

Dossier

Management

Améliorer les leviers de performance



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710540

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Améliorer les leviers de performance

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

AMÉLIORER LES LEVIERS DE PERFORMANCE

Tant que l'on considérera que la meilleure façon de diriger les hommes, c'est de les diviser et de les spécialiser dans des tâches et des fonctions étanches les unes des autres, la marge de progression ne peut que rester faible et relative. A l'inverse, jouer simultanément sur le développement des connaissances multi-spécialisées et la créativité peut permettre une poussée évolutive sans limite, même si celle-ci doit se payer par une révision profonde des systèmes classiques de pouvoir et de hiérarchie. Pendant de nombreuses années, l'amélioration des leviers de performance des collaborateurs n'a reposé que sur une formation intensive assortie éventuellement d'une application d'horaires plus contraignants que chez la concurrence, ou soit en améliorant la structure de support mais très rarement sur les purs leviers de la motivation (à part la rémunération). Les grands cabinets de conseil utilisent de nouvelles technologies et de nouvelles approches de management dans la manière de gérer le capital intellectuel. Il s'agit pour eux de lier à la fois les systèmes d'incitation à l'effort, les outils informatiques et les nouvelles conceptions de l'organisation, afin de provoquer un effet de levier suffisant sur l'intelligence, la motivation et sur la créativité, à tous les échelons de l'entreprise.

Les 8 principes d'action se caractérisent par une approche particulièrement offensive auprès des collaborateurs cadres et maîtrises :

1° UNE COURBE D'APPRENTISSAGE RAPIDE

Le principe est d'exposer tôt et de manière fréquente un professionnel à des situations complexes, considérant que l'intensité propre à l'action et à sa répétition sont des facteurs déterminants pour l'acquisition de qualifications supérieures. La densité de travail étant directement corrélative de la performance du sujet, la pratique soutenue de l'immersion dans le bain de la difficulté, de la nouveauté, de l'inconnu, de l'effort sur soi ou de la complexité à résoudre, sont autant de vecteurs d'accélération et d'amélioration des capacités humaines et partant, des qualités professionnelles.

2° CHOISIR DES COLLABORATEURS TALENTUEUX

Le caractère rayonnant de sujets talentueux est de nature à irradier sur l'ensemble de l'entreprise et des autres membres du personnel. L'effet de levier de l'intelligence et de la compétence sur une organisation en place est évidente et induit les conditions mêmes du succès. Le problème est de ne pas se tromper de talent, en recherchant plutôt ceux qui offrent une qualification et une compétence inoxydable, capables de résister au stress de toutes les situations complexes, imprévisibles et difficiles vécues dans les entreprises.

3° PLACER HAUT LA BARRE DE L'EXIGENCE

Il s'agit de pousser continuellement les collaborateurs à sortir du confort de leurs habitudes, de leurs modèles de raisonnement habituel et de leurs connaissances théoriques, en leur fixant des objectifs et des défis difficiles à réaliser. L'objectif, est de les faire se confronter le plus souvent possible à la complexité des problèmes, aux situations délicates ou inhabituelles, aux décisions difficiles, aux prises de responsabilités personnelles et aux différences culturelles, sachant que plus un professionnel est confronté à un défi important, plus son intelligence et plus sa créativité se développent en conséquence.

4° LE PARTAGE DE L'INFORMATION

Un principe de base de la théorie de la communication dit que «*Lorsque le nombre de points de contact d'un réseau s'accroît de manière arithmétique, le gain total du réseau augmente lui de façon exponentielle*». Aussi, l'échange d'informations et le partage des actifs intellectuels gagnent en valeur lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, en formant ainsi une courbe ascendante exponentielle, ce qui n'est pas le cas pour les actifs matériels. Il est cependant clair, lorsque prédomine la pesanteur des mentalités classiques et de certains anachronismes, que tout partage de l'information s'oppose aux habitudes profondes des professions, en stigmatisant alors la réticence des collaborateurs à partager ce qui est leur atout le plus précieux ; le savoir donc le pouvoir. Le partage de l'information ressort principalement d'un problème d'ouverture d'esprit et de maturité. En ce sens, la culture d'entreprise doit veiller à faire évoluer cette tendance en donnant d'abord l'exemple par le haut, puis en stimulant à sa juste valeur toute contribution intellectuelle favorable à la dynamique collective.

5° UNE STRUCTURE HIÉRARCHIQUE EN «TOILE D'ARAIGNÉE»

Aujourd'hui encore, les structures hiérarchiques classiques proviennent principalement d'un double modèle reposant à la fois, sur le classement académique des étudiants selon leurs notes et leurs diplômes, et du modèle de productivité propre aux entreprises industrielles, lesquelles sont amenées à gérer surtout des actifs matériels, faisant ainsi dépendre les prises de décision par les cadres et les maîtrises détenant un savoir spécifique, propre à dominer les lourdes responsabilités liées au bon usage des équipements, des utilisations de capacité, des normes, etc. Dans les entreprises où les actifs immatériels sont majoritaires, les principes hiérarchiques classiques n'ont plus objectivement de raison d'être, incitant alors les salariés à décider par eux-mêmes des solutions immatérielles à prendre. Dans ce contexte, l'idée consiste à mobiliser rapidement des équipes de collaborateurs ayant des compétences différentes, à égalité de poids et de valeur entre eux, afin de résoudre un projet ou un problème donné et à les libérer ensuite, une fois le travail terminé. Cette hiérarchie à plat ou en réseau dit également «en toile d'araignée», est particulièrement efficace pour démultiplier les capacités d'acquisition des connaissances dans la plus grande perméabilité et produire une valeur ajoutée créative sans égale.

6° BASES DE DONNÉES DE MATIÈRE GRISE

La manière dont les membres d'un groupe communiquent entre eux est aussi importante que les connaissances dont chacun peut disposer en lui-même. Aussi, afin d'éviter une dispersion rapide et une confusion de l'information lorsque les niveaux hiérarchiques disparaissent, la solution idéale passe par la mise en place d'un système informatique à interface multiple. Il s'agit de favoriser l'utilisation de logiciels suffisamment directifs pour maintenir la cohésion des échanges, en mettant à la disposition de l'ensemble des intervenants un langage commun et une base de données interne accessible à tous, permettant ensuite un partage des connaissances pour une résolution interactive des problèmes. La décentralisation des pouvoirs sans soutien informatique et sans suivi adéquat est particulièrement dangereuse. Elle favorise un isolement relatif propice à rechercher le principal de la motivation dans des perspectives individuelles, plutôt que dans le respect des normes de l'entreprise au profit du collectif. Aussi pour pouvoir concilier à la fois, le respect du règlement et des normes internes de l'entreprise et d'autre part l'autonomie du personnel au plan local, l'usage de logiciels dédiés est particulièrement recommandé.

7° L'ÉLIMINATION SÉLECTIVE

Les meilleures organisations sont celles qui affirment fonctionner comme des «méritocraties». Il s'agit en cours d'activité professionnelle de procéder régulièrement à des procédures d'évaluation des compétences actives et des résultats, de manière à vérifier la bonne compétitivité de chacun. La concurrence interne et les évaluations de résultat permettent ainsi un écrémage progressif, destiné à ne conserver que les meilleurs et/ou les plus motivés. A l'inverse, il est constaté que les organisations qui échouent le plus souvent sont celles qui ont négligé l'importance de l'évaluation objective et la procédure d'élimination sélective.

8° ÉVALUATION DES RÉMUNÉRATIONS

Les hiérarchies inversées ne peuvent réussir que si la fixation des rémunérations et des promotions des collaborateurs travaillant dans les structures de support (administration, logistique...), est effectuée en partie directement par les gens du terrain. A l'inverse, dans les entreprises offrant davantage de pouvoir aux personnes en contact direct avec le client, il est constaté que l'échec le plus fréquent résulte du comportement des managers n'acceptant pas le bouleversement des systèmes d'évaluation et de récompense déjà mis en place. Aussi l'objectif est-il de faire dépendre, en partie et de manière variable, les rémunérations des collaborateurs selon la qualité des relations entretenues avec les autres. Cela suppose que chacun puisse s'exprimer (et pas seulement les responsables directs) en rédigeant annuellement un rapport d'évaluation confidentiel sur les personnes avec lesquelles il a pu être en relation étroite. Cette forme de motivation en rupture d'habitude est grande pour souder le travail en équipe, augmenter la performance et l'efficacité collective.