

# COMMENT CREER LA PERFORMANCE ?

## Le savoir-être créateur de performance

### **LE SAVOIR-ÊTRE LEVIER DE LA PERFORMANCE EN PME**

Depuis plus de 20 ans que je côtoie des PME, je peux me permettre d'affirmer que la croissance et la performance des PME n'est jamais le fruit du hasard.

La croissance d'une PME est indépendante de son marché et de la conjoncture, tout part de son dirigeant et de sa capacité à anticiper, à créer ou se créer un marché de niches, en développant un savoir être qui capte des clients et des marchés, un savoir être différent des grands comptes qui eux vont utiliser de grands moyens d'actions pour faire valoir leur toute puissance nécessaire à leur savoir être.

La PME va justement se créer un marché là où les grands comptes ne peuvent pas bien faire leurs actions, elle va tirer profit des difficultés, des incertitudes, des peurs des grands comptes ou mieux de l'inexistence de leurs actions.

#### **a) Le savoir-être du dirigeant au profit de la performance de sa PME**

Comme dans la plupart des PME, tout dépend du dirigeant majoritaire (ou de son entourage très proche souvent familial ou amical ou d'actionnaires peu présents). C'est ainsi qu'il doit être au four et au moulin. Le fait d'être aspiré par l'intérieur de l'entreprise l'empêche réellement de diriger vraiment, il gère les urgences car souvent tout se décide avec lui et même parfois rien ne se décide sans lui.

En fait la problématique du dirigeant est la suivante : doit-il être le pilote de l'avion ou doit-il être dans la tour de contrôle ? Doit-il être le capitaine ou le coach sur le banc de touche ou le président du club qui regarde le match se dérouler ? Doit-il être le pilote de la Formule 1 ou le mécanicien ?

Je ne pense pas que l'on soit dans une réponse aussi binaire mais savoir jouer du curseur entre ces différentes réponses en fonction de la situation est un premier levier de la performance du dirigeant et par là-même de la PME. Finalement n'est ce pas le seul levier de la performance de la PME car celui-ci entraînera les autres leviers ?

Concrètement, le chef d'entreprise fait appel à nos services car il comprend que l'isolement n'est pas une solution et qu'un accompagnement de son entreprise lui permettra de prendre le recul nécessaire pour justement redevenir acteur de son marché, se recentrer vers l'extérieur et savoir jouer du curseur en fonction de la situation.

Très souvent, le dirigeant nous demande des techniques et veut une fois de plus faire des efforts comme si tout dépendait d'un savoir-faire. Rapidement, le chef d'entreprise comprend que la croissance de sa PME dépend plus d'un savoir-être qui passera par une délégation de certaines tâches et la responsabilisation de ses équipes.

Sur les faits, ces dirigeants leaders ont pris conscience que toutes ces aspirations et émotions les ont empêchés de prendre du recul sur eux-mêmes, sur leur potentiel, sur celui de leur entreprise, sur les actions à mener vers l'extérieur et sur la véritable autonomie de leurs équipes. Ces leaders ont pris conscience aussi que trop de choses dépendaient d'eux.

Une fois que tout ceci a été «nettoyé», accepté, et qu'ils ont repris confiance en leur système, en leurs potentialités, ces leaders ont créé ou changé leur équipe ad hoc dans un seul objectif : développer la performance de son entreprise. Par contre, le dirigeant de PME, ne veut pas le faire à n'importe quel prix pour son entreprise et pour ses collaborateurs. Le développement du savoir-être va créer et recréer du sens dans l'entreprise, recréer ou créer une véritable culture du résultat, permettre à l'équipe d'être autonome pour justement permettre au leader d'être centré sur de véritables tâches de leader.

Créer ou changer une équipe ad hoc que certains ont appelé Comité de pilotage, Comité des décisions opérationnelles ou plus communément Comité de direction n'est pas chose facile. Le rôle du coach c'est justement de permettre au leader de changer de cadre de références, de lui permettre d'envisager toutes les options afin qu'il choisisse sa véritable équipe. Pour le leader, c'est un véritable chantier que de savoir qui enlever ou ajouter et comment accompagner ces changements.

Parfois chez certains cadres, managers, dirigeants, leaders, ce module de coaching a duré une paire d'heures et pour d'autres un module complet de 3 à 5 jours sur 3 à 4 mois. Bien sûr c'est selon le cas et les besoins.

## b) Les points clefs du savoir-être du dirigeant créateur de performance de sa PME

Ce qui est intéressant c'est de constater qu'il y a un dénominateur commun chez ces mêmes leaders dirigeants :

- ✂ Une capacité à imaginer le futur avec une vision sur plusieurs années
- ✂ Une réelle volonté de ne plus être aspiré vers l'intérieur pour justement être centré vers ses priorités comme l'extérieur.
- ✂ Une grande humilité dans le fait de savoir qu'il existe encore d'autres solutions et que tout ne peut pas venir de lui.
- ✂ Une grande humilité dans la prise de conscience des faiblesses de compétences ou de qualité de sa PME.
- ✂ Optimiste et créateur de motivation
- ✂ La conviction que le projet d'entreprise est une affaire de volonté et des hommes qui composent le système entreprise.
- ✂ Une rigueur dans le suivi du plan d'actions avec des objectifs clairs et simples
- ✂ La mise en place d'indicateurs de mesure de résultats suivis au quotidien
- ✂ Une bonne relation avec son banquier
- ✂ Une capacité à laisser la place à l'humour en gardant à l'esprit le sens des responsabilités
- ✂ Envahi par les émotions comme celle de l'affection et de l'amour de son entreprise, de son équipe, de son projet, de son produit mais aussi de ses collaborateurs, de ses clients, de ses fournisseurs.
- ✂ Envahi par les émotions comme la colère de voir que chacun attend l'autre, par la tristesse de voir certains baisser les bras, et le désappointement à la fois par les réactions internes, externes et pouvoirs publics.

Dans les faits : ça bouillonne d'idées, d'actions, ça avance, ça réajuste (même en cas de réussite). L'entreprise est centrée sur 2 ou 3 indicateurs simples de résultats qu'elle mesure au quotidien. La rigueur et la convivialité font bon ménage, la compétition saine entre les services a enfin pris le pas sur la concurrence entre les services. Chacun a compris qu'il avait besoin de l'autre pour être meilleur. C'est peut-être pour cela que ce mot nouveau de **coopétition** (mélange de coopération et de compétition) arrive dans les entreprises. L'entreprise devient un vrai lieu d'échange où s'expriment à la fois l'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle au profit de la compétence, du résultat et dont le manager, leader, dirigeant n'est plus au centre du système mais un facilitateur, un catalyseur de performance qui permet à ses collaborateurs de provoquer la performance.

*Mr AMAT, NOVOVIS, Montpellier, 50 salariés, secteur du bâtiment : « C'est par la création d'une équipe de direction que tout le monde s'est centré résultats et objectifs, in fine nous passons honorablement l'année 2009. Je ne sais pas comment nous aurions passé l'année 2009 si nous avions eu le même système de management qu'avant la crise. Je pense que je n'aurai pas vu tout ce qu'ils ont mis en application et mes managers n'auraient pas mis en place toutes ces actions aussi rapidement si je leur avais imposé. Nous avons mieux anticipé. » [www.novovis.com](http://www.novovis.com)*

Mr BRUN, MAGELLAN, Montpellier, 5 salariés, secteur de l'immobilier: «La crise est devenue l'affaire de tous. Tous étaient autant motivés que moi, une saine compétition s'est créée entre les salariés. J'ai été surpris par la qualité des décisions prises collectivement et par l'implication immédiate de chacun. Les commerciaux dans cette période de crise ont dépassé leur objectif. » [www.magellan-ci.com](http://www.magellan-ci.com)

Mr BERNE, NEMAUSARCHES, Mc Donald Nîmes, 120 salariés, restauration rapide :  
« l'enjeu était de définir un projet d'entreprise commun ; surprenant comme chacun s'est mobilisé et s'est engagé. »

### **c) Le savoir-être de l'équipe au profit de la performance de la PME**

Créer ou re-crée l'équipe ad hoc permet au dirigeant de se centrer sur l'extérieur pour effectivement être un créateur de croissance. Toutefois, cette équipe ne doit pas se transformer en un boulet supplémentaire pour le dirigeant. Cette équipe doit elle-même être un catalyseur de performance.

De même, la délégation ne veut pas dire que les clefs de l'entreprise sont données à l'équipe ad hoc. La délégation est un contexte d'apprentissage qui permet à l'équipe de prendre des décisions, de définir des plans d'actions avec ou sans le dirigeant, sachant que celui-ci est au courant des décisions prises et les invalidera s'il le souhaite. C'est d'ailleurs ici l'un des points du curseur et des difficultés du dirigeant : comment être à la fois distant et proche ? Cruel dilemme car la distance coupe de la relation et la proximité aveugle et empêche de prendre du recul. L'accompagnement de la PME et la qualité d'être du dirigeant permettront au dirigeant et à l'entreprise de trouver la juste distance.

La rigueur de la méthode contribuera au bon déroulement de la véritable délégation qui devient un levier considérable de la performance en PME.

Toutefois, au départ quand l'équipe est constituée ou re-constituée chacun vient avec ses propres croyances, peurs, colères, envies, amour. Parfois même, les jeux de pouvoir, de séduction, de manipulation se jouent, bien sûr de manière inconsciente. Tout ceci crée des situations virulentes, surprenantes, décapantes et donc très limitantes pour le développement de la performance. On s'est aperçu que parfois ces jeux se sont créés à cause de la crise, que parfois ils étaient déjà existants dans l'entreprise mais n'avaient pas encore eu l'occasion de s'exprimer. Tout cela un peu comme un virus qui fait un travail de fond. On s'est aussi aperçu que des entreprises ont réagi très tôt et ont empêché le virus de faire son chemin ou tout simplement d'entrer dans l'entreprise ou l'équipe.

De plus, l'équipe qui pouvait s'attendre à une solution miracle ou parfois au pire prend conscience que son leader / dirigeant d'une part lui fait confiance et d'autre part attend beaucoup d'elle. Elle doit donc devenir autonome, se fixer une nouvelle feuille de route et la suivre.

Toutefois, voilà quelques beaux paradoxes. En effet : l'autonomie ne se donne pas, elle se prend : si chacun attend que l'autre devient autonome personne ne le sera. Donc l'autonomie c'est avant tout agir. Par contre, faire des actions c'est aussi se tromper. Se tromper c'est montrer et accepter ses faiblesses et à cause de cette prise de conscience le système ralentit. Mettre en place une feuille de route avec des indicateurs de mesures de résultats c'est accepter d'être mesuré donc comparé, donc jugé. Sacré travail d'équipe et sacrée volonté de l'entreprise de décider de passer par là dans cette période, pour certains c'est même devenu un passage inconfortable et pourtant nous constatons que ce passage est devenu une force pour les équipes. C'est tout simplement une qualité de savoir-être entreprise, de savoir-être au service de la performance de l'entreprise.

C'est aussi le rôle du coach qui utilisera certains outils comme le processus de réunions déléguées pour permettre à chacun de s'exprimer. Parfois même, des conflits ont éclaté. Cela a permis de mettre en évidence la volonté de chacun de réussir et donc de se centrer sur de véritables enjeux communs.

Dans ces moments là, le coach joue le rôle de médiateur et surtout il permet dès les premiers contacts de centrer l'équipe vers l'avenir, vers les résultats qu'elle souhaite. Il est parfois comme l'ostéopathe qui va permettre au corps de se recentrer, de changer de posture et de prendre une nouvelle posture pour mieux avancer.

#### **d) L'équipe crée la performance au quotidien**

Dès la première réunion, l'équipe prend déjà des décisions avec un plan d'actions. L'équipe développe une véritable circularité et transversalité entre les services. Très tôt l'équipe comprend que la réunion n'est pas un lieu d'échanges théoriques, de perte de temps mais bien un lieu d'actions à mettre en oeuvre au quotidien. Concrètement au bout de 2, 3 réunions, l'équipe dépasse ses conflits, ses émotions et comprend qu'elle a un super enjeu : être moteur pour elle et pour l'entreprise. Les échanges et la circularité entre les services et les hommes se réalisent. Chacun comprend mieux l'autre, comprend mieux les enjeux de l'autre. Chacun comprend mieux que parfois les enjeux sont opposés et trouve donc des solutions pour s'expliquer, s'ajuster et faire avancer l'entreprise. L'entreprise vit le passage de la concurrence interne à la compétition, coopération, co-élaboration interne. Lors de ces discussions, le client, le marché, reviennent au centre des décisions. Le projet entreprise est défini, ou re-défini. Chacun porte plus la vision de l'entreprise.

Très rapidement l'équipe s'engage vers de nouveaux objectifs qu'elle voudra mesurer par elle même. C'est quand ces indicateurs de mesures de résultats sont simples, très mesurables et touchent tout le monde que l'équipe est sur la voie du développement durable.

Au début, des décisions simples de forme seront prises un peu comme pour tester le nouveau système et l'engagement de chacun et par la suite, des décisions plus fortes et de fond sont prises. Les indicateurs de mesure de résultats sont devenus de véritables outils de management, la réunion n'est pas centrée sur le constat des chiffres du mois mais bien sur

l'avenir : « **qu'allons-nous faire de différent pour rattraper le retard ? Superbe, nos résultats sont bons, que devons-nous conserver et qu'allons-nous faire de différent pour le mois prochain?** » Chaque réunion est le lieu de réflexion et d'actions pour faire différemment et donc provoquer un nouveau changement centré sur la performance de la PME. Le mot différemment prend tout son sens car c'est lui qui provoque constamment le changement et la performance. Sans pour autant tout révolutionner à chaque fois mais de nouveaux détails mettent l'entreprise en alerte, peut-être l'empêchent de s'endormir ou de croire qu'elle a réussi. L'humilité est une valeur forte qui se développe.

*En exemple : les décisions vont de ce client qui décide de déplacer tout un ensemble de lavabos en une nuit afin de gagner du temps et de mieux nettoyer la matière première à ce client qui décide en pleine crise de changer de plan de commission des commerciaux (plan qui existait depuis la création de l'entreprise). Pour ce dernier cas, l'entreprise met en place un plan de commission des commerciaux beaucoup plus simple qui mobilise et implique toute l'entreprise. L'entreprise a changé sa ligne d'arrivée, elle n'est plus centrée que sur la prise de commande mais sur un système de procès verbal de réception client. Ce changement en cours d'année 2009 était osé. Certains commerciaux ont quitté l'entreprise, de nouveaux sont entrés et à fin 2009 l'entreprise a eu un bilan bien plus positif que 2008 (presque équivalent à 2007 qui avait été une belle année). Pour 2010, le challenge semble vaste.*

*Le comité de direction de NOVOVIS, Montpellier, 50 salariés, secteur du bâtiment, décide de créer une étroite relation quasi quotidienne entre la production, les achats, le commerce, la logistique, la finance, le marketing et la qualité afin d'anticiper au mieux les achats en fonction des affaires en cours, du stock, de la logistique et des prix du marché. Tout cela l'équipe le fait sans l'intervention du dirigeant, prend de grandes décisions tout en restant centrée sur ses indicateurs de mesures de résultat qu'elle visualise tous les jours. Des points de marge sont ainsi grappillés, de nouveaux clients sont gagnés, ce qui fait du bien au résultat financier de l'entreprise. [www.novovis.com](http://www.novovis.com)*

*Dominique BARGUILLET de BEAU MAS BUREAUTIQUE à Saint Jean du Gard avant la crise, l'entreprise avait une progression de 30% par an. Le projet d'entreprise en 2008 était de continuer ce développement en embauchant du personnel. La crise aurait pu être un frein à cette croissance car d'une part on peut supposer que le marché est moins fort et d'autre part dans cette période les salariés n'envisagent pas de quitter leur poste et la bureautique attire peu les demandeurs d'emplois. A la place d'attendre des jours meilleurs ou de continuer ce qu'elle sait faire, l'entreprise n'a pas changé de vision ou d'objectifs. Elle a modifié ses moyens en développant son activité à partir du succès de l'auto-entrepreneur en accompagnant ces personnes dans la réussite de leur projet à travers celui de notre entreprise. Un business modèle totalement novateur, enrichissant pour tous les intervenants et illimité en terme de croissance. Ceci se réalise par la participation de tous dans un modèle paritaire qui motive tout le monde et qui garantit une qualité de travail en interne et en clientèle.*

*Des exemples surprenants comme celui de créer une coopération avec un concurrent ou de collaboration avec des fournisseurs pour créer de nouveaux produits plus en rapport avec l'écologie. Ou en étant force de proposition, afin d'imposer de nouvelles normes écologiques permettant ainsi à l'entreprise de s'ouvrir de nouveaux marchés et d'être complètement proactive, provocatrice sur son marché.*

**e) Le point commun des équipes créatrices de performance au quotidien.**

On remarque dans ces équipes qui provoquent le changement plusieurs points communs :

- ⚡ L'acceptation de la délégation et la fin d'une certaine délégation vers le haut.
- ⚡ Une présence plus importante dans le système du management.
- ⚡ De part leurs actions, ces équipes sont devenues plus autonomes et ont pris confiance en elles.
- ⚡ Les nouveaux indicateurs de mesure des résultats sont simples et surtout très mesurables et visuels au quotidien.
- ⚡ La rigueur est devenue un maître mot associé à convivialité, humour et humilité.
- ⚡ Des erreurs ont été commises mais ces équipes étaient plus centrées sur le réajustement pour corriger que sur la recherche du « à qui la faute ». La solution comme l'erreur appartient à tout le monde.
- ⚡ Les décisions sont collectives. Chacun est responsable à 100% de ce qui se fait.
- ⚡ La circularité et la transversalité entre les services sont quotidiennes.
- ⚡ L'intégration d'une nouvelle équipe ou personne n'a pas fait que cette nouvelle équipe ou personne est rentrée dans le moule ; au contraire l'ensemble est devenu différent, la nouvelle équipe a construit un nouveau moule.

Donc une fois l'équipe créée et en bonne marche, l'autre dénominateur commun entre ses entreprises est que très rapidement les managers (N) de chacune de ces équipes ont travaillé en collaboration avec leurs N-1 : effet ricochet, effet écho. Chacun a dupliqué ce travail avec ses équipes. Parfois par l'intermédiaire du coach, parfois seul. C'est ce que l'on appelle aussi dans notre jargon de coach : le coaching d'organisation.

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](http://www.anse.fr) vous aurez accès à d'autres textes sur la performance PME. En effet, vous accéderez à un texte sur « La performance PME au quotidien ». 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](http://www.anse.fr) Claude Arribas