont l'autorité, ceux qui nourrissent les singes assignent généralement la résolution de la situation [du singe] à un individu ou à un groupe dont ce n'est pas ultimement

la responsabilité. Leur préoccupation étant la prise en charge rapide des singes, plutôt que la résolution efficace de la situation ce qui entraîne généralement de la confusion et une diminution de la performance des équipes.

Alternativement, lorsque ceux qui nourrissent les singes n'ont pas l'autorité, ils tentent d'influencer ou d'alarmer les gens en position d'autorité afin que ceux-ci prennent action de manière à mener à la résolution de la situation.

Dans le même sens, plutôt que de permettre d'analyser la situation afin de prendre les meilleures décisions pour la résolution, ceux qui nourrissent les singes amènent à réagir rapidement et de manière sous-optimale.

Alors qu'il est préférable d'approcher les situations problématiques de manière rationnelle et reposée, ceux qui nourrissent les singes amplifient le niveau de stress et de panique forçant ainsi les actions de prise en charge du singe, même lorsque celui-ci n'est pas assigné à la bonne personne ou au bon groupe.

Une entreprise pour laquelle nous avons pour mandat d'améliorer le niveau de satisfaction de la clientèle et la performance de l'équipe de développement de solutions logicielles avait quelques employés qui nourrissaient les singes.

Alors que l'entreprise dans son ensemble avait un processus bien défini de résolution de problèmes et que l'équipe démontrait un niveau de performance élevé lorsque le processus établi était suivi, les responsables de l'équipe étaient fréquemment convoqués auprès du comité de direction de l'entreprise pour expliquer leur mauvaise performance perçue et l'insatisfaction des clients.

Après avoir assisté à plusieurs rencontres du comité de gestion et avoir eu l'opportunité de faire un diagnostic de la situation, il est devenu évident que certains employés étaient devenus des experts pour nourrir les singes.

Le diagnostic avait permis de révéler qu'avant l'arrivée d'un nouveau directeur pour l'équipe de développement de solutions logicielles, la performance de l'équipe était inadéquate et que l'intervention d'un vice-président ou du président était généralement nécessaire pour amener une résolution de la situation problématique.

L'équipe de vente avait compris le mécanisme amenant à la résolution rapide des problèmes. Par conséquent, de manière informelle, les directeurs de comptes avaient adopté une approche selon laquelle les problèmes des clients étaient systématiquement amplifiés et amenés au président afin que celui-ci s'implique dans la résolution de la situation. Alors que la stratégie des directeurs de comptes pouvait sembler légitime dans la mesure où ils souhaitaient éviter l'insatisfaction de leurs clients, leurs comportements causaient systématiquement une augmentation de niveau de stress dans l'entreprise et une panique presque généralisée lorsqu'un problème était soulevé.

Même après l'embauche d'un nouveau directeur et l'amélioration significative des processus internes résultant en amélioration des performances, plusieurs directeurs de comptes continuaient d'utiliser une technique qui leur semblait assurer la satisfaction de leurs clients, mais qui avait des impacts négatifs importants sur l'ensemble de l'organisation.

--- Points d'amélioration ---

Il est critique de déterminer la motivation réelle de ceux qui nourrissent les singes. Alors qu'ils peuvent justifier leur comportement en prétextant souhaiter la résolution rapide d'une situation, il est nécessaire d'évaluer en profondeur les causes et les conséquences de cette manière de faire. L'évaluation de la motivation réelle de ceux qui nourrissent les singes peut aussi révéler des jeux politiques et une utilisation inadéquate du pouvoir.

LES EMPLOYÉS QUI ADOPTENT LES SINGES

Contrairement à ceux qui nourrissent les singes et qui amplifient le bruit et le niveau d'urgence afin d'accélérer la résolution des problèmes rencontrés, les adopteurs de singes sont ceux sur qui l'entreprise compte pour prendre en charge les activités non assignées ou pour régler les situations critiques et les problèmes émergents.

Bien qu'ils représentent une faible proportion des employés d'une entreprise, les adopteurs de singes sont comme des pompiers qui ont pour objectif d'éteindre les feux. Ainsi, ils prennent en charge les situations problématiques de manière autonome ou suite à la demande des gestionnaires de l'entreprise, même lorsque la situation ne relève pas nécessairement de leur unité d'affaires, de leur zone d'autorité ou de leurs compétences.

Dans ce sens, il existe typiquement deux types d'adopteurs de singes : ceux qui adoptent volontairement les problèmes des autres et ceux qui répondent à la demande de l'entreprise. Les conséquences de leurs actions sont tout de même relativement similaires.

Les employés qui adoptent volontairement de singes ont fondamentalement une bonne intention, celle de régler une situation avant qu'elle ne dégénère davantage. Dans ce sens, les adopteurs de singes volontaires sont conscients qu'il existe un problème et ils choisissent de prendre en charge la tâche même lorsque celle-ci ne relève pas de leur zone de responsabilité.

Les gestionnaires ont donc la responsabilité de demeurer calmes et de prendre du recul face aux crises et aux situations critiques. Plutôt que d'amplifier le niveau de panique et de stress, le rôle des gestionnaires est de s'assurer que les bonnes personnes prennent en charge la résolution efficace des situations.

Par contre, cette prise en charge volontaire a pour conséquence négative de masquer le problème de fonds.

Puisque la situation problématique n'est pas visible à l'entreprise, la situation de fonds ne se règle pas jusqu'au jour où l'employé s'absente. Alternativement, l'employé qui paraissait performant se retrouve débordé par la prise en charge de nombreux singes qui ne sont pas fondamentalement de sa zone de responsabilité.

Le singe qui était ainsi masqué et sous contrôle se révèle alors à la grande surprise de l'entreprise. Malheureusement, lorsqu'elles deviennent visibles, ces situations masquées augmentent la panique et le sentiment de stress. L'entreprise, surprise de l'arrivée de telles situations, réagit de manière non optimale pour gérer la problématique révélée détournant ainsi l'attention des activités courantes.

L'autre type d'adopteurs de singes est celui des employés qui acceptent de prendre en charge une problématique qui relève d'un autre département ou d'un autre employé. Alors qu'il peut sembler bénéfique d'accepter la prise en charge d'une situation afin d'aider l'entreprise, cette acceptation ne devrait pas se faire sans qu'une analyse en profondeur de la situation soit effectuée afin que l'entreprise puisse apprendre de la situation rencontrée et qu'elle puisse mettre en place les mesures nécessaires pour éviter qu'une telle situation se répète.

En fondant son entreprise, le président d'une société-conseil avait embauché une adjointe administrative énergique. Cette dernière prenait en charge toutes les activités administratives permettant ainsi au président de s'occuper des opérations de l'entreprise.

Après une dizaine d'années d'existence et une croissance soutenue, l'adjointe du président avait progressé au sein de l'entreprise jusqu'à devenir directrice de l'équipe de service à la clientèle qui comptait une trentaine d'employés.

Alors que ses responsabilités l'occupaient pleinement, la directrice se portait souvent volontaire pour prendre en charge les dossiers orphelins ou la résolution des situations de crises.

Alors que sa performance diminuait et qu'elle semblait ne plus porter attention aux demandes de son équipe, la directrice était constamment débordée et semblait être la source de plusieurs conflits interpersonnels.

Ayant été invité à coacher la directrice afin qu'elle améliore la gestion de son temps et de ses priorités, il est devenu évident que celle-ci était une experte dans l'adoption des singes.

Bien que sa contribution dans la résolution de certains dossiers critiques était appréciée, la performance globale de son unité d'affaires diminuait constamment.

Après avoir identifié les symptômes et les motivations de la directrice, il a été possible de renverser le comportement et de trouver un mode de fonctionnement lui permettant de prendre en charge les singes qui appartenait à son équipe, plutôt que les singes qui n'étaient pas pris en charge par les autres équipes de l'entreprise.

Qu'ils le fassent volontairement ou non, l'adoption de singes est un comportement à éviter. Alors qu'il peut être utile d'adopter temporairement un singe, cette mesure doit être faite de manière consciente et dans une perspective à court terme.

L'expérience nous a démontré que lorsqu'un singe est adopté par un employé dont ce n'est pas la responsabilité, celui-ci en conserve généralement la responsabilité même lorsque celle-ci devrait être retournée dans le département qui en est imputable.

Les employés qui acceptent de prendre en charge une situation ou une problématique dont ils ne sont pas fondamentalement responsables soutiennent le maintien de situations sous-optimales.

Généralement à cause de leurs succès précédents, de leurs efforts et de leur capacité à obtenir les ressources nécessaires, ces adopteurs de singes se retrouvent avec une situation causée par une autre équipe ou un autre individu. Bien qu'ils puissent avoir démontré des succès passés dans la prise en charge des singes, ils peuvent devenir une solution à des problèmes de fonctionnement profonds évitant ainsi la résolution permanente des situations.

--- Points d'amélioration ---

Ceux qui adoptent des singes dont ils ne sont pas responsables aident effectivement à la résolution de certains problèmes à court terme. Cependant, ils ont rarement la responsabilité d'améliorer les processus qui sont défailants. En effet, les attentes face à leur contribution sont de résoudre rapidement les situations et non pas d'adresser les problèmes structurels ou récurrents.

L'autre enjeu qui se crée en adoptant les singes est que cela permet à ceux qui les adoptent de se valoriser. En effet, les adopteurs de singes bénéficient fréquemment d'attention et de valorisation professionnelle par leur contribution.

Comme les adopteurs de singes trouvent une forme de valorisation professionnelle dans leur rôle, leur réflexe n'est pas de régler les problèmes structurels de l'entreprise, mais bien d'être appelé pour résoudre les problèmes critiques ce qui leur vaut fréquemment la reconnaissance de leurs supérieurs.

La prise en charge de la résolution de situations problématiques par des employés dont ce n'est pas l'imputabilité masque des problèmes importants et encourage la récurrence de situations de crise.

CONCLUSIONS

Alors que le réflexe de plusieurs organisations est de valoriser ceux qui adoptent des singes et qui règlent les situations de crise, cela ne fait qu'aggraver la situation allant même jusqu'à créer une culture de « superhéros ». Alors que ceci pour sembler être une excellente solution, cette approche masque des problèmes structurels importants :

- Dépendance envers certaines personnes spécifiques pour régler les problèmes;
- Désengagement des autres employés (ceux qui n'ont pas adopté de singes) dans la résolution des situations;
- Besoin de situations de crise pour que les adopteurs de singes puissent se sentir valorisés;
- Centralisation des connaissances clés chez certains individus;
- Fonctionnement constant dans une culture de problèmes qui exigent fréquemment des réactions rapides et des situations de crises pour la résolution;
- Épuisement, démobilisation, niveau de performance sous-optimal;
- Ne permet pas de rendre visible les processus déficients, le manque de compétences ou la capacité rapide d'adaptation.

Dans ce sens, l'assignation et l'adoption des singes sont des réponses à court terme à des problématiques de fonctionnement organisationnel. Ces problèmes ont généralement un impact sur le niveau de performance des équipes et sur la mobilisation des employés impliqués. Par conséquent, la meilleure manière d'augmenter significativement le niveau de performance et d'assigner les singes à leurs responsables.

Rapporter un singe à la bonne personne ne signifie donc pas de se déresponsabiliser, mais plutôt de responsabiliser celui ou celle dont c'est effectivement l'imputabilité.

Le rôle des gestionnaires est donc de s'assurer que les singes se retrouvent dans les bras de leurs propriétaires. Ainsi, la résolution des situations problématiques permettra à l'entreprise d'améliorer ses compétences, ses processus et ultimement son niveau de performance.



À PROPOS DE MARTIN PROULX

Stratège en transformation d'entreprises, Martin conseille et accompagne les dirigeants afin d'instaurer les conditions favorables à l'émergence d'une culture dans laquelle la motivation naturelle, la contribution et l'accomplissement de chacun sont la source et la conséquence d'une performance exceptionnelle.

Martin est un accélérateur de transformations. Comme ancien dirigeant d'entreprises et gestionnaire d'expérience, il a eu l'opportunité de développer sa compréhension des humains et de leurs enjeux dans un contexte professionnel pendant près de vingt ans. Il a d'ailleurs contribué au succès de PME et de grandes entreprises en mettant en place des équipes performantes qui ont eu un impact direct sur le succès de leurs organisations. Il détient une maîtrise en sciences de la gestion et un baccalauréat en administration.