

Gérer la performance et l'amélioration.

Apprécier l'efficacité des processus et leur capacité à assurer la satisfaction des clients et des utilisateurs. Ajuster les dispositions en cas d'écart par rapport aux objectifs.

Règle d'or.

Manager, c'est avant tout persévérer.

Pour en revenir aux fondamentaux, améliorer, c'est faire mieux. Mais mieux par rapport à quoi ?

Cela signifie donc qu'il faut avoir un but, une destination, un cap, une ambition. Si on change de but sans arrêt, on ne s'améliore pas, on se perd.

Ensuite, il faut que ce but soit connu de tous. Connu, pas nécessairement partagé. Il convient simplement que chacun puisse se positionner et positionner son action pour la réussite de ce but.

Ce positionnement est d'autant plus simple à opérer qu'une route est tracée par ceux qui sont en position de leadership et que cette route soit jalonnée d'objectifs successifs à atteindre.

Cela implique, l'amélioration, la performance s'apprécie nécessairement dans la durée. Cela implique de la part du manager de la persévérance dans les buts et les objectifs. Cela implique de ne pas changer de direction à la première contrariété. Cela implique de ne pas supprimer ou ignorer la mesure si les résultats ne sont pas bons.

En ce domaine, comme dans d'autres, viser la performance implique de ne pas se disperser. Un nombre limité d'objectifs mobilisateurs dans la durée est la meilleure garantie pour focaliser les moyens et les attentions sur la performance.

A ne pas faire.

Réduire la performance à l'efficacité.

La performance, c'est la capacité à atteindre les objectifs fixés.

L'efficacité c'est la capacité à obtenir les résultats attendus au meilleur coût.

L'organisation qui visera avant tout l'efficacité a peu de chances d'être performante car elle sera poussée à :

- Faire feu de tout bois pourvu que cela rapporte.
- Se focaliser sur la rentabilité à court terme au détriment des enjeux de plus long terme.

Il en découle que la performance ne doit pas uniquement se mesurer en termes de rentabilité, de chiffre d'affaires et de marge. La performance s'apprécie en termes de développement global de l'entreprise, en termes de capacité à satisfaire ses clients, ses collaborateurs autant que ses investisseurs. La satisfaction des clients, des utilisateurs et des collaborateurs est généralement considérée comme critère principal de performance par la plupart des standards qualité.

Cela conduit donc à s'interroger sur quels sont les buts, quel est le destin envisagé pour l'organisation. La rentabilité financière peut en être un ; elle ne doit pas être le seul.

Confondre amélioration et pilotage.

L'amélioration, c'est le fait de faire évoluer les objectifs et les pratiques dans le but de les rendre plus performants. Corriger une mise en œuvre imparfaite des dispositions prévues, compléter par le détail des dispositions et les ajuster au contexte n'est pas de l'amélioration mais du pilotage. Une activité qui devrait être quotidienne et normale pour tout manager.

Confondre ces deux notions peut conduire à

- ne pas laisser de place au pilotage,

- chercher à fixer dans le moindres détails les modalités,
- ce faisant, à bloquer toute dynamique.

La performance est avant tout une question d'ajustement à la marge. Pour cela, il vaut mieux s'appuyer sur l'intelligence et la compétence des collaborateurs et managers que de les enfermer dans des procédures détaillées.

Mieux vaut des objectifs clairs que des RACI (grilles de responsabilités).

Vouloir tout prévoir.

L'avenir conservera toujours ce charme d'être, pour partie, imprévisible.

Si on parvient à se convaincre que toute situation ne peut pas être prévue d'avance il devient tout de suite plus évident que la performance repose sur la qualité du pilotage (voir ci-dessus) et une bonne gestion du risque.

Des objectifs clairs, des responsabilités globalement bien définies et réparties, des principes directeurs pour la conduite des activités et des managers responsabilisés et formés à la gestion des risques suffisent largement à établir les conditions propices à la performance.

Refuser les contrôles.

Pour apprécier la performance, pour décider des améliorations, encore faut-il mesurer, vérifier, évaluer la situation courante par rapport aux prévisions et aux objectifs.

La notion de contrôle a souvent mauvaise presse conduisant à des formes d'autocensure de la part du management :

- On ne mesure que ce qui va bien et qui rassure,
- On évite de dire les choses quand elles peuvent apparaître comme des critiques envers certains individus.
- En évite de se comparer ou de chercher à savoir quand la performance n'est pas au rendez-vous.

Le contrôle est tout aussi indissociable des objectifs que ne le sont les indicateurs pour en mesurer la réalisation. Identifier les causes est indispensable pour identifier les remèdes.

Les risques.

Une organisation bloquée.

Les causes principales sont :

- Ce peut être une organisation qui ne sait pas dans quelle direction aller faute d'objectifs précis. Il revient au management de haut niveau d'indiquer précisément la direction à prendre.
- Ce peut être par excès de précision et de formalisme dans la définition des processus.
- C'est souvent une organisation qui manque de volonté commune. Les acteurs ne se parlent pas. Ils ne partagent pas les mêmes buts. Ils transforment les collaborations en conflits et en jeux de pouvoir.

Les deux principaux indices de cette situation sont :

- Certains conduisent leur action sans se préoccuper ou se concerter avec les autres membres de l'organisation.
- Les acteurs demandent la mise en place de RACI (grilles de responsabilités) pour borner leur activité par rapport au reste de l'organisation.

Une organisation en évolutions permanentes.

Les causes principales sont :

- C'est le plus souvent une organisation qui n'a pas de buts précis ou dont le management de haut niveau est incapable de faire preuve de persévérance.

- C'est une organisation qui n'a pas été en mesure de mobiliser les acteurs sur les buts fixés par le haut management.
- C'est une organisation qui s'est montrée trop formelle dans la mise en place de ces processus. Comme il est impossible d'anticiper toutes les situations, le moindre cas d'espèce va nécessiter des ajustements des critères de performance alors qu'ils auraient très bien pu être gérés par les managers d'activités.

Une incapacité durable à identifier des améliorations.

Les causes principales sont :

- La situation la plus courante est celle d'une organisation qui affiche des ambitions de performance, pour des besoins de certification par exemple, mais qui n'en tire aucune conséquence en interne. Des améliorations sont apportées au moment des audits de renouvellement.
- On ne peut pas exclure non plus le cas des organisations qui sont effectivement performantes. Le défi est alors de trouver de nouvelles motivations pour relancer la mobilisation. Il y a lieu de se réinterroger sur l'ajout de nouveaux critères de performance. Les sujets sociétaux en sont une source importante.
- Ce peut être enfin une organisation qui refuse d'affronter ses difficultés. Si intuitivement ou par certains signaux, la conviction est acquise que la performance n'est pas au rendez-vous et que les améliorations ne le sont pas non plus ; il convient pour le management de haut niveau de se pencher sur :
 - La manière dont les indicateurs sont définis et déclinés. Il est tout à fait possible qu'on ne s'intéresse pas aux bons sujets.
 - La manière dont les contrôles sont exercés et les mesures analysées. Il est possible qu'on ne se pose pas les bonnes questions.
 - La manière dont les causes sont analysées et les problématiques sont posées. Il est possible qu'on ne veuille pas aborder les sujets susceptibles de fâcher.

Une performance faible ou dégradée.

Les causes principales sont :

- Si les objectifs ont été correctement fixés et que la mesure est correcte, cela peut provenir d'un défaut de mobilisation des acteurs
 - Par manque de communication,
 - Par manque d'implication de l'encadrement dans le pilotage par les objectifs.
- C'est parfois lié à la manière dont le changement est introduit. Force est de constater qu'il est difficile de parvenir à ce que les améliorations ne se traduisent pas par des perturbations temporaires ou durables. Les principales parades sont :
 - Analyser finement les impacts des améliorations.
 - Communiquer et informer sur les changements et la manière dont ils seront introduits.
 - Autant que faire se peut, expérimenter les améliorations avant de les généraliser.
 - A l'occasion de cette communication et des expérimentations, être en veille active sur toutes les remontées terrain.

Les pistes de solutions.

Etablir la stratégie de l'organisation.

La performance s'apprécie par rapport aux résultats stratégiques décidés par l'organisation.

- Etablir les résultats stratégiques c'est-à-dire identifier les résultats à atteindre à cinq ou dix ans qui matérialiseront la réussite de l'organisation dans la mise en œuvre de ses buts et de ses ambitions. Autant de résultats, qui doivent être mesurables, qui constitueront les critères distinctifs de l'organisation dans son environnement. Ces résultats sont à rechercher dans plusieurs registres :
 - En matière de chiffre d'affaires et de positionnement marché,

- En matière de rentabilité et de résultats financiers,
- En matière d'offre,
- En matière de qualité, de technologie, d'innovation,
- En matière de notoriété et de satisfaction client,
- En matière d'attractivité et de qualité de vie au travail,
- En matière d'environnement et d'action sociale, ...

Attention à ne pas se disperser et choisir un nombre limité (pas plus de cinq) de cibles à atteindre.

- Pour chacun de ces résultats, définir un objectif daté et chiffré.
- Identifier les moyens et les leviers de la réussite sur chacun des objectifs.
- En déduire les principes directeurs de l'organisation qui viseront à sécuriser ces leviers de réussite et à identifier le niveau de pilotage et de suivi souhaités par le management de haut niveau.

Superviser l'appropriation et la déclinaison des objectifs.

Veiller à ce que chaque domaine contributeur (en particulier ceux qui constituent des leviers de réussite)

- Comprennent parfaitement les buts et objectifs de haut niveau.
- Sont en mesure d'identifier leur contribution à la réalisation de ces buts et objectifs.
- Sont en mesure d'en déduire une stratégie de mise en œuvre et les objectifs déclinés qui en découlent.
- Sont en mesure de définir une feuille de route pour l'atteinte des objectifs avec définition d'objectifs intermédiaires.
- Sont en mesure de décliner les dispositions d'organisation et de pilotage aptes à l'atteinte des objectifs intermédiaires et cibles.

La cohérence d'ensemble ainsi que la faisabilité (en particulier au regard des moyens disponibles) doivent être passés en revue au niveau supérieur de l'organisation avant publication et mise en œuvre.

Communiquer les éléments d'ensemble et spécifiques à chaque domaine, à l'ensemble des parties prenantes et à l'ensemble des collaborateurs. Ces éléments doivent être très largement connus de sorte à ce que chacun comprenne la cible, les objectifs de chacun et en particulier les siens.

Etablir les modalités d'évaluation et de suivi des performances.

Définir et déployer les processus de management de la performance.

- Déployer les processus de formation et d'évaluation de l'appropriation des buts par l'organisation.
- Déployer les processus de mesure, en particulier de satisfaction des clients.
- Construire les tableaux de bord de la performance à tous les niveaux de gestion. Préciser les modalités d'établissement, d'analyse, de revue et de communication des tableaux de bord périodiques.
- Déployer les processus d'évaluation et d'audit et établir les programmes d'évaluation et d'audit.
- Mettre en place, au niveau le plus élevé de l'organisation, le processus de revue de la performance et de décision sur les améliorations.

Etablir les processus de management de l'amélioration.

Mettre en place et déployer un processus de management de l'amélioration qui aborde en particulier :

- Les modalités d'identification et de suivi jusqu'à résolution complète.
- Les modalités d'identification des causes et des solutions à mettre en œuvre.



- Les modalités de vérification de l'efficacité et de la performance des changements avant généralisation.

Assurer le pilotage de la performance et de l'amélioration.

En s'appuyant au maximum sur les capacités de pilotage à chaque niveau du management, conduire

- Les activités de collecte et analyse des indicateurs de performance,
- Les activités correctives en cas de dérive,
- Les revues de performance,
- L'identification des pistes d'amélioration,
- La mise en œuvre des actions d'amélioration décidées.

Pour approfondir.
