

LA PERFORMANCE PME AU QUOTIDIEN.

Définissons la performance en entreprise.

Comment se fait-il qu'en période de crise des sociétés du même secteur sont plus performantes que d'autres ?

Comment se fait-il qu'à périmètre égal des sociétés ont un meilleur portefeuille de commandes, une meilleure rentabilité, une meilleure trésorerie, une meilleure valorisation ?

Ces entreprises sont tout simplement plus performantes et efficaces.

Comment se fait-il qu'en période de crise des sociétés sont moins performantes qu'avant la crise et au contraire d'autres deviennent plus performantes ?

Peut-on parler de développement de la performance quand, dans cette période de crise, l'objectif prioritaire pour une société est de viser l'équilibre ?

D'un point de vue théorique, les leviers du développement de la performance sont connus, il suffit d'agir avec cohérence et pragmatisme sur les axes de stratégie, de finance, de marketing, commercial, productions, services, produits, sur l'organisation et son management et bien d'autres axes.

Enoncer ces théories revient à dire «pour gagner un match de football, il suffit de marquer un but de plus que l'adversaire». Cet article n'est pas une nouvelle définition du savoir-faire de la performance en PME, en n'écrivant que des vérités.

L'enjeu de cet article est plus de faire-part du savoir être de l'entreprise qui crée de la performance et d'illustrer à partir de témoignages comment nos clients ont marqué un peu plus de buts.

DEFINIR LA PERFORMANCE

C'est un mot qui devrait être l'essence même de l'entreprise et pourtant c'est un mot aussi qui fait peur car, derrière, on peut craindre une obligation de résultats ou plutôt une obligation de résultat à n'importe quel prix ou effort ou sacrifice. C'est un mot aussi qui fait peur car on peut craindre que seule la finance importe et l'emporte au détriment de l'humain ou du social. Les exemples médiatiques ne manquent de nous le rappeler assez régulièrement.

La performance est aussi liée au monde sportif qui relie ceci à l'exploit comme si être performant c'est être dans l'exploit de temps en temps, alors qu'en entreprise la performance est au quotidien.

La performance est issue du mot anglais «to perform» qui veut dire réaliser. Le petit Robert parle de résultat chiffré dans une compétition. En économie d'entreprise la performance d'une entreprise se mesure à sa façon dont l'entreprise améliore le ratio valeur-coût. Depuis la crise, on parle de plus en plus de performance sociale qui pourrait se mesurer par le ratio rémunération/temps. La rémunération étant celle du dirigeant et de ses collaborateurs. Si tel est le cas, mon professeur d'économie avait raison car ce ratio est compris dans le couple valeur-coût.

Ce ratio semble être la bonne mesure, il a pour gros inconvénient de n'être connu qu'au moment où les produits et/ou services sont vendus donc trop tard. L'enjeu pour l'entreprise devient alors : qu'est-ce que je dois mettre en oeuvre avant la vente du produit pour permettre à ce ratio d'être le plus fort possible ? C'est justement pour cela qu'elle va donc traduire ce ratio en objectifs stratégiques plus concrets et elle va en faire un suivi régulier.

Selon le prisme de chacun, en coaching, on parlera de cadre de références de chacun, ce ratio est vu sous l'angle création de valeurs (vendre plus cher, vendre plus, vendre mieux...) ou sous l'angle coût (faire des économies de structures, acheter le moins cher, dépenser moins...). Chacun, selon son cadre de références, son métier, va traduire ce ratio en objectifs stratégiques plus concrets et va en faire un suivi régulier. Exemple : objectif mensuel des commerciaux ou objectif de trésorerie Cash. Bien sûr, il n'y a pas d'opposition entre ces deux axes, ils sont nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise.

L'entreprise va s'entourer d'experts internes (salariés) ou externes (consultants) pour l'aider à définir les bon ratios, en suivre les évolutions pour prendre des décisions afin d'assurer la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise (humaine, commerciale, technique, finance).

Sur le papier, l'entreprise peut se résumer à un bilan, qui d'ailleurs est le seul qui atteste de la bonne marche de l'entreprise. Au regard de chiffres, il suffit d'agir sur certains chiffres pour améliorer ce ratio. Mais l'entreprise ne se réalise pas à travers un tableau Excel, pour arriver à atteindre les objectifs dans la complexité de l'entreprise, les théories, les livres, les experts consultants ou les coachs parleront de motivation, de cohésion d'équipe, d'intelligence collective, de visions partagées, de sens et bien d'autres points tous nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, ils sont tous aussi importants.

D'ailleurs, vous retrouverez l'ensemble de ces axes d'actions qu'ils soient d'ordre technique ou humain dans le livre Gestion de la PME aux éditions Francis LEFEBVRE réalisé par Audecia et PricewaterhouseCoopers.

L'entreprise a justement besoin de s'entourer de ces experts internes, experts consultants, experts comptables, experts informaticiens, experts coachs individuels ou d'équipes pour qu'ils contribuent grâce à leur spécialité à l'amélioration du couple valeur-coût et du couple rémunération/temps et donc de sa performance. Nous avons d'ailleurs appelé ces experts des catalyseurs de performance.

JUSTEMENT COMMENT BIEN REUSSIR A DEVELOPPER SA PERFORMANCE

Toutefois, la performance en entreprise et encore plus en PME, c'est au quotidien qu'elle se vie. L'entreprise sera d'autant plus forte si chacun agit en émergence au quotidien en fonction de la situation du moment et que cette émergence soit justement créatrice de valeurs au moindre coût pour optimiser le rapport entre les deux.

L'émergence intelligente au profit de l'entreprise ne s'apprend pas, c'est un contexte entreprise qui fait que cette émergence peut exister et peut être intelligente. D'ailleurs, en coaching nous voyons bien que tant que ce contexte n'est pas créé il est impossible de faire un travail de fond sur la vision, sur les axes stratégiques, sur l'intelligence collective, la motivation, la cohésion... ou tout simplement sur la prise de décisions et sa mise en application.

L'enjeu pour l'entreprise est de créer ce contexte d'émergence intelligente que nous avons appelé le savoir-être entreprise créateur de performance. En effet, une fois que ce savoir-être se développe, il devient le creuset pour créer, accueillir l'intelligence collective, la motivation, une vision partagée et partageable, la circularité et la transversalité. L'entreprise saura choisir ses bons indicateurs de mesure en fonction de sa stratégie, de son marché, elle saura prendre des décisions et les mettre en application, elle saura réajuster au quotidien et tout naturellement le couple valeur-coût sera plus performant.

Le savoir-être n'est pas un contexte de compétences mais un contexte de prise de conscience, de changement de cadre de références, d'actions par l'apprentissage au quotidien. C'est d'ailleurs le contexte du coaching systémique : à partir d'un objectif défini par le client, le coach va permettre au client de changer de cadre de références afin que son client soit dans l'action mesurable qui lui permette d'atteindre son objectif.

Ce n'est certainement pas un hasard si le métier du coaching arrive à maturité au moment où les entreprises revoient leur système pour être plus performantes ou retrouver de la performance. Le développement du savoir-être créateur de performance doit être à la fois souple pour s'adapter à l'évolution du système, il doit être aussi concret pour qu'il se mette en place sur des éléments pratiques du quotidien, mesurables, il doit être léger pour permettre à l'entreprise de se l'approprier au quotidien et dans le temps pour créer de la durabilité.

In fine, un module de développement de savoir-être créateur de performance doit être lui aussi performant et efficace : 3 à 5 jours d'intervention sur 5 à 6 mois.

Le savoir-être créateur de performance dans l'entreprise peut se développer de plusieurs manières, soit à partir du dirigeant, puis de son comité de direction et ensuite du reste de l'organisation, soit à partir d'un service de l'organisation qui viendra « contaminer » les autres services et plus tard la direction. L'expérience nous a montré qu'il n'y avait pas de règle car justement le choix est déjà induit par le savoir-être de départ de l'entreprise.

La performance est un sujet tellement vaste qu'il faudrait des années d'écriture pour en oublier le moins possible. Sur le site www.anse.fr vous aurez accès à d'autres textes sur la performance PME. En effet, vous accèderez à un texte sur « Comment créer de la performance en PME ? » Vous découvrirez aussi « Les autres leviers de la performance » et « Les freins à la performance ».

Si vous souhaitez prendre contact avec nous n'hésitez pas à le faire en passant par la rubrique « Contact » ou directement par téléphone au 06 82 69 70 83.

Bien cordialement

Claude ARRIBAS
06 82 69 70 83

Copyright 2010. www.anse.fr Claude Arribas