

Préambule aux concepts clés de la performance

L'élément déterminant de la réussite économique d'une entreprise est le management efficace des personnes qui la composent.

Développer la professionnalisation des managers, c'est-à-dire leur compétence managériale, est un facteur clef de leur compétitivité.

Qu'entend-on par performance dans le contexte actuel ?

Sujet plus ou moins tabou dans les entreprises. Certains dirigeants mettent en avant le long terme *versus* le court terme, faire mieux *versus* faire plus, meilleures conditions de travail *versus* rentabilité...

Les managers sont partagés voire tirillés entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. La pression sociale est forte.

Depuis une trentaine d'années, la notion de développement personnel apparaît dans l'entreprise.

De nouveaux métiers se créent : coach interne, « talent développeur », etc., métiers qui gravitent autour des fonctions RH afin d'accompagner les salariés (le plus souvent ceux qui ont été identifiés comme haut potentiel) dans le développement de leurs compétences personnelles.

Ces nouveaux « coaches », comme on les appelle, interpellent sur cette notion de performance et de son sens. Ils interrogent les managers sur de nouveaux critères de réussite qui diffèrent du faire plus, du plus vite, du moins cher (destructeur sur le long terme) pour se centrer sur faire différemment, autrement, mieux.

Le développement personnel, l'intelligence émotionnelle et situationnelle, la capacité à créer et à innover, la notion d'engagement et la gestion des énergies sont parmi d'autres paramètres des facteurs d'amélioration de la performance en entreprise.



© CCO Paris Musées/
Musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris, Petit Palais

Le mythe de Sisyphe

« Il n'y a pas de châtimeⁿt plus terrible qu'un travail inutile et vain. »
Camus disait : « Il n'est guère de passion sans lutte. »

La performance managériale s'articule autour de trois dimensions :

- être porteur du sens ;
- être facilitateur du système ;
- être développeur de talents.

Être porteur de sens

Les managers de managers sont « porteurs de sens » au niveau stratégique : ils éclairent les orientations stratégiques prises par la direction générale et ils recherchent l'efficacité entre la situation actuelle de l'entreprise et son environnement.

Les managers de proximité sont « porteurs de sens » au niveau opérationnel : ils ajustent les processus et le fonctionnement quotidien et ils recherchent l'efficacité entre les objectifs fixés et les moyens/les ressources disponibles.

Questions pour avancer

- ➡ Quelles sont les valeurs qui mobilisent mon énergie ?
- ➡ Quelle est la finalité de mon action ?
- ➡ Quelle est mon étoile, mon podium ?

Être facilitateur du système

Dans une approche systémique, les managers sont confrontés au quotidien à des problématiques complexes et leurs réponses doivent intégrer l'ensemble des paramètres et contraintes internes/externes. À défaut, les solutions court-termistes risquent de générer d'autres problèmes à plus ou moins long terme.

Les décisions prises sont rarement celles que le manager voudrait prendre mais un compromis offrant la meilleure solution pour l'ensemble des parties prenantes. C'est donc au quotidien un tiraillement plus ou moins important entre sa représentation de l'idéal et la réalité.

La force du manager est d'accepter ce décalage issu parfois du métier et l'optimisation de la mise en œuvre intégrant l'ensemble des éléments du système.

La maturité du manager réside dans sa capacité à faire le deuil de son expertise technique et de son apport par le métier pour élargir son influence en répondant à des enjeux plus globaux.

Questions pour avancer

- ➡ Face à une décision, mes objections sont-elles liées à mes intérêts personnels (métier/service/direction), aux intérêts de l'entreprise ?
- ➡ Cette décision est-elle profitable à l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires) ?
- ➡ Mon action au quotidien s'inscrit-elle dans une feuille de route ?

Être développeur de talents individuels et collectifs

Le manager est au service de l'équipe et de ses membres pour les aider à atteindre leurs objectifs : inverser la relation manager/managé pour adopter une posture d'aide à l'individu et à l'équipe facilite le développement des compétences et l'apprentissage par l'expérience et le partage des savoirs.

Développer les qualités de chacun, c'est d'une part renforcer le savoir-faire des individus et de l'équipe, d'autre part développer un savoir être facilitant les interactions entre les personnes.

Le développement de la performance de l'équipe est fonction du savoir être du manager qui par un rôle adapté à la situation permet à chacun de se réaliser pleinement dans son travail.

Que ce soit par l'appartenance à un groupe (fidélité, valeurs d'équipe, attachement à l'entreprise), que ce soit par la création et le maintien d'une dynamique globale et collective, que ce soit par une meilleure compréhension des enjeux, le savoir-être et la pérennité de l'efficacité de l'individu sont directement liés au bonheur qu'éprouve la personne à évoluer dans l'environnement proposé.

Questions pour avancer

- ➡ Comment s'exercent les compétences de chacun ?
À quel niveau ?
- ➡ Suis-je en soutien de mes collaborateurs pour leur permettre de progresser et d'évoluer ?
- ➡ Quel est leur regard sur ma capacité à les accompagner dans leur mission pour être plus performant et plus autonome demain ?



1. La stratégie

La stratégie d'entreprise est le fil conducteur de l'action managériale. C'est une démarche rationnelle de mise en œuvre de l'ensemble des moyens et des ressources dont dispose l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés dans les meilleures conditions possible.

Dans l'élaboration de cette démarche, il est essentiel que le dirigeant et le comité de direction explicitent clairement : le champ des possibles, les contraintes externes et internes et le cadre de mise en œuvre de celle-ci.

Qu'entend par « meilleures conditions possibles » et quels sont les points d'ajustements nécessaires au fur et à mesure du déploiement de la stratégie ?

Le sens des conditions éclaire la manière dont l'action se réalise en s'appuyant sur la culture et les valeurs de l'entreprise. Le rôle du manager est de valider la cohérence de la stratégie mise en œuvre et des plans d'actions à mener avec les modes de fonctionnement opérationnel.

La stratégie est donc un outil au service du projet énoncé qui lie l'ambition entrepreneuriale et la réalisation sur le terrain.

Trois pistes de réflexion pour développer une stratégie gagnante :

1. Apporter une réponse personnalisée et « différenciante » qui s'appuie sur la notion de création de valeur pour le client ;
2. Considérer l'entreprise comme un organisme vivant : analyser l'environnement dans lequel elle évolue, analyser ses besoins pour croître, analyser sa raison d'être. Comme un médecin qui ausculte son patient, être à l'écoute du corps social facilite le diagnostic. Je me souviens du garagiste de mon grand-père qui écoutait le bruit du moteur (lorsqu'il voulait bien

démarrer) et au son identifiait la panne ou le dysfonctionnement. Apprendre à ressentir les maux en écoutant fonctionner l'organisme, un art que les managers devraient cultiver ;

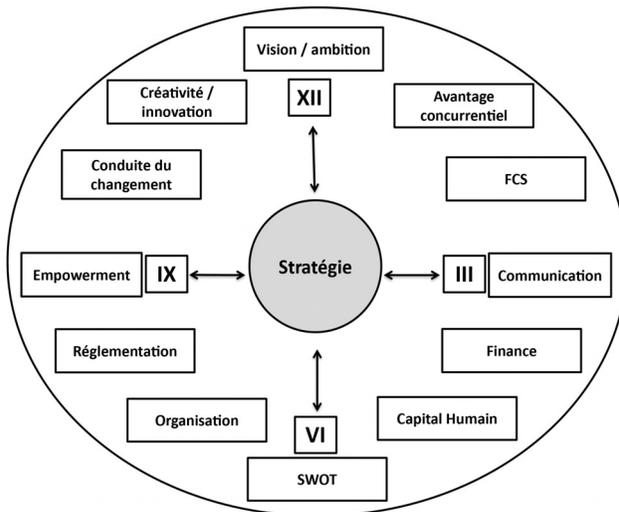
3. Développer l'innovation et la créativité autour des facteurs clés de succès générateurs de valeur ajoutée.

Définie par la direction générale, la stratégie conditionne l'organisation, les processus, l'organigramme hiérarchique en fonction des objectifs globaux à atteindre.

Dans le travail de déclinaison de la stratégie au sein de l'organisation, le rôle du manager est d'assurer la cohérence et la cohésion.

La compréhension de la stratégie de l'entreprise et l'alignement entre l'action managériale et la vision entrepreneuriale lui permettent de renforcer son action managériale.

La stratégie s'élabore selon 12 éléments fondamentaux qui la composent et que je nomme : l'horloge de la stratégie.



L'horloge de la stratégie

Mise en situation

1) Répondez à trois questions concernant votre entreprise :

- ➡ Quelle est sa mission ?
- ➡ Quelle est sa valeur ajoutée ?
- ➡ Pensez-vous que les moyens et ressources disponibles et déployés sont optimisés ?

2) Faites le tour du cadran en commençant à une heure : Avantages concurrentiels puis analyser/compléter chaque élément jusqu'à 12 h en finissant par : vision/ambition.

À noter : Chaque élément s'analyse dans sa dynamique propre en partant de l'avantage concurrentiel (1 h) et en terminant par la vision/ambition du dirigeant (12 h) et en s'appuyant sur l'élément précédent.

Il est important de s'appuyer sur des faits, éléments concrets et objectifs plutôt que sur ses propres estimations, perceptions.

Pour vous aider à remplir chaque élément, référez-vous aux indications fournies ci-après.

1 h : Avantage concurrentiel – Formaliser l'ensemble des éléments perçus par les clients comme un avantage concurrentiel.

2 h : FCS : Facteurs Clés de Succès – Formaliser l'ensemble des éléments qui maintiennent ou renforcent l'avantage concurrentiel.

3 h : Communication – Modalités de communication interne/externe et évaluation de l'image perçue par les parties prenantes.

4 h : Finance – Capacité de financement de ses investissements, de son activité récurrente, rentabilité des capitaux

investis, rémunération des parties prenantes, Capacité de moyens en R & D,...

5 h : Capital humain – Forces et faiblesses des compétences, savoir-faire, expertises métiers du corps social.

6 h : FFOM (Forces, Faibles, Opportunités, Menaces) – Analyse de l'environnement interne/externe.

7 h : Organisation – Description des éléments structurels de l'organisation et impact sur les activités de l'entreprise.

8 h : Réglementation – Impact et contraintes de la réglementation sur l'activité, les produits, l'efficacité de l'entreprise.

9 h : Empowerment – Évaluation de la capacité par les collaborateurs de trouver des réponses aux problématiques globales de l'entreprise.

10 h : Conduite du changement – Évaluation de la capacité à transformer l'existant.

11 h : Créativité/innovation – Analyse du positionnement original vs. Marché/concurrent.

12 h : Vision/ambition – Transcription des éléments ci-dessus en projection à moyen/long terme.