

## **QUE FONT DE DIFFERENT LES ENTREPRISES PERFORMANTES ?**

### **I – Le contexte actuel**

Je vous rassure, je ne vais pas raconter une histoire de plus au sujet de la crise, on connaît l'histoire et c'est d'ailleurs ce qui est nouveau. En effet, quand la crise est arrivée en 2008, nous avons été surpris, aujourd'hui on ne peut plus être surpris, on ne peut pas dire qu'on ne le savait pas.

D'ailleurs cette seule façon de penser change beaucoup de choses, elle change tout simplement le système de chaque dirigeant, de chaque entreprise et de chaque organisation.

Tout simplement, je sais que si je veux une meilleure ou au moins la même récolte qu'avant la crise, je devrais semer de manière différente car je sais que si je sème comme hier, j'aurais une récolte moins efficace et donc moins performante.

Après la période, bien légitime, de prudence, d'économie, d'attentisme que l'on pourrait appeler de dos-rond, nous sommes entrés dans une autre période où ne pas prendre de risque est plus risqué que d'en prendre.

Perter Drucker, l'un des plus célèbres théoriciens du management résume bien la situation : « Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence ; c'est d'agir avec la logique d'hier. »

Je vous propose donc dans cet article de voir :

- ❑ Qu'elle était la logique d'hier des entreprises performantes
- ❑ Qu'elle est la logique actuelle des entreprises performantes

## I – Quelle était la logique d’hier des entreprises performantes ?

L’idée n’est pas de faire un cours d’économie mais de me centrer sur les points communs qui permettaient aux entreprises d’être performantes :

- Avoir des processus très clairs, très bien définis où chacun sait ce qu’il a à faire et ne pas faire. C’est d’ailleurs ainsi que se sont développés les normes de qualités et les processus.
- Avoir un système d’informations très au point afin d’anticiper, écrire le futur avant que celui-ci naisse.
- Analyser tous les marchés afin d’être meilleur que ses concurrents.
- Mettre des processus de contrôle, de mesure pour éviter le gaspillage, chercher l’efficacité, contrôler le management et le temps
- Etre parfait.

Ce niveau élevé de contrôle, de mesure, de logique analytique s’équilibra grâce à la logique de l’amélioration des relations humaines internes, c’est ainsi que l’entreprise performante d’hier développa :

- Plus de cohésion d’équipe
- Plus de formation en communication et en relation
- Plus de marketing
- Plus de proximité de management
- Le team-building
- La compréhension et l’explication.

Tant que tout allait bien, l’imbrication de ces deux approches a permis aux entreprises à la fois d’agir et d’être plus performantes.

Quand les turbulences sont apparues, pour être plus performantes, ces entreprises avec leur logique d’hier, ont rajouté encore plus de contrôle, de mesure, de proximité excessive du management afin de permettre au manager N de prendre des décisions que les N-1 devaient mettre en œuvre.

La turbulence devenant de plus en plus persistante, dans ces changements économiques que ce soit au niveau local ou global, les entreprises qui ont continué avec la logique d’hier ont gagné plus d’individualisme, ont perdu en rentabilité, en performance, en circularité. On en arrive à un paradoxe où moins l’entreprise a de travail, plus les managers et ses collaborateurs se plaignent de la quantité de travail trop élevé, du manque de temps et des décisions prises. Ces entreprises ont même perdu leur culture orientée clients, elles essaient d’innover mais leur innovation n’a pas d’influence sur le marché à court terme alors que c’est le but recherché, voire le but de survie recherché.

Toutefois, certaines entreprises qu'elles soient grandes ou qu'elles soient PME arrivent à garder leur même niveau de rentabilité, de performance, d'autres arrivent même à avoir un niveau bien plus élevé qu'avant et d'autres qui n'étaient pas connues ou reconnues sur le marché apparaissent avec un haut niveau de rentabilité, de performance.

Intervenant dans différentes régions d'Europe, on retrouve ces entreprises dans différents pays et régions de France. Certaines sont certainement opportunistes, mais voilà 6 ans que nous sommes dans ce nouvel environnement économique et certaines entreprises continuent avec ce haut niveau de rentabilité et de performance. Quel est le point commun de la nouvelle logique de ces entreprises performantes dans ce nouvel environnement économique ? C'est ce que je vous propose d'exploiter dans le prochain chapitre.

## II – Dans l'environnement économique actuel : Quelle est la logique des entreprises performantes d'aujourd'hui ?

Dans le continuum de mes investigations des points communs des entreprises performantes (depuis 2008) et en m'appuyant sur les récents travaux de Jim Collins (2012) « Prospérer dans un monde incertain » nous avons constaté que ces entreprises ont totalement changé de logique, changé de cadre de références :

### **La nouvelle logique : un changement de cadre de références**

**Ces entreprises ont transformé le mot rigueur (austérité) en discipline** : Un peu comme dans les arts martiaux, tous ceux qui sont à l'intérieur du système reconnaissent le pouvoir et la force de la discipline pour le système. Ils savent que cette discipline contribue au développement de la performance à court, moyen et long terme de l'entreprise. Ce mot « discipline » peut être perçu comme dur par le lecteur, voire sectaire, mais dans le sens « art martial » dans lequel je l'emploie il est à prendre par son côté positif parce qu'il est centré sur la création de valeur. Ici discipline est différent de rigueur ou austérité (d'ailleurs les hommes politiques se perdent avec ces deux mots-maux) car ils sont négatifs. Ils représentent la perte ou la réduction de quelque chose avec l'espoir incertain que demain tout reviendra comme avant et la rigueur ou l'austérité seront oubliés ; et bien sûr, ceci crée de la passivité, du manque de courage, d'esprit d'entreprise et de prise de risque. La discipline reconnue et pratiquée, un peu comme dans les arts martiaux, est une culture d'entreprise et une règle de vie essentielle pour le système.

**Le dirigeant/leader crée un creuset de performance qui permet à ses collaborateurs de prendre des décisions et de les mettre en œuvre**: ceci est un changement complet de cadre de références. Les réunions ne sont plus faites pour informer le dirigeant afin que lui-même en concertation définisse un plan d'action. Le dirigeant/leader crée un contexte de performance afin que chaque équipe prenne ses propres décisions en fonction de la discipline et du contexte apprenant et changeant de l'entreprise. Ce n'est pas le principe de la pyramide à l'envers, bien au contraire, plus le dirigeant/leader donne du pouvoir de décision aux autres, plus les autres prennent du pouvoir, plus ils deviennent responsables, plus ils sont autonomes,

#### **Efficacité et Performance Commerciales**

plus se développe la créativité, plus les processus sont faciles et moins contraignants car encadrés par la discipline, plus le dirigeant/leader a du pouvoir. Ce changement de cadre de références est aussi appelé réinventer l'entreprise.

**Les indicateurs de mesure de performance ou KPI sont connus par tous** ainsi seuls 2 ou 3 KPI existent et ils permettent à l'entreprise d'avoir une vision commune et partagée par tous. Cette logique change face aux nombreux indicateurs de mesure de la logique d'hier. En fait c'est : faire moins pour en avoir plus et plus clair pour la prise de décision immédiate ou à long terme.

**De la logique de la planification à la logique de l'intuition:** Dans cette incertitude évanescence où tout va vite et change vite que l'on soit dirigeant, leader, manager ou collaborateur, il n'est pas nécessaire de sortir de Saint Cyr pour savoir que la visibilité est réduite et qu'il n'est pas sûr que demain soit mieux qu'aujourd'hui. Dans ce contexte complexe, les entreprises performantes ont plus développé l'ici et maintenant. L'ici et maintenant devient plus puissant que la planification pour demain, l'ici et maintenant est plus le creuset de l'intuition individuelle et collective au service de la performance. Dans l'ici et maintenant, l'intuition avec l'émergence d'idées créatrices et de plans d'actions créatifs, le KPI, la discipline, et la responsabilité collective sont imbriqués, c'est systémique, l'un ne peut aller sans l'autre. Dans la logique de l'intuition, l'espace-temps n'est plus linéaire, il est à la fois volatile et ouvert ; la liberté et la responsabilité sont réinventées. L'entreprise performante d'aujourd'hui a vraiment réinventé son système entrepreneurial.

**Dans ce nouveau cadre de références, ces entreprises ont développé un savoir être au service de la performance :**

- ❑ Les dirigeants/leaders, collaborateurs ont su concilier les émotions et la raison pour atteindre les objectifs
- ❑ Elles sont humbles
- ❑ La valeur travail est fortement développée et/ou se développe
- ❑ Le respect est une valeur essentielle
- ❑ Elles se remettent constamment en question
- ❑ Elles savent et acceptent de changer de cadre de références
- ❑ Elles prennent du plaisir
- ❑ L'Intelligence collective se développe rapidement
- ❑ L'échec fait partie de la performance
- ❑ Elles restent optimistes et ont confiance en leur potentialité
- ❑ Elles ont de simples indicateurs de mesure pour justement mesurer les avancées et donc gagnent. On ne devient que ce que l'on mesure
- ❑ Le leader et donc l'équipe sont aspirés par une position basse c'est à dire celle qui permet à l'équipe de s'exprimer en créant des idées, de la valeur, du résultat.

**Certains économistes commencent à appeler ces entreprises performantes avec la logique d'aujourd'hui des entreprises Post-moderne.** Je parle aussi de changement culturel. Peu importe, je constate simplement que dans ces entreprises, les différences des uns et des autres sont des ressources à la performance et non des freins. Ces entreprises performantes savent marier des mots qui normalement pourraient être considérés comme opposés :

- Créativité et Discipline (non rigueur ni austérité)
- Innovation et Performance
- Objectif et Intuition ou objectif sans intention
- Mission (travail) et Vocation
- Contrat et Engagement
- Légèreté et Efficacité
- Confort et Imprévisible
- Qualité et Quantité
- Réalisme et Bonheur
- Savoir Faire et Savoir Être au service de la performance
- Protection et Autonomie
- Individualité et Réseau
- Moi et Nous
- Féminité et Masculinité

### **III – Si vous êtes dirigeant, leader, manager d'entreprise ?**

- Quelles actions avez-vous mené qui sont dans la logique des entreprises performantes d'aujourd'hui ?
- Quel est votre processus de décision ?
- De quand date votre dernière véritable action créative qui a permis de gagner des points de rentabilité ?
- Comment est votre récolte ?
- Qu'avez-vous fait de totalement différent qui a permis à votre système entreprise de changer de cadre de références et de retrouver votre projet de performance ?
- Si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous avec ?

Si vous souhaitez échanger sur ces thèmes, passer à l'action et être une entreprise performante post-moderne, je vous invite à me laisser un message soit en passant par la rubrique Contact <http://www.anse.fr/francais/contact/> ou par tel au (33) 682 69 70 83 ou par skype [claude.arribas](https://www.skype.com/fr/contacts/claude.arribas).

#### **Efficacité et Performance Commerciales**

## IV – Si vous êtes coach ou consultant ?

- Comment vos interventions ont permis au système entreprise de vos clients de changer de cadre de références, de changer de culture pour retrouver des points de rentabilité supplémentaires ?

La supervision qui reste le développement de la compétence du coach est une ressource pour cela. Il reste encore quelques places dans les groupes de supervision systémique de l'école Metasysteme d'Alain Cardon que j'anime sur Montpellier et Toulouse. Je vous invite à cliquer sur ce lien pour avoir accès aux dates et différentes modalités : <http://www.anse.fr/francais/groupe-de-supervision-systemique-a-montpellier-et-toulouse/>

La formation au coaching systémique est aussi un bon moyen, je vous invite à cliquer sur ce lien pour avoir accès aux différents modules de formation de l'école Metasysteme animés par Alain Cardon sur Paris ou Lyon ou en Roumanie <http://www.metasysteme-coaching.fr/francais/formation-au-coaching-systemique/> ou

par Claude Arribas sur Madrid en Espagne : <http://www.anse.fr/espanol/fechas-y-inscripciones-en-espana/>

Vous pouvez, aussi, me laisser un message en passant par la rubrique Contact <http://www.anse.fr/francais/contact/> ou par tel au (33) 682 69 70 83 ou par skype [claude.arribas](mailto:claude.arribas).

Je vous remercie pour votre confiance.

Bien Cordialement.

Claude ARRIBAS  
06 82 69 70 83

Copyright 2013. [www.anse.fr](http://www.anse.fr)