

## Dossier 6 :

### Manager la performance dans l'organisation

- Ce dossier pourrait se situer en conclusion des différents thèmes de ce cours. En effet, on peut considérer que la performance est le résultat d'une bonne pratique du management sous toutes ses déclinaisons.
- Néanmoins, la notion de performance, en intégrant en particulier le concept d'efficacité, se place non seulement dans une logique de résultats mais traduit avant tout la réflexion et la mise en place d'une stratégie de moyens.
- En ce sens, ce dossier introduit la présentation des thèmes qui suivront (et qui illustreront une dimension, une méthodologie particulière du management des organisations).

## Dossier 6 Manager la performance dans l'organisation

1. **Définir la notion de performance et ses indicateurs** en identifiant des axes stratégiques
2. **Manager par objectifs** pour les traduire en objectifs opérationnels
3. **Animer la performance collective et individuelle** par une mobilisation des ressources humaines
4. **En intégrant une culture du changement individuel et organisationnel** Pour permettre à l'entreprise de s'adapter, d'anticiper et d'évaluer face aux évolutions de l'environnement

# Management des organisations et stratégies

1.

Définir la notion de performance et ses indicateurs

*en identifiant des axes stratégiques*

**La performance est un critère multidimensionnel**

- Économique (compétitivité)
- financière (rentabilité)
- organisationnelle (efficience) ,...

**La performance en équation**

*Des objectifs et des indicateurs définis en fonction des stratégies...*

+

*... en fonction mobiliser les ressources humaines et techniques...*

+

*... en intégrant une culture du changement individuel et organisationnel*

**= performance**

Se situe donc dans le triptyque : objectifs - moyens ou ressources - résultats

# Management des organisations et stratégies

1.

Définir la notion de performance et ses indicateurs

*en identifiant des axes stratégiques*

**La performance : au carrefour de l'efficience et de l'efficacité**

**Efficience**  
( les ressources)

**Efficacité**  
(les processus)

**Performance**

« Par efficacité, on fait de bonnes choses; par efficience, on fait bien les choses » (P. Drücker)

« Un action est efficiente quand elle produit un résultat; une action est efficace quand elle produit le résultat attendu » (Barnard)

# Management des organisations et stratégies

1.

Définir la notion de performance et ses indicateurs

*en identifiant des axes stratégiques*



## La performance en schéma

Connaître, anticiper les environnements (veille commerciale, concurrentielle, économique...)



Définir les critères de maximisation de valeur pour le client



En fonction, définir les stratégies



Mettre en place les processus de travail adaptés :  
- aux contraintes concurrentielles  
- aux objectifs de rentabilité



## Performance



Mobiliser les ressources humaines et techniques nécessaires et les piloter

2.

**Manager par  
objectifs**

**pour les traduire en objectifs  
opérationnels**

- 
- **Pourquoi travailler par objectifs ?**
  - **Evolution des pratiques des entreprises en matière de DPO .**
  - **Comment déterminer et fixer ses objectifs ?**
    - Quelles sont les qualités de base à respecter dans l'expression des objectifs ?
    - Comment situer les objectifs dans la perspective stratégique de l'entreprise ?
    - Comment traduire les objectifs d'entreprise en objectifs d'équipes et de personnes ?
    - Quelles sont les erreurs à éviter dans la définition des objectifs ?

2.

**Manager par  
objectifs**

**pour les traduire en objectifs  
opérationnels**

**Un objectif et le résultat à atteindre, dans un temps  
donné, par une personne ou un groupe de personnes**

## ➤ **Pourquoi travailler par objectifs ?**

- créer une dynamique de groupe
- mettre en place une démarche de projets
- réduire l'incertitude, la complexité en fixant un cap et un sens commun à l'action
- faciliter et permettre une évaluation du travail
- mener une évaluation plus objective à partir d'indicateurs
  
- Gérer les carrières et les compétences
- Articuler ses pratiques de rémunération
  
- ...

## • Evolution des pratiques des entreprises en matière de DPO

➤ Une méthode de management déjà utilisée dès les années 1930 dans des firmes américaines (notamment General Motors dirigé alors par A.P. Sloan).

➤ C'est un autre praticien, P.F. Drucker, notamment consultant de General Motors, qui déclina la DPO sur un plan méthodologique dès le début des années 1950.

**(Voir III Dossier 2 : théories et approches des organisations)**

➤ Exploitée par les entreprises nippones, fut surtout utilisée en France à la fin des années 70 et dans les années 80 .

# Management des organisations et stratégies

- La DPO repose sur la décentralisation et sur la responsabilisation de salariés devant atteindre des objectifs :
- *décentralisation des structures de l'organisation en entités autonomes (centres de profit, par exemple) dotées de moyens.*
  - *responsabilisation autour d'objectifs négociés avec la hiérarchie (DPPO ou direction Participative Par les Objectifs) qui seront périodiquement contrôlés et pour lesquels le salarié peut être intéressé en terme de rémunération;*
  - *ces objectifs déclinent et segmentent les buts de l'entreprise*

**Rque** : **l'empowerment\***, exploité lors des opérations de **reengineering\***, a remis la DPO au goût du jour (voir glossaire).

2.

**Manager par  
objectifs**

**pour les traduire en objectifs  
opérationnels**

## ➤ **Comment déterminer et fixer ses objectifs ?**

- Quelles sont les qualités de base à respecter dans l'expression des objectifs ?

### LE SMART : *un objectif est*

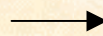
Spécifique



- Il identifie la personne ou l'instance responsable de la réalisation de l'objectif

- Il désigne la ou les tâches à réaliser par des verbes d'action

Mesurable



- Il précise le résultat attendu à partir d'indicateurs permettant à toutes les parties de constater, suivre et mesurer la performance

Acceptable et Réaliste

Temps limité

2.

**Manager par  
objectifs**

**pour les traduire en objectifs  
opérationnels**

## ➤ **Comment déterminer et fixer ses objectifs ?**

- **Situer les objectifs dans la perspective stratégique de l'entreprise**

cad l'objectif doit s'intégrer dans une orientation stratégique, une vision à terme qui donne du sens à l'action .

- **Traduire les objectifs d'entreprise en objectifs d'équipe et de personnes**

2.

**Manager par  
objectifs**

**pour les traduire en objectifs  
opérationnels**

## ➤ **Comment déterminer et fixer ses objectifs ?**

- **Quelles sont les erreurs à éviter dans la définition des objectifs ?**
  - Se focaliser exclusivement sur le résultat
  - Développer un management centré sur les processus sans lien avec les résultats
  - Ne pas développer une démarche participative
  - Ignorer les freins et résistances psychologiques
  - Développer des indicateurs de mauvaises qualité\*
  - Ne pas « récompenser » les salariés ayant atteint l'objectif fixé

# Management des organisations et stratégies

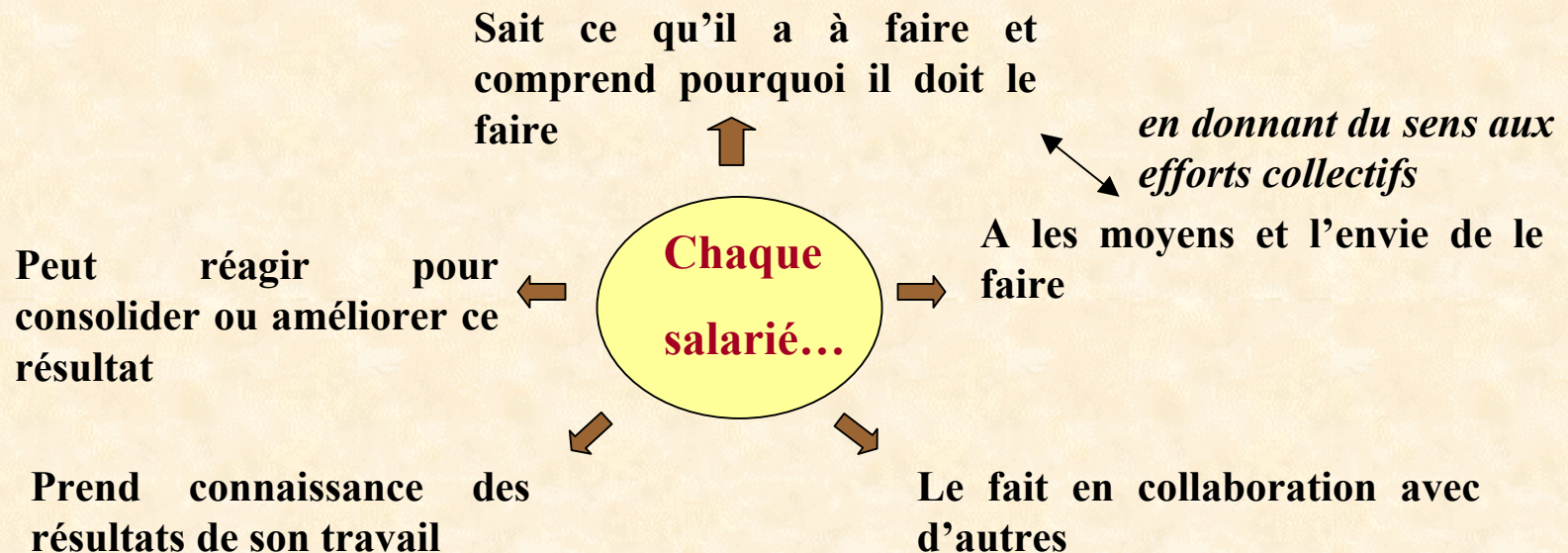
3.

**Animer la performance collective et individuelle**

par une mobilisation des ressources humaines  
( compléter par le module GRH et se rapporter aux notions de leadership et de culture d'entreprise)



**Animer la performance collective**



# Management des organisations et stratégies

3.

**Animer la performance collective et individuelle**

par une mobilisation des ressources humaines  
( voir le module GRH et se rapporter aux notions de leadership et de culture d'entreprise)



**Animer la performance individuelle**

**Six leviers importants**

**1. Une mission claire**

**2. Des objectifs précis**

**3. Les compétences requises**

**4. Du soutien**

**5. Du feed-back**

**6. Des encouragements**

**Qui répondent aux préoccupations suivantes**

*Pourquoi fait-on ce travail ? Où va t'on ?*

*Quels doivent être mes résultats ?*

*Comment faire ?*

*Qui peut m'aider en cas de besoin ?*

*Est-ce que je réussis ?*

*Qu'est ce que j'y gagne ?*



**Cultiver les compétences (voir dossier 10)**

**4.**

**En intégrant une  
culture du  
changement  
individuel et  
organisationnel**

**Pour permettre à l'entreprise de  
s'adapter, d'anticiper et d'évaluer  
face aux évolutions de  
l'environnement**

***( voir dossier 4)***

## Les difficultés à évaluer et à mesurer la performance

- Quel est le périmètre précis de la performance : *repose t'elle sur l'individu ou sur un groupe*
- Les critères qui donnent force et contenu à la performance sont-ils tous mesurables ? (*point important quand la performance se place au centre des pratiques salariales, de la gestion des carrières ou des compétences dans l'organisation*).
- La performance doit –elle être toujours mesurable ( au risque de se focaliser sur une gestion quantitative de l'organisation – voir les limites de **EVA\*** et d'indicateurs comptables et financiers de plus en plus manipulés).
- Evaluer objectivement la performance sous entend une information parfaite sans asymétrie\* et une organisation sans lutte de pouvoir (voir théories de l'agence et asymétries informationnelles Dossier 2)
- ...

**La performance mobilise tout à la fois  
l'individu et l'organisation.**

**C'est donc autour de l'ensemble des points et  
dossiers étudiés dans ce cours que se décline et que se  
forme la performance : *la motivation, l'implication,  
une gestion dynamique des compétences, un système  
d'information efficient, un savoir faire en matière de  
gestion des risques,...***