

>> Trop de pression : les effets d'un management par les résultats

Jean-Paul Lukan

Formateur en « Management et Techniques de Communication »
Psychologue-Coach, Ancien manager et Dirigeant d'Entreprise

Alors qu'en ce début d'année, les entreprises s'attachent à rattraper un niveau de rentabilité qui leur permettrait d'envisager l'avenir avec plus de sérénité, les directions et l'ensemble de l'encadrement ont recours à un mode de management contre-productif : la pression. En cherchant à tout prix à produire du résultat, les managers focalisent leurs équipes sur un objet qui loin de les libérer, les inhibe et va à l'encontre de l'objectif poursuivi. L'emploi de cette stratégie inadaptée repose sur deux méprises. La première se trouve dans la confusion sémantique entre performance et résultat, tandis que la deuxième est due au fait que les managers sont plus enclins à manager les tableaux de bord qu'à gérer les hommes.

>> Focaliser sur les résultats, une erreur de stratégie managériale

« Le management est sous une pression émotionnelle exceptionnelle » soulignait le PDG Didier Lombard⁽¹⁾ au cours d'un conseil d'administration mis en place pour faire face à la série de suicides chez France Télécom en 2009. Si les constats furent pertinents, il omit de mentionner que la course effrénée à la rentabilité était une des causes du stress ressenti dans son entreprise et avait conduit à ces drames humains.

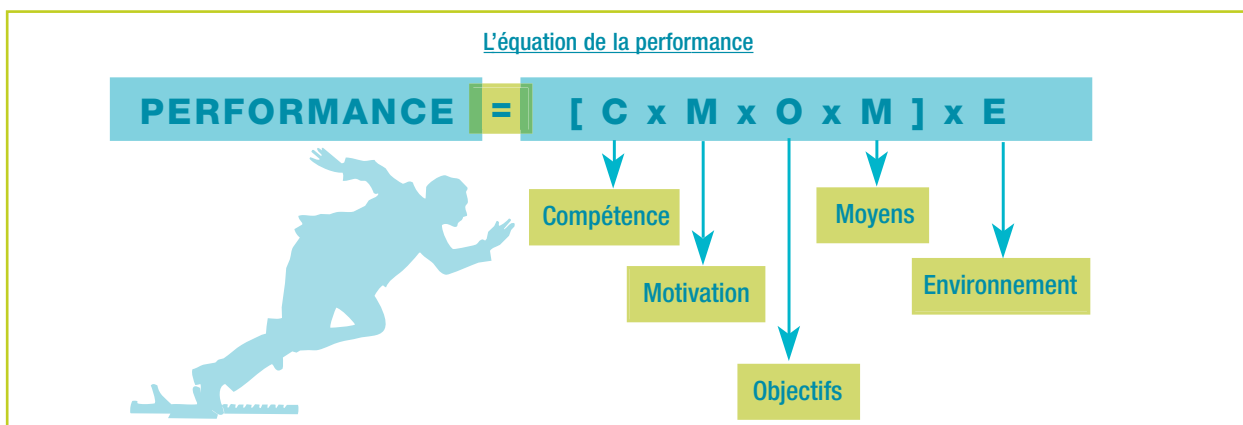
L'ambition des directions générales centrée uniquement sur les résultats et mal déclinée du haut vers le bas de l'organisation fait peser sur les employés une forte charge psychologique. Il est donc fréquent de constater, que les salariés sont sous pression et peu productifs parce que la grande majorité des managers, habités par la recherche du gain immédiat, pressent les équipes pour avoir des résultats. L'emploi de cette stratégie peu payante et la pression qui en résulte sont dus à la confusion inconsciente de l'ensemble de la ligne hiérarchique entre les notions de résultat et de performance. Quand nous interrogeons dirigeants et mana-

gers sur la différence entre ces deux concepts, ils répondent majoritairement « aucune » ou bredouillent quelques différences qui n'en sont pas. Or, la distinction est importante comme l'incidence de cette erreur d'interprétation peut l'être sur la gestion des hommes.

>> Performance et résultat : deux concepts différents

Pour comprendre l'origine de cette première méprise, revenons aux fondamentaux du management qui devraient faire partie des compétences acquises de tout bon dirigeant ou manager avec cette notion de performance. Cette dernière est le résultat de quatre éléments combinés dans un environnement favorable ou défavorable : la compétence, la motivation, l'orientation vers des objectifs et les moyens dont dispose un salarié pour accomplir sa tâche (*voir le schéma ci-dessous*).

Considérant cette équation de la performance, un salarié, une équipe, une entreprise dans son ensemble sont compétitifs seulement et seulement si, ils optimisent simultanément ces quatre éléments pour accomplir leur mission. La différence de productivité est généralement la résultante d'une



(1) Conseil d'administration exceptionnel du mardi 15 septembre 2009

gestion plus ou moins maximisée de ces quatre éléments. Un salarié devrait être sanctionné positivement ou négativement au regard de la performance accomplie et non des seuls indicateurs quantitatifs ou qualitatifs tels que le chiffre d'affaires, le nombre de dossiers saisis, la satisfaction client, etc. L'ensemble de l'encadrement commettrait une erreur fondamentale, source de pression et de démotivation, en évaluant seulement sur des valeurs absolues et non relatives. Ainsi, un débutant motivé qui tire le meilleur parti de sa compétence au regard des objectifs fixés et des moyens donnés, peut être aussi performant qu'un sénior, alors même que sa production est moins importante car il est allé au-delà des standards attendus pour un junior. « *Tandis que les anciens se reposaient sur leurs acquis, je donnais le meilleur de moi-même sans aucune reconnaissance de la part de mon hiérarchique. Au contraire, je faisais sans cesse l'objet de comparaison avec mes collègues plus expérimentés. J'ai préféré partir avant de perdre le peu d'estime qui me restait* » me confia le contrôleur de gestion junior dans une société d'assurance. Si les objectifs du manager sont de conserver l'engagement et de développer le potentiel de son junior, il devra l'apprécier au regard de sa performance et non de sa production.

A ce titre, le monde de l'entreprise aurait à gagner à s'inspirer du monde sportif dans l'accompagnement des salariés. Pour illustrer ce propos, je ferai appel à la métaphore sportive.

exemple

Au cours du dernier championnat de France de natation, un nageur a amélioré son chrono passant de 1'10 à 1'05 au 100 mètres crawl. Il a été performant mais a cependant obtenu un faible résultat, ayant été éliminé en série et classé au 28^e rang national. Son entraîneur, conscient qu'il avait optimisé toutes les ressources à sa disposition, en allant au-delà de ce qu'il pouvait faire compte tenu de ses moyens, sut le féliciter pour la performance atteinte et non pour le résultat obtenu.

Cet exemple nous conduit à penser que le résultat devrait être la récompense d'une performance atteinte et non la matérialisation d'une action de production.

Pour Jacques, directeur dans une agence bancaire, les conclusions à ce propos sont évidentes : « *si j'ai réussi à faire cette carrière, c'est parce que mon manager a su me centrer sur mes comportements et non sur mes résultats qui au début n'étaient pas bons. Pour lui, l'important était dans ce que je devais faire et non dans ce que je devais obtenir. En travaillant les premiers, j'aurais les seconds.* »

Mis en application quotidiennement, ce modèle devrait aider les managers à établir, voire rétablir une certaine justice professionnelle et entretenir la motivation de leurs collaborateurs sans les mettre sous une pression excessive, généralement plus destructrice que génératrice de performance individuelle.

>> Un encadrement peu formé au management de la performance

Malheureusement, les constats opérés dans les entreprises démontrent très souvent que seuls les résultats sont pris en compte pour l'évaluation des salariés et non l'optimisation par ceux-ci des moyens dont ils disposent. Les managers exigent généralement de leurs collaborateurs ce que la direction ou eux-mêmes ambitionnent, sans tenir compte de ce qu'ils sont capables de faire.

Au regard des conclusions auxquelles nous conduit cette métaphore, il s'avère qu'une organisation peut être performante grâce à ses savoir-faire internes, à l'implication de ses salariés, aux ressources dont elle dispose et aux objectifs qu'elle se fixe et pour autant, avoir de faibles résultats sur son marché. Pour obtenir de meilleurs scores, il lui faudra impérativement accroître sa performance, autrement dit faire évoluer l'un des quatre éléments qui la composent et agir sur le développement de la compétence, l'entretien de la motivation, la modification des objectifs ou l'attribution de moyens complémentaires.

>> Evaluer le résultat, une erreur de management de la performance

La deuxième erreur de l'encadrement, qui en partie découle de la première, est de seulement se contenter d'évaluer les résultats chiffrés plutôt que de manager la performance. Pour éclairer ce propos, j'emploierai à nouveau la métaphore sportive (voir l'exemple page 20).

Là réside toute la différence entre un manager inefficace ou efficace, autrement dit incompetent ou compétent. Tandis que le premier focalise l'attention de ses collaborateurs sur les résultats à obtenir et produit une pression insoutenable que ceux-ci ont du mal à gérer, le second les recentre sur leur performance. Il focalise leur attention sur ce qui est réaliste de faire et les ancre dans le présent, seul espace de temps qui leur est possible de contrôler par leurs comportements. « *Par le passé, j'ai travaillé dans une entreprise où la direction et l'encadrement de proximité pointaient du doigt les insuffisances en matière de résultats. Chaque jour, j'étais sous pression parce que je n'avais pas réalisé suffisamment d'ouvertures de comptes. Cela devenait insupportable. J'ai préféré démissionner qu'y laisser ma peau et ma famille* » témoigna Jean, cadre bancaire. Dans ces circonstances rarement propices à la performance, les salariés travaillent souvent sous stress et produisent peu, mal et à court terme. A l'opposé de cette façon d'encadrer, un manager qui porte l'attention de ses collaborateurs sur ce qu'ils savent faire, rend la performance réalisable, accessible et moins inquiétante pour eux. En les ménageant, il gère leur capital

management

OTC Conseil s'est appuyé en 2009 sur le cabinet Dialogos formation, dirigé par Jean-Paul Lugan pour mieux repenser son management à l'aide de son équipe de consultants. Nous publions cet article qui présente les grands principes qui nous ont aidés à mettre en place notre nouvelle organisation à partir de 2010. Nous avons renforcé notre quantification des objectifs et les outils de suivis, mais en les multipliant suffisamment pour ne pas se limiter à une

logique de résultat, et, à l'inverse, pour mettre en place un réel pilotage de la performance. Derrière ces outils c'est aussi la formation que nos cadres ont reçue qui fera la différence et aidera OTC Conseil à être à la fois une entreprise performante et exemplaire dans ses valeurs humaines. Nous souhaitons vous faire partager un peu de cette source de progrès.
Pour plus d'informations : www.dialogosformation.fr

« performance » sur le long terme et les incite à produire mieux et plus.

Il est évident que pour beaucoup de managers, gérer les résultats est plus facile que gérer la performance. Manager les résultats revient globalement à se passer d'explications pour en demander toujours plus. Manager la performance nécessite de comprendre son collaborateur, de l'accompagner sur le terrain, de l'observer et de le manager au mieux de ses ressorts intellectuels, psychologiques et physiques. Il y a dans les deux cas un prix à payer pour encadrer qui n'est pas le même pour le responsable hiérarchique.

Il devient donc urgent de former l'ensemble de la ligne managériale à, d'une part, faire la distinction entre ces notions de performance et de résultat et, d'autre part, à avoir les comportements en cohérence avec l'intégration de cette différence. Si les indicateurs de résultats sont nécessaires pour donner des repères et analyser la performance, ils ne sont pas pour autant un objectif en soi. Comme le souligne fort justement Marc Halévy⁽²⁾, *les résultats sont « le carburant de l'entreprise »* et lui permettent d'avancer. Ils ne constituent en aucune manière un « cap à atteindre ». Les salariés doivent être responsables de leurs actes et non des résultats. Cela ne peut se faire sans que les managers n'impliquent leurs collaborateurs à fond dans l'action et les autorisent à se détacher des résultats. C'est la prise en compte ou non de cette différence par les responsables qui conduira leurs collaborateurs à être performants ou à être sous pression.

Ne nous méprenons pas, il faut deux fois plus de temps à un salarié pour être performant quand il avance un œil rivé sur la destination et un autre sur le chemin ●

exemple

PERFORMANCE & RÉSULTAT

Imaginons deux types d'entraîneurs qui auraient pu être mis à la disposition d'Alain Bernard⁽²⁾ pour préparer les Jeux Olympiques de Pékin.

Le premier entraîneur reste dans son bureau, surveille et analyse les résultats obtenus aux différents meetings. Il participe à de nombreuses réunions d'entraîneurs où les évolutions de métiers, d'organisations et de techniques d'entraînement sont évoquées. Homme de dossier, il s'occupe lui-même des aspects organisationnels et logistiques liés aux déplacements de son nageur. Faute de temps, il définit le contenu des séances d'entraînement et planifie celles-ci dans la durée. Quand son nageur demande un feed-back pour améliorer sa nage, l'entraîneur le renvoie vers l'un de ses collègues crawlleurs, compétent dans le domaine afin qu'il le débrieife.

Le deuxième entraîneur consacre l'essentiel de son temps à son nageur. Chaque jour et tout au long des entraînements, il est au bord de la piscine à observer et à analyser les bonnes et les mauvaises attitudes de son nageur. Il le débrieife, le recadre et le motive. Observateur du moindre geste, il lui propose de modifier les postures inefficaces. Il sait que si le résultat est un leitmotiv et reste en ligne de mire, c'est de performance dont il lui parle au jour le jour. « Tu as fait un bon chrono en étant relâché » ou « Tire sur tes bras et allonge ta coulée » ou encore « Ce matin, fais-toi plaisir ».

A travers le portrait de ces deux types d'entraîneurs radicalement opposés, il est aisé de deviner celui qui a permis à Alain Bernard d'être champion olympique, comme d'identifier lequel de ces deux managers permettrait à l'entreprise de franchir un cap important et d'obtenir de meilleurs résultats.

20

ÉVÉNEMENTIEL > 8 avril 2010 > Paris

OTC Conseil en partenariat avec le CXP

La Sécurité de l'information Sécuriser le SI par la gestion des risques

La montée des risques SI, combinée à la pression des régulateurs, incitera de plus en plus les entreprises à mettre en œuvre ou à étendre leur Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI).

Dans ce contexte, l'apparition de la norme ISO 27001 peut être l'occasion pour de nombreuses entreprises d'engager un tel chantier, en combinant divers cadres de références et méthodes reconnues (COSO, COBIT, ITIL, Mehari, etc.).

Se pose alors la question du choix de la ou des solutions logicielles permettant de supporter la Gestion des Risques du Système d'Information.

Cet événement sera l'occasion de présenter l'étude conjointe CXP - OTC Conseil relative à l'état de l'art dans la Gestion du SMSI.

Introduction : Sécuriser le SI par la gestion des risques

- Principaux enjeux et objectifs de la Sécurité de l'information
Intervention de Christine Labarre - OTC Conseil

Présentation de l'étude conjointe CXP - OTC Conseil

- Contexte et historique du partenariat CXP - OTC Conseil
*Sommaire de l'étude
Intervention de Dominique Dupuis - CXP*
- Gérer le SMSI
Intervention de Laurent de Castelbajac - OTC Conseil
- Comparatif des solutions
Intervention de Dominique Dupuis - CXP

Retour d'expérience sur une démarche de gestion du risque SI

VOTRE CONTACT
OTC CONSEIL

Christine Labarre – Manager Senior – clabarre@otc-conseil.fr

(2) Champion Olympique Français de natation (100m) à Pékin en 2008 - (3) « TAO et Management » aux Editions Eyrolles - 2009.