

Le management par la performance

Par Jean-Paul Lugan

Pas de résultats sans performance

A trop vouloir manager par les résultats, les directions créent une telle pression qu'elle devient contre-productive. Démotivation, stress, absentéismes, maladies, suicides... s'enchaînent et augmentent les coûts de production. Pour remédier à cela, une seule solution : mettre en place un management de la performance.

Profitant de la crise, les directions financières, ont repris une place importante dans les conseils d'administration, qui ne jurent plus que par elles. L'idée est s'est répandue qu'à défaut de gagner plus, il fallait dépenser moins. Ce paradigme, communément partagé par les patrons, a conduit au gel des dépenses. Aux plans directeurs succèdent ainsi d'autres plans directeurs. Cette stratégie imposée de surcroît, sans communication interne visant à rassurer les salariés sur leur avenir, est lourde de conséquences sur leur motivation. *« Ils ont diminué les dépenses de fonctionnement, sans explication, confie Martha, responsable d'un service contentieux au sein d'une banque. Les abonnements aux revues juridiques ne seront pas tous renouvelés. Cela inquiète l'équipe. La motivation nécessaire pour faire face à la charge de travail n'est plus là »*. Sans explication, les salariés en sont réduits à interpréter les restrictions budgétaires, comme l'absence de confiance des dirigeants en l'avenir de l'entreprise. Cette façon de manager ne sert les intérêts de personne.

La dictature du tableau de bord.

Cette prise de pouvoir des financiers a fortement développé le management par les résultats. Plus aucune direction n'échappe aux tableaux de bord. Des indicateurs sont mis en place à tous les stades du processus de fabrication. *« Jadis, nous avons une mission à remplir. Aujourd'hui, nous avons des résultats à atteindre et un nombre important d'indicateurs à fournir à notre direction générale : taux de recrutement des jeunes de grandes écoles, budget formation par salarié, etc. J'ai plus l'impression d'être une statisticienne qu'une responsable ressources humaines »*, confie Jeanne, en poste au sein d'un opérateur téléphonique. Si cela présente des avantages pour les directions, cela oblige les cadres à consacrer l'essentiel de leur temps à la gestion de l'information au détriment du management d'équipe, comme le regrette Jean, responsable d'une équipe informatique : *« Je suis tout le temps en réunion ou occupé à faire des reportings, au détriment d'une présence plus forte sur le terrain. Mon équipe a besoin de moi et je ne suis pas là »*.

Une erreur d'interprétation.

Une méprise communément partagée par les directions consiste à penser que les résultats représentent un objectif à atteindre. Cela revient à confondre le cap et le chemin, la destination que l'on poursuit et le carburant nécessaire pour y aller, la carte et le territoire, etc. Bien que cela puisse être empreint de bon sens, les entreprises ont développé à partir de cette erreur, différents modèles de management comme la « direction par objectif », la « Balanced Scorecard », et d'autres encore qui sont censés administrer l'organisation et les salariés qui la composent. Or ces modèles, s'ils aident à mieux piloter l'information ne permettent pas de conduire les collaborateurs vers la performance.

Pour comprendre cela, revenons à cette différence fondamentale entre la notion de résultat et celle de performance. La performance est définie comme : *« ce que chaque salarié peut obtenir individuellement au regard d'une combinaison d'éléments que sont : la compétence, la motivation, les objectifs définis, les moyens donnés, le tout mobilisé dans un contexte interne et externe qui peut lui être favorable ou*

défavorable ». Ainsi, pour être performant, il ne suffit pas d'être compétent, motivé, de poursuivre des objectifs et d'avoir les moyens pour les atteindre, faut-il aussi que le contexte de l'équipe et hors équipe soit propice.

La notion de résultat exprime : « *ce qui est obtenu au bout d'un cycle de production individuelle ou collectif* ». La métaphore sportive rend plus compréhensible la différence fondamentale entre ces deux concepts. (Lire encadré : le nageur et son coach). Combien de managers en consacrant l'essentiel de leur temps à gérer les tableaux de bord autrement dit les résultats, le font au détriment de la performance de leurs collaborateurs qui est le véritable objectif de leur mission ? Beaucoup trop ! J'imagine que la question qui suit fera sourire bon nombre de managers : combien de managers entraînent leurs collaborateurs comme des athlètes et ce quelque soit leur niveau de performance : élevé, moyen ou insuffisant ? Très peu ! Seuls les premiers ont droit à tous les égards, les autres ne méritant pas le temps consacré. Or, il faudrait juste que les responsables considèrent tous leurs collaborateurs, quelle que soit leur position sur la ligne de départ, et s'appliquent à les faire aller toujours plus loin. Or aujourd'hui, cette posture managériale n'est pas encore acquise par tous. Il est bon de rappeler à ce stade, que lors de sa prise de fonction, un manager hérite de ses collaborateurs, après... il les mérite.

Cette explication permet de cerner la différence évidente entre ces deux concepts et le lien de causalité qu'ils entretiennent. C'est en managant la performance que les cadres vont se créer les opportunités d'obtenir des résultats, et non l'inverse. Demander toujours plus de résultats sans être là pour manager la performance est un facteur de stress et de démotivation qui alimente la perte de sens des collaborateurs. Les conséquences de cette désaffection managériale sont multiples et fort coûteuses pour l'entreprise comme le constate Paul, chargé de la relation emploi et conditions de travail : « *Il y a eu depuis deux ans une augmentation des taux d'absentéisme, du nombre de salariés victimes de stress, des conflits au travail, des maladies et des accidents du travail. Cela se chiffre à plusieurs centaines de milliers d'euros. La faute en revient à un encadrement trop éloigné des équipes* ».

Pour finir, je voudrais vous livrer le commentaire d'Ivan Lendl, ex-numéro un du tennis mondial à propos de la notion de résultats : « *Manager seulement pour le profit revient à jouer au tennis en regardant le tableau des résultats plutôt que la balle* ». Cela conduit à mal frapper dedans et forcément à la faute. Alors Messieurs les dirigeants, faites en sorte que vos cadres managent la performance en se consacrant exclusivement à l'entraînement de leurs collaborateurs, en lieu et place, d'activités qui les tiennent éloignés de leur véritable mission.

Jean-Paul LUGAN

Pour dialoguer avec l'auteur : lugan.jp@lugan-and-partners.fr

Encadré : le nageur et son coach

Le week-end dernier au cours d'une compétition, un nageur a accompli un temps de « une minute et quinze secondes » au cent mètres crawl, améliorant sa performance de deux secondes. Compte tenu de sa compétence, de sa motivation, de son ambition et des moyens qu'il a consacrés, il a été très performant. Cependant, éliminé en série, il n'a eu aucun résultat. Bien que compétitif, aucune médaille au bout du couloir n'est venu récompenser son chrono. Ne disposant pas du meilleur athlète, son coach a pourtant réussi à développer sa performance. Comment ? La réponse est simple : il est là, disponible, engagé et compétent, tous les matins au bord de la piscine, à des heures où les autres dorment encore. Tout au long de l'entraînement, il accompagne son nageur, observant sa posture (compétence) pour la corriger, trouvant les bons mots pour alimenter son désir d'aller plus loin (motivation), lui rappelant son ambition légitime (ses objectifs) quand celui-ci s'égare par ses comportements et lui donnant les moyens nécessaires pour s'entraîner (piscine, salle de musculation, etc.). Quelle performance aurait-il obtenue de son nageur, s'il avait consacré l'essentiel de son temps à faire des reportings d'activité à la direction de son club et à sa fédération ?

Pour en savoir plus

« *Le changement sans stress* », un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul Lugan, Editions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

« *Manager avec courage* », un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul Lugan et Philippe Ruquet, Editions Eyrolles, 2009, 200 pages, 23 euros.