

RESUME

Le culte de la performance est décidément à la mode : rémunération au mérite introduite dans la Fonction Publique, séminaires d'entreprise pour réfléchir à son amélioration, presse spécialisée fourmillant de bonnes pratiques en la matière... tout le monde y va de sa recette ou de son expérience.

Au travers de nombreux entretiens en France et à l'étranger, avec des dirigeants, des DRH, des managers de terrain, la mission FNEP 2004 a réfléchi sur les tendances et les bonnes pratiques managériales mais également sur les pièges et les tentations associés.

La recherche de la performance est une préoccupation majeure et ancienne des entreprises, plus récente mais tout aussi importante pour les administrations. Il est frappant de constater l'élargissement du concept même de performance : pendant longtemps confinée à la sphère économique, la performance se juge désormais au travers de critères très variés et parfois en apparence contradictoires pour répondre à chacune des parties prenantes : actionnaires, clients, salariés, fournisseurs et autres tiers.

Cette évolution a plusieurs conséquences :

- l'entreprise ou l'administration doivent apprendre à **faire des choix cumulatifs** entre des critères contradictoires
- la définition de la performance **relève d'une décision stratégique**. Face à la pression des parties prenantes qui cherchent à « kidnapper » la définition de la performance vers leurs propres intérêts, l'entreprise durable doit d'abord savoir où elle veut aller
- la **comparaison**, avec les meilleures pratiques et résultats, est l'outil le plus simple, le plus répandu et le plus motivant pour évaluer sa performance. Elle nécessite d'identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes

La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.

Une fois la performance définie, il s'agit de s'organiser pour atteindre son but. Le management est l'un des leviers essentiels pour y parvenir.

Notre mission a observé lors de ses entretiens trois grandes approches des entreprises et des administrations en terme de management : l'approche production, l'approche gestionnaire, l'approche proximité.

Dans **l'approche production**, l'organisation accorde un rôle important au produit pour améliorer sa performance. Elle privilégie les points de vues techniques et quantitatifs, répondant à l'objectif de croissance de l'actionnaire. Son offre au client possède un bon rapport fonctionnalité/prix. Le salarié est avant tout recherché pour ses qualifications.

Dans **l'approche gestionnaire**, l'organisation accorde un rôle majeur aux processus pour améliorer la performance. Elle privilégie l'efficacité des procédures et garantit une croissance rentable pour l'actionnaire. Elle offre un bon rapport qualité / prix à ses clients. Le salarié est recherché pour ses compétences.

Dans **l'approche proximité**, l'organisation accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. L'actionnaire recherche une croissance durable, grâce à une bonne maîtrise des risques et une attention particulière à chacune des parties prenantes. Elle privilégie l'offre sur mesure au client et considère le salarié comme un talent.

Approche Production	Approche Gestionnaire	Approche Proximité
Le PRODUIT - enjeu technique - enjeu quantitatif - fonctionnalité - gestion qualification - croissance	Le PROCESSUS - complexité des systèmes - amélioration procédures - assurance - qualité - rapport qualité prix - optimisation des compétences - croissance rentable	La PERSONNE - service sur mesure - management des risques sociétaux - gestion des talents - croissance durable

Pour mieux identifier les leviers d'action, on peut décliner ces approches sous deux angles : celui du management des hommes et celui du management de l'organisation. A chaque fois, des bonnes pratiques et des tendances peuvent être utilement mises à profit par les entreprises et les administrations pour accroître leur performance.

→ En ce qui concerne la gestion des hommes, la mission a retenu les questions de motivation, de gestion des potentiels et de compétences indispensables au manager de demain.

1. LA MOTIVATION

Elle est essentielle pour la performance individuelle. Chaque salarié doit se sentir utile et pour cela, être à même d'identifier sa contribution à la performance collective, ce qui donne du sens à son travail.

Plusieurs leviers de motivation paraissent intéressants, qui exigent dorénavant du manager qu'il devienne un véritable « **manager-coach** » :

- mettre en avant les valeurs de l'organisation notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et, plus généralement, de développement durable
- créer une ambiance et un esprit d'équipe par la communication, la confiance et la bonne humeur ...
- introduire de la flexibilité dans les rythmes de travail, pour prendre en considération les rythmes de vie des salariés ; favoriser, dans la mesure du possible, le télétravail
- responsabiliser en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives (« empowerment »)
- créer les conditions d'une compétition positive entre les individus et les équipes, en vue de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par l'innovation
- reconnaître ses collaborateurs par des signes simples (badges, formation, statut social) ou par de la promotion sociale et saisir toutes les occasions de félicitations
- introduire une variabilité de la rémunération en fonction des résultats individuels ou collectifs, prenant notamment en compte le critère des compétences sociales

2. LA GESTION DES POTENTIELS

L'organisation doit bien **identifier les besoins futurs** de compétences managériales. En premier lieu, elle doit mettre en place une veille stratégique sur ses métiers. En second lieu, elle doit imaginer l'évolution de ses propres valeurs et des comportements associés. Enfin, elle doit apprendre à gérer les générations, en couplant l'offre de perspectives aux jeunes et la motivation des seniors.

Il est indispensable de promouvoir une **culture de la performance individuelle** associée à un système d'évaluation périodique. L'évaluation à 360° peut être introduite en France, dans les secteurs privés et publics, essentiellement pour le top-management et en privilégiant son usage à des fins de développement personnel plutôt que de sanction de résultats.

Chaque salarié doit être considéré comme un **potentiel individuel**. Dès lors, le développement des compétences individuelles devient une culture managériale de l'entreprise. Pour y parvenir, la première piste consiste à responsabiliser chacun sur sa propre employabilité. La seconde concerne le manager : il s'agit de l'évaluer sur sa capacité à créer les conditions du développement de ses collaborateurs.

Enfin, l'organisation doit savoir repérer et préparer ses futurs dirigeants et conserver ses ressources rares

- en considérant la gestion des hauts potentiels comme un véritable processus RH (critères de sélection, outils de développement, académie d'entreprise, ...)
- en portant l'attention sur la motivation et la fidélisation des hauts potentiels et des « key people », leur développement sur mesure (coaching, suivi individualisé, ...) et la création collective de valeur (émulation, enrichissement mutuel ...)

3. LES COMPETENCES DU MANAGER

Il n'y a **pas de moule** du manager parfait et, en lisant les ouvrages qui traitent de management, on ne peut qu'être effrayé par ce qui est attendu aujourd'hui du manager. Et pourtant, le manager de demain ne sera pas davantage un SurHomme que celui d'aujourd'hui.

Lorsque l'organisation commence à s'intéresser à ses parties prenantes, le manager voit son environnement se complexifier très rapidement. La gestion

de la **diversité**, qu'elle soit multiculturelle ou sociétale, la maîtrise du **temps** (individuel, collectif et du changement), la **personnalisation** du management et enfin l'acquisition d'une **pensée globale**, seront des compétences clés pour le manager de demain. Parallèlement, sa confiance en son **intuition**, ses capacités d'**adaptation**, de **remise en cause**, de prise de **recul** et de protection de soi, constituent ses plus sûrs atouts vers une performance individuelle et collective durable. Enfin le manager doit s'approprier le **rythme** de l'adaptation de l'organisation à son environnement et le relayer, par son exemple.

→ En ce qui concerne les modes d'organisation, la mission a retenu les questions de pilotage, de prise de décision, de conduite du changement et de management transversal pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

1. LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

Les indicateurs et outils de pilotage doivent être adaptés à la maturité de l'organisation. Au fur et à mesure que ses préoccupations dépassent l'approche technique et gestionnaire, le champ des indicateurs et des mesures doit s'étendre.

Des outils complexes comme la Balanced Scorecard ne peuvent accompagner que des organisations sophistiquées. Ils doivent être relayés en interne par des pratiques innovantes en terme d'organisation (empowerment) ou de ressources humaines.

Les outils de pilotage sont aussi des instruments de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Ils peuvent permettre de comprendre en quoi la contribution individuelle s'intègre au résultat global. Ils contribuent ainsi à la diffusion d'une culture de performance.

2. LA PRISE DE DECISION

Malgré leur situation de concurrence, les organisations rencontrées utilisent les mêmes méthodes de prise de décision. Elles distinguent le temps long, celui de l'orientation stratégique et le temps du résultat, par essence court et volatil. Ce dernier peut même être artificiellement raccourci, pour accroître la mise en tension de l'organisation et ce, par delà les différences culturelles.

Dans un environnement par nature instable et changeant, le modèle participatif, qui favorise une décision itérative construite sur l'échange, devient plus efficace pour la production des résultats. La flexibilité de la décision non définitive et réversible rend d'autant plus obsolètes les dérives bureaucratiques et procédurières qui peuvent parfois se cacher derrière des démarches qualité.

Enfin, la principale valeur ajoutée du décideur est sa **capacité à imaginer l'avenir**. Sa responsabilité doit être réaffirmée face à la prise de risque. Elle est nécessaire d'une part dans les cultures latines, bousculées par le partage de la responsabilité de la performance et d'autre part, dans les cultures du consensus, fauchées par la concurrence du modèle construit sur la performance individuelle.

3. LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Il n'y a pas **de bonne ou de mauvaise méthode** de changement : il y a LA méthode adaptée au changement à mener, dans le **contexte stratégique** évalué par l'organisation, et dans le **respect de sa culture**. Dans tous les cas, il faudra mobiliser les hommes en leur proposant un accord RH « gagnant / gagnant ».

Cependant, l'idée d'une conduite du changement permanente et par anticipation est séduisante et doit être favorisée lorsque le contexte s'y prête, en s'appuyant sur les facilitateurs suivants :

- donner le **sens** : être **transparent** sur l'**orientation** pour l'avenir
- **partager l'envie et la nécessité** de changer : s'ouvrir à l'extérieur et essayer d'objectiver les difficultés subies par la structure et les moyens d'y remédier
- **expérimenter** et procéder par **contagion** de ce qui est performant
- renouveler le dialogue social en favorisant la **contractualisation**
- favoriser l'innovation au plus près du terrain
- faire émerger et maintenir un esprit entrepreneurial

Lorsque le changement descendant est le mieux adapté, il est nécessaire d'utiliser **sincèrement** les outils de la conduite du changement, dans un réel souci de susciter l'**adhésion** et de **ne pas démotiver** les employés.

4. LE MANAGEMENT TRANSVERSAL

La transversalité est le corollaire de l'ouverture inéluctable des organisations vers les parties prenantes. Elle se traduit par une évolution vers des organisations décentralisées qui nécessitent de conserver cohérence, partage du savoir et création collective de valeur.

Il faut en premier lieu **donner du sens** au management transversal. Il s'agit d'expliquer son importance pour répondre avec flexibilité, réactivité et pertinence aux nouveaux enjeux économiques et sociétaux. La coopération inter et intra entreprise doit devenir une valeur fondamentale des organisations.

On peut alors **impulser** des organisations transversales, dont les formes suivantes constituent des exemples pertinents selon le contexte :

- créer des structures de coordination pour favoriser les échanges et les arbitrages
- renforcer les partenariats et la connaissance mutuelle entre opérationnels et fonctionnels
- développer le mode projet
- développer les réseaux, formels et informels, dans et à l'extérieur des organisations, en les dotant des moyens financiers et des ressources humaines nécessaires
- développer les hubs de coopération ou plates-formes transversales à l'échelle du territoire

Une véritable **culture transversale des managers** devient essentielle. Elle s'acquiert en favorisant les parcours internes individuels croisés permettant de voir l'organisation sous différents angles. Les ressources humaines peuvent accompagner le développement de comportements individuels ouverts (diplomatie, relationnel, communication dynamique et proactive), tout en intégrant des critères de transversalité dans l'évaluation des managers. Enfin, la sélection amont est essentielle, grâce à l'intégration de l'aptitude transversale dans les critères de recrutement.

Le management transversal nécessite des **instruments d'évaluation appropriés**. Des règles de gouvernance bien claires et spécifiques aux approches transversales préviendront les risques et les excès.