

ARBRE DE PERFORMANCE (ADP) Management intégré et dynamique de la performance

Note de lecture

Bien que fondé sur vingt-cinq ans de pratique de l'Arbre de Performance, cet article n'a pas pour but de présenter une méthode, un outil et encore moins une solution. La méthode n'est là que pour éclairer la problématique du management de la performance face à la complexité.

L'article ne s'adresse pas aux managers cherchant des réponses à des problèmes contextuels ou pour améliorer la performance à court terme.

Il peut intéresser tous ceux qui, sous des angles variés, s'interrogent sur les fondamentaux et sur la pratique du management de la performance.

Il vise à susciter, alimenter et enrichir la réflexion en ouvrant de nouvelles perspectives. En particulier, il propose un ensemble cohérent de concepts élargis, à commencer par ceux de la *performance* et de son *management*.

A la lumière de ces concepts, l'article propose des réponses originales à des questions concernant la transformation du management traditionnel :

- D'abord, pourquoi transformer ?
- Quelle est la nature et quels sont les enjeux de cette transformation ?
- Que faut-il changer ? Dans quelle direction ? Vers quelle cible idéale ?
- Quelles sont les conditions opérationnelles de cette cible ?
- Quelle stratégie de transformation adopter ?

J'espère que la lecture critique de cet article sera une occasion pour les managers de s'accorder du temps de réflexion en dehors de toute urgence. Je serais heureux que cette lecture les conduise à se formuler leur propre opinion sur le management de la performance et sur leur pratique.

Georges Garibian
Directeur Associé
Management & Performance

Sommaire

Introduction : la problématique du management de la performance	3
I. Principe, notions et apports de base de l'Arbre de Performance	4
I.1. Principe de l'organisation arborescente des indicateurs	4
I.2. Illustration : cas d'un réseau bancaire	5
I.3. Notions de Potentiel d'Amélioration de la Performance (PAP) et d'Enjeu	7
I.4. Quantification et deux apports de base des tableaux comparatifs de l'ADP	8
I.4.1 Structuration des tableaux comparatifs	8
I.4.2. Diagnostic performance Simple, Objectif, Robuste	9
I.4.3. Mise sous tension du tissu de la performance	10
II. Les deux logiques de la performance	10
II.1. Cas d'un processus « Traitement des réclamations clients »	10
II.1.1. Importance relative des deux leviers	11
II.1.2. Interdépendance des indicateurs	11
II.1.3. Explication des écarts de performance par des pratiques différenciées	11
II.2. Productivité et génération de la performance : quels enseignements ?	12
II.2.1. Deux logiques opposées de la productivité	12
II.2.2. Un triple constat expliquant les deux logiques	13
II.2.3. Origine commune, mais asymétrie des deux logiques	14
II.2.4. Remarques concernant la génération de la performance	14
III. Le sens de la transformation du management traditionnel à la lumière de ses deux « invariants culturels »	15
III.1. Les deux <i>invariants culturels</i> du management traditionnel	15
III.2. Transformation du management à la lumière des deux <i>invariants culturels</i>	17
IV. Elargir la logique traditionnelle pour évoluer vers un management intégré et dynamique de la performance	18
IV.1. L'« ADN » ou l'alphabet de la performance et ses conséquences	18
IV.2. Cadre de cohérence et dispositif de pilotage intégré et dynamique	22
IV.2.1. Objectifs pertinents : définition et conditions	22
IV.2.2. Dispositif de pilotage intégré et dynamique de la performance	23
IV.3. « Organisation Performante » : cible du pilotage et du progrès continu	24
IV.3.1. Le progrès continu à contresens	24
IV.3.2. Définition et conditions de l'« Organisation Performante »	25
IV.4. Inversion de l'ordre et intégration de trois niveaux de finalités	26
IV.4.1. Une finalité GÉNÉRIQUE : Comprendre la génération de la performance	26
IV.4.2. Une finalité GÉNÉRALE : Transformer le management de la performance	26
IV.4.3. Multiples finalités CONTEXTUELLES d'amélioration	27
Conclusion et trois éléments de la mise en œuvre de l'ADP	27
Annexe : Domaines d'application et CV de l'auteur	29

Introduction : la problématique du management de la performance

Poussée à son extrême par le rythme des changements, la pression de la concurrence, les exigences des investisseurs, le management traditionnel est à bout de souffle.

La recherche légitime d'améliorer sans cesse la compétitivité de l'entreprise conduit les managers à agir sur des critères globaux visibles, en particulier le chiffre d'affaires et les coûts, sans tenir compte des interactions qui sous-tendent leur génération.

Les objectifs commerciaux globaux ne permettent pas d'exploiter finement le potentiel des leviers opérationnels disponibles. Pire, une pression trop forte sur les ventes risque de dégrader à la fois les marges et la valeur de la relation client dans la durée.

De même, à force de « maîtriser les coûts », sans en mesurer l'effet dans la durée, on fragilise le tissu de la génération de la performance : innovation, qualité des processus, des produits et services, conditions de travail, compétences, motivation, climat social. Là encore, on tombe dans le cercle vicieux.

Le management traditionnel *top down* par des critères globaux n'a ni les degrés de liberté nécessaires face à la complexité, ni l'agilité face à l'incertitude et au rythme du changement croissants. Il revient à transmettre la pression sur les hommes sans qu'ils soient préparés à l'évacuer positivement sur les leviers opérationnels fins dont ils disposent.

Pour autant, lever le pied sur la performance serait un contresens relevant de la même logique traditionnelle, qui ne ferait que reporter et aggraver les problèmes.

A l'opposé de réduire l'effort d'amélioration, il s'agit de faire plus, mais autrement. La compétitivité durable nécessite la transformation du cercle vicieux en cercle vertueux. Au lieu de peser toujours plus sur quelques critères globaux et espérer en faire des priorités pour tous, il s'agit de mobiliser chacun à exploiter finement ses propres leviers prioritaires à fort potentiel pour optimiser sa contribution à la performance globale.

Autrement dit, au lieu de mettre sous tension les hommes par des critères globaux visibles, il s'agit de rendre visible le potentiel de tout le tissu des leviers opérationnels, afin d'aider les hommes à identifier et à exploiter leurs leviers prioritaires.

Un tel changement suppose un élargissement de nos concepts traditionnels, à commencer par notre perception de la performance et de son management. L'Arbre de Performance (ADP) est un dispositif simple mais d'un type nouveau traduisant concrètement cette perception élargie.

Le présent article est fondé sur la pratique de l'ADP. Sa mise en œuvre dans des secteurs et des contextes variés a mis en évidence deux « invariants culturels » indépendants du niveau de maturité des entreprises. Ces invariants caractérisent le management traditionnel et sont à la source de son inadéquation au défi que doivent relever les entreprises dans un contexte de concurrence globale.

I. Principe, notions et apports de base de l'Arbre de Performance

I.1. Principe de l'organisation arborescente des indicateurs

Les indicateurs, comme les pièces d'un puzzle, n'ont leur sens que mis ensemble, à leur juste place. L'intérêt de l'ADP ne réside pas dans la pertinence individuelle des indicateurs, mais dans leur organisation, qui sert de support pour comprendre la génération de la performance (Figure 1).

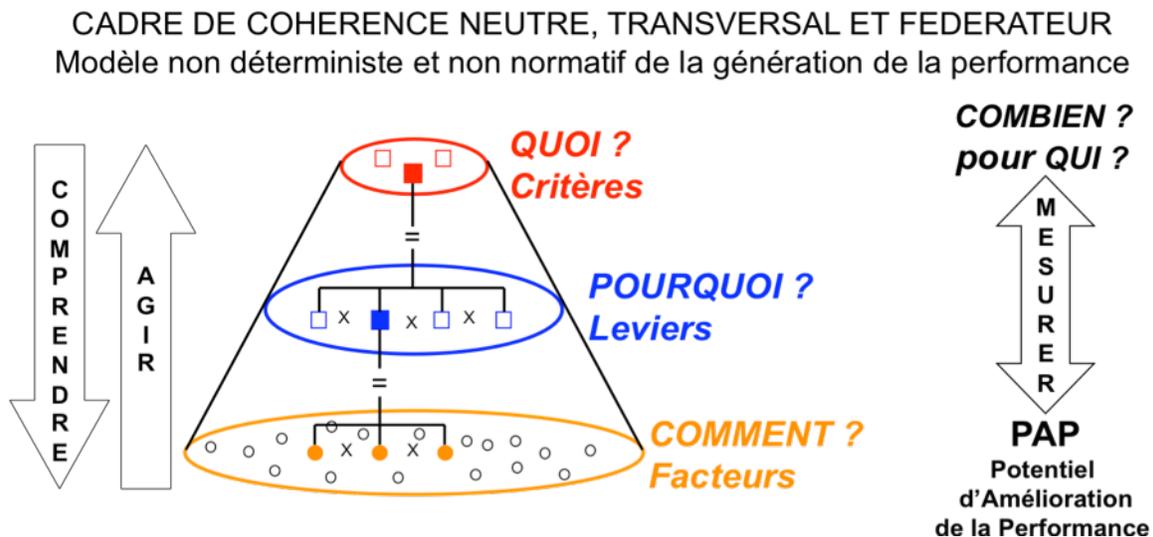


Figure 1 : Arbre de Performance

De la masse confuse que forme une multitude de ratios, de statistiques et d'outils souvent incohérents l'Arbre de Performance extrait des indicateurs opérationnels qu'il hiérarchise et organise selon une structure arborescente en trois niveaux de synthèse.

CRITERES de performance

L'expérience montre que quel que soit l'objet de la performance (entreprise, processus, canaux de distribution, filières métier, chantiers...), 3 à 7 critères de performance opérationnels globaux permettent de couvrir tout le champ de la performance.

LEVIERS de performance

Chacun des critères globaux est décomposé sous forme multiplicative, donc exhaustive, en un nombre limité de leviers de performance plus spécifiques. Ainsi une vingtaine de critères et leviers de performance, fondamentalement liés aux métiers, constituent l'essence de l'Arbre de Performance.

FACTEURS de performance

Les leviers à leur tour se décomposent comme le produit de facteurs de performance de plus en plus fins et concrets.

I.2. Illustration : cas d'un réseau bancaire

Le Figure 2 illustre le bouclage exhaustif du champ de la performance d'un réseau bancaire par six domaines opérationnels (en rouge), dont l'optimisation assure le développement rentable dans la durée.

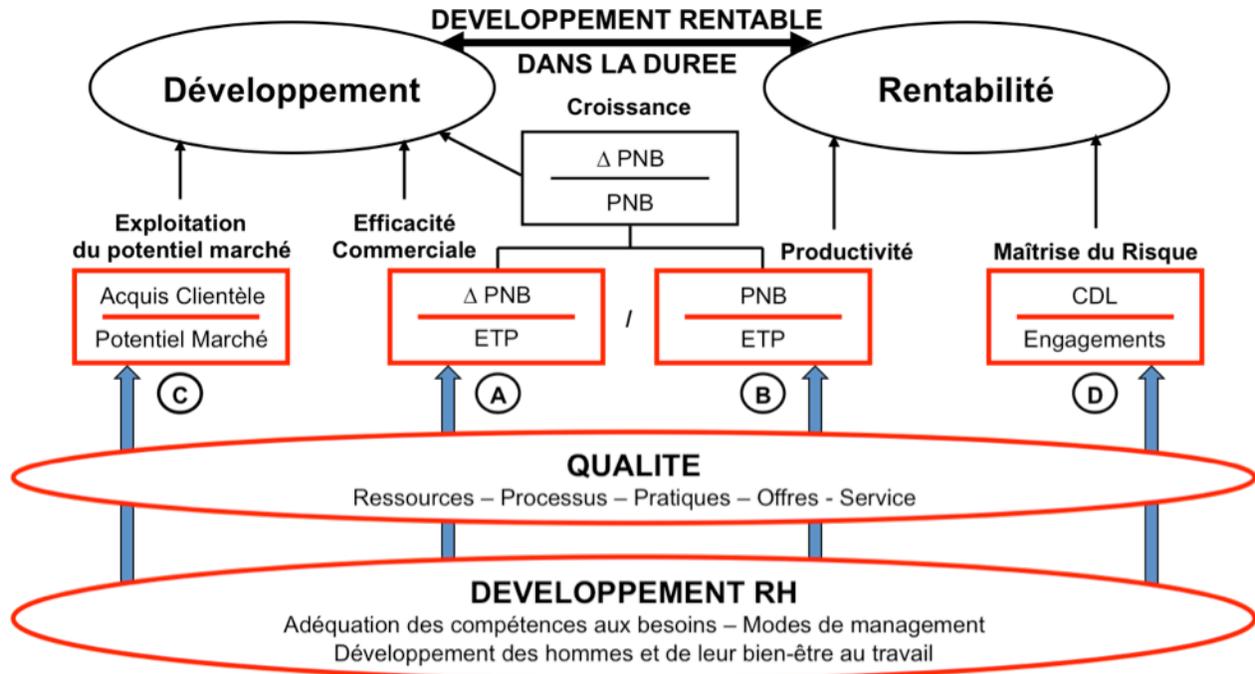


Figure 2 : Bouclage du champ de la performance : l'exemple d'un réseau bancaire

- PNB : produit net bancaire
- Δ PNB : évolution du PNB de l'année N-1 à l'année N
- ETP : effectifs exprimés en équivalents temps plein
- CDL : encours des créances douteuses et litigieuses
- Engagements : encours des crédits

Chacun des quatre premiers domaines est caractérisé par un critère global unique. La *Qualité* et du *Développement RH* sont présents dans tous les secteurs et tous les processus. Ils sont trop vastes et trop variés pour être cernés par un critère unique. Ils seront analysés selon différentes dimensions.

Ces deux domaines qualitatifs ont la particularité d'être à la fois des domaines de performance et des leviers et facteurs explicatif des autres domaines de performance : les indicateurs qualitatifs sont omniprésents dans la décomposition arborescente des critères globaux.

Comme nous le verrons, pour être durable, la performance doit être enracinée dans la *Qualité*. La *Qualité* elle-même, comme les autres domaines de performance, s'explique largement par le facteur humain. En même temps que la *dimension facteur*, le *Développement RH* comprend une *dimension performance* au service des hommes : leur développement et leur bien-être. Et comme cette dimension est clé pour l'efficacité du facteur humain, au bout du compte, le développement rentable dans la durée n'a pas de sens sans le développement et le bien-être des hommes au travail.

Chacun des critères globaux est décomposé sous forme multiplicative en leviers et facteurs de plus en plus fins et concrets. Ainsi, la Figure 3 illustre l'analyse du critère A (Efficacité Commerciale) en deux leviers : A1 et A2, puis du levier A1 en plusieurs niveaux successifs de facteurs de performance. Bien que ne figurant pas sur le Schéma, le levier A2 à son tour est analysé en facteurs significatifs de la conquête, de la fidélisation et de l'exploitation de la base clients.

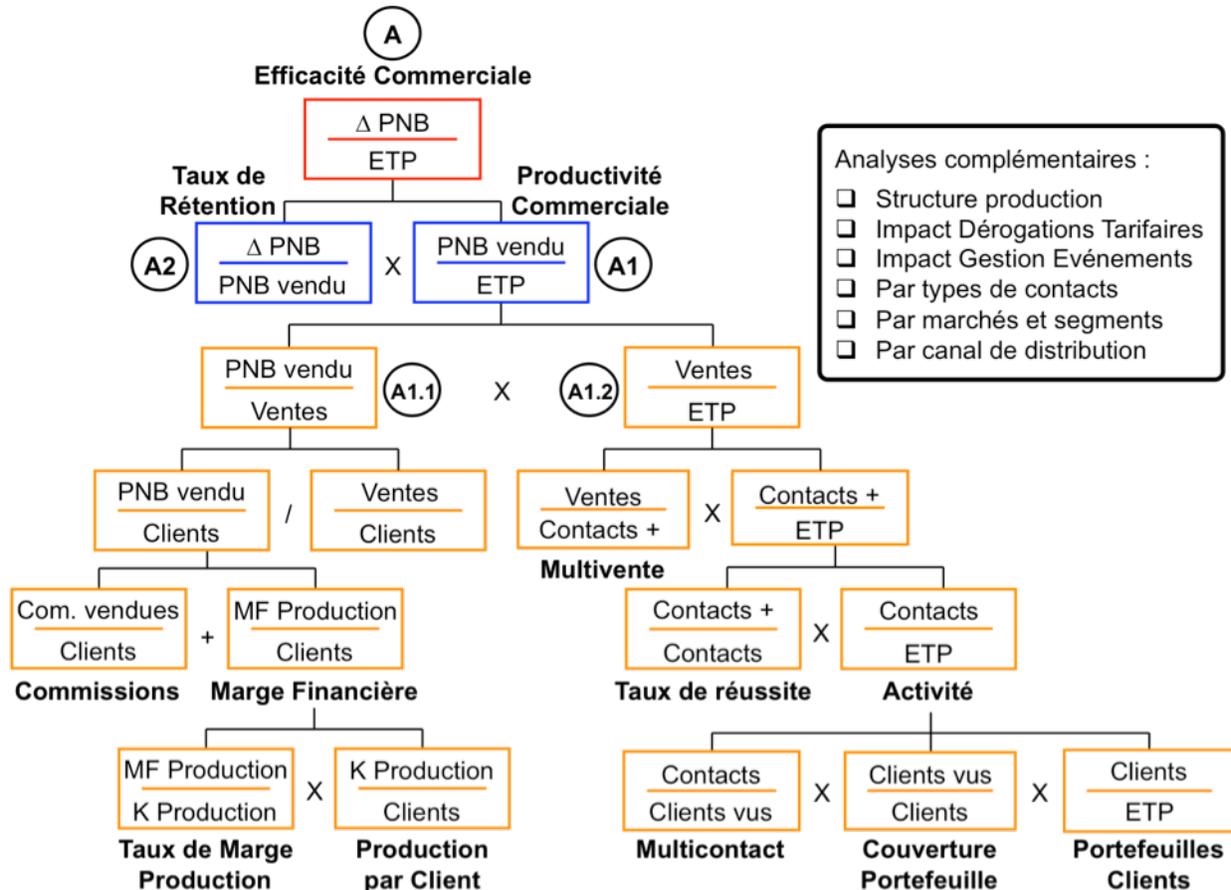


Figure 3 : Analyse de l'Efficacité et de la Productivité Commerciales

- PNB vendu : produit net bancaire des ventes
- Com. Vendues et MF Production : commissions et marge financière des ventes
- K Production : montant des capitaux vendus
- Ventes : nombre de produits ou services vendus
- Clients : nombre de clients dans les portefeuilles
- Contacts : nombre de contacts clients
- Contacts + : contacts ayant donné lieu au moins à une vente
- Clients vus : clients ayant eu au moins un contact dans l'année

Cet exemple montre qu'un critère global, bien qu'opérationnel, reste synthétique, donc assez abstrait ou hétéroclite. D'où la nécessité de l'analyser plus finement pour rendre compte de sa dynamique de génération.

Ainsi, en deux niveaux de décomposition du critère global, on arrive à une notion beaucoup plus concrète comme le nombre de ventes par ETP. Ce facteur lui-même est analysé en trois niveaux successifs de facteurs plus fins du processus de vente.

I.3. Notions de Potentiel d'Amélioration de la Performance (PAP) et d'Enjeu

La Figure 4 définit les notions de PAP et d'Enjeu et illustre leur calcul dans le cas d'un réseau de conseillers financiers pour l'indicateur Production/Conseiller.

L'ADP utilise la comparaison entre entités de même nature et la notion de Performance Modèle, pour calculer les PAP et les Enjeux pour chaque indicateur.

La Performance Modèle est la meilleure performance constatée après élimination d'éventuelles anomalies. Modèle ne veut pas dire que tout le monde doit ou peut l'atteindre. Il s'agit simplement d'un référentiel qui sert au calcul des PAP et des Enjeux.

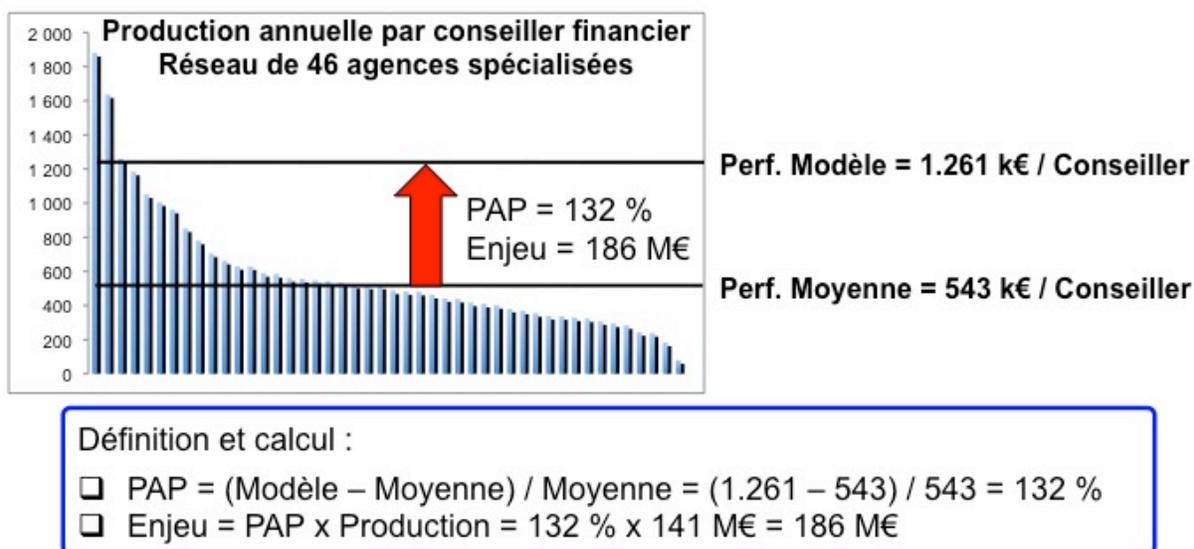


Figure 4 : Définition et illustration des notions de PAP et d'Enjeu

Le PAP en % et l'Enjeu en valeur, sont deux mesures complémentaires de l'importance du progrès potentiel. Le PAP est aussi un indice de la facilité à réaliser le potentiel. Plus le PAP est élevé plus le progrès sera facile à réaliser, toutes choses égales par ailleurs.

Le PAP (132%) et l'Enjeu correspondant (186 M€) de la Figure 4 sont ceux du réseau. Selon la même définition on peut calculer les PAP et les Enjeux pour chaque agence, comme pour chaque conseiller. Ainsi, la 3^e agence, retenue comme Modèle pour cet indicateur, aura un PAP = 0. En revanche, l'agence ayant une performance faible de 280 k€/Conseiller, aura un PAP bien plus élevé : $(1.261 - 280) / 280 = 350\%$.

A ce stade, les notions de PAP et d'Enjeu sont théoriques, car elles ne tiennent pas compte d'éventuels facteurs structurels pouvant expliquer en partie les écarts de performance, ni d'éventuelles interdépendances entre indicateurs. Lors de la fixation des objectifs, il faudra bien sûr tenir compte de ces éléments.

Bien que théoriques, ces notions permettent deux apports de base « encapsulés » ou directement inscrits dans les tableaux comparatifs et structurés de l'ADP (Figure 5) :

- diagnostic performance Simple, Objectif, Robuste ;
- mise sous tension du tissu de la performance.

I.4. Quantification et deux apports de base des tableaux comparatifs de l'ADP

I.4.1 Structuration des tableaux comparatifs

La quantification de l'ADP aboutit à un ensemble structuré de tableaux comparatifs :

- traduisant les schémas arborescents, ou les chaînes de la performance ;
- mesurant les PAP et les Enjeux des différents indicateurs.

La Figure 5 illustre la quantification du critère B (Productivité des agences bancaires). Le critère global est le produit de quatre leviers de performance. Les colonnes du tableau correspondent à l'enchaînement de ces cinq indicateurs.

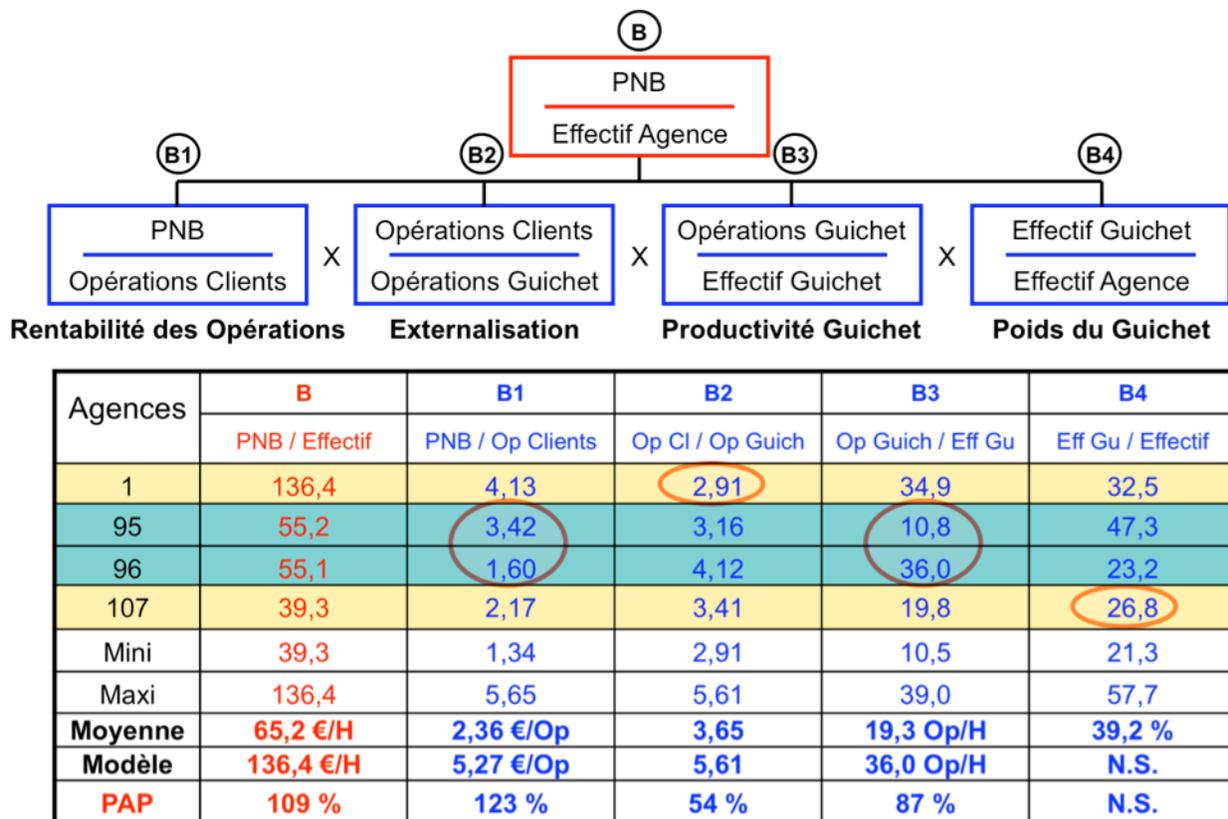


Figure 5 : Deux apports de l'ADP, « encapsulés » dans les tableaux comparatifs
Diagnostic performance simple, objectif, robuste
Mise sous tension de la chaîne de la performance

- Opérations Clients : écritures passées sur les comptes des clients
- Opérations Guichets : opérations réalisées par les guichetiers
- Effectifs Agence et Guichet : exprimés en équivalents temps plein

Pour des raisons d'espace, 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.

Les deux axes des tableaux permettent deux types d'analyses complémentaires :

- Axe horizontal : compréhension de la génération de la performance, détection d'éventuelles interdépendances entre indicateurs et diagnostic performance.
- Axe vertical : calcul des PAP, explication des écarts soit par des facteurs structurels, soit par des pratiques différenciées.

I.4.2. Diagnostic performance Simple, Objectif, Robuste

Même très partielle et tronquée, la Figure 5 illustre la nature du diagnostic performance. A cette fin, relevons trois observations à la lecture du tableau.

On peut avoir une faible performance pour de bonnes raisons. L'Agence 107 a des performances moyennes dans les trois premiers leviers. Sa faible productivité globale est due surtout au dernier levier : « poids du guichet ». Or, ce ratio est bien un levier explicatif au sens mathématique, mais pas au sens opérationnel. Il dépend des effectifs guichet et back office, mais aussi des effectifs commerciaux. Or, l'analyse des autres domaines ayant montré que l'agence a un potentiel marché peu exploité et une très bonne efficacité commerciale, la direction lui a alloué deux commerciaux de plus, ce qui à court terme a dégradé le dernier ratio.

On peut avoir la même performance pour des raisons très différentes. Les agences 95 et 96, avec pratiquement la même productivité globale et donc le même PAP (147%) ont des leviers prioritaires très différents : respectivement B3 et B1.

Même les unités les plus performantes globalement ont des leviers à forte marge de progrès. L'excellente productive globale de la 1^e agence s'explique essentiellement par deux leviers : « rentabilité des opérations » et « productivité guichet ». Elle peut facilement progresser dans le levier « externalisation » où elle a la performance la plus faible et un PAP de 93%. Une progression de 20% (faible au regard du PAP) dans ce levier, à condition de ne pas dégrader les autres leviers, permettrait d'améliorer de 20% la productivité globale.

Ces quelques observations, montrent que l'examen parallèle de quelques tableaux est de nature à aboutir à un diagnostic performance :

- **simple** : en lecture directe et guidée par la structure arborescente des 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, il :

- identifie les leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur ;
- quantifie leurs Potentiels d'Amélioration de la Performance.

I.4.3. Mise sous tension du tissu de la performance

Le deuxième apport des tableaux comparatifs consiste à mettre sous tension la chaîne de la performance, que nous définissons par deux caractéristiques :

- identifier finement tous les leviers à fort potentiel ;
- assurer qu'en bout de chaîne on transforme bien l'amélioration des leviers en amélioration de la performance globale.

La mise sous tension de la chaîne de la performance permet à la fois de :

- soulager les managers en les aidant à réaliser leurs objectifs globaux ;
- exploiter finement tous les leviers à fort potentiel de progrès.

Au-delà du cas illustré à la Figure 5, l'ADP met sous tension toutes les chaînes de la performance, autrement dit tout le tissu des leviers et facteurs de la performance.

En utilisant une image tennistique, on peut dire que l'ADP met le cordage de la raquette sous une bonne tension (selon les PAP). Alors que la logique traditionnelle du management ne fait que solliciter quelques cordes (les critères globaux visibles) qui, au-delà d'une certaine tension finissent par casser.

II. Les deux logiques de la performance

II.1. Cas d'un processus « Traitement des réclamations clients »

Outre l'avantage de porter sur une activité familière, ce cas d'école est à l'origine de la prise de conscience de deux logiques opposées, que depuis plus de quinze ans nous avons systématiquement retrouvées dans toutes les activités, sous des formes variées.

Le cas provient d'un des chantiers de la mise en œuvre de l'ADP dans un grand groupe de télécommunications. Le chantier concernait le réseau de 27 Centres de Facturation et de Recouvrement (CFR), employant environ 2 500 salariés.

Compte tenu de la diversité des activités, L'ADP a été bâti au niveau global des CFR et affiné par processus, dont celui relatif au traitement des réclamations clients. Chaque CFR comprend une unité de 7 à 13 personnes, chargée du traitement des réclamations.

La Figure 6 présente le sommet de la branche Productivité de l'ADP du processus. Le critère de Productivité Globale y apparaît comme le rapport entre le levier de la Productivité Physique et le levier qualitatif de Taux de Réclamation. Selon le principe de l'ADP, chacun des deux leviers est à son tour décomposé en facteurs plus fins. Mais pour notre illustration, nous n'avons besoin que de cette arborescence élémentaire.

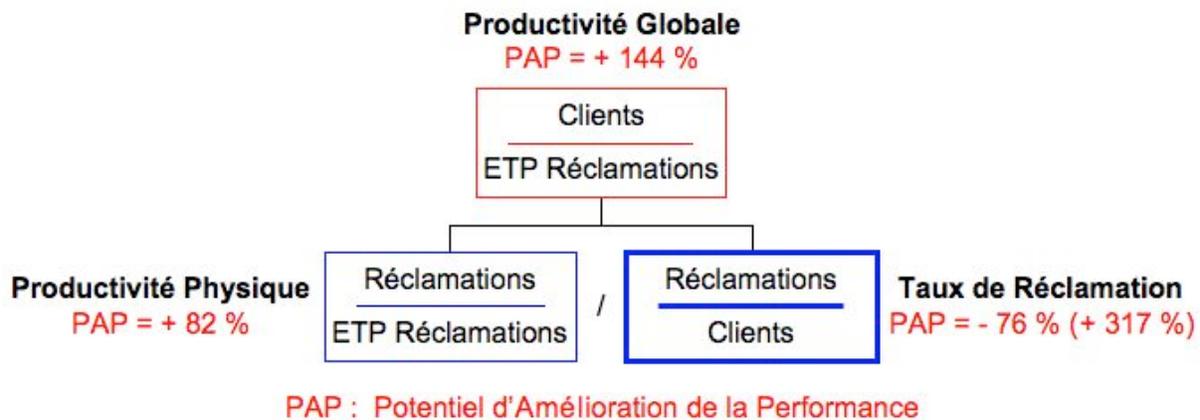


Figure 6 : Extrait de l'ADP du processus « Traitement des réclamations clients »

- Clients : nombre de clients de la zone géographique du CFR
- Réclamations : nombre de réclamations traitées
- ETP : effectifs en équivalents temps plein

II.1.1. Importance relative des deux leviers

Les PAP indiqués sont ceux du réseau des 27 CFR. Le PAP du Taux de Réclamation est négatif parce qu'il s'agit de diminuer ce taux. Ainsi, Si tous les CFR atteignaient la Performance Modèle, le taux moyen et donc le nombre de réclamations du réseau baisseraient de 76%. Si les effectifs diminuaient dans la même proportion, l'impact potentiel sur la Productivité Globale serait de +317%.

Ainsi, il apparaît objectivement que l'impact potentiel du levier qualitatif est bien supérieur à celui de la Productivité Physique (+82%).

II.1.2. Interdépendance des indicateurs

Le simple examen «à l'œil nu» du tableau comparatif des 27 CFR révélait des interdépendances entre les indicateurs :

- négative entre les deux leviers ;
- positive entre la Productivité Globale et le Taux de Réclamation ;
- négative entre la Productivité Globale et la Productivité Physique.

Cette dernière corrélation négative était d'autant plus paradoxale que la comparaison des extrêmes était spectaculaire : les trois premiers CFR en Productivité Globale étaient les plus faibles en Productivité Physique, et vice versa. Et cela, dans l'ordre.

II.1.3. Explication des écarts de performance par des pratiques différenciées

Les directeurs de CFR n'ayant pas la connaissance fine du terrain, nous avons réuni les managers des six unités réclamations extrêmes : les trois premières en Productivité Physique (groupe A) et les trois premières en Productivité Globale (groupe B).

Les échanges entre les managers ont permis de comprendre les écarts de performance, et par là même ont abouti à un consensus clair sur les bonnes pratiques.

Bien que travaillant dans le même cadre général, les unités A et B envisageaient leurs finalités de façon différente et avaient des pratiques à l'avenant :

- groupe A : traiter chaque réclamation au moindre coût ;
- groupe B : traiter l'activité réclamations au moindre coût.

Les managers du groupe A, en cohérence avec leur finalité, suivaient la Productivité Physique en détail. Ils considéraient que le Taux de Réclamation n'était pas de leur ressort. Cette logique productiviste se traduisait par un management très dur et un suivi pointilleux de l'activité et du temps des collaborateurs (traitements journaliers, stocks, pauses, temps travaillés, absentéisme, planning des congés). Les employés n'avaient ni le temps ni l'incitation pour améliorer la qualité. Malgré leur très forte Productivité Physique, les unités du groupe A avaient des taux d'absentéisme, des stocks et des délais de traitement nettement plus élevés que celles du groupe B.

A l'inverse, les managers du groupe B, intéressés bien plus par la qualité que par la productivité, analysaient finement la nature, l'origine, la cause des réclamations, la typologie des clients ayant réclamé, le taux de multi réclamations. Ils impliquaient leurs équipes dans l'analyse et les motivaient par la réduction des réclamations.

Les analyses avaient montré qu'une part significative des réclamations avait pour origine des incidents technico administratifs dans les relations des clients avec leurs agences. Ce constat et l'obsession de la qualité avaient conduit chacun des trois managers, sans se concerter, à une approche processus dépassant leurs unités pour impliquer les 6 à 8 agences de leurs zones respectives. Chaque agence, structure plus grande que les CFR, avait un service litiges et contentieux de plusieurs dizaines de personnes qui traitait aussi des réclamations, parfois les mêmes que celles traitées en CFR. Chacun des trois managers avait mis en réseau ses correspondants des agences, qu'il animait dans le cadre de réunions informelles sur la qualité et les réclamations.

La forte baisse des réclamations expliquait les excellentes performances des unités B. Mais le doute subsistait quant à leur faible Productivité Physique. Etait-ce un effet de laxisme, une compensation bien méritée ? Les échanges entre les six managers ont permis de lever le doute. Deux explications étaient avancées. La première était que le temps consacré à la qualité réduisait mécaniquement la Productivité Physique. Cette explication ne pouvait être que marginale, car le pilotage de la qualité ne représentait qu'une part relativement faible du temps des unités. La deuxième explication était la bonne : en réduisant massivement le nombre de réclamations, on en modifiait la structure. Les réclamations qui restaient étaient plus complexes et nécessitaient plus de recherches. Comme souvent, la solution du paradoxe était évidente, mais *a posteriori*...

II.2. Productivité et génération de la performance : quels enseignements ?

II.2.1. Deux logiques opposées de la productivité

Les deux approches de la productivité illustrées par les groupes extrêmes A et B ne sont pas spécifiques aux réclamations. A l'occasion de la mise en œuvre de l'ADP, nous avons rencontré le phénomène dans toutes les activités, sous des formes variées.

Ci-dessous, nous présentons une description générale des deux approches extrêmes de la productivité, aboutissant l'une au cercle vicieux, l'autre au cercle vertueux :

APPROCHE STATIQUE (ou directe : critères globaux visibles)

En voulant obtenir des gains rapides, on est tenté d'agir directement sur la productivité, en contraignant les ressources : départs non remplacés, réduction volontariste des effectifs. Ce faisant, on met sous tension la productivité physique. Celle-ci, au-delà d'un seuil, dégrade la qualité, les conditions de travail, le développement des compétences et *in fine* la productivité globale, elle-même. Comment s'étonner que les salariés, voire les managers, craignent, n'adhèrent pas, s'opposent aux gains de productivité ou aux fameux « plans de compétitivité » ?

APPROCHE DYNAMIQUE (ou indirecte : leviers et facteurs fins à fort PAP)

On améliore indirectement la productivité globale, en agissant sur ses leviers et facteurs qualitatifs à fort potentiel, qui eux-mêmes sont souvent liés aux pratiques et aux compétences des agents. 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 améliorations : productivité globale (et non physique), mais aussi conditions de travail, formation, innovation... Résultant de l'amélioration de la qualité, des pratiques et des compétences, la productivité globale devient un objectif légitime et motivant pour tous.

Une métaphore taoïste illustre bien les deux logiques de la productivité. « Il ne faut ni tirer sur les plantes pour les faire grandir plus vite (approche directe par la contrainte), ni se dispenser de les arroser et sarcler à leur pied pour les aider à pousser (approche indirecte : mettre à profit le potentiel des mécanismes naturels) ».

II.2.2. Un triple constat expliquant les deux logiques

La pratique de l'ADP a permis de dégager trois constats généraux expliquant à la fois les deux logiques de la productivité et leur caractère quasi systématique.

- On peut toujours analyser la productivité globale, selon la structure arborescente, en deux types de leviers et de facteurs : indicateurs de productivité physique et indicateurs qualitatifs. Alors que les indicateurs de productivité physique s'expriment toujours sous la même forme (charge/ressources), les indicateurs qualitatifs sont bien plus multiformes. Ils englobent, mais ne se limitent pas aux indicateurs habituels de la qualité des produits, du service ou des processus. Selon le contexte, ils sont porteurs de sens spécifiques et concernent tous les aspects de l'entreprise :
 - Ressources : compétences, qualité des outils
 - Processus : conformité et valeur ajoutée des flux et des opérations
 - Organisation : adéquation entre missions, activités, délégations, polyvalence
 - Interfaces : autonomie, coopération, synergies du multicanal
 - Offre : prix, gammes, différenciation, qualité et délai de mise en œuvre
 - Relation client : satisfaction, panier moyen, fidélité et rentabilité des clients
- L'examen objectif des PAP montre de façon quasi systématique que les indicateurs qualitatifs ont des potentiels bien plus élevés que ceux de la productivité physique.

- L'analyse des relations entre indicateurs montre que très souvent :
 - La productivité physique est en corrélation négative avec la qualité.
 - Au-delà d'un seuil, franchi par les unités les plus productivistes, la productivité physique dégrade aussi la productivité globale.

Remarquons que ce sont ces mêmes constats et les mêmes interactions sous-jacentes qui, selon leurs arrangements, sont à l'origine des deux approches de la productivité.

II.2.3. Origine commune, mais asymétrie des deux logiques

Bien que résultant des mêmes interactions, les deux logiques de la productivité sont asymétriques. En effet, à défaut de compréhension des interdépendances entre indicateurs et de connaissance fine et quantifiée des priorités spécifiques à chacun, face aux aléas et à l'urgence, les managers seront amenés à agir directement sur les critères globaux (tirer sur la plante) avec le risque de tomber dans le cercle vicieux.

Illustrons cette asymétrie et la pente naturelle qui aboutit au cercle vicieux en reprenant le cas des CFR. Imaginons que sous pression financière la direction générale demande à toutes les activités de proposer des réductions de coûts d'au moins 15%.

Une simple comparaison des unités réclamations des CFR montrerait que leurs effectifs varient de 6,4 à 12,3 ETP, alors qu'elles ont à peu près le même nombre de clients. En étant scrupuleux, on s'assurerait que les unités ayant des effectifs faibles (groupe B) ne sont pas en sous-effectifs, qu'elles travaillent dans de bonnes conditions et ont des délais de réponses satisfaisants. Dès lors, il ne semblerait ni infondé ni inhumain de demander que les effectifs des unités ne dépassent pas 9 ETP.

Que se passera-t-il dans les unités du groupe A, avec des effectifs de 11,8 à 12,3 ETP. Comme elles sont déjà surchargées, diminuer leurs effectifs ne serait-ce que d'une personne risque de les enfoncer dans le cercle vicieux : les stocks et les délais augmenteront mécaniquement ; les clients seront encore plus mécontents ; on recevra plus d'appels et de courriers de suivi des dossiers, qui seront de plus en plus litigieux ; le stress et le découragement des salariés ne pourront qu'augmenter l'absentéisme...

Ainsi, tant qu'on se limite au résultat final (Productivité Globale) sans tenir compte de sa génération, sans connaître les leviers à forts PAP, encore moins les pratiques qui les expliquent, on aura de fortes chances de tomber dans le cercle vicieux.

II.2.4. Remarques concernant la génération de la performance

La dynamique de génération de la performance ne se limite pas à la productivité. Elle concerne tous les domaines : efficacité commerciale, rentabilité, risques, parts de marché, innovation... Comme pour la productivité, la dynamique de la performance est la conséquence directe des interactions entre indicateurs.

Quand on envisage la performance de façon statique, les phénomènes résultant de la génération de la performance passent souvent inaperçus. Inversement, la prise de conscience de leur généralité incite à les rechercher et la familiarité avec la dynamique de la performance aide à organiser les indicateurs de façon à faciliter leur mise au jour objective et quantifiée.

Signalons enfin que la compréhension de la génération de la performance ne nécessite aucune sophistication ou une quelconque « pertinence » des indicateurs individuels. Elle suppose en revanche :

- le bouclage du champ de la performance et l'organisation des indicateurs ;
- la quantification systématique des PAP ;
- la compréhension des interdépendances entre indicateurs ;
- l'explication des écarts de performance par des pratiques différenciées.

III. Le sens de la transformation du management traditionnel à la lumière de ses deux « invariants culturels »

III.1. Les deux « invariants culturels » du management traditionnel

Pour inverser le cercle vicieux, il est essentiel de ne pas se tromper de problématique. A cette fin, les notions de culture et de niveau de maturité, souvent évoquées en relation avec le management de la performance sont susceptibles de mettre au jour les fondements de la logique du management traditionnel.

Définissons la culture d'entreprise comme un ensemble à contours flous de valeurs, perceptions, postures, croyances, modes de raisonnement, principes, normes, non-dits, plus ou moins largement partagés au sein de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise. Les différences culturelles sont évidentes dans les fusions d'entreprises ou au sein des groupes multinationaux. Au-delà de ces cas, même en se limitant à un pays, un secteur, un métier, on constate une grande variété de cultures et une forte hétérogénéité des niveaux de maturité en matière de management de la performance.

A juste titre, nous sommes sensibles aux différences. Mais la diversité des cultures et des niveaux de maturité nous cache deux aspects essentiels du management de la performance, qui sont communs à toutes les entreprises et qui caractérisent la logique traditionnelle du management. Leur universalité et la profondeur de leur ancrage nous empêchent de les discerner. La pratique de l'ADP nous a conduit à prendre conscience de ces deux invariants culturels que nous précisons ci-dessous.

1^e INVARIANT : La performance est envisagée de façon fragmentée et statique

« Ce qui est simple est faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable. » Ce dilemme de Paul Valéry s'applique particulièrement bien au pilotage de la performance.

Même, ou surtout, quand ils sont noyés dans un océan de données, les managers n'en finissent pas de rechercher des indicateurs pertinents. Comment expliquer que des gens intelligents, compétents, connaissant bien leurs métiers et leurs entreprises aient tant de mal à trouver des indicateurs satisfaisants ?

Derrière les indicateurs pertinents, ce qui est en réalité recherché c'est du sens pour comprendre et piloter la performance, pour manager les équipes. Les entreprises consentent d'importants investissements en SI et outils de pilotage. Paradoxalement, la multiplication d'outils sophistiqués et spécialisés, loin d'apporter du sens, complique la vision transversale, indispensable à la compréhension de la performance.

Ni sophistication des outils ni multiplication des indicateurs ne répondent au dilemme de Paul Valéry. Ce sont de fausses pistes qui détournent l'énergie des managers. Accepter le concept même d'« indicateur pertinent », c'est déjà faire fausse route. Représentation neutre d'une parcelle de la réalité, un indicateur est toujours pertinent. C'est son interprétation ou son utilisation qui peuvent ne pas l'être.

« L'essentiel est invisible pour les yeux ». Saint-Exupéry nous donne peut-être la clé du dilemme de Paul Valéry. Obnubilés par les indicateurs, nous sommes aveugles à l'essentiel : les relations entre les indicateurs. Intrinsèquement, les indicateurs n'ont pas de sens. Ce sont leurs interactions qui peuvent leur en donner un. Indépendamment de la qualité des indicateurs, il nous faut les organiser pour comprendre leurs interactions.

On ne peut pas comprendre la performance de façon fragmentée et statique. Pour faire sens, il faut l'envisager dans sa dynamique de génération, résultant de multiples interactions entre indicateurs, eux-mêmes impactés par différents processus et acteurs.

Les approches traditionnelles, même quand elles sont globales, cloisonnent les indicateurs en axes tels que : Financier, Client, Processus, RH. A l'inverse de les cloisonner, l'ADP intègre et organise les indicateurs, de façon à rendre compte de leurs interactions qui sous-tendent la génération de la performance. Un critère global sera décliné en leviers et facteurs de nature variée, traversant toutes les frontières, à commencer par les frontières organisationnelles et fonctionnelles.

2^e INVARIANT : Nous avons un pilotage « unijambiste » de la performance

Le pilotage de la performance comprend deux volets ou finalités complémentaires :

Premier volet : définir des objectifs pertinents

Deuxième volet : suivre et assurer la réalisation des objectifs

Nous avons un pilotage unijambiste, essentiellement centré sur le suivi et la correction de la réalisation des objectifs et qui laisse en friche la question de leur pertinence.

Les tableaux de bord répondent principalement au deuxième volet. La prééminence de ce deuxième volet est telle que les termes « tableau de bord » et « pilotage » en sont devenus des quasi synonymes, l'un renvoyant inévitablement à l'autre.

Autre symptôme de cette prééminence : le taux de réalisation des objectifs est souvent considéré comme un critère de performance en soi, voire le premier critère évoqué. Pourquoi pas ? A condition que les objectifs soient pertinents...

Or, c'est précisément là que le pilotage traditionnel est en défaut. La pertinence des objectifs est très mal prise en compte par nos pratiques et nos outils de pilotage. Bien sûr, il existe des processus souvent formalisés de fixation des objectifs. Mais la question de la pertinence des objectifs est tellement négligée qu'elle en paraît soit incongrue soit évidente. Quand on pose cette question, une fois la surprise passée, la majorité des réponses entre dans une des trois catégories suivantes :

- La définition des objectifs relève de la direction générale (ou du ministère).
- Les objectifs découlent de la stratégie.
- Les objectifs sont définis dans le cadre du cycle de gestion annuel.

Cela revient soit à botter en touche, soit à croire que la cohérence avec la stratégie ou l'existence du cycle de gestion suffisent pour assurer la pertinence des objectifs.

D'ailleurs combien d'entreprises ont une définition claire et partagée de la notion d'objectifs pertinents ? Remarquons au passage qu'on parle sans arrêt d'indicateurs pertinents et rarement d'objectifs pertinents, alors que c'est l'inverse qui a un sens.

Le plus souvent, les processus et modes de fixation des objectifs, loin d'en assurer la pertinence, empêchent la prise en compte des leviers opérationnels prioritaires spécifiques à chaque acteur.

En effet, les objectifs sont établis à partir de projections économiques et financières et sur la base d'orientations et d'objectifs stratégiques à moyen long termes. Ils portent le plus souvent sur des éléments globaux (marges, CA, ventes, production, stocks...), éventuellement accompagnés de quelques objectifs qualitatifs épars. Par construction, ces objectifs globaux ne sont pas en mesure de prendre en compte les multiples leviers et facteurs prioritaires spécifiques à chaque acteur, encore moins les potentiels de progrès correspondants.

III.2. Transformation du management à la lumière des deux invariants culturels

On peut résumer les deux invariants en une phrase : « Le management traditionnel se caractérise par un **pilotage unijambiste** de la **performance statique** ».

Remarquons que ces deux invariants sont essentiels au sens propre ou étymologique : ils concernent l'essence même de la performance, et de son pilotage. C'est pourquoi ils conditionnent de façon plus ou moins directe tous nos outils et nos pratiques du management de la performance.

Au-delà des problèmes contextuels, ce sont ces deux invariants qui sont à la racine de l'inadéquation du management traditionnel aux défis actuels des entreprises. On peut progresser sur une multitude de points, mais tant qu'on ne s'attaque pas à ces deux invariants, on sera prisonnier de la logique traditionnelle. Ce qui implique non seulement une sous-exploitation systématique des PAP disponibles, mais aussi la non préparation à éviter le cercle vicieux. De façon imagée, les progrès en matière de pilotage, s'ils ne sont pas accompagnés d'un élargissement de la logique traditionnelle, reviennent à se préparer à la guerre précédente.

Qu'elle soit consciente ou non, formalisée ou non, chaque entreprise suit une stratégie de fait. Il en est de même de la culture. On peut être conscient de traits culturels plus ou moins partagés. Mais la culture de fait est bien plus vaste que celle dont nous avons conscience. Ainsi, les invariants culturels, communs à toutes les entreprises, le sont *a fortiori* au sein d'une entreprise. Ils font indiscutablement partie de la culture de fait de chaque entreprise. Ils en sont même le fondement.

Paradoxalement, et la pratique de l'ADP le confirme, même dans le cercle restreint de l'équipe dirigeante, il n'y a pas de vision partagée de la dynamique de génération de la performance. En ce sens, quel que soit le niveau de maturité de l'entreprise, il n'existe pas de culture de management dynamique de la performance.

Le premier pas pour transformer le management traditionnel, consiste à prendre conscience des deux invariants qui le caractérisent. Leur emprise est telle, et d'autant plus forte, que nous les ignorons.

La prise de conscience des deux invariants permet de préciser les deux axes de l'élargissement de la logique traditionnelle :

- Elargir le concept de performance en l'envisageant comme un film cohérent qu'on regarde ensemble et pas seulement comme des images à l'arrêt que chacun regarde dans son coin.
- Elargir le pilotage de la performance en le complétant par le volet manquant de fixation d'objectifs pertinents.

Elargir la logique traditionnelle n'empêche pas les progrès sur cet axe : améliorer la fiabilité, la fraîcheur, la cohérence des données, se doter d'outils d'extraction et d'analyse ... Bien au contraire. En même temps, la culture et le niveau de maturité ne sont ni un frein, ni un avantage pour élargir la logique traditionnelle.

IV. Elargir la logique traditionnelle pour évoluer vers un management intégré et dynamique de la performance

Dans la première partie nous avons déjà vu quelques apports de base de l'ADP :

- bouclage du champ de la performance et organisation arborescente des indicateurs pour comprendre la dynamique de la génération de la performance ;
- notions de PAP et d'Enjeu ;
- diagnostic performance « simple, objectif, robuste » ;
- mise sous tension du tissu de la performance.

Nous présentons maintenant quatre autres contributions spécifiques de l'ADP à la transformation du management traditionnel.

IV.1. L'« ADN » ou l'alphabet de la performance et ses conséquences

« Etre compliqué, c'est ne pas discerner l'unité au sein de la diversité. » (Yvan Amar)

Quatre forces universelles sont à la base des lois de la matière. Quatre bases azotées forment le code génétique du vivant. De même, trois mécanismes universels sous-tendent la génération de la performance et en constituent l'ADN.

Bien qu'omniprésents, connus et reconnus de tous, ces mécanismes ainsi que leurs conséquences sont largement ignorés, voire en opposition avec nos outils de pilotage et nos modes de management traditionnels. Ils ont été abstraits à partir de la pratique de l'ADP dans des contextes variés. Malgré la diversité de leur manifestation et l'apparente singularité de forme qu'ils revêtent selon le contexte, tous les phénomènes de la génération de la performance s'expliquent par l'effet combiné de ces trois mécanismes.

En soi, ces trois mécanismes ne sont ni bons ni mauvais. Selon leur agencement, l'enchaînement de leurs effets négatifs ou positifs aboutit de proche en proche à des cercles vicieux ou vertueux.

Les mécanismes universels sont à la performance ce que l'alphabet est à l'écriture. L'ADP utilise cet alphabet à la fois pour décrypter les phénomènes de génération de la performance, les transcrire en un modèle arborescent, afin de les rendre lisibles et en faire une lecture partagée avec les acteurs concernés.

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

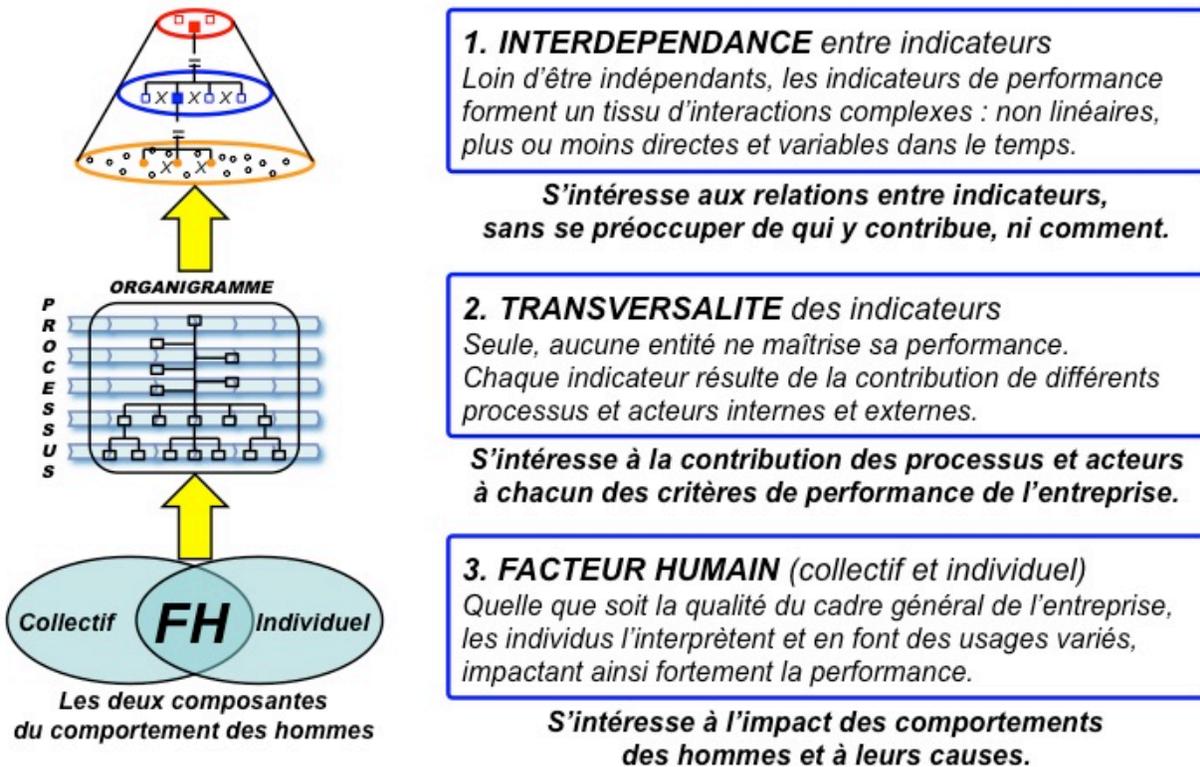


Figure 7 : L'ADN ou l'alphabet de la performance

Le mécanisme du Facteur humain résulte de la combinaison de deux types de comportements (au sens large) : collectifs et individuels. Ces deux composantes sont de nature très différente, tant en termes d'origine que de conséquences.

Ci-dessous, nous présentons les conséquences et les concepts élargis résultant directement des trois mécanismes universels, en distinguant les deux composantes du facteur humain.

Conséquences du 1^{er} MECANISME : Interdépendance entre indicateurs

L'interdépendance entre indicateurs implique trois conséquences directes :

- Optimiser la performance globale dans la durée et non maximiser un critère à court terme.
- Evoluer d'une approche partielle et fragmentée de la performance à une approche globale et intégrée afin de rendre compte des interdépendances entre indicateurs.
- Elargir le concept traditionnel de *pertinence* individuelle des indicateurs à celui de leur *organisation* afin de comprendre la génération de la performance.

Conséquences du 2^e MECANISME : Transversalité des indicateurs

La prise en compte de cette réalité répond à un besoin de plus en plus ressenti dans les entreprises.

- Elargir le concept de *maîtrise de sa performance* à celui, plus fédérateur, plus responsabilisant et bien plus vaste de *contribution à la performance de l'entreprise*.

Préciser les contributions des différents acteurs doit servir, et surtout pas biaiser, la compréhension et l'optimisation de la performance de l'entreprise. Le concept traditionnel de maîtrise de sa performance conduit souvent à écarter des indicateurs et des leviers majeurs sous prétexte que tel ou tel acteur ne les maîtrise pas.

- Dans l'ADP, la performance est *sans frontières*. Les indicateurs sont transversaux non seulement vis-à-vis des frontières organisationnelles, mais aussi de celles entre processus, afin de prendre en compte les interactions plus ou moins directes entre processus. La performance ne s'arrête pas non plus aux frontières de l'entreprise, afin de prendre en compte et piloter la contribution des acteurs externes.
- Le caractère *sans frontières* implique, à son tour, qu'il n'existe qu'un seul ADP, celui de l'entreprise, qui constitue un cadre de cohérence fédérateur pour tous. Il est évident qu'au niveau global, les critères seront eux-mêmes globaux. Pour mettre en évidence la contribution des différents acteurs et leurs leviers opérationnels fins, l'ADP peut être décliné par processus, tout en demeurant *sans frontières*.

Conséquences du 3^e MECANISME : Facteur humain / Comportements collectifs

Le système, ou le cadre général de l'entreprise (stratégie, partenariats, structures, canaux de distribution, processus, modes de management, normes, outils, SI) crée un champ de forces induisant un type de comportement collectif par catégorie d'acteurs, ce que les sociologues appellent **stratégies d'acteurs**.

A la lumière des stratégies d'acteurs, certains dysfonctionnements et résistances au changement résultent respectivement des incohérences ou au contraire de la cohérence interne du système. Dans cette perspective systémique, au lieu de stigmatiser ou vouloir changer les comportements collectifs, mieux vaut comprendre et éventuellement modifier les conditions sous-jacentes qui conduisent des acteurs intelligents à des comportements apparemment irrationnels.

Soumis aux incohérences du système, en particulier entre objectifs, ressources et contraintes, les acteurs « se débrouillent » par des compromis et des arrangements pouvant générer des dysfonctionnements. Pour les acteurs, leur comportement, loin d'être irrationnel, est la solution rationnelle pour faire fonctionner le système malgré ses incohérences. Le coût de ces **dysfonctionnements** est un **coût de régulation** du système. Leur résolution forcée peut générer des dysfonctionnements plus coûteux.

Les incohérences visibles du système nous en cachent la très grande cohérence, qui est à l'origine de la **résistance systémique au changement**. En modifiant un élément on déclenche la réaction de l'ensemble du système. Toute transformation profonde doit proposer une cible plus cohérente que le système existant.

Conséquences du 3^e MECANISME : Facteur humain / Comportements individuels

La grande diversité des comportements entre acteurs individuels de même catégorie, relevant du même cadre général et placés dans des contextes comparables, implique trois conséquences directes :

D'abord, il faut distinguer deux types de leviers complémentaires :

- Les *leviers Macros* définissent le système : cadre 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 du Facteur humain.

Ensuite, révéler l'enjeu des leviers Micros. Fondés sur des comparaisons entre entités relevant du même cadre théorique, les PAP mesurent le potentiel des leviers Micros, autrement dit de la composante individuelle du Facteur humain. Leur exploitation ne nécessite aucun investissement ni changement structurel. Souvent insoupçonnés, les PAP sont toujours sous-exploités. Leur connaissance fine est indispensable pour identifier les priorités spécifiques à chaque acteur et pour fixer des objectifs pertinents.

Enfin, n'en déplaise aux esprits technocratiques, on ne pourra jamais supprimer le facteur humain. Ce dernier n'a pas que des effets négatifs. Au contraire, il est le levier (Micro) de l'autonomie et de l'initiative des acteurs, indissociable de celui (Macro) de l'industrialisation. Ce sont deux leviers complémentaires qui se nourrissent l'un l'autre. Loin de les opposer, il s'agit d'optimiser leurs effets combinés :

- La prise en compte du facteur humain permet de bien positionner le curseur de l'industrialisation (quoi, comment, jusqu'où) et de réduire sa complexité et son coût.
- Reconnu, maîtrisé et piloté, le facteur humain est un levier précieux pour s'adapter aux spécificités locales, aux clients individuels, aux cas particuliers.

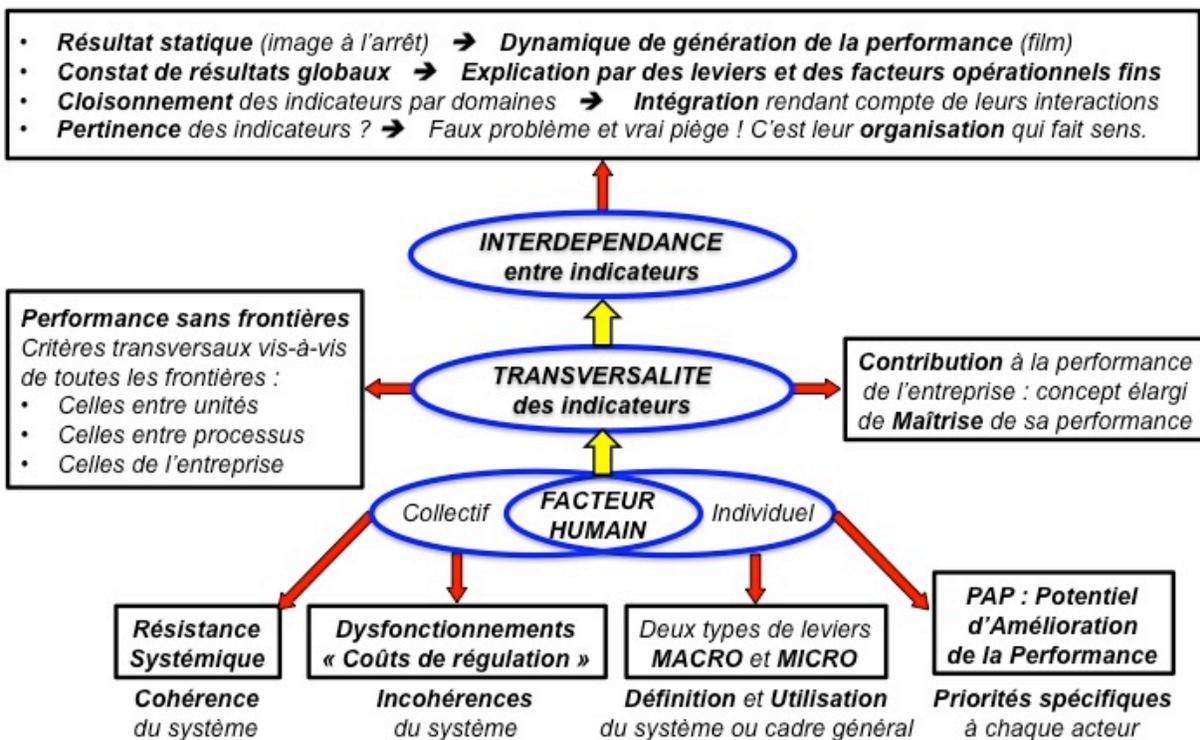


Figure 8 : Conséquences directes de l'ADN de la performance

Au-delà des conséquences directes signalées, la prise en compte de l'ADN élargit, précise et rend plus opératoires tous les concepts traditionnels. A la lumière de ces concepts, toutes les problématiques du management se posent dans une perspective élargie (*sortant du cadre*) et trouvent des réponses plus ou moins complètes, à la fois de bon sens et souvent contre-intuitives, tant elles s'opposent aux pratiques habituelles.

Outre l'intérêt individuel de chaque concept, leur enracinement commun dans l'ADN de la performance en fait un ensemble cohérent. Grâce à cette cohérence, supérieure à celle du paradigme traditionnel, on réduit le coût des dysfonctionnements de régulation et on est mieux armé pour vaincre la résistance systémique.

C'est par leur efficacité individuelle et leur cohérence d'ensemble que les nouveaux concepts peuvent avantageusement et progressivement se substituer aux anciens.

IV.2. Cadre de cohérence et dispositif de pilotage intégré et dynamique

IV.2.1. Objectifs pertinents : définition et conditions

En réponse directe au deuxième invariant de pilotage unijambiste, l'ADP à la fois définit et crée les conditions de fixation d'objectifs pertinents.

Un système d'objectifs est dit « pertinent » s'il répond à deux critères :

- **Cohérence** :
 - entre objectifs ;
 - entre objectifs, activités et ressources ;
 - entre priorités globales de l'entreprise et priorités de chaque acteur.
- **Alignement** :
 - non seulement avec les orientations et les objectifs stratégiques ;
 - mais aussi avec les PAP des leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur.

Cette définition suppose des conditions qui sont des apports directs de l'ADP. Notons en particulier que le bouclage exhaustif du champ de la performance et l'organisation arborescente des indicateurs répondent au critère de cohérence.

Remarquons que la pertinence ainsi définie est indispensable pour évoluer de la logique statique de la performance (mise sous tension des hommes par des critères globaux) vers la logique dynamique (mise sous tension du tissu de la performance).

Signalons enfin que par rapport aux objectifs traditionnels, la prise en compte fine des PAP prioritaires aboutit à des objectifs :

- **collectivement plus ambitieux** (car exploitant les potentiels disponibles) ;
- **individuellement plus réalistes** (car adaptés aux potentiels de chacun) ;
- **socialement plus équitables** (car répartissant l'effort selon les PAP de chacun).

IV.2.2. Dispositif de pilotage intégré et dynamique de la performance

Du plus conceptuel au plus concret, l'ADP peut être envisagé sous trois aspects, correspondant à trois contributions au management de la performance :

- ensemble cohérent de concepts élargis enracinés dans l'ADN de la performance ;
- cadre de cohérence transversal traduisant la génération de la performance ;
- outil de diagnostic performance permettant de fixer des objectifs pertinents.

La Figure 9 présente le positionnement des deux derniers aspects de l'ADP dans un dispositif intégré de pilotage de la performance.

Compte tenu des deux invariants culturels, le concept même d'ADP n'existe pas dans le management traditionnel. Aussi, au vu des tableaux chiffrés, et par manque de terme approprié, l'outil de diagnostic est souvent qualifié de « tableaux de bord intelligents ». En réalité, l'ADP n'est pas et ne remplace pas les TDB. Ce sont deux outils complémentaires, les deux « jambes » du dispositif de pilotage.

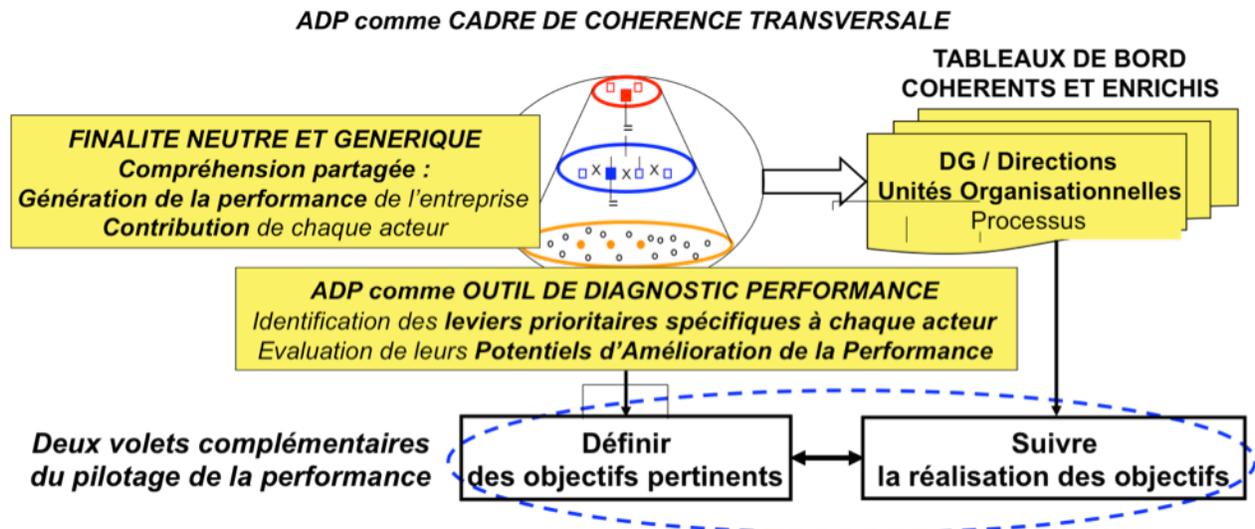


Figure 9 : Dispositif de pilotage intégré et dynamique

Outre son apport premier de répondre directement au volet manquant du pilotage traditionnel, l'ADP permet aussi d'améliorer le volet traditionnel en :

- enrichissant les TDB par des indicateurs de performance ;
- améliorant la cohérence et l'homogénéité des TDB, souvent élaborés de façon indépendante et disparates.

Adaptés à leurs finalités respectives, les deux outils présentent de nombreuses différences. Sans reprendre toutes les caractéristiques de l'ADP, signalons trois aspects des TDB sur lesquels l'ADP diffère de façon significative :

- alors que les TDB sont mensuels (ou plus fréquents), la quantification de l'ADP se fait sur une période annuelle ;
- alors que les TDB s'intéressent aux écarts des réalisations par rapport aux objectifs, l'ADP utilise les écarts entre entités comparables pour calculer les PAP ;
- alors que les données et les indicateurs des TDB sont essentiellement ceux des unités organisationnelles, les indicateurs de l'ADP sont totalement transversaux.

IV.3. « Organisation Performante » : cible du pilotage et du progrès continu

Dans ce chapitre, nous verrons d'abord qu'à la lumière de l'ADN de la performance le progrès continu traditionnel marche sur la tête. Nous préciserons ensuite la définition et les conditions de la cible commune du progrès continu et du pilotage de la performance.

IV.3.1. Le progrès continu à contresens

Souvent, nous confondons agitation et progrès continu, activisme et leadership. Alors, le projet de progrès continu se dégrade en un foisonnement continu de projets.

Nous avons tendance à envisager le changement comme une rupture et à valoriser ce qui est spectaculaire (Leviers Macros) au détriment de la transformation continue (Leviers Micros) qu'on ne voit pas au moment où elle se produit, mais dont on constate le résultat entre deux instants.

En réalité, le véritable progrès continu est antinomique avec la prolifération des projets. Le comble du changement n'est-il pas le progrès continu ? Et le comble du progrès *continu* n'est-il pas de passer inaperçu ?

Sous la pression du court terme, beaucoup se laissent piéger par la fuite en avant qui se traduit par la multiplication de projets insuffisamment préparés et intégrés. Quelle que soit la qualité des chefs de projet et des méthodes de conduite de projet, on entre alors dans un cercle vicieux, qui génère d'immenses gâchis économiques et humains :

- on épuise les équipes et on démotive les hommes par des projets mal préparés, sous dimensionnés et plus ou moins cohérents entre eux ;
- on désresponsabilise les managers en multipliant les projets d'amélioration ou de résolution de dysfonctionnements en tout genre ;
- à force de multiplier les projets, on ne respecte pas les conditions de leur réussite, encore moins celles de la pérennisation de leurs effets. En particulier, on néglige l'appropriation du changement par les utilisateurs ;
- comme le principe actif des médicaments, toute action significative est susceptible d'avoir des effets secondaires qu'on ne maîtrise pas toujours. *A fortiori*, il est illusoire de piloter l'effet combiné d'un grand nombre de projets sans une vision transversale de leur contribution à la performance de l'entreprise.

« Ne rien faire. Et que rien ne soit pas fait. » Cette logique de l'action par le « non-agir » de Lao-Tseu offre une bonne image du stade ultime d'une démarche de progrès continu. L'amélioration continue ne consiste pas à multiplier les projets d'améliorations. Il s'agit de créer les conditions pour que les managers exploitent systématiquement et finement le potentiel de leurs leviers opérationnels, indépendamment de tout projet, dans le cadre du fonctionnement normal.

IV.3.2. Définition et conditions de l'« Organisation Performante »

L'ADP utilise l'« organisation performante » comme cible idéale du management de la performance. Malgré son nom, cette notion ne désigne ni une organisation ni un niveau de performance. Elle concerne un mode de management spécifique : défini selon cinq caractéristiques qui impliquent quatre conditions vérifiables et opérationnelles.

Définition. *L'« organisation performante » est un mode de management qui :
Incite chaque acteur interne ou externe (1) à optimiser dans la durée (2) sa contribution à la performance de l'entreprise (3) en exploitant finement les PAP (4) de ses leviers prioritaires spécifiques (5).*

Conditions :

1. Avoir une vision commune des orientations de l'entreprise et compréhension partagée de la génération de la performance et de la contribution de chaque acteur.
2. Mettre sous tension le tissu de la performance :
 - connaître finement les leviers prioritaires et les PAP spécifiques à chacun
 - assurer qu'on transforme bien l'action sur les leviers en performance globale
3. Les modes de management, en particulier les systèmes d'objectifs, d'appréciation et de rémunération, incitent chacun à agir sur ses leviers prioritaires spécifiques et à exploiter ses PAP.
4. Assurer qu'en agissant sur ses propres leviers prioritaires, chacun optimise bien sa contribution aux performances de l'entreprise.

Notons qu'une telle organisation serait également une cible idéale du progrès continu. Le progrès continu ne consisterait plus à multiplier les projets visant à résoudre des problèmes divers et variés.

A juste titre, les approches d'améliorations de la performance insistent sur l'importance de préciser le problème à résoudre, l'écart à réduire, le dysfonctionnement à régler. Le concept de PAP à la fois élargit ces notions et hiérarchise leurs enjeux.

Un dysfonctionnement est un fonctionnement en dehors des règles au sens large. Bien sûr, il peut dégrader la performance en général et les risques en particulier. Mais il peut aussi avoir un impact positif, surtout si les règles ne sont pas bonnes. De façon plus importante, l'essentiel des PAP n'est pas lié aux dysfonctionnements, mais à des leviers sous exploités ou à des pratiques inefficaces qui respectent parfaitement les règles.

Beaucoup de problèmes aujourd'hui traités par des équipes projets transverses relèvent de la responsabilité des unités. En revanche, qui se préoccupe de l'énorme enjeu que recèlent les PAP ? Voilà un problème transversal de direction : « Comment faire pour que les managers exploitent de façon systématique leurs PAP ? »

C'est précisément l'objet de l'« organisation performante ». Aucune entreprise ne peut l'atteindre. Elles peuvent toutes faire d'importants progrès vers cet idéal.

IV.4. Inversion de l'ordre et intégration de trois niveaux de finalités

Afin d'éclairer la contribution spécifique de l'ADP à la transformation du management, distinguons trois types de finalités des démarches performance.

IV.4.1. Une finalité GÉNÉRIQUE : Comprendre la génération de la performance et la contribution de chaque acteur

Cette finalité n'est jamais spontanément exprimée par les managers. Et pour cause ! Compte tenu du premier invariant de la logique traditionnelle, elle est même saugrenue. Elle ne peut pas avoir de sens tant qu'on se limite à une perception fragmentée et statique de la performance qu'on pilote par quelques critères globaux, KPI, ou autres indicateurs pertinents.

Aussi insensée qu'elle soit, cette finalité générique est à la fois la signature de l'ADP et le moyen incontournable par lequel il répond aux autres finalités. Indépendamment du contexte, la mise en œuvre de l'ADP commence toujours par un « tronc commun » spécifique qui répond précisément à cette finalité générique.

Ce tronc commun aboutit à la construction de l'ADP sous forme de schémas arborescents, qui sont quantifiés et organisés en un dispositif de pilotage intégrant les deux apports originaux déjà évoqués :

- diagnostic performance Simple, Objectif, Robuste ;
- mise sous tension du tissu de la performance.

IV.4.2. Une finalité GÉNÉRALE : Transformer le management de la performance

Contrairement à la finalité générique, la finalité de transformation est courante dans les entreprises. Même si son champ est très varié, la transformation peut concerner plus ou moins directement des aspects importants du management de la performance :

- instaurer un management par objectifs ;
- mettre en place un système de primes selon la performance ;
- mettre en place un système cohérent de tableaux de bord opérationnels ;
- aligner les objectifs sur la stratégie de l'entreprise ;
- mettre en place un pilotage par les processus ;
- diffuser les bonnes pratiques.

Malgré leur intérêt, aucune de ces transformations n'est envisagée dans la perspective de l'« organisation performante » qui constitue la finalité générale de l'ADP. Là, on se heurte au deuxième invariant de la logique traditionnelle : fixer des objectifs selon les priorités spécifiques à chaque acteur paraît en contradiction avec l'alignement sur les priorités de l'entreprise. D'ailleurs, la contradiction est réelle, si on ne dispose pas d'un cadre de cohérence bouclé couvrant tout le champ de la performance.

De façon plus basique que la cohérence des objectifs, l'idée même de connaître de façon systématique, fine et objective le potentiel des leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur est « hors jeu ». Elle ne peut pas venir à l'esprit tant qu'on se limite à la logique traditionnelle. Le meilleur TDB ne peut pas permettre une telle connaissance. Les TDB ne visent pas et ne sont pas conçus pour cela.

IV.4.3. Multiples finalités CONTEXTUELLES d'amélioration

Dans la logique traditionnelles et sous la pression des résultats à court terme, la grande majorité des finalités exprimées et poursuivies par les entreprises sont des finalités contextuelles, souvent liées à des raisons conjoncturelles. Ces finalités se traduisent par des actions d'amélioration variées, dont les actions d'amélioration ponctuelle de tel ou tel aspect de la performance.

L'ADP n'a pas pour finalité directe l'amélioration de la performance. Néanmoins elle répond indirectement à cette finalité, à condition de l'élargir selon deux axes :

- Optimiser la performance globale dans la durée et non maximiser un critère.
- Tenir compte des raisons conjoncturelles, mais en les intégrant dans le besoin plus fondamental et pérenne du management de la performance.

Résumons la perception et le poids traditionnels des trois niveaux de finalités :

- L'amélioration directe de la performance, sous des aspects très variés, est de loin la finalité prédominante exprimée par les entreprises.
- Les démarches de transformation, aussi profondes soient-elles, restent prisonnières de la logique traditionnelle. Pour s'en libérer il faudrait remettre en cause ses deux invariants culturels, ce qui suppose déjà d'en prendre conscience.
- La finalité générique, jamais exprimée, n'a aucun sens dans la logique traditionnelle.

L'ADP inverse l'ordre des finalités, afin de donner sens aux finalités contextuelles en les intégrant dans une démarche de transformation dans la durée.

- Il aborde toutes les problématiques, en particulier l'amélioration de la performance,
- en les intégrant toujours dans la finalité générale de l'« organisation performante »,
- elle-même ayant pour condition et pour support opérationnel la finalité générique.

Grille de lecture factuelle et neutre couvrant tout le champ de la performance, l'ADP éclaire toutes les problématiques de l'entreprise sous un jour nouveau et conduit à des solutions originales. Il est fréquent que la démarche apporte des réponses plus ou moins complètes à des problématiques auxquelles on n'avait pas pensé à l'origine du projet. Afin de bénéficier au mieux de la mise en œuvre de l'ADP, il faut dépasser la finalité d'origine pour s'ouvrir aux autres finalités, problématiques ou projets auxquels la démarche peut contribuer.

Conclusion et trois éléments de la mise en œuvre de l'ADP

Pendant des décennies, le management de la performance a pu évoluer pour répondre aux défis de la concurrence. Aujourd'hui, même les entreprises les plus performantes ont fort à faire pour maintenir leur compétitivité. Désormais, tout en améliorant la performance par des actions significatives (et non une multitude de projets saupoudrés), les entreprises doivent élargir le management de la performance en s'affranchissant des deux invariants de la logique traditionnelle.

L'ADP est à la fois un outil concret et un cadre de cohérence fondés sur des concepts élargis enracinés dans l'ADN de la performance. Il constitue un support opérationnel pour créer les conditions, enclencher et accompagner les entreprises dans leur démarche de transformation progressive vers l'« organisation performante ».

Cet article n'a pas pour but de présenter la mise en œuvre de l'ADP. Néanmoins, nous en résumons trois éléments généraux.

1. SIMPLE, mais **DIFFERENT** de tout ce qui se fait dans la logique traditionnelle
La mise en œuvre de l'ADP ne nécessite ni développement SI, ni outil spécifique. Mais la transformation du management de la performance suppose de prendre au sérieux l'ADN de la performance, rendre opératoires et appliquer avec rigueur les concepts élargis qui en découlent. Car on ne met pas du vin nouveau dans de vieilles outres.

2. PROCESSUS et **RESEAU** : les deux porteurs de performance principaux de l'ADP
Souvent, l'un ou l'autre de ces porteurs de performance prédomine et s'impose. Sauf exception, les deux notions existent et sont utilisées de façon combinée.

- **Processus** : « objet » naturel de la performance au sens de l'ADP (et non TDB)
De par le mécanisme de la transversalité, la performance n'a de sens que dans une logique transversale, donc de processus. Aussi, quels que soient le domaine, la problématique et le directeur à l'origine de sa mise en œuvre, même en l'absence de processus formalisés, l'ADP est toujours bâti dans une logique de processus.

- **Réseau** : notion élargie pour le calcul des PAP : ensemble d'entités comparables
Il y a d'abord les réseaux « naturels » : agences, chaînes de magasins, hôtels, cliniques, sites, lignes de fabrication, parcs de véhicules, immobiliers, entrepôts, lignes de transport, plates-formes RC ou gestion, services déconcentrés... Encore plus vastes sont les réseaux « virtuels » : marchés, segments, clients, fournisseurs, partenaires, produits, enseignes, chantiers, applicatifs, métiers, filières, familles d'achats, types de demandes, procédures, événements, incidents, opérations...

3. RENTABLE, car valorisant **TROIS RESSOURCES DISPONIBLES** sous exploitées
Les gains financiers ne sont pas l'objectif direct, mais la conséquence naturelle de la démarche, qui organise les **données disponibles (1)**, afin de :

- mettre en évidence finement les **leviers à fort potentiel disponibles (2)** ;
- identifier les **bonnes pratiques existantes (3)** pour aider les managers à réaliser ne serait-ce que de façon partielle, l'enjeu de leurs leviers à fort potentiel.

Le coût de l'intervention est inférieur à 1% (voire 0,1% dans les grandes structures) des gains potentiels identifiés de manière fine par le diagnostic performance.

C'est précisément grâce à cette rentabilité confortable que nous pouvons insister non sur les gains financiers, mais sur l'adhésion et l'appropriation de la démarche par les acteurs, le respect des étapes et de la rigueur du raisonnement pour transformer les écarts de performance en objectifs pertinents. Ce sont ces éléments qualitatifs qui assureront à la fois la bonne réalisation des potentiels et la pérennité de la démarche.

Article de la série « LES ENSEIGNEMENTS DE L'ARBRE DE PERFORMANCE »

Auteur : Georges Garibian (Directeur associé de Management & Performance)

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

<http://arbre-de-performance.blogspot.com>

ANNEXE

Domaines d'application et références de l'Arbre de Performance

Fondé sur des concepts et des principes universels, centré sur une finalité générique : comprendre la génération de la performance et la contribution des différents acteurs, l'ADP est applicable dans tous les secteurs et domaines d'activité.

A ce jour, ces principales applications ont porté sur les secteurs ci-dessous :

- Banques
- Assurances
- Transport, logistique
- Utilities : énergie, services de l'eau, services postaux, télécom
- Sécurité sociale, services sociaux

Sa mise en œuvre a concerné toutes les activités :

- Exploitation, production
- Commercial, distribution
- Service clients
- Services supports et fonctionnels

Auteur : Georges GARIBIAN

Inventeur de l'*Arbre de Performance*[®]

Fondateur et Directeur associé de *Management & Performance*

Formation

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

Parcours professionnel de consultant

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

Unique domaine d'expertise : le management de la performance

- Pratique entièrement fondée sur la mise en œuvre de l'Arbre de Performance, depuis son invention en 1985
- Conception de méthodes originales fondées sur l'Arbre de Performance
 - MPR : Management et Performance du Réseau
 - MPP : Management et Performance du Processus
 - VBC : Valeur de la Base Clients : Conquête, fidélité et rentabilité des clients

Publications

- Coauteur de « La Pratique du Budget Base Zéro » - (InterEdition, 1983, 1987)
- Arbre de Performance, MPR et MPP : trois contributions à l'ouvrage collectif « Changements Organisationnels et Instrumentation de Gestion » (collection Dossiers Documentaires de l'ANACT, 1995)
- Série d'articles « *LES ENSEIGNEMENTS DE L'ARBRE DE PERFORMANCE* »