

SYNTHESE CONFERENCES SUR LA PERFORMANCE

Comment piloter la performance durable ?

Depuis 2010, nous avons réalisé diverses conférences sur le développement de la Performance en entreprise devant plusieurs centaines de dirigeants. En effet, nous avons commencé en Octobre 2010 pour les clients du cabinet d'expertises comptables Cazes-Goddyn de Montpellier, puis pour l'agglomération de Montpellier, des filières professionnelles comme la filière biotechnologique Bioméridies, en Espagne pour un groupement privé de chefs d'entreprises et en Mars 2011 pour KPMG cabinet d'audit et d'expertises comptables pour les entreprises. Je les remercie tous pour leur confiance.

Ce qui est paradoxal dans le pilotage de la performance durable c'est qu'il n'existe pas de solutions miracles qui marchent à tous les coups, toutefois, ce que l'on constate à travers nos clients PME et Grands Comptes est qu'il existe des similitudes pourtant simples à mettre en œuvre qui contribuent au développement de la performance durable. Pour vous en faire part, nous nous appuyons sur l'expérience d'Anse et aussi sur l'expérience du réseau Metasystème auquel nous appartenons et donc à travers plusieurs centaines de clients entreprises PME de toutes tailles et Grands Comptes en France et aussi à l'étranger comme Espagne, Allemagne, Roumanie, Belgique et cela depuis plus de 10 ans.

Ci-après, vous trouverez donc une synthèse du Pilotage de la performance durable basée sur 3 points essentiels :

- ❑ L'espace-temps et la performance ou la performance à travers l'espace-temps
- ❑ Les bons indicateurs de mesure de résultat : on ne devient que ce que l'on mesure
- ❑ Le savoir-être créateur de performance : le socle, le lien, le liant, le global de l'entreprise.

L'ESPACE-TEMPS ET LA PERFORMANCE OU LA PERFORMANCE A TRAVERS L'ESPACE-TEMPS

On définit deux espace-temps dans l'entreprise :

- ❑ L'espace-temps externe c'est-à-dire la relation avec les clients, les fournisseurs, les banquiers, les actionnaires, la concurrence, l'innovation, le marché. Tout ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise
- ❑ L'espace-temps interne c'est-à-dire la production, les relations RH, le management, l'innovation, les produits, les services. Tout ce qui est réalisé par l'entreprise depuis l'entreprise.

Efficacité et Performance Commerciales

Depuis les années 2000 (certains parlent de 1995 avec l'arrivée d'Internet et d'autres parlent du 11 septembre 2001), il s'est créé dans l'entreprise un déséquilibre entre ces deux espaces. En effet, dû à la mondialisation, à la concurrence plus accrue, à l'arrivée de nouveaux produits sur le marché, à l'arrivée de nouveaux modes de commercialisation, et bien sûr à cause de la crise économique-financière, l'entreprise est naturellement aspirée par l'externe. Combien de temps passez-vous en plus ou souhaiteriez-vous y consacrez pour être plus proche de vos clients pour les rassurer, négocier et mieux comprendre leur positionnement ?

Idem combien de temps supplémentaire pour vos fournisseurs, pour négocier les conditions de paiement, de livraison, pour en trouver d'autres car les anciens ont pu devenir défaillants, pour anticiper ? Combien de temps passez-vous en plus chez votre banquier afin qu'il continue à vous faire confiance, pour en trouver d'autres ? Combien de temps en plus y consacrez-vous par rapport à il y a 5 ans ou devriez-vous y consacrer ? Combien de temps en plus ou devriez-vous y consacrer en plus pour



mieux expliquer vos projets, votre vision à vos actionnaires, clients, fournisseurs, banquiers ? Combien de temps devez-vous consacrez en plus pour la recherche, l'innovation ? Si dans les périodes fastes des années 80-90, l'entreprise (très souvent la direction) passait 20% de son temps sur cet espace externe, il semblerait que la tendance s'est aujourd'hui inversée : l'entreprise et donc très souvent la direction sont aspirées par l'extérieur à 80% de leur temps.

Certes, ce phénomène pourrait être facilement gérable, sauf que l'autre espace a besoin de temps, il n'est pas incompressible : l'interne a toujours besoin de management, de productions et encore plus de réactivité. Il semblerait même qu'avec la crise, l'interne ait besoin de plus d'attention, de plus de management, l'interne ne peut pas et ne doit pas être dans une relation minimaliste face à son activité professionnelle. C'est justement le moment où l'interne doit créer plus de réactivité, plus d'innovation, plus d'excellence clientèle, plus d'excellence produit. In fine, c'est le moment pour l'interne de développer son autonomie et son excellence performance.

On constate que les entreprises qui ont su anticiper et qui gèrent ce changement d'espace-temps ont une meilleure performance et sont dans le pilotage de leur performance durable au quotidien.

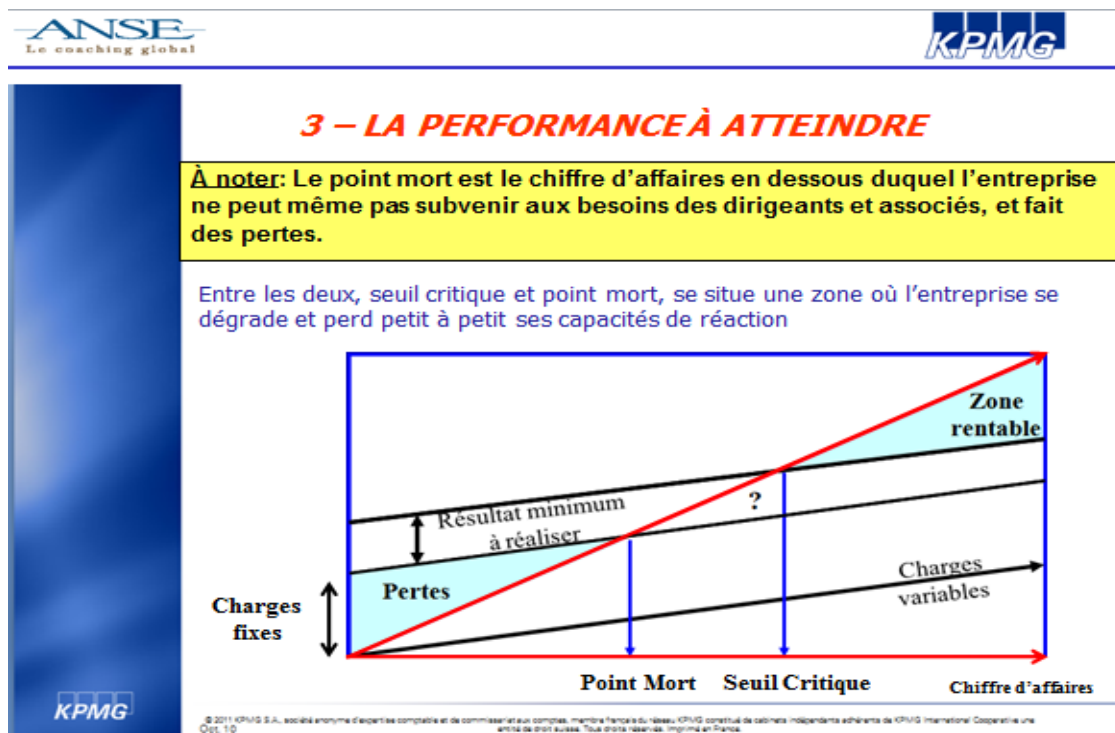
Concrètement, ces entreprises savent faire le yoyo entre ces deux espace-temps, savent créer du lien et du liant entre ces deux espace-temps, elles développent la circularité dans l'entreprise, le travail collaboratif. On parlera de management collaboratif, de management délégitif à la place du management directif ou persuasif ou participatif. L'entreprise modifie son rythme et se donne un autre tempo à travers des réunions qui impliquent plus le collectif, moins le dirigeant, les réunions sont plus courtes, plus régulières, centrées résultats, actions, prises de décisions et mises en application. Finalement, le tout-entreprise est au service des deux espace-temps pour n'en faire qu'un seul, elle regagne de l'espace-temps entreprise et du coup regagne en qualité de vie du travail.

Efficacité et Performance Commerciales

LES BONS INDICATEURS DE MESURE DE RESULTAT : ON NE DEVIENT QUE CE QUE L'ON MESURE

Je n'énumérerai pas ici l'ensemble des indicateurs clefs qui font partie du tableau de bord de l'entreprise et qui sont très bien définis par les experts comptables comme Cazes-Goddyn ou KPMG.

Le premier constat concernant ces KPI (Key Performance Indicator) est que les entreprises performantes savent très bien mesurer ces indicateurs quotidiennement, tout le monde en a la connaissance. Le deuxième constat est que le travail collaboratif et délégitif ont permis de définir 3 (maximum 4) indicateurs clefs qui sont propres à l'entreprise, qui font partie de ce qui la différencie des autres ; un peu comme si l'âme d'une entreprise se retrouvait dans ces KPI. Ces KPI permettent de centrer l'entreprise vers la zone rentable définie par KPMG dans le schéma ci-dessous :



La force est qu'ils ont été choisis en commun, ainsi chacun les a appropriés et chacun veut participer à la réussite de ces KPI car ils appartiennent à chacun. Ces 3 à 4 KPI sont simples, sont mesurables quotidiennement, du moins à chaque réunion, avec à chaque fois deux questions de bases : qu'est-ce qui a fonctionné et que nous conservons ? Que faisons-nous de différent pour la prochaine fois ? Ce travail est fait en collectif avec ou sans la direction. Les KPI appartiennent à l'entreprise et l'entreprise devient ces KPI car comme dit le dicton : on ne devient que ce que l'on mesure.

Dans ces entreprises qui pilotent la performance durable, les KPI ne sont pas des moments de jugement individuel ou collectif qui ont plus pour habitude de créer la peur comme peut l'être le management par objectif ; les KPI sont de véritables outils de performance et la notion d'essais et réajustements prend ici tout son sens. Ce n'est plus une pression, c'est une action et une réussite.

LE SOCLE, LA BASE, LES FONDAMENTAUX : LE SAVOIR ETRE CREATEUR DE PERFORMANCE :

Le savoir-être créateur de performance est l'ingrédient qui permet la fluidité, l'énergie positive, l'intelligence collective, l'excellence performance et la durabilité. Cet ingrédient existe déjà dans toute entreprise, il suffit simplement de le co-émerger.

Très souvent, il va se libérer en permettant au dirigeant de transformer son isolement, que nous avons appelé son brouhaha intérieur, en zone d'actions centrées avenir, confiance, prise de décisions, mise en application et notamment au travers de ces deux espace-temps. Souvent la direction et/ou son comité de direction est conscient du changement d'espace-temps mais ne sait pas comment lâcher l'un pour aller vers l'autre mais une fois qu'elle se donne les clés pour pouvoir transformer ces deux espace-temps en un seul, elle va donc regagner de l'espace-temps, la magie de l'émergence opère et le travail collaboratif se développe. Ce travail collaboratif se réalisera de manière transversale, de bas en haut et le tout-entreprise s'implique dans le projet. Ce savoir être créateur de performance transforme l'entreprise et crée la transformation. Dans ces entreprises qui pilotent la performance durable, on retrouve les points communs suivants :

- ❑ Savoir concilier émotion et raison
- ❑ Humilité, Respect, Travail, Passion, Plaisir
- ❑ Changer de cadre de référence
- ❑ Se remettre en question
- ❑ L'échec fait partie de la performance: essais et réajustements
- ❑ Intelligence collective
- ❑ Réunions responsabilisées, déléguées, rythmées
- ❑ Prises de décisions et mises en application
- ❑ Rigueur, Formalisme, Ponctualité, Assiduité,
- ❑ Intuition, Emergence, Gagner
- ❑ Optimisme et confiance en leur potentialité, en l'avenir, vision claire et partagée
- ❑ Culture de l'innovation, du client, du résultat, du collectif
- ❑ On sait se confronter = CNV (Communication NonViolente)
- ❑ Indicateurs de mesure de résultat partagés et partageables
- ❑ La mesure n'est pas un jugement individuel ou collectif mais bien un acte d'essai et de réajustement nécessaire pour la performance durable de l'entreprise.
- ❑ La transition vers l'excellence de la performance durable s'est faite discrètement, sans stratégie préalable, sans grand renfort de communication et en toute humilité.



Efficacité et Performance Commerciales

DES ACTIONS SIMPLES A METTRE EN ŒUVRE :

Durant ces différentes conférences, divers de mes clients sont venus témoigner ou ont accepté que je parle directement de leur cas. Je les remercie vivement. (cf la liste des clients dans la rubrique Clients et les divers témoignages à travers les articles sur la performance).

Ce que je constate à travers leur témoignage c'est qu'in fine les actions mises en œuvre sont simples, pleines de bon sens, rigoureuses, rythmées, rapides, faciles à mettre en œuvre, parfois dérangeantes, mais efficaces et performantes.

Je constate aussi qu'il n'y a pas une façon de faire mais de multiples qui sont fonction de l'histoire de l'entreprise et donc aussi de son savoir-être. En effet, parfois seul un accompagnement de quelques heures avec le dirigeant pour lui permettre de transformer son isolement en véritable source de performance a suffi. Parfois cet accompagnement du dirigeant s'est transformé en accompagnement collectif de son équipe dirigeante. Parfois l'accompagnement est directement collectif avec l'équipe dirigeante et/ou un comité de direction élargie ou avec une équipe transverse. Parfois, avec l'équipe commerciale qui se trouve être aux frontières de ces deux espace-temps. Parfois avec l'ensemble de l'organisation toute entière (jusqu'à plus de 80 personnes) durant 2 jours sur un processus de séminaire à thèmes OPEN qui permet un saut quantique (cf la rubrique « Séminaire à thèmes OPEN). Et parfois, un ensemble de ces différentes actions pour finalement 1 à 5 jours d'intervention d'accompagnement sur 6 à 9 mois. Je constate aussi que l'entreprise devient un véritable facilitateur de processus et de créativité

A l'image du XXI^e siècle, l'entreprise est de plus en plus globale. Par ces actions collectives, l'entreprise a développé des solutions véritablement émergentes centrées vers une performance durable.

La performance en entreprise 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 « qu'est-ce que la performance en entreprise ? », sur « Comment créer de la performance en PME ? » Vous découvrirez aussi « Les autres leviers de la performance » et « Les freins à la performance ». Ainsi qu'un texte plus précis sur « Le savoir-être créateur de performance ».

Si vous souhaitez prendre contact pour réaliser, sans engagement, un diagnostic-performance ou pour réaliser une conférence sur la performance au sein de votre entreprise, votre réseau, alors n'hésitez pas à le faire en passant par la rubrique « Contact » ou directement par téléphone au 06 82 69 70 83 ou par mail claude.arribas@anse.fr.

Bien cordialement

Claude ARRIBAS
06 82 69 70 83

Copyright 2011. www.anse.fr