

LES AUTRES LEVIERS DE LA PERFORMANCE

La performance une affaire de tous

a) Le savoir-être de l'organisation au profit de la performance de la PME

Dans l'article comment créer de la performance, nous avons vu qu'il était nécessaire au préalable de créer un contexte de savoir-être créateur de performance. Ce contexte dépend tout d'abord du dirigeant et ensuite de son équipe de direction.

Ce contexte devient un creuset pour créer accueillir l'intelligence collective, la motivation, la vision commune, la circularité, 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 et tout naturellement le couple valeur-coût sera plus performant.

Pour développer ce contexte, il n'est pas obligatoire de commencer par le dirigeant ou son comité directeur, justement selon le savoir-être de l'entreprise il peut être nécessaire de commencer l'action dans des services périphériques.

L'expérience à montrer que quand le contexte de savoir-être créateur de performance se développe, il est aussi possible de développer ce contexte à toute l'entreprise soit par le comité de direction qui le développera avec ses équipes avec ou sans l'aide du coach soit sur toute l'organisation de l'entreprise par le biais d'un coaching d'organisation.

Très souvent le coaching d'organisation est réduit à un séminaire d'entreprise dans lequel pratiquement toute l'organisation ou 5 à 6 niveaux hiérarchiques (50 à 70 personnes) ou toute l'entreprise viennent travailler sur un thème afin de prendre des décisions communes et de se mobiliser vers le même sens et une vision d'entreprise partagée.

Le séminaire peut en être une conséquence, mais s'il y a un coaching d'organisation c'est qu'au préalable il y a eu un travail de fond avec la direction. Certaines équipes et les managers ont eu aussi un travail d'accompagnement avec leurs collaborateurs.

En tout cas quand l'organisation entière est centrée vers les mêmes résultats, le même sens, chacun apporte sa pierre à l'édifice, chacun est porteur de changement, de performance, chacun provoque la performance au quotidien. Chaque jour de nouvelles idées, actions sont mises en oeuvre.

Le coaching d'organisation en séminaire est puissant car il permet de bien positionner le rôle de chacun, de casser les croyances de chacun. Des décisions surprenantes sont prises, des rapports nouveaux s'instaurent.

Gilles BETINAS, AIR ASSISTANCSE, Montpellier, Marseille, 400 salariés me dira plus tard que le coaching de l'organisation lui aura permis de le rassurer pour prendre de grandes décisions comme celle de se rapprocher d'un grand groupe. Aujourd'hui, il est fier de voir comment s'est passée cette intégration et de voir que la majorité des managers ont pris des rôles importants dans ce nouveau groupe d'un millier de salariés. www.airassistances.com

Marie Laure GALLAND, Capwan, SSII, Lyon, Toulouse, Bordeaux témoigne ainsi : « nous avons souhaité élargir le coaching à l'ensemble de nos collaborateurs à travers le coaching d'organisation. Un véritable électrochoc pour les personnes qui n'avaient pas encore travaillé avec Claude Arribas et qui pouvaient avoir des idées pré-conçues du coaching, plutôt réservé à l'équipe dirigeante.

Nous avons réuni toute notre société (20 salariés, éparpillés sur 3 sites habituellement) pendant une journée et les bases du travail à réaliser étaient fondées sur nos objectifs 2010, avec un objectif fondamental : mélanger les personnes habituellement éparpillées sur 3 sites.

Le constat est très positif car chacun a participé activement dans les groupes de travail qui ont tourné. La dynamique d'équipe s'est créée après quelques heures d'échanges et des actions concrètes ont été formulées. En tant que dirigeante, j'ai vu cette journée se passer en crescendo dans la créativité et les échanges. Je pense que cette expérience a été positive pour l'ensemble des salariés, et le positionnement de chacun, son rôle dans le groupe.

Depuis, nous avons validé certaines décisions qui ont été mises en place très rapidement, et je ressens une implication plus forte qui est l'essence même de l'entreprise pour arriver à une bonne cohésion d'équipe, et améliorer notre service client.

Dans ma position de dirigeante, le coaching organisationnel me permet d'avancer plus rapidement dans un schéma de délégation. Ceci complète le travail permanent du dirigeant qui doit prendre de la hauteur et se remettre en cause perpétuellement. Ma vision est élargie lors de ces journées de travail où je suis plus en observation et analyse qu'en action.

Pour conclure, les positions de chacun s'affirment, y compris la mienne, à travers des responsabilités mieux maîtrisées. Ce qui signifie en termes d'efficacité, des gains de temps considérables, donc une efficacité améliorée. Pour moi, ce travail doit toujours aboutir à des actions, souvent simples à mettre en œuvre, dans le respect des attentes de nos clients et de nos salariés. » www.capwan.fr

Lors de ces différentes interventions, le coach et le coaching n'ont été qu'un facilitateur d'idées et un catalyseur d'actions à mettre en oeuvre au quotidien. Je suis toujours agréablement surpris d'entendre de tels propos : « j'étais loin d'imaginer que mon cariste avait de telles idées car en fait il va nous faire gagner 2h par nuit » et le DAF (directeur administratif et financier) de rajouter « si vous le mettez de suite en place dès septembre 2009, cela nous permettra de dépasser nos objectifs alors que je pensais que nous arriverions à 75%. »

b) Le potentiel ultime au profit de la performance de la PME

Transformer la vision de l'entreprise en plan d'actions et objectif est un levier de la performance. Toutefois, parfois, la PME se perd dans cette définition d'objectif, parfois même définir un objectif pour ses collaborateurs devient un exercice difficile.

En fait, il semblerait que si la PME est en difficulté avec cette définition d'objectif c'est aussi lié à ce que nous avons appelé «la pollution du cadre de référence des grandes institutions et grands comptes». En effet, un grand compte fonctionne avec des objectifs définis pour chacun. L'élaboration de ces objectifs est souvent en rapport avec les objectifs des actionnaires, des moyens colossaux et autres critères que la PME ne peut pas avoir et ne doit pas avoir car elle a un autre cadre de référence, un autre savoir être.

L'expérience de plus de 20 ans en PME montre qu'une PME est beaucoup plus à l'aise et surtout plus forte si elle raisonne en terme de potentiel ultime sur son marché car elle saura plus facilement le transformer en plan d'actions et challenge. C'est en cela que la croissance d'une PME est une affaire de potentiel et de méthode que de conjoncture.

Pour un dirigeant connaître son potentiel ultime sur son marché, c'est in fine connaître son marché, ses clients, ses concurrents, son produit, sa technicité, ses services. C'est donc être centré sur l'extérieur pour savoir quelle décision prendre à l'intérieur pour être plus performant. Très souvent, l'étude du potentiel ultime ouvre des perspectives de développement jusque là inconnues.

Cette phase est importante car en période de crise le dirigeant doit prendre le temps nécessaire pour connaître son marché bien au delà de ses clients.

De même, cette recherche du potentiel ultime devient une culture d'entreprise PME qui permet par exemple aux commerciaux de connaître leur potentiel ultime c'est à dire «combien j'ai sous le capot». Cette recherche a un double effet : celui de maîtriser son secteur au delà de ses clients et celui de motiver car ce n'est plus un objectif difficile à atteindre pour le commercial mais un challenge qu'il se lance.

Cette approche de potentiel ultime est aussi valable pour les achats, la production, la finance et tous les services de l'entreprise. C'est ainsi que l'entreprise développe sa culture du résultat collectif et non individuel. C'est le collectif qui est au profit de la performance de la PME et non chacun pour soi. C'est le savoir-être entreprise au profit de la performance de la PME.

Ce nouveau cadre de référence en PME contribue au développement de l'intelligence collective et de la bonne humeur tant recherchée en PME.

c) Le retour aux fondamentaux au profit de la performance de la PME

Certaines entreprises se sont recentrées sur leur métier de base, ont même arrêté d'explorer ailleurs et sont revenues à leurs fondamentaux. D'autres au contraire ont été obligées d'innover et d'aller chercher ailleurs. Dans les 2 cas, elles ont modifié leurs habitudes. Toutefois, pour la majorité, elles sont revenues en interne aux fondamentaux du management, et aussi de la vente. Un peu comme si elles avaient besoin de mettre en place des piqûres de rappel.

C'est ainsi qu'en management avec la rigueur, le système de réunion oublié s'est remis en place avec ses maîtres mots comme la ponctualité, l'assiduité, la présence, l'énergie, la confidentialité et la confrontation. L'entretien individuel annuel est passé d'une corvée à un véritable outil de management. Le management s'est transformé en un outil d'accompagnement-coach au lieu d'un outil persuasif ou trop empathique. Le management ne s'est pas non plus transformé en un système déléгатif qui crée une espèce d'abandon mais plus en un système qui tend au déléгатif en définissant les règles du jeu et en accompagnant ses collaborateurs dans l'atteinte des résultats. Le manager est un leader. Le mot leader prend ici tout son sens car il a une signification différente par rapport au mot manager. Très souvent, un bon manager définit d'abord des moyens pour atteindre un objectif alors qu'un leader regarde le futur, la percée qu'il peut réaliser et seulement ensuite, il se donnera les moyens pour atteindre sa percée. Autrement dit, à la manière d'un sportif, le leader visualise la ligne d'arrivée et parcourt son chemin tandis que le manager regarde le chemin à parcourir depuis la ligne de départ. Cette différence peut être minime mais en temps de crise elle fait la différence.

Dans le retour aux fondamentaux, nous avons aussi vu des leaders qui ont eu besoin de remettre de l'équilibre dans leur vie entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il est vrai que réussir cet équilibre est parfois considéré comme le luxe ou la richesse de nos pays occidentaux et en même temps il est synonyme de réussite professionnelle et personnelle.

Dans le retour aux fondamentaux, il y a eu aussi un retour aux fondamentaux de la vente. En effet, dans cette période de crise, certains « mauvais » concurrents ont voulu faire la différence par le prix. Trop les suivre étaient dangereux pour la pérennité de l'entreprise. Les commerciaux ont dû développer leur professionnalisme et savoir pratiquer le vrai art de la vente, c'est à dire celui qui crée une co-élaboration gagnant/gagnant entre les deux parties pour convaincre, fidéliser et suivre le client.

d) Conclusion de ce chapitre

Toutes ces actions en entreprise que ce soit par du coaching individuel, du coaching d'équipe ou du coaching d'organisation ont eu pour conséquence d'instaurer un rythme dans l'entreprise et bien sûr de développer la croissance et la performance de la PME. Par ces réunions formelles, un tempo s'est créé qui a donné le la à l'entreprise et qui l'a aussi transformé. Le système entreprise n'est plus le même, il est en développement, en croissance, en changement constant.

Cet article aurait pu comporter pleins d'autres exemples et apports sur la gestion de la crise, sur la gestion des émotions, sur les résistances aux changements, sur l'homéostasie en entreprise, sur la gestion des conflits, sur la création d'une vision partageable, sur la création d'une intelligence collective, sur la cohésion d'équipe, sur le choix des acteurs pertinents, sur le choix des indicateurs pertinents, sur le fait de désapprendre des habitudes, sur l'élaboration d'un changement de cadre de références et système de croyance et autres mais l'enjeu est de donner un aperçu de ce que vivent les entreprises et de ce qu'elles ont mis en place.

Cependant ce qui est intéressant et ce sera la conclusion de cet article c'est de se pencher et de philosopher sur la suite de cette crise : comment créer une performance durable ?

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 accéderez à un texte sur « La performance PME au quotidien. » « Comment créer de la performance en PME ? » Vous découvrirez « 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