

ARBRE DE PERFORMANCE®

GOUVERNANCE INTEGREE ET FEDERATRICE DE LA PERFORMANCE
(Version 10)

Ancrer l'Architecture d'Entreprise
dans un modèle métier stable de génération de valeur

PHILOSOPHIE DE LA DEMARCHE

- Discerner l'unité au sein de la diversité.
- Nous ne savons pas changer ni améliorer la performance durablement.
Créons les conditions pour aider les managers à le faire.



POURQUOI TRANSFORMER LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE ?

- ❑ *Le principe du « **one best way** » fonde toujours la logique de notre management. Cette logique traditionnelle est à bout de souffle : elle n'offre plus suffisamment de degrés de liberté pour gérer la complexité. Face aux pressions croissantes et aux aléas, elle ne peut qu'aboutir au cercle vicieux :*
A force de mettre sous tension les hommes par des critères globaux ou des KPI, on dégrade les conditions de travail, les compétences, la qualité, l'innovation et on aboutit à l'inverse de l'effet recherché sur la compétitivité et la performance globale.

- ❑ *Pour inverser le cercle vicieux en vertueux, il nous faut évoluer d'une **gouvernance par la contrainte** vers une **gouvernance par la mobilisation** :*
Au lieu de peser toujours plus sur des critères globaux visibles, rendre visible le potentiel de tout le tissu des leviers opérationnels disponibles, afin d'aider chacun à identifier et à exploiter finement ses propres leviers prioritaires pour optimiser sa contribution à la performance globale.



LA NATURE DE L'ARBRE DE PERFORMANCE

- ❑ L'ADP n'est pas une méthode d'amélioration de la performance. C'est une **démarche pérenne de management intégré et dynamique de la performance**.
- ❑ Elle vise à **valoriser trois ressources disponibles** largement sous-exploitées :
Organiser les **données** disponibles (**R1**) en un dispositif de pilotage original pour
 - mettre en évidence finement le **potentiel des leviers** disponibles (**R2**)
 - identifier, valider, diffuser les **pratiques performantes** disponibles (**R3**)
- ❑ Mieux qu'une méthode préétablie, sa mise en œuvre consiste à **coproduire** avec les acteurs concernés :
 - **les outils et la méthode de déploiement** les plus adaptés
 - **la stratégie, le plan de marche et la mise en mouvement**
 - vers **la cible idéale d'une gouvernance intégrée et fédératrice**
- ❑ Chaque entreprise peut améliorer ses outils et sa gouvernance à son rythme et selon ses priorités, pour aller aussi loin qu'elle le souhaite vers cette cible.



SOMMAIRE

FONDEMENTS UNIVERSELS DE LA PERFORMANCE

- ❑ **L'ADN de la performance et le 1^e cercle de concepts élargis** 5 - 14
- ❑ **Autres concepts élargis et deux logiques de management** 15 - 24

PRINCIPE ET APPORTS ORIGINAUX DE L'ADP

- ❑ L'ADP comme **cadre de cohérence à 360°** 25 - 28
- ❑ L'ADP comme **outil structuré de diagnostic performance** 29 - 32
- ❑ Concept d'**Objectifs pertinents - Dispositif intégré de pilotage** 33 - 35
- ❑ L'**Organisation Performante** cible du management et de sa transformation 36

MISE EN ŒUVRE DE L'ADP

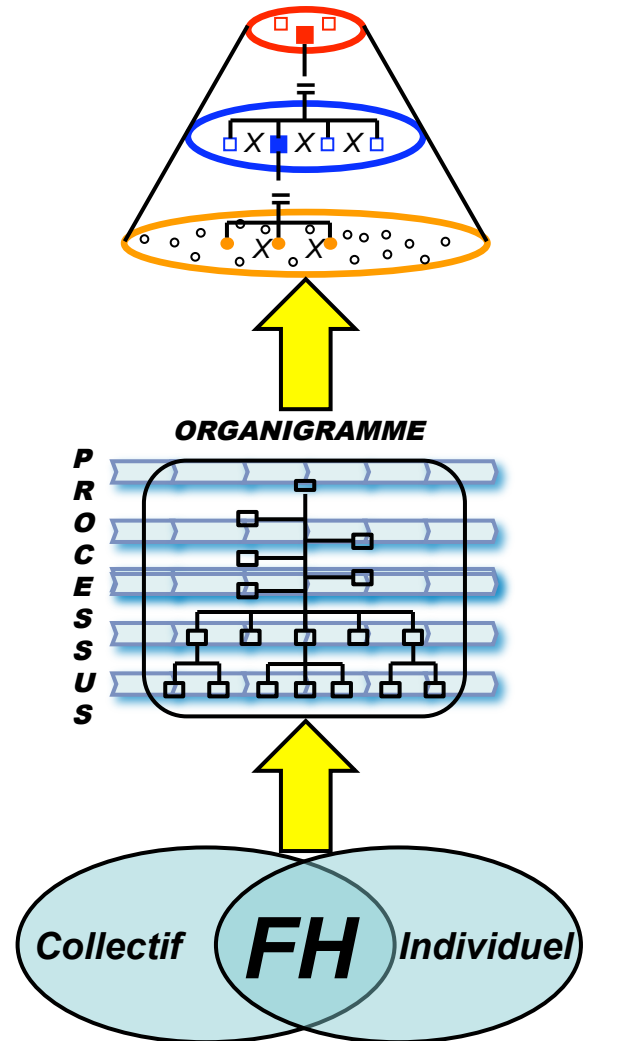
- ❑ Mise en œuvre en deux parties correspondant aux **deux finalités spécifiques** de l'ADP 37 - 38
- ❑ Coproduction de l'ADP 39 - 40
- ❑ Déploiement de l'ADP et initialisation de la **Base Connaissance Métiers** 41 - 43
- ❑ **Gouvernance intégrée et fédératrice** 44
- ❑ Domaines d'application 45

CIBLE, NATURE ET STRATEGIE DE LA TRANSFORMATION 46 - 49**L'ADP AU SERVICE DE L'AE ET DE LA DSI** 50 - 51**Annexe : CV de l'auteur** 52Abréviations

- ❑ ADP : Arbre de Performance
- ❑ ADN-P : ADN de la Performance
- ❑ PAP : Potentiel d'Amélioration de la Performance

L'ADN DE LA PERFORMANCE (ADN-P)

Trois Mécanismes Universels sous-tendent la génération de la performance.



1. INTERDEPENDANCE entre indicateurs :
Loin d'être indépendants, les indicateurs de performance forment un tissu d'interactions complexes : non linéaires, plus ou moins directes et variables dans le temps.

La performance est un film et non une image à l'arrêt.

2. TRANSVERSALITE des indicateurs :
Seule, aucune entité ne maîtrise « sa » performance. Chaque indicateur résulte de la contribution de différents processus et acteurs internes et externes.

La performance traverse toutes les frontières.

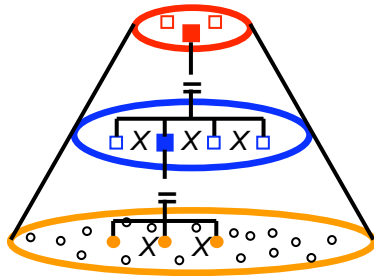
3. FACTEUR HUMAIN (collectif ou individuel) :
Quelle que soit la qualité du système, ou cadre général de fonctionnement, les acteurs l'interprètent et en font des usages variés, impactant ainsi fortement la performance.

*Le cadre général définit le fonctionnement théorique.
C'est le Facteur humain qui en fait la réalité.*

2 composantes de nature différente

- « Stratégies d'acteurs »
- Pratiques individuelles

1. INTERDEPENDANCE ENTRE INDICATEURS

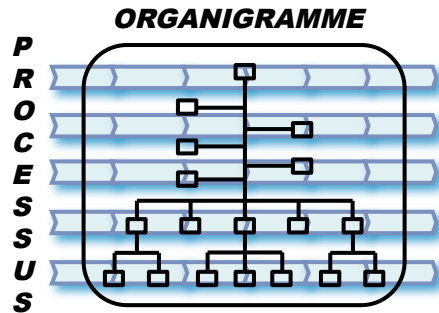


Loin d'être indépendants, les indicateurs de performance forment un tissu d'interactions complexes : non linéaires, plus ou moins directes et variables dans le temps.

CONSEQUENCES DIRECTES

- ❑ Optimiser le processus de génération de valeur dans la durée et non maximiser un critère à court terme.
- ❑ Elargir le concept d'*indicateurs pertinents* à celui de leur **organisation**.
 - Noyés dans un océan de données et d'outils disparates, les managers sont périodiquement en quête d'*indicateurs pertinents*.
 - La quête d'*indicateurs pertinents* est un faux problème et un vrai piège ! Ils sont tous pertinents. Ce qui ne l'est pas toujours, c'est l'usage qu'on en fait.
 - Derrière les *indicateurs pertinents* ce qui est recherché, c'est du sens.
 - Pour faire sens, au-delà des indicateurs il faut comprendre leurs interactions. Obnubilés par les indicateurs nous sommes aveugles à leurs interactions.
 - Bien plus que la qualité intrinsèque de chaque indicateur, c'est leur organisation qui permet de rendre compte de leurs interactions.

2. TRANSVERSALITE DES INDICATEURS

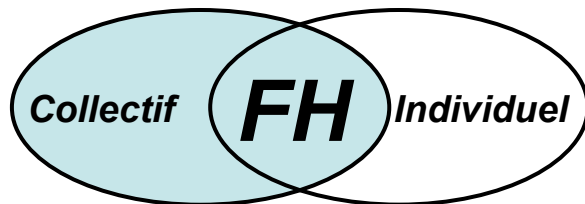


*Seule, aucune entité ne maîtrise sa performance.
La valeur constatée de chaque indicateur résulte de
la contribution plus ou moins directe et visible de
différents processus et acteurs internes et externes.*

CONSEQUENCES DIRECTES

- ❑ Elargir le concept de **maîtrise de sa performance** à celui, plus fédérateur et plus responsabilisant, de **contribution à la performance de l'entreprise**.
- ❑ Contrairement aux tableaux de bord, **l'ADP est sans frontières** : contributions et interactions entre indicateurs et entre processus traversent toutes les frontières :
 - celles entre unités organisationnelles : pour tenir compte des processus ;
 - celles entre processus : pour tenir compte de leurs interactions ;
 - celles de l'entreprise : pour piloter l'impact des clients et partenaires externes.
- ❑ Le concept de contribution est particulièrement utile pour :
 - piloter les **processus**, les **filiales**, les **organisations matricielles** ;
 - optimiser la **relation client multicanal** ;
 - élaborer le **système d'appréciation et de rémunération** ;
 - mieux **valoriser les synergies** et détecter de **nouvelles sources de valeur**.

3.1 FACTEUR HUMAIN - COMPORTEMENTS COLLECTIFS



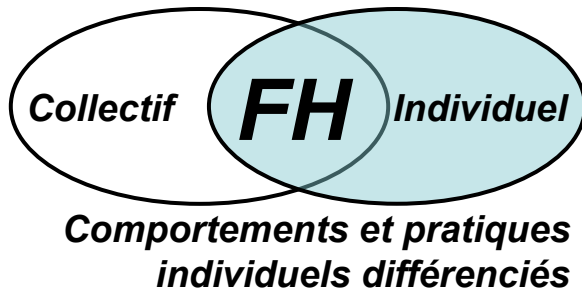
*Comportements collectifs
ou « stratégies d'acteurs »*

Le système, ou cadre général de fonctionnement, (stratégie, structures, processus, modes de management, normes, outils, SI...) crée un champ de forces induisant un type de comportement collectif par catégorie d'acteurs.

CONSEQUENCES DIRECTES

- ❑ ***Les stratégies d'acteurs comme mode de régulation du système***
 - Soumis aux incohérences du système, les acteurs « se débrouillent », d'où : des compromis et des arrangements pouvant générer des dysfonctionnements.
 - Pour les acteurs, leur comportement, loin d'être le problème, est la solution.
- ❑ ***Incohérences du système → Dysfonctionnements « coûts de régulation »***
 - Le coût de régulation se manifeste sous forme de dysfonctionnements variés.
 - Leur résolution forcée peut créer des dysfonctionnements encore plus coûteux.
- ❑ ***Cohérence du système → Résistance systémique au changement***
 - Les incohérences visibles du système, nous en cachent la très grande cohérence.
 - En changeant un élément on déclenche la réaction de l'ensemble du système.
- ❑ ***Au lieu de stigmatiser ou vouloir changer les comportements collectifs :***
 - Comprendre la logique rationnelle et les conditions sous-jacentes qui conduisent des acteurs raisonnables à des comportements apparemment irrationnels.
 - Faire évoluer les conditions sous-jacentes.

3.2 FACTEUR HUMAIN – PRATIQUES INDIVIDUELLES



Quelle que soit la qualité du système, ou cadre général de fonctionnement, selon leurs perceptions, motivations et compétences, des acteurs individuels de même catégorie l'interprètent et en font des usages variés.

CONSEQUENCES DIRECTES

❑ **Distinguer deux types de leviers complémentaires : Macros / Micros.**

- Les **leviers Macros** définissent le système : **cadre général théorique** de l'entreprise.
- Les **leviers Micros** en font le **fonctionnement réel**. Plus multiformes et diffus que les leviers macros, ils relèvent des pratiques individuelles.

❑ **Révéler l'enjeu des leviers Micros.**

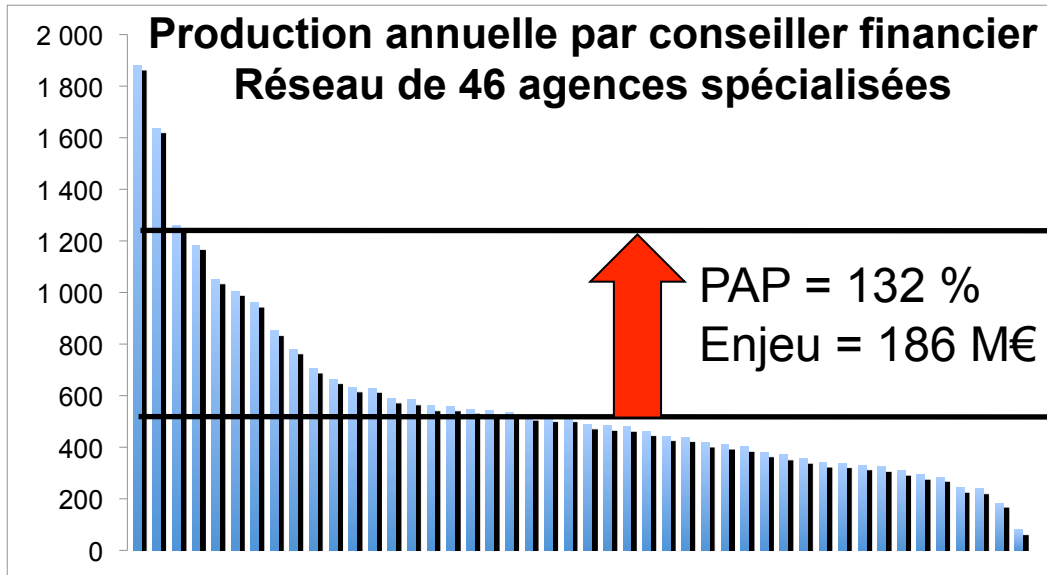
L'éventail des performances entre entités comparables est un support objectif pour évaluer les **Potentiels d'Amélioration de la Performance (PAP)** des leviers Micros.

- Souvent insoupçonnés, rarement mesurés, les PAP sont toujours sous-exploités.
- Le calcul des PAP étant fondé sur les écarts entre entités relevant du même cadre, leur exploitation ne nécessite **aucun investissement ni changement structurel**.
- Les PAP identifient finement les **leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur**.

❑ **Combiner industrialisation (Macro) et Facteur humain (Micro).**

- Bien positionner le curseur entre les deux leviers, ou le niveau de l'industrialisation.
- Le Facteur humain est un levier incontournable pour s'adapter aux clients individuels, aux particularités locales, aux cas hors normes, aux aléas.

NOTION DE PAP
POTENTIEL D'AMELIORATION DE LA PERFOEMANCE



Perf. Modèle = 1.261 k€ / Conseiller

Perf. Moyenne = 543 k€ / Conseiller

Définition et calcul :

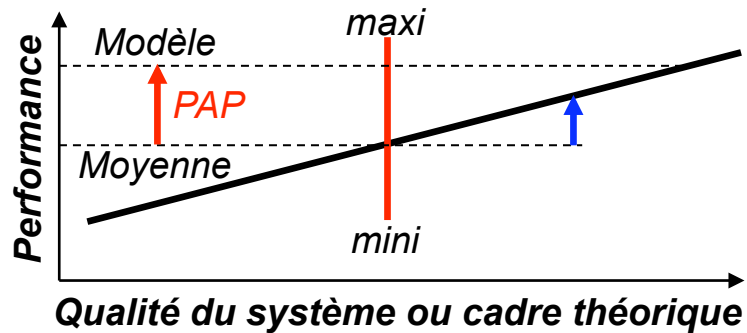
- $PAP = (Modèle - Moyenne) / Moyenne = (1.261 - 543) / 543 = 132 \%$
- $Enjeu = PAP \times Production = 132 \% \times 141 M€ = 186 M€$

Notion de Performance Modèle :

- La Performance Modèle est la meilleure performance constatée, après élimination d'éventuelles anomalies.
- « Modèle » ne veut pas dire que tout le monde peut l'atteindre. C'est simplement :
 - une référence pour le calcul des PAP
 - et le point de départ pour définir les objectifs spécifiques à chaque unité



MESURER LES PAP PERMET DE :
RENFORCER L'AUTONOMIE LOCALE
EXPLOITER LES SYNERGIES DES DEUX TYPES DE LEVIERS



- Leviers Macros** : améliorent la performance en améliorant le système
- Leviers Micros** : améliorent la performance en exploitant les PAP disponibles du système

DEFINITION. Chaque responsable a **deux types de leviers** :

- Leviers Macros** : définissent le système ou le cadre théorique : stratégie, offres, structures, partenariats, processus, modes de management, outils, procédures
- Leviers Micros** : font le fonctionnement réel du cadre théorique : plus diffus et multiformes, ils relèvent des pratiques individuelles des multiples acteurs.

DEUX MODES D'ACTION :

- Leviers Macros** : **Faire** → Décider, définir le cadre, mode projet
- Leviers Micros** : **Faire faire** → Appliquer le cadre, mode fonctionnement



CONCEPT ELARGI ET DYNAMIQUE DE LA PERFORMANCE

Définition de la **PERFORMANCE** : c'est *la valeur générée* par l'entreprise pour les parties prenantes internes et externes.

- ❑ Cette valeur est multiforme et de nature différente selon les parties prenantes : actionnaires, dirigeants, salariés, clients, partenaires, collectivités, environnement.
- ❑ La dimension financière n'épuise pas les multiples aspects plus subjectifs de la valeur : qualité, délai, sécurité, pouvoir, statut, compétences, autonomie, créativité, innovation, externalités, appartenance, reconnaissance, utilité, sens...
- ❑ La performance résulte d'une **transformation continue de ressources en valeur**. Cette transformation se produit lors d'une multitude d'interactions variées entre un grand nombre d'acteurs de l'**entreprise étendue** qui comprend les clients, les partenaires, les sous-traitants, les fournisseurs.
- ❑ Les différents acteurs sont à la fois **coproducteurs et bénéficiaires** de la valeur.
- ❑ Au-delà de l'offre de produits et services aux clients, l'entreprise propose aux coproducteurs-bénéficiaires l'accès à son **système de coproduction de valeur**.

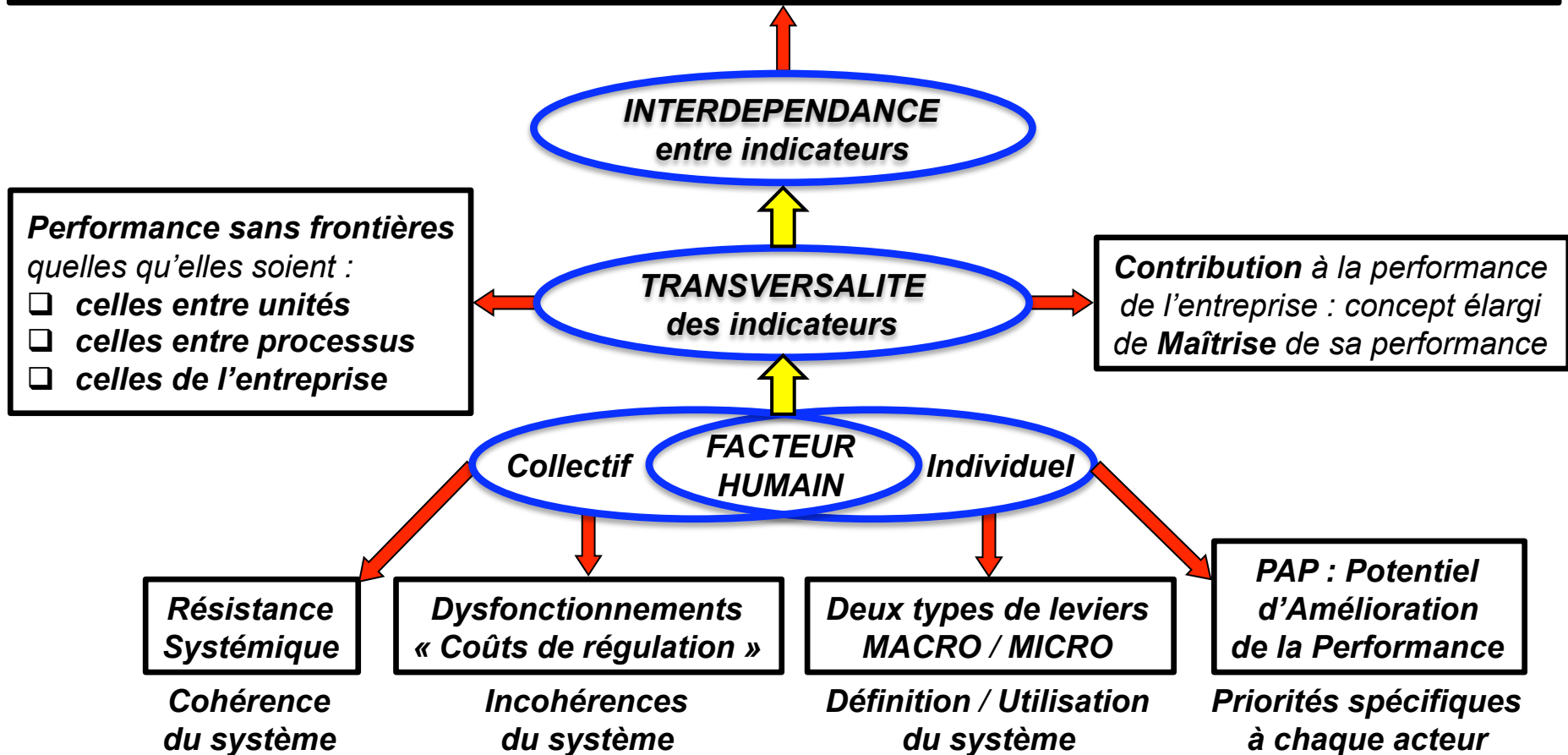


CONCEPT ELARGI ET DYNAMIQUE DE LA PERFORMANCE **Conséquences sur la mesure et l'approche de la performance**

- ❑ Les indicateurs mesurent de façon très hétérogène, incomplète et imparfaite la valeur et *a fortiori* sa génération.
- ❑ L'apparence cache l'essence. ***Les indicateurs cachent la performance.***
Au-delà des indicateurs, ce sont leurs interdépendances qui peuvent aider à ***comprendre la dynamique de génération de valeur.***
- ❑ Comprendre cette dynamique est indispensable pour en réduire les effets pervers et pour ***fonder la performance durable sur la qualité et le développement RH.***
- ❑ Les indicateurs constatés ne sont que le reflet agrégé du passé. Plus on remonte le processus de génération de valeur dans le temps, plus les matériaux s'affinent et sont malléables, permettant une action mieux ajustée et plus efficace.
- ❑ Au lieu de vouloir agir directement sur des agrégats figés, mieux vaut ***optimiser le processus dynamique de transformation*** qui les a produits et qui est en train de produire les résultats à venir.

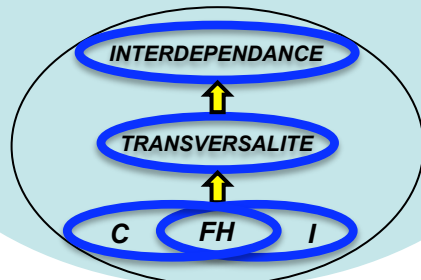
1^e CERCLE DE CONCEPTS PILIERS ELARGIS
DECOULANT DIRECTEMENT ET ENRACINES DANS L'ADN-P

- Résultat statique (image à l'arrêt) → Processus dynamique de génération de valeur (film)**
- Constat de résultats globaux → Explication par des leviers et des facteurs opérationnels fins**
- Cloisonnement des indicateurs → Intégration des indicateurs tenant compte de leurs interactions**
- Pertinence des indicateurs ? Faux problème et vrai piège ! → C'est leur organisation qui fait sens.**
- Maximiser un critère à court terme → Optimiser la performance globale dans la durée**



A LA LUMIERE DE L'ADN-P, AU-DELA DU 1^e CERCLE
 LES CONCEPTS TRADITIONNELS SONT ELARGIS
 ET DE NOUVEAUX CONCEPTS EMERGENT

**Concepts élargis,
 précis, opératoires**



**Eclairage sous un jour nouveau
 et réponses originales**

aux problématiques traditionnelles

De bon sens et contre-intuitives :
 décalées, voire opposées aux
 pratiques habituelles

Particulièrement utiles face à la complexité :

- Transformer les oppositions en synergies
- Inverser les cercles vicieux en vertueux
- Fédérer et optimiser les multiples contributions

Au-delà des problématiques particulières,
 prendre au sérieux l'ADN-P et ses conséquences conduit à
transformer en profondeur la logique même du management.

DEUX CONCEPTS ELARGIS RESULTANT DE CELUI DE PAP :
Dysfonctionnement et Progrès continu

DYSFONCTIONNEMENT :

Ce qui ne fonctionne pas selon les règles

DYSFORMANCE :

Ce qui n'optimise pas la performance



Qu'est ce que le PROGRES CONTINU ?

- Les dysfonctionnements visibles cachent l'enjeu des leviers micros** disponibles, qui
 - Relèvent du management,
 - Echappent au progrès continu envisagé dans une logique restreinte de projets.
- Le progrès continu à contresens**
 - Projet d'amélioration continue ou foisonnement continu de projets d'amélioration ?
 - Les usines à petits projets standardisés déresponsabilisent les managers.
- Le véritable progrès continu**
 - Consiste à optimiser le processus de génération de la performance *a priori*,
 - Bien plus qu'à résoudre les dysfonctionnements *a posteriori*.



« STRATEGIE REPARTIE » ET « MANAGEMENT DE PROXIMITE » CONCEPTS ELARGIS RESULTANT DES DEUX TYPES DE LEVIERS

- ❑ RAPPEL : Tout responsable d'*entité** a deux types de leviers :
 - **Leviers Macros** : la **stratégie** en relève
 - **Leviers Micros** : le **management** en est le mode d'action

- ❑ La logique traditionnelle sous exploite les deux types de leviers :
 - La **stratégie globale d'entreprise** n'épuise pas les **leviers Macros** des entités.
 - Le **management traditionnel** ne connaît pas le **PAP** des **leviers Micros**.

- ❑ Concepts élargis pour une exploitation systématique des deux types de leviers :
 - **Stratégie répartie (ou d'entité*)** : Chaque entité définit sa stratégie en tant que « petite entreprise » ayant ses propres caractéristiques et facteurs déterminants
 - **Management de proximité** : Approche individuelle de chaque collaborateur prenant en compte ses leviers prioritaires spécifiques à fort PAP

- * *Entité* au sens le plus large : unité, fonction, processus, centre de compétence, offre, marché, canal de distribution, réseaux partenaires, programme...



CONCEPT DE **MANAGEMENT DE PROXIMITE** Exploitation systématique des *leviers Micros*

- ❑ Ce concept n'est pas une affaire de proximité géographique ou psychologique. Il ne se limite pas à des capacités, très utiles au demeurant : savoir écouter, communiquer, fixer des objectifs, motiver ses collaborateurs...
- ❑ **Management de proximité** signifie approche individuelle des collaborateurs. A la lumière de la performance, cela se vérifie par un critère objectif : prise en compte des **PAP spécifiques à chaque collaborateur**.
- ❑ Sa performance dépendant de celles de ses collaborateurs, le manager a tout intérêt à **créer les conditions** et à **aider chaque collaborateur** à :
 - Prendre conscience de ses leviers prioritaires spécifiques à fort PAP ;
 - Comprendre les raisons de ses PAP : faire évoluer ses compétences et ses pratiques, en s'inspirant des pratiques performantes de ses collègues.
- ❑ **L'humain : facteur**, mais aussi **bénéficiaire** de la performance. Chaque manager a un domaine propre de performance et de responsabilité : **le développement et le bien-être au travail de ses collaborateurs**.
Traditionnellement, ces deux aspects de l'humain sont traités séparément.
 - Cela ne permet pas de bénéficier pleinement des synergies.
 - Pire, la productivité à court terme les oppose et conduit au cercle vicieux.



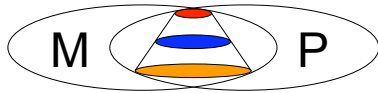
CONCEPT DE **STRATEGIE REPARTIE**

Exploitation systématique des *leviers Macros*

- ❑ Concept traditionnel : **stratégie globale** (*de l'entreprise ou des BU*)
 - Même quand son élaboration implique un grand nombre de responsables dans des groupes thématiques, c'est l'entreprise qui est l'objet de la stratégie.
 - La stratégie globale est ensuite déclinée par **alignement stratégique** de toutes les entités sur les priorités et les objectifs globaux.

- ❑ Concept élargi : **stratégie répartie** (*au niveau des toutes les entités*)
 - La stratégie globale est loin d'épuiser les choix stratégiques des *entités ou* « petites entreprises » : unités, processus, fonctions, ressources...
 - Ces entités, ont des « offres », des « clients », des forces, faiblesses, menaces et opportunités bien plus variés que l'entreprise dans sa globalité.
 - Le manager (ou pilote) de chaque *entité* élabore sa stratégie en respectant les choix et les orientations des niveaux supérieurs. La stratégie de l'entreprise est élaborée de bas en haut par consolidations successives.

- ❑ **Avantages du concept stratégie répartie**
 - Rôle élargi du *pilote d'entité* : du *manager exécutant* au *manager stratège*
 - Compréhension et adhésion naturelles de chacun à sa propre stratégie
 - Définition plus fine et plus riche de la stratégie et de sa mise en œuvre
 - Agilité accrue grâce à une adaptation organique plus souple aux évolutions des multiples facteurs déterminants de la stratégie.



DEUX LOGIQUES DE MANAGEMENT selon la prise en compte ou non de l'ADN-P

LOGIQUE TRADITIONNELLE : ignore l'ADN-P

- ❑ Bien qu'omniprésents et connus de tous, les mécanismes de l'ADN-P sont ignorés, voire en opposition avec nos outils et nos modes de management.
- ❑ Ce déni de la réalité se manifeste en particulier dans trois ***invariants culturels*** qui caractérisent le management traditionnel :
 - ***Performance*** : ***fragmentée, cloisonnée et statique***
 - ***Pilotage*** : ***« unijambiste »*** centré sur la ***réalisation des objectifs***
 - ***Gouvernance*** : ***mécanique*** qui force la cohérence ***par la contrainte***

LOGIQUE DE L'ADP : fondée sur l'ADN-P

- ❑ Visant ***une finalité générique*** neutre : ***comprendre la génération de valeur***, l'ADP utilise naturellement l'ADN-P comme un ***alphabet*** pour :
 - décrypter les manifestations variées de la génération de la performance ;
 - les transcrire et les rendre lisibles dans une structure arborescente transversale.
- ❑ Les concepts élargis résultant de l'ADN-P permettent de créer les conditions opérationnelles pour s'émanciper des trois invariants culturels.

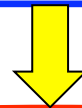
DEUX MODES DE GOUVERNANCE POUR REpondre A UNE PROBLEMATIQUE CLE DE MANAGEMENT

Logique Traditionnelle : **GOVERNANCE PAR LA CONTRAINTE**

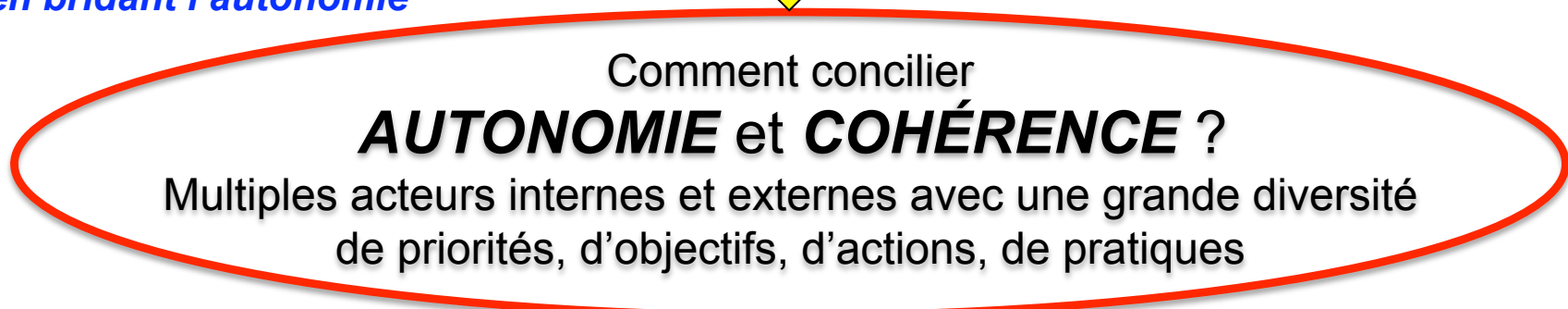
La logique traditionnelle force la cohérence en bridant l'autonomie par deux contraintes :

- ❑ **Contrainte NORMATIVE** : normes, règles, procédures, solutions uniformes
- ❑ **Contrainte par ALIGNEMENT STRATEGIQUE** sur quelques priorités et KPI globaux

*Force la cohérence
en bridant l'autonomie*



Managers « exécutants »



Comment concilier

AUTONOMIE et **COHÉRENCE** ?

Multiples acteurs internes et externes avec une grande diversité de priorités, d'objectifs, d'actions, de pratiques

*Renforce à la fois
l'autonomie et la cohérence*



Managers « stratégés » et « de proximité »

Logique ADP : **GOVERNANCE PAR LA MOBILISATION**

L'ADP mobilise le potentiel des leviers disponibles grâce à deux apports originaux :

- ❑ Connaissance fine des **leviers prioritaires à fort PAP spécifiques à chaque acteur**
- ❑ **Cadre de cohérence à 360°** vis-à-vis de l'entreprise et aussi entre acteurs



DEUX APPROCHES ASYMETRIQUES DE LA PERFORMANCE selon la prise en compte ou non de l'ADN-P

LOGIQUE TRADITIONNELLE : Approche statique → Cercle vicieux

- ❑ La recherche de gains rapides conduit à agir directement sur la productivité en contraignant les ressources : départs non remplacés, réduction volontariste des effectifs, des budgets.
- ❑ Ce faisant, on met sous tension la productivité physique et les hommes sans qu'ils soient préparés à l'évacuer en agissant sur les bons leviers.
- ❑ Au-delà d'un seuil, l'approche statique par la contrainte des ressources dégrade, la qualité, les conditions de travail, le climat social et in fine la compétitivité et la productivité globale.

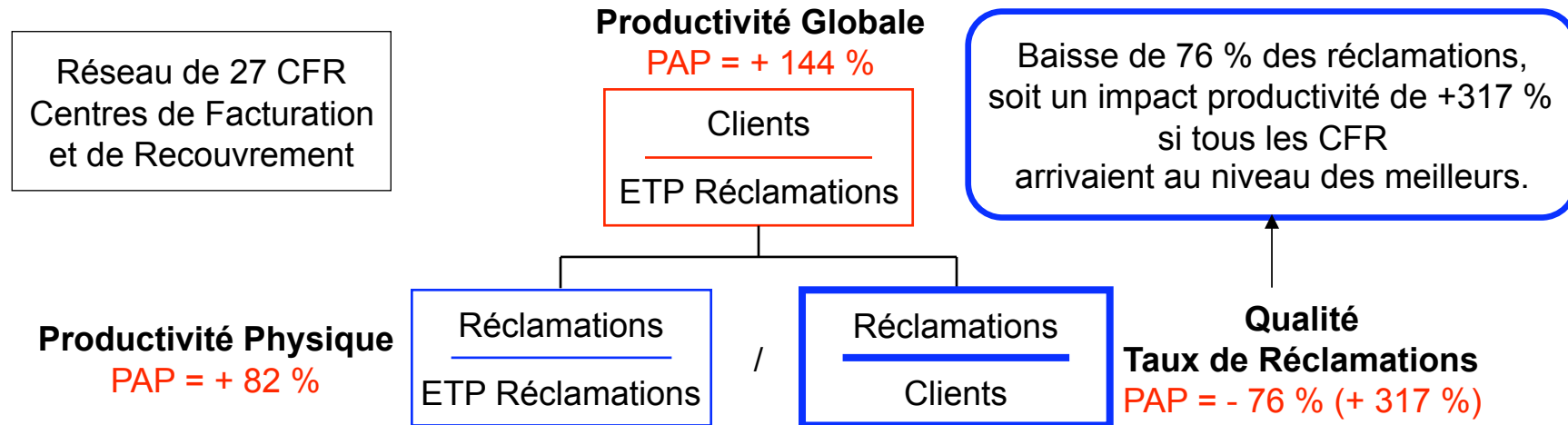
LOGIQUE DE L'ADP : Approche dynamique → Cercle vertueux

- ❑ On améliore indirectement la productivité en mettant sous tension non les hommes, mais la chaîne de la génération de valeur, pour agir sur les leviers qualitatifs à fort PAP.
- ❑ En améliorant les leviers qualitatifs on supprime de la charge à *valeur ajoutée négative*, ce qui libère des ressources. Alors seulement, on peut allouer les ressources ainsi libérées à différentes fins : productivité, mais aussi conditions de travail, formation, innovation...
- ❑ Résultant de l'amélioration de la qualité, du développement des hommes et de pratiques performantes, la productivité devient un objectif légitime et motivant pour tous.

OBSERVATION : Les cercles vicieux comme vertueux ne sont que deux manifestations de la dynamique de génération de valeur. Bien que résultant des mêmes mécanismes, **les deux approches sont asymétriques** : à défaut de connaître les leviers à fort PAP et sans préparation des équipes à s'en servir, les aléas et la pression du court terme conduiront à l'action directe sur la productivité, donc au cercle vicieux.

DEUX APPROCHES ASYMETRIQUES DE LA PERFORMANCE

Illustration : Processus traitement des réclamations



Paradoxe : Les CFR les plus productifs sont les plus faibles en productivité physique et vice versa. Le paradoxe s'explique par des perceptions et des pratiques différentes du même cadre général.

Perceptions différentes des missions :

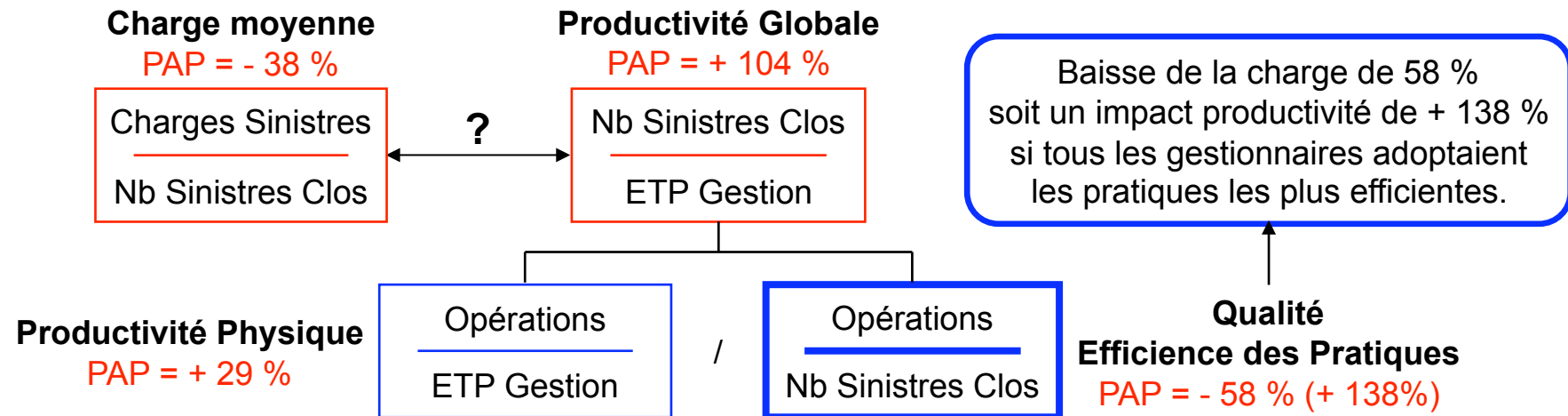
- ❑ 3 CFR les plus forts en productivité physique → Réduire le coût unitaire des réclamations.
- ❑ 3 CFR les plus forts en productivité globale → Réduire le coût global des réclamations.

Pratiques des CFR les plus forts en productivité globale :

- ❑ Ils ne se limitent pas à traiter les réclamations. Ils cherchent à les réduire. Les trois 1^{er} CFR ont même mis en réseau et animent les agences relevant de leur zone.
- ❑ Le temps consacré au pilotage est largement compensé par la forte baisse des réclamations.
- ❑ Leur faiblesse en productivité physique n'est qu'apparente. En effet, la réduction massive des réclamations en modifie la structure.

DEUX APPROCHES ASYMETRIQUES DE LA PERFORMANCE

Illustration : Processus gestion des sinistres



Paradoxe

- Les gestionnaires à forte productivité physique sont faibles en productivité globale (ou efficacité).
- Ils ont un nombre d'opérations par dossier bien supérieur à celui de leurs collègues.

Explication par des pratiques différentes

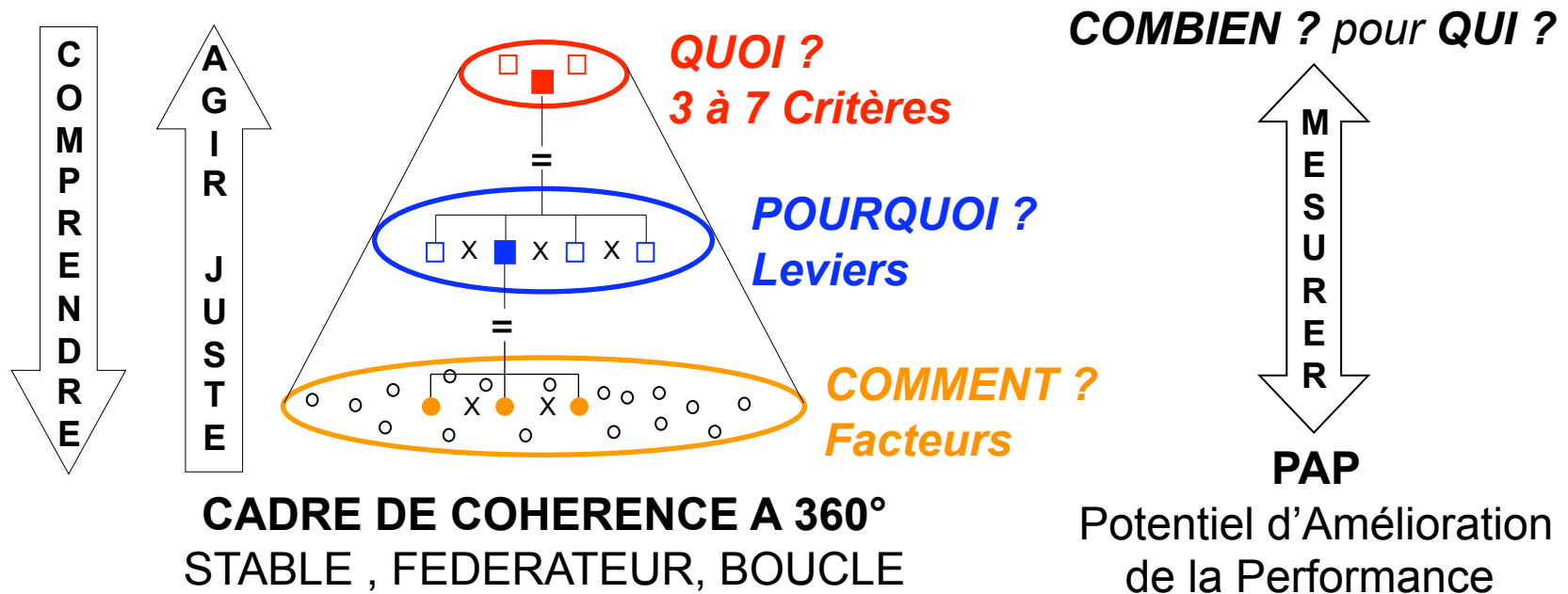
- Les gestionnaires les plus efficaces règlent souvent les problèmes au téléphone.
- Les moins efficaces n'appellent pas et évitent de répondre aux appels des clients.

Lien entre productivité, conditions de travail, qualité, sinistralité ?

Les gestionnaires efficaces travaillent dans de meilleures conditions et obtiennent aussi :

- Des délais de clôture plus rapides des dossiers
- Des taux de judiciaires et de coûts sinistres plus faibles
- Une meilleure satisfaction et fidélisation des clients.

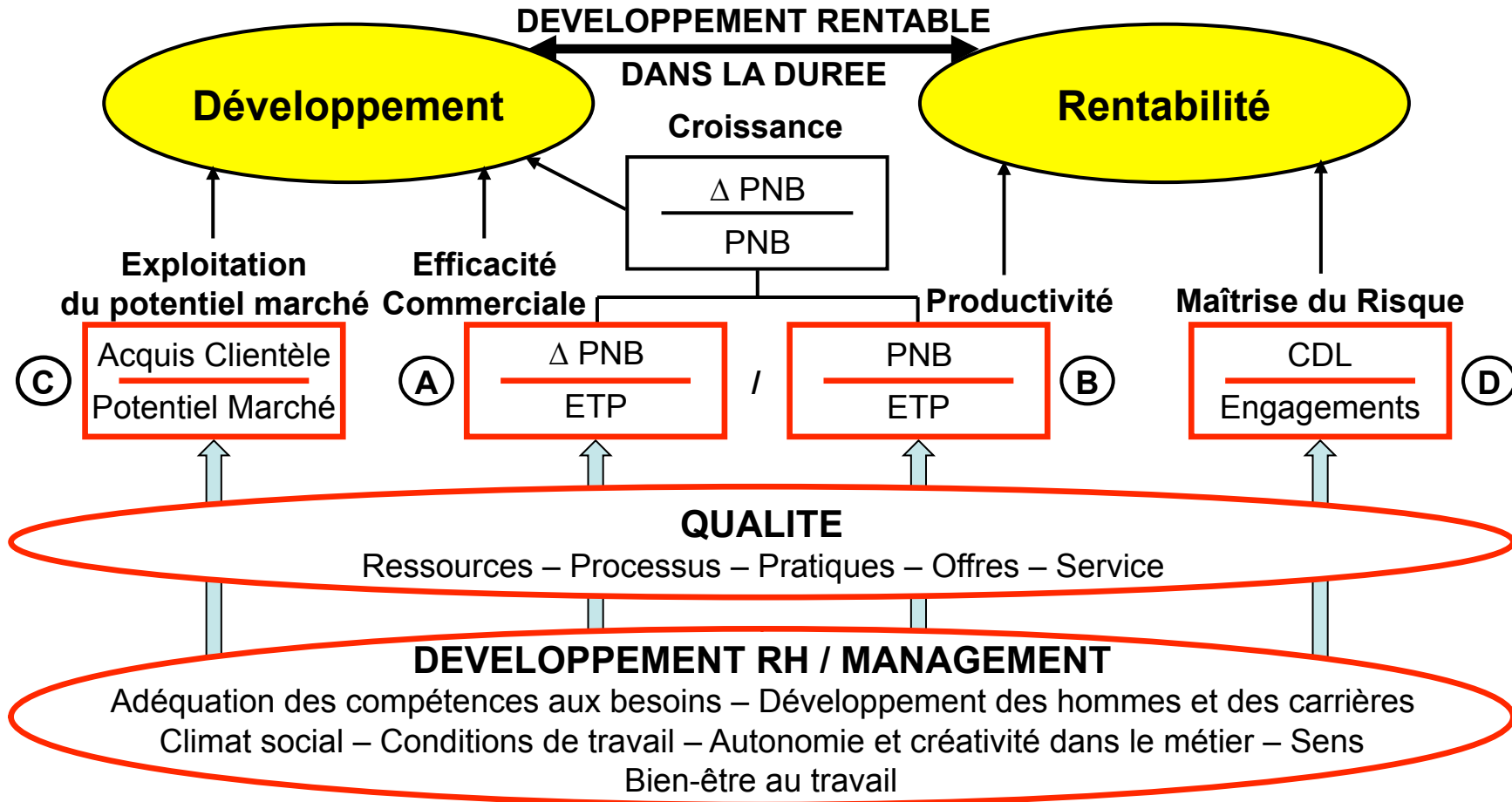
ARBRE DE PERFORMANCE



- ❑ **Organiser les données pour donner sens à la performance.**
- ❑ **Utiliser ce qui est visible pour rendre visible ce qui est utile.**
Au-delà du constat des indicateurs :
 - Comprendre le processus de leur génération
 - Mesurer leurs PAP
- ❑ **Bâtir une grille de lecture objective, ouverte et partagée de la réalité**
 - **Simple** : quatre opérations de base (+ / - / x / ÷)
 - **Neutre** : aucune norme ou *a priori* faisant écran vis-à-vis de la réalité.

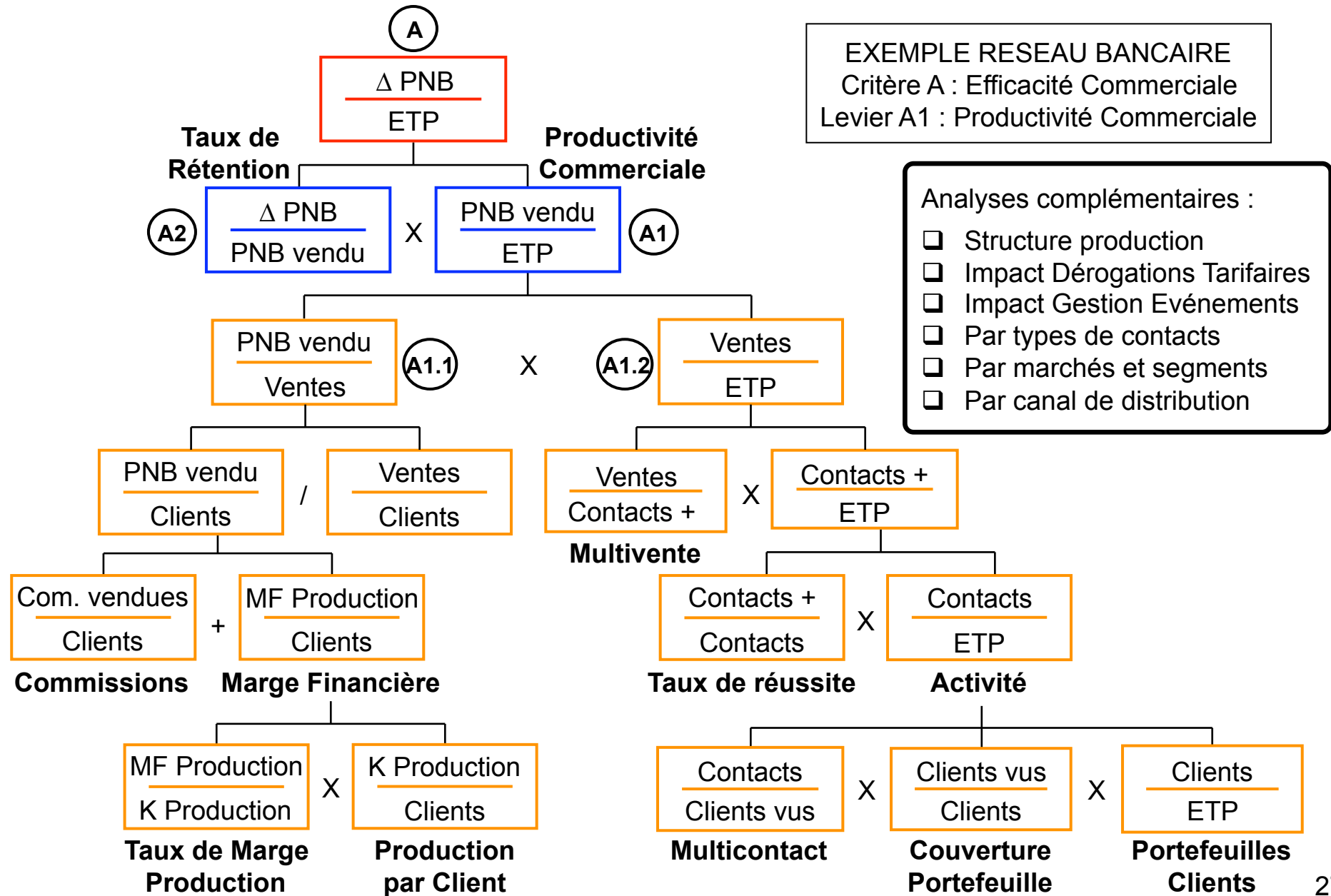
**BOUCLAGE DU CHAMP DE LA PERFORMANCE
PAR SIX DOMAINES OPERATIONNELS**

Exemple
Réseau bancaire



- ❑ Chacun des quatre premiers domaines est caractérisé par un critère global unique.
- ❑ La **Qualité** et le **Développement RH** sont à la fois des domaines de performance et des leviers ou des facteurs pour les autres domaines. Trop vastes pour être cernés par un seul critère, ils sont omniprésents dans l'analyse arborescente des autres critères.

ANALYSE ARBORESCENTE DES CRITERES
 ASSURANT LEUR **BOUCLAGE** MATHEMATIQUE PAR DES LEVIERS ET FACTEURS



EXEMPLE RESEAU BANCAIRE
 Critère A : Efficacité Commerciale
 Levier A1 : Productivité Commerciale

Analyses complémentaires :

- Structure production
- Impact Dérogations Tarifaires
- Impact Gestion Evénements
- Par types de contacts
- Par marchés et segments
- Par canal de distribution



CADRE DE COHERENCE A 360° MODELE DE *GENERATION DE VALEUR*

GLOBAL, INTEGRE, DYNAMIQUE

On ne peut pas comprendre la performance de façon parcellaire, fragmentée, statique.

- Global : couvrir tout le champ de la performance, dans toutes ses dimensions.
- Intégré : à l'opposé de cloisonner les indicateurs, mettre en évidence leurs interactions.
- Dynamique : envisager la performance dans sa dynamique de génération.

TRANSVERSAL ET FEDERATEUR : indépendant vis-à-vis de toutes les frontières :

- Entre unités : prendre en compte le processus, lieu naturel de génération de la performance
- Entre processus : prendre en compte et optimiser leurs interactions
- Celles de l'entreprise : prendre en compte et piloter la contribution des acteurs externes

GRILLE DE LECTURE NEUTRE ET STABLE

- Indépendant de la stratégie, l'ADP contribue à son élaboration, sa simulation, sa validation. Indépendant des objectifs, il permet la fixation d'objectifs pertinents.
- Aucune autre finalité ne doit biaiser l'ADP vis-à-vis de sa finalité première : rendre compte de la génération de la performance commune et de la contribution de chaque acteur.
- Modèle non déterministe, non normatif, non prescriptif : aucun *a priori* ne doit faire écran vis-à-vis du constat factuel de la réalité.

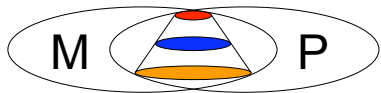
VIVANT, HOLOGRAPHIQUE, FRACTAL

- Vivant : cadre structuré, mais ouvert aux évolutions et approfondissements.
- Holographique : chacun l'aborde sous l'angle et au niveau de finesse souhaités.
- Fractal : même principe d'*arborescence bouclée* à tous les niveaux de zoom.

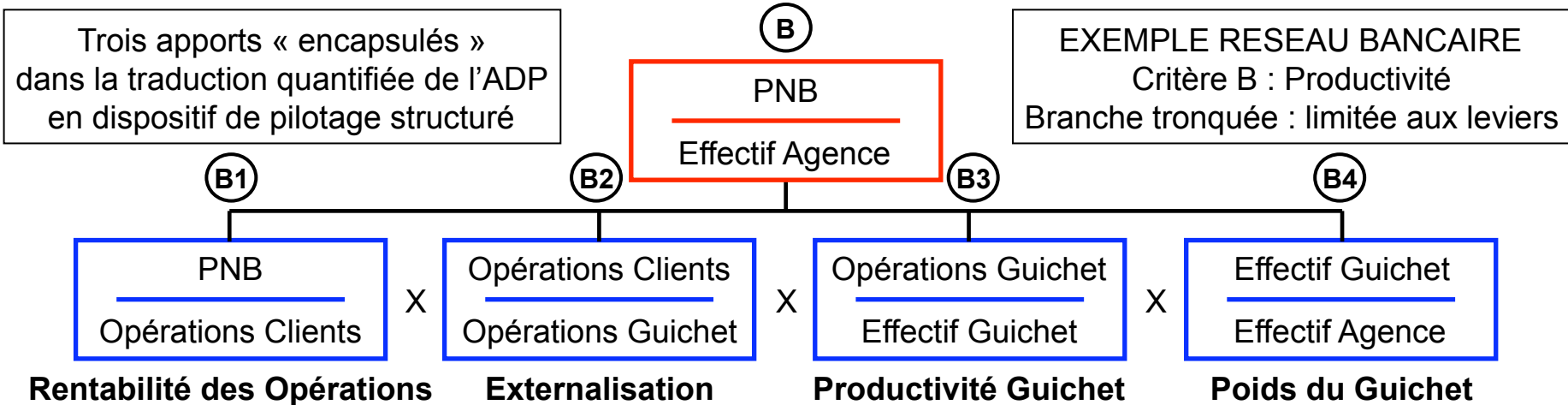


QUANTIFICATION DU CADRE DE COHERENCE SUPPORT DE TROIS APPORTS SPECIFIQUES (voir illustration en page suivante)

- ❑ La quantification de l'ADP aboutit à un ensemble structuré de tableaux comparatifs :
 - Traduisant les schémas arborescents.
 - Mesurant les PAP et les Enjeux des différents indicateurs.
- ❑ La page suivante illustre la quantification du critère B de l'exemple du réseau bancaire :
 - Le critère B est décomposé en quatre leviers plus fin de nature différente.
 - Les colonnes du tableau correspondent à l'enchaînement de ces cinq indicateurs.
- ❑ Pour des raisons de présentation sur une page :
 - L'illustration se limite à la chaîne de la performance du critère B.
Des tableaux analogues correspondant aux autres critères complètent le dispositif.
 - Cette chaîne elle-même a été tronquée aux quatre leviers de performance.
En réalité, chaque levier se décompose en facteurs de performance.
 - En ligne, parmi les 107 agences d'une région, seules quatre sont représentées :
la première, la dernière, ainsi que les 95^e et 96^e agences selon le critère global.
- ❑ Même très partiel et tronqué, le tableau de la page suivante permet d'illustrer le dispositif et en particulier trois apports spécifiques de l'ADP :
 - **Diagnostic performance Simple, Objectif, Robuste**
 - **Mise sous tension de la chaîne de la performance**
 - **Simulation mathématique de la stratégie, du plan d'action**



DIAGNOSTIC PERFORMANCE SIMPLE, OBJECTIF, ROBUSTE
 MISE SOUS TENSION DE LA CHAÎNE DE LA PERFORMANCE
 SIMULATION MATHÉMATIQUE DE LA STRATÉGIE



Agences	B	B1	B2	B3	B4
	PNB / Effectif	PNB / Op Clients	Op Cl / Op Guich	Op Guich / Eff Gu	Eff Gu / Effectif
1	136,4	4,13	2,91	34,9	32,5
95	55,2	3,42	3,16	10,8	47,3
96	55,1	1,60	4,12	36,0	23,2
107	39,3	2,17	3,41	19,8	26,8
Mini	39,3	1,34	2,91	10,5	21,3
Maxi	136,4	5,65	5,61	39,0	57,7
Moyenne	65,2 €/H	2,36 €/Op	3,65	19,3 Op/H	39,2 %
Modèle	136,4 €/H	5,27 €/Op	5,61	36,0 Op/H	N.S.
PAP	109 %	123 %	54 %	87 %	N.S.

PAP : Potentiel d'Amélioration de la Performance



AU-DELA DU CONSTAT STATIQUE COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE LA GENERATION DE VALEUR

Les tableaux comparatifs se lisent selon deux axes complémentaires :

- ❑ Axe Horizontal : compréhension de la génération de la performance, mise en évidence d'éventuelles interdépendances des indicateurs et diagnostic performance global et de chaque unité.
- ❑ Axe Vertical : Calcul des PAP, détection et évaluation de l'impact d'éventuels facteurs structurels, explication des écarts subsistants par des pratiques différenciées.

On peut être faible dans un critère pour de bonnes raisons. Et vice versa.

- ❑ La faible productivité globale de l'agence 107 s'explique surtout par le « poids du guichet » qui n'est pas un vrai levier, mais un facteur explicatif qui dépend des effectifs guichet et back office, mais aussi des effectifs commerciaux. Ces derniers sont dimensionnés selon le potentiel du marché.
- ❑ L'ADP des autres domaines ayant révélé un marché peu exploité et une bonne efficacité commerciale, la direction a alloué deux conseillers de plus à l'agence, ce qui a dégradé le dernier levier.

On peut avoir la même performance pour des raisons très différentes.

- ❑ C'est le cas des agences 95 et 96, qui ont pratiquement la même productivité globale.
- ❑ Elles ont donc le même PAP (147 %) dans ce critère, mais leurs leviers prioritaires sont différents.

Même les meilleures unités ont des leviers à fort potentiel de progrès.

- ❑ L'excellente productivité globale de l'agence 1 s'explique essentiellement par deux leviers : « rentabilité des opérations » et « productivité guichet ».
- ❑ Elle peut facilement progresser de 20 % dans le levier « externalisation », où elle a un PAP de 93 %. Si elle ne dégrade pas les autres leviers, elle progressera aussi de 20 % en productivité globale.



TROIS APPORTS SPECIFIQUES « ENCAPSULES » DANS L'ADP

Diagnostic performance simple, objectif, robuste

- ❑ **L'examen de quelques tableaux aboutit à un diagnostic performance**
 - **Simple** Directement fourni par les tableaux
 - **Objectif** N'utilisant que les données objectives de ces tableaux
 - **Robuste** Différentes personnes ne peuvent aboutir qu'au même diagnostic
- ❑ **Malgré sa simplicité, le diagnostic permet une analyse très fine**, et cela globalement et pour chaque unité, chaque porteur de performance à différents niveaux de granularité :
 - Identification des leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur
 - Quantification de leurs PAP

Mise sous tension de la chaîne de la performance

- ❑ **Cette mise sous tension résulte de deux apports combinés des tableaux :**
 - Identifier finement tous les leviers à fort potentiel.
 - Assurer qu'on transforme bien l'amélioration des leviers de la chaîne en amélioration de la performance globale en bout de chaîne.
- ❑ **Elle permet à la fois de :**
 - Exploiter finement tous les leviers à fort PAP.
 - Soulager les managers en les aidant à réaliser leurs objectifs globaux.

Simulation mathématique de la stratégie, du plan d'action

L'organisation bouclée et la décomposition multiplicative des critères assure une simulation mathématique de tout changement des données.



CONCEPT D'**OBJECTIFS PERTINENTS**

DEFINITION selon deux critères

COHERENCE entre :

- Différents types d'objectifs : rentabilité, % marché, efficacité, qualité, sécurité
- Objectifs / activités / ressources
- Objectifs de différentes entités

ALIGNEMENT ELARGI des objectifs de chaque entité :

- Non seulement sur les orientations stratégiques et les objectifs globaux
- Mais aussi sur les **PAP** de ses propres **leviers prioritaires spécifiques**

CONDITIONS opérationnelles vérifiables :

- Comprendre les interdépendances et la dynamique de génération de valeur
- Disposer d'un cadre de cohérence à 360°
- Connaître finement les PAP des leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur

REMARQUE. La prise en compte fine des PAP aboutit à des objectifs :

- Collectivement plus **ambitieux**
- Individuellement plus **réalistes**
- Socialement plus **équitable**



TABLEAUX DE BORD ET ADP

- ❑ Souvent qualifié de **TDB intelligent**, l'ADP n'est pas et ne remplace pas les TDB. Cette confusion est significative du concept restreint du pilotage traditionnel :
 - Ce dernier ne connaît que les TDB. Le concept même d'ADP n'existe pas.
 - Dès lors, tout ensemble organisé d'indicateurs chiffrés est nommé « TDB ».
- ❑ Les deux outils répondent à **deux finalités complémentaires du pilotage** :
 - Définir des **objectifs pertinents** → ADP (Annuel)
 - Suivre la **réalisation des objectifs** → TDB (Mensuel)
- ❑ Traditionnellement, nous avons un **pilotage « unijambiste » de la performance**
 - Centré sur la réalisation des objectifs
 - Et qui laisse en friche la question de leur pertinence.

L'ADP élargit et remet le pilotage en marche sur ses deux jambes.

Remarques

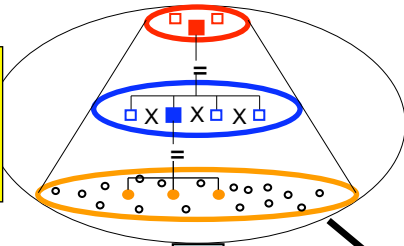
- ❑ *Les TDB, même quand ils sont globaux, cloisonnent les indicateurs en axes a priori tels que : Financier, Client, Processus, RH. A l'inverse, l'ADP intègre et organise les indicateurs, de façon à rendre compte de leurs interactions.*
- ❑ *La quantification de l'ADP sur 12 mois élimine l'impact de la saisonnalité et du conjoncturel. Cela assure une grande robustesse de l'autodiagnostic et des PAP.*

DISPOSITIF INTEGRE DE PILOTAGE

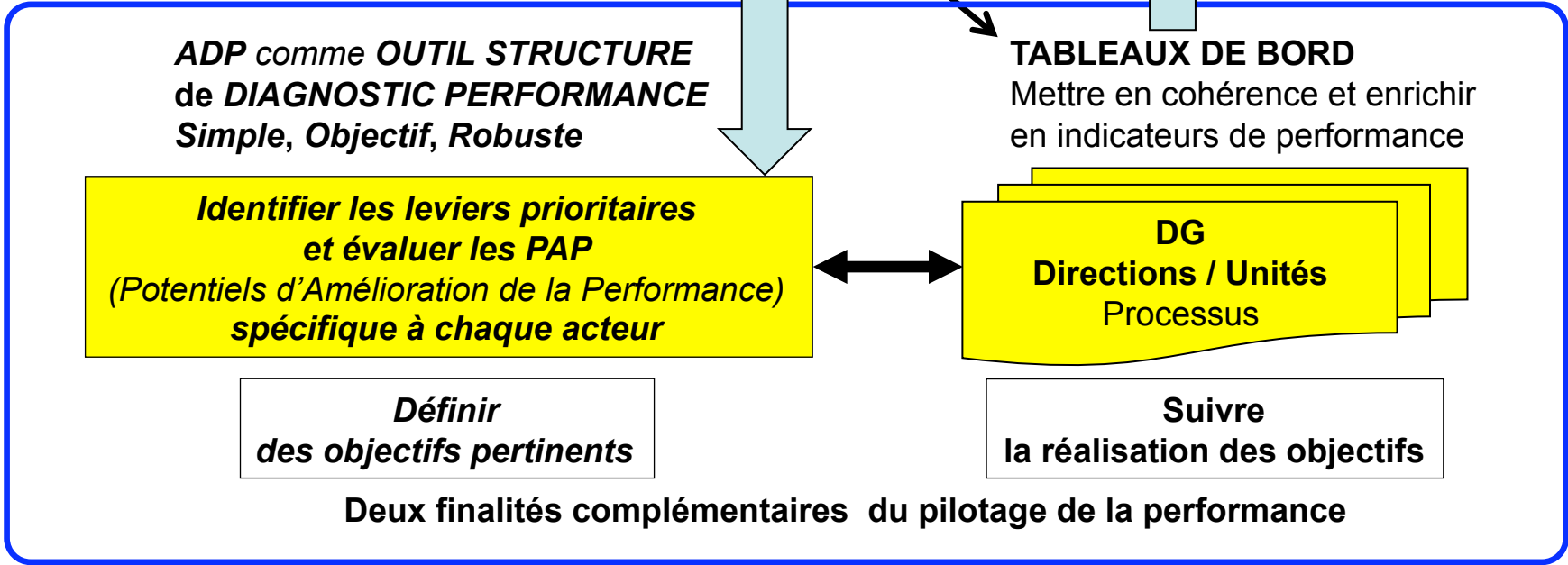
ADP comme **CADRE DE COHERENCE A 360°**
TRANSVERSAL et **FEDERATEUR**
Global et affiné par processus

FINALITE GENERALE

Compréhension partagée :
Génération de valeur de l'entreprise
et Contribution de chaque acteur



Pilotage traditionnel « unijambiste »
 utilisant uniquement des TDB
 pour suivre la réalisation des objectifs
 laissant dans l'ombre leur *pertinence*.



Remettre le pilotage en marche sur ses deux jambes



L'« ORGANISATION PERFORMANTE » CIBLE IDEALE DU MANAGEMENT ET DE SA TRANSFORMATION

DEFINITION : Un **MODE DE MANAGEMENT CIBLE** défini selon six critères

Inciter et aider chaque acteur (1) à exploiter de façon fine et systématique (2) ses leviers prioritaires spécifiques à fort PAP (3) et les pratiques performantes (4) afin d'optimiser dans la durée (5) sa contribution à la performance de l'entreprise. (6)

CONDITIONS : Trois **DISPOSITIFS ORIGINAUX**, opératoires et vérifiables

- ❑ **Outil de diagnostic performance** simple, objectif, robuste et bouclé permettant de :
 - Connaître finement les leviers prioritaires et les PAP spécifiques à chacun ;
 - Transformer l'action sur les leviers locaux en performance globale.
- ❑ **Base de connaissance métier** formalisée, structurée, partagée pour comprendre les PAP en évaluant l'impact des facteurs structurels et des pratiques locales.
- ❑ **Cadre de cohérence** transversal, stable et bouclé permettant :
 - Une vision partagée de la dynamique de génération de valeur de l'entreprise et de la contribution des différents acteurs internes et externes ;
 - La cohérence à 360° des objectifs et priorités spécifiques des multiples acteurs non seulement avec ceux de l'entreprise, mais aussi entre eux.



**Aucune organisation ne peut atteindre cette cible idéale.
Elles peuvent toutes progresser dans ce sens.**



La mise en œuvre de l'ADP consiste précisément à **créer les conditions, enclencher et accompagner** la transformation vers cet idéal.



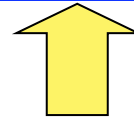
TROIS NIVEAUX DE FINALITES

Les deux premières finalités sont spécifiques à l'ADP

2^e niveau : une finalité générale : **TRANSFORMER LE MANAGEMENT**

Les projets traditionnels, même quand ils portent sur la transformation du management, ne visent jamais l'« Organisation Performante »

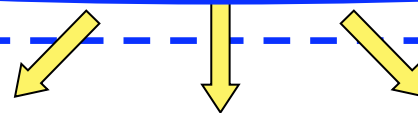
Créer les conditions et enclencher le mouvement
vers la cible idéale de l'**ORGANISATION PERFORMANTE**



1^e niveau : une finalité neutre et générique : **COMPRENDRE**

Véritable signature de l'ADP, cette finalité n'est jamais spontanément recherchée. Elle est même incongrue compte tenu des invariants culturels.

Comprendre la **DYNAMIQUE** de **GENERATION** de **VALEUR**
et la **CONTRIBUTION** de chaque acteurs



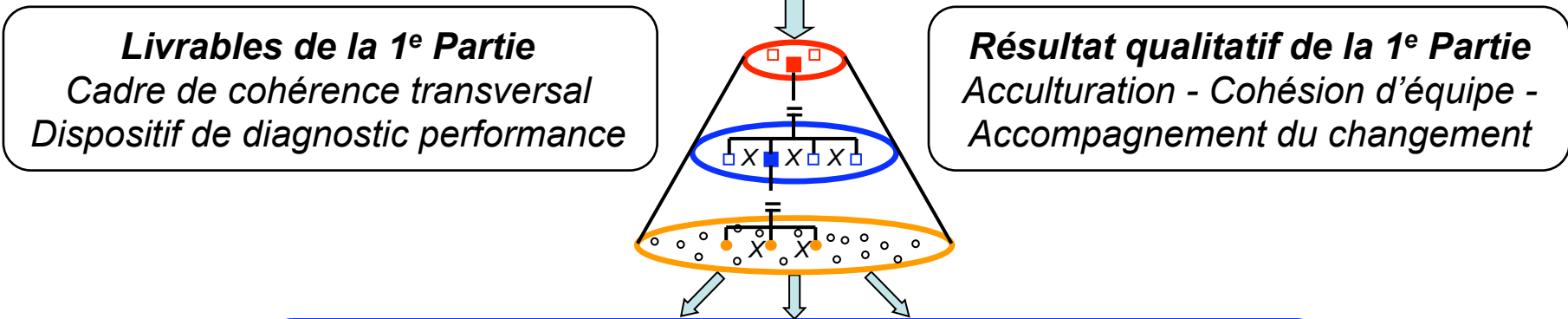
3^e niveau : multiples finalités contextuelles : **AMELIORER**

Contrairement à la majorité des projets traditionnels, L'ADP ne vise jamais des améliorations directes ou contextuelles. Il les aborde toujours dans une perspective pérenne et de façon indirecte : par le biais du management et s'appuyant sur ses deux finalités spécifiques.

SCHEMA GENERAL DE MISE EN ŒUVRE DE L'ADP

1^e Partie : Finalité générique, ou « tronc commun »
Comprendre la dynamique de génération de valeur
et la contribution de chaque acteur

Construction de l'ADP – Quantification et évaluation des PAP et des Enjeux



Livrables de la 1^e Partie
 Cadre de cohérence transversal
 Dispositif de diagnostic performance

Résultat qualitatif de la 1^e Partie
 Acculturation - Cohésion d'équipe -
 Accompagnement du changement

2^e Partie : Finalité générale
Créer les conditions et enclencher le mouvement
vers la cible idéale de l'Organisation Performante

Diffusion de l'outil auprès des managers à l'occasion de son exploitation

Livrables de la 2^e Partie
 Autodiagnostic et Plans de Développement
 Base Connaissance Métiers (BCM)

Résultat qualitatif de la 2^e Partie
 Appropriation de l'outil et de son exploitation
 par l'ensemble des acteurs



1^e PARTIE OU « TRONC COMMUN »
COPRODUCTION DE L'ADP SELON UNE DEMARCHE ITERATIVE

La génération de valeur peut être comparée à un puzzle.

- L'encadrement de l'entreprise en a souvent une bonne **connaissance cumulée**.
- Loin d'être **cumulée**, cette connaissance est **désarticulée, dispersée, ignorée**.

L'ADP donne du sens à l'existant en organisant et en intégrant :

- Les données disponibles en un cadre de cohérence fédérateur ;
- Les visions spécialisées et non formalisées en une image cohérente et partagée.

La construction de l'ADP se fait en combinant :

- Une logique de **déconstruction / reconstruction** :
- Une démarche de **coproduction itérative entre deux types d'expertises** :
 - celle de l'encadrement et des experts internes : connaissance de l'entreprise ;
 - celle du consultant : apport et accompagnement méthodologiques.
- Une approche **modeste et pragmatique par erreurs et essais**.

Trois sources principales d'accès à la connaissance de l'entreprise :

- Le **dossier de l'existant** : ensemble disparate d'outils et de documents disponibles
- Quelques **entretiens individuels** ciblés
- Le(s) **Groupe(s) de Travail** : lieu de **coproduction** et d'**acculturation**



RESULTATS QUALITATIFS DE LA 1^e PARTIE

Outre son principal livrable : l'outil de diagnostic performance

ACCULTURATION

- Chacun progresse individuellement.
- Tous convergent vers une compréhension partagée de la performance.

COHESION D'EQUIPE

La démarche de coproduction de l'ADP est un support simple, efficace et neutre pour fonder la cohésion de l'équipe sur :

- une vision approfondie et partagée de la performance et de son management ;
- un cadre de cohérence et un outil de pilotage fédérateurs.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

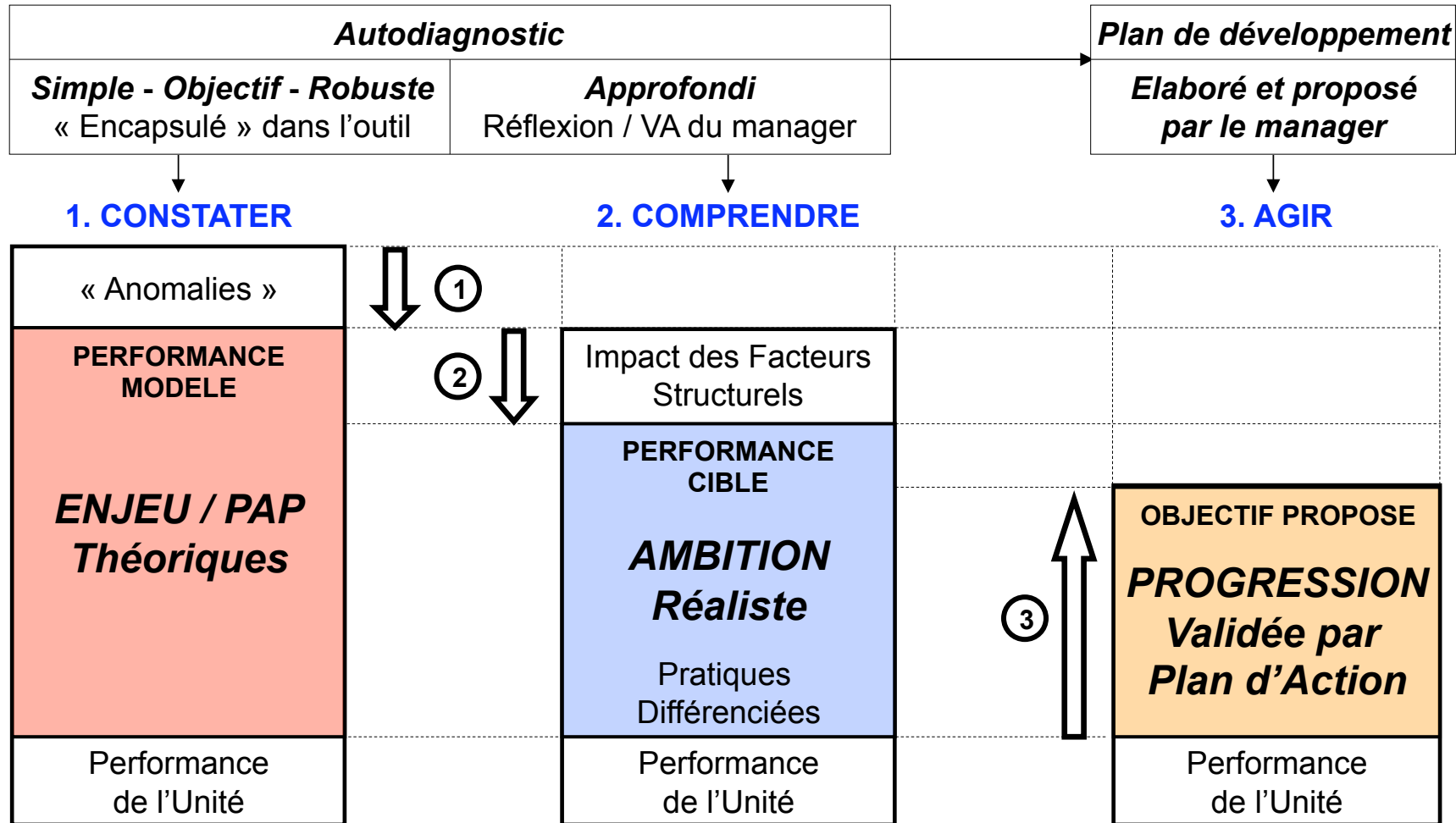
En cas de changement (prise de fonction par un nouveau manager, réorganisation, fusion, refonte des processus, du SI...) la coproduction de l'ADP permet :

- un recentrage actif et positif sur le métier (*back to business*) ;
- une compréhension accélérée et approfondie des enjeux du nouveau contexte ;
- un cadre de cohérence et un outil de pilotage stables à la fois du changement et de la performance à toutes les étapes du changement ;
- une connaissance mutuelle des participants à la faveur d'un travail fédérateur aboutissant à des livrables concrets et bénéficiant d'un accompagnement méthodologique objectif et neutre.

2^e PARTIE : DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE

Appropriation du dispositif par les managers à l'occasion de son exploitation

Démarche rigoureuse indispensable pour transformer les écarts de performance en objectifs validés par des actions de progrès.



Leviers prioritaires à fort PAP spécifiques à chaque acteur

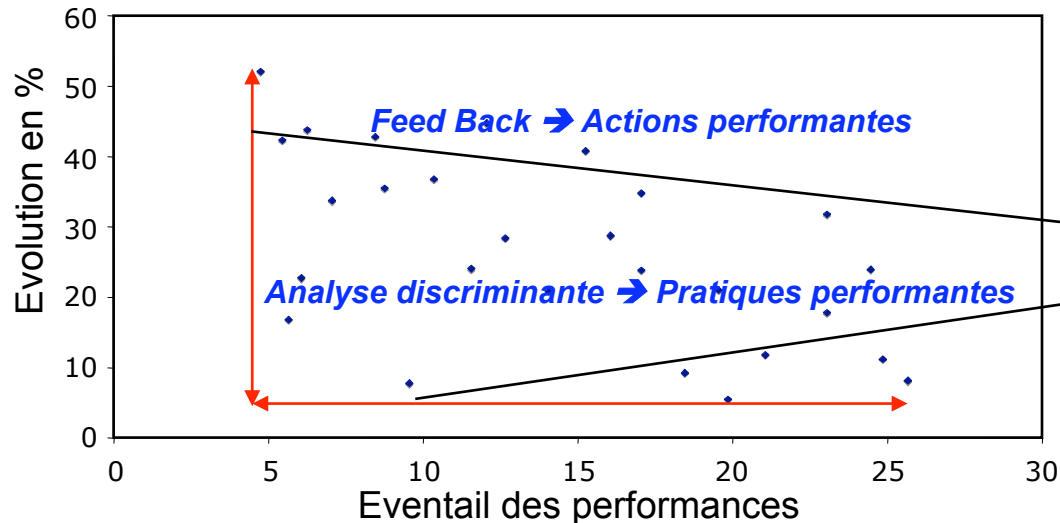
De l'Enjeu théorique à l'Ambition réaliste

Objectifs sur leviers prioritaires en ligne avec l'Ambition



DETECTER, VALIDER, FORMALISER, DIFFUSER

LES PRATIQUES PERFORMANTES - INCITER LES MANAGERS A LES APPLIQUER



**PRATIQUES ET ACTIONS
PERFORMANTES**

**« L'arbre se reconnaît à son fruit. »
Les pratiques se reconnaissent
à leurs performances.**

Traditionnellement, les bonnes pratiques sont définies par des experts.

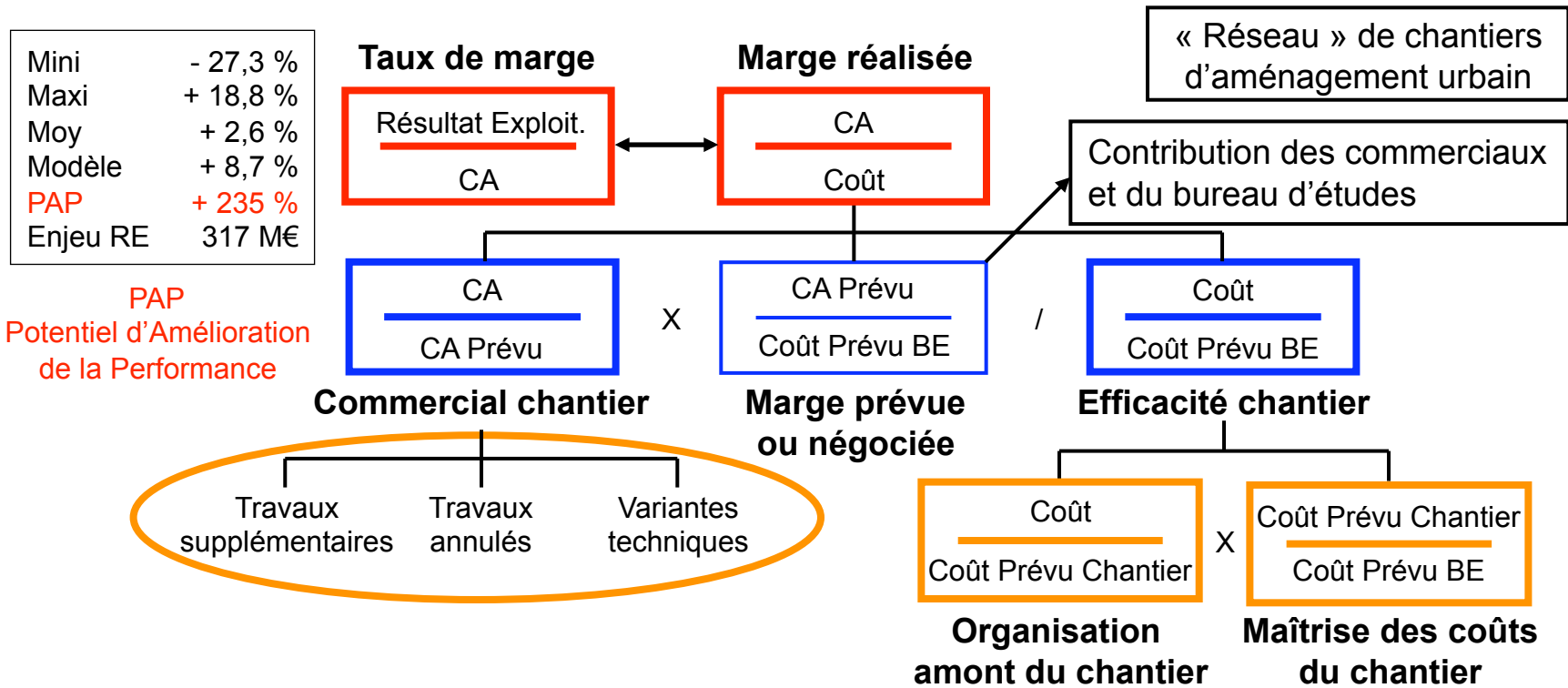
Dans l'ADP, les pratiques performantes ne sont pas définies a priori, mais :

- Détectées à partir de l'analyse des écarts de performance et de leur évolution
- Validées par leurs impacts sur la performance

Connaître les pratiques performantes, c'est bien. Les utiliser, c'est mieux.

- Il arrive qu'on détecte des pratiques « géniales » ou réellement novatrices. Mais la plupart des pratiques performantes sont anodines et bien connues.
- Seulement, elles ne sont pas appliquées, car les objectifs n'y incitent pas :
 - Ils ne couvrent pas tous les leviers à fort potentiel de progrès.
 - Ils ne sont pas en ligne avec les PAP.

DETECTER LES PRATIQUES PERFORMANTES A PARTIR DE L'ANALYSE STRUCTUREE DES ECARTS DE PERFORMANCE



Un constat surprenant :

- Il existe des écarts de performance importants entre Agences, conducteurs de travaux et chantiers.
- Malgré cela, on ne constate aucune corrélation entre marges prévues et réalisées.

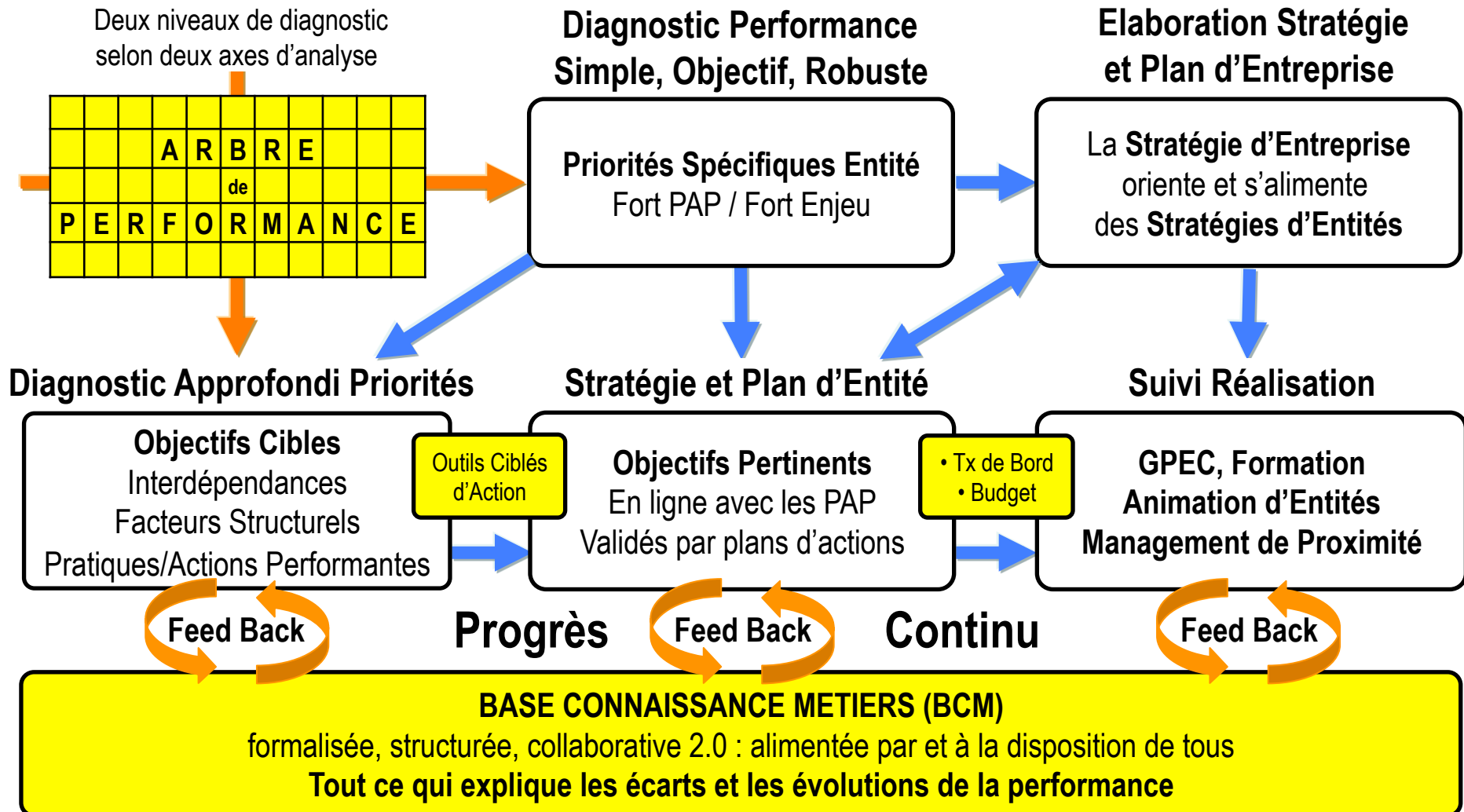
L'enquête terrain explique ce constat par le comportement différencié des chefs de chantier selon la marge prévisionnelle « héritée » du bureau d'études et du commercial :

- Quand la marge prévue est faible, les chefs de chantier compensent par une meilleure exploitation des autres leviers et finissent par dégager une marge correcte.
- A l'opposé, quand ils bénéficient de marges prévisionnelles confortables, n'étant pas incités à mieux faire, ils sous-exploitent leurs leviers (Efficacité et Commercial chantier).



UNE GOUVERNANCE CIBLE

INTEGREE : stratégie, pilotage, management RH, animation, progrès continu
FEDERATRICE de tous les acteurs/entités : unités, fonctions, processus, métiers
 Fondée sur deux outils complémentaires transversaux : **ADP** et **BCM**





DOMAINES D'APPLICATION

- ❑ Fondé sur des concepts et des principes universels, centré sur une finalité neutre et générique, l'ADP est applicable dans tous les secteurs et domaines d'activité.
- ❑ A ce jour, ses principales applications ont porté sur les secteurs ci-dessous :
 - Banques
 - Assurances
 - Transport, logistique
 - Utilities : énergie, services de l'eau, services postaux, télécom
 - Autres : distribution spécialisée, travaux construction, Sécurité Sociale
- ❑ Sa mise en œuvre a concerné toutes les activités :
 - Exploitation, production
 - Commercial, distribution
 - Services clients, assistance
 - Services supports et fonctionnels
- ❑ **Processus** et **Réseau*** : deux porteurs de performance principaux de l'ADP
 - Selon les cas, l'un ou l'autre de ces porteurs prédomine et s'impose.
 - Sauf exception, les deux porteurs coexistent et sont utilisés de façon combinée.

* **Réseau** au sens large : tout ensemble d'entités dont on peut comparer les métriques. Outre les réseaux organisationnelles, elle comprend les réseaux « virtuels » : marchés, segments, clients, fournisseurs, partenaires, produits, enseignes, chantiers, applicatifs, métiers, filières, familles d'achats, types de demandes, procédures, événements, incidents, opérations...



SE CONFORMER A L'EXISTANT OU SE TRANSFORMER ?

- ❑ Sensibles aux différences, nous le sommes bien moins aux invariants culturels.
Quels que soient le niveau de maturité et la culture et de l'entreprise :
 - Trois ***invariants culturels*** caractérisent le management traditionnel.
 - En ce sens, même au sein de l'équipe dirigeante, il n'existe pas de vision partagée de la génération de la performance.

- ❑ Dès lors, ***TRANSFORMER LE MANAGEMENT*** revêt un sens précis :
S'affranchir des trois *invariants culturels* de la logique traditionnelle, pour évoluer vers la cible de l'*Organisation Performante*.

- ❑ **S'adapter non à une *culture (in)existante*, mais à sa *capacité d'évolution***
La mise en œuvre de l'ADP selon une démarche de coproduction
 - Crée les conditions opérationnelles de l'*Organisation Performante*.
 - Permet l'***acculturation*** : Chacun progresse individuellement et tous convergent vers une vision partagée de la génération de la performance.

LE SENS DE LA TRANSFORMATION

S'affranchir des trois *invariants culturels* du management traditionnel

Management Traditionnel

« Organisation Performante »

**FRAGMENTEE
CLOISONNEE
STATIQUE**



**GLOBALE
INTEGREE
DYNAMIQUE**

« UNIJAMBISTE »
• Réaliser objectifs



INTEGRE
• Fixer objectifs pertinents
• Réaliser objectifs

Par la CONTRAINTE
• Pratiques normées
• Stratégie globale et management d'exécution par alignement de tous sur des priorités globales



Par la MOBILISATION
• Pratiques performantes
• Stratégie d'Entités et management de proximité exploitant le potentiel des leviers locaux

Chaque entreprise choisit la méthode, l'ordre et le rythme de la transformation. L'essentiel est de créer les conditions et se mettre en marche dans le bon sens.

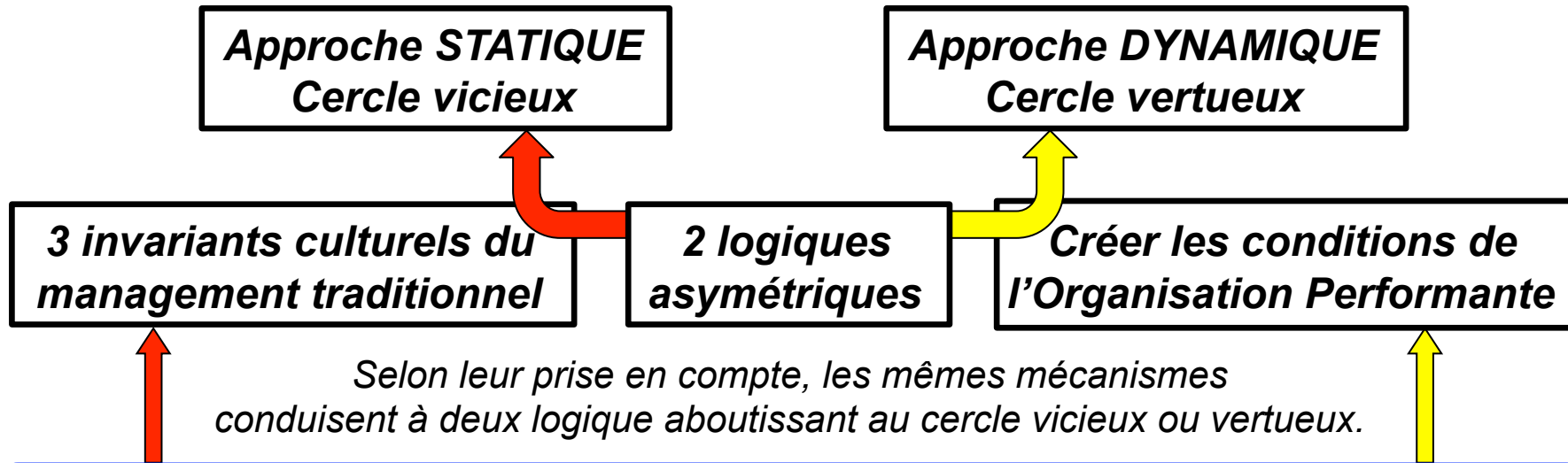
STRATEGIE SYSTEMIQUE DE TRANSFORMATION

- ❑ **Pour transformer en profondeur, ne viser aucun changement direct *a priori*.**
 Se contenter de créer les conditions du changement durable et enclencher le mouvement vers la cible idéale de l'*Organisation Performante*.
- ❑ **C'est précisément ce que fait la mise en œuvre de l'ADP :**
1^e Partie. Coproduire le dispositif de pilotage avec les acteurs concernés
2^e Partie. Assurer le déploiement et l'appropriation du dispositif à l'occasion de son exploitation par l'ensemble des acteurs concernés
- ❑ **L'ADP apporte une réponse systémique à deux problèmes systémiques.**
 Outre l'efficacité de chaque concept, leur ***enracinement commun dans l'ADN-P*** assure une ***cohérence supérieure*** à l'existant, donc susceptible de :

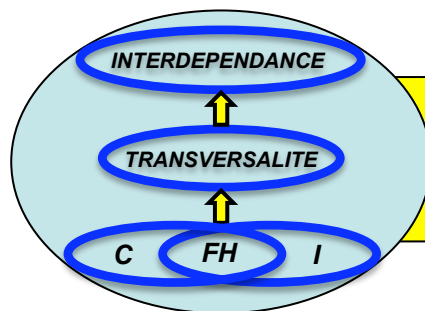
 - Réduire les ***dysfonctionnements coûts de régulation***
 - Surmonter la ***résistance systémique***

STRATEGIE DE TRANSFORMATION

S'affranchir des 3 *invariants culturels* : condition de l'Organisation Performante

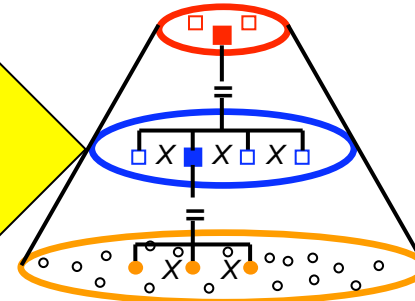


Les concepts élargis résultant de l'ADN-P permettent d'aborder toutes les problématiques du management sous un jour nouveau



ADN de la performance :
Trois mécanismes universels

Prise en compte
systématique de l'ADN-P
et de ses conséquences



ADP : Cadre de cohérence à 360°
ADP : Outil diagnostic performance

L'ADP AU SERVICE DE L'ARCHITECTURE D'ENTREPRISE

- ❑ **Cadre de cohérence à 360°** (p 25-28), l'ADP répond à deux finalités de l'AE
 - Indépendant de l'organisation, des processus et de la stratégie, il offre un référentiel stable face au changement et pour la conduite de la transformation
 - Transversal et fédérateur, il favorise la cohérence et la coopération

- ❑ **Entièrement centré sur la génération de valeur par les métiers**, l'ADP :
 - Est directement accessible aux métiers et concerne leurs préoccupations
 - Complète et constitue un fondement aux modèles traditionnels de l'AE

- ❑ Particularité comme modèle de l'AE : **l'ADP est quantifiable**. Une fois quantifié, il devient un outil opérationnel de pilotage avec trois apports originaux. (p 29-32)

- ❑ Autre spécificité de l'ADP : son **indépendance vis-à-vis de la stratégie** en fait un support dans l'élaboration de la stratégie :
 - Valider la vraisemblance des hypothèses en simulant leurs impacts
 - Prendre en compte les PAP et enjeux prioritaires dans la stratégie
 - Evoluer progressivement vers la *stratégie répartie* (p 17)

- ❑ Le déploiement de **l'ADP comme mode de management** est en soi une transformation de la logique traditionnelle du management.



L'ADP AU SERVICE DE LA DSI

- ❑ **Valoriser le SI** existant au service du pilotage de la performance des métiers
- ❑ **Prioriser les développements du SI** selon les enjeux de performance
 - Mieux évaluer, communiquer et « vendre » la rentabilité des projets
 - Améliorer la rentabilité des projets
- ❑ **Piloter la performance de la DSI**
 - Processus DSI : Développement / Maintenance / Service aux clients du SI
 - Relations prestataires : Sous-traitance / SaaS / Cloud
- ❑ **Aider à l'administration du SI**
 - Architecture SI
 - Référentiel des données en langage accessible aux métiers
- ❑ **Aider à la transformation de la DSI**
 - Renforcer son rôle comme *business partner* de la DG et des métiers
 - Evoluer vers un rôle proactif d'aide en matière de pilotage de la performance
 - Faire de la DSI un moteur de la transformation de l'entreprise



Georges GARIBIAN

Inventeur de l'Arbre de Performance®

Fondateur du cabinet Management & Performance

❑ Formation

- Classes préparatoires (Lycée Louis-le-Grand 1970-72)
- Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées (ENPC 1972-75)
- MBA de Stanford (GSB 1976-78)

❑ Parcours professionnel

- 1978-1996 : conseil dans 4 cabinets : McKinsey, MMG Patricoff, A.T. Kearney, SMG-SIFO Group
- Février 1996 : création du cabinet Management & Performance

❑ Unique domaine d'expertise : le management de la performance

- Pratique entièrement fondée sur l'Arbre de Performance, depuis son invention en 1985
- Conception de méthodes originales fondées sur l'Arbre de Performance

❑ Une vocation de plus en plus claire : concilier et mettre la performance au service des hommes

Aider les entreprises à prendre conscience et inverser la logique traditionnelle qui va droit dans le mur :

- Arrêter de mettre les hommes sous tension par des *KPI* globaux et finir par dégrader la performance.
- Mettre sous tension le tissu des leviers de performance, pour fonder la performance durable sur la qualité des pratiques, le développement des compétences et le bien-être des hommes au travail.

❑ Publications

- Coauteur de « *La Pratique du Budget Base Zéro* » - (InterEditions, 1983)
- « Arbre de Performance » dans « *Changements Organisationnels et Instrumentation de Gestion* » (Trois contributions à l'ouvrage collectif de la collection *Dossiers Documentaires de l'ANACT*, 1995)
- « Arbre de Performance. Management intégré et dynamique de la performance » (*Transversus*, la revue du Club des Pilotes de Processus, Automne 2010)
- Collection d'articles de la série « *les Enseignements de l'Arbre de Performance* »

8, rue de Berri - 75008 Paris

E-mail : georges.garibian@management-performance.fr

06.12.89.94.73