

ARBRE DE PERFORMANCE®

APPROCHE INTEGREE ET DYNAMIQUE DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

L'ADN OU L'ALPHABET DE LA PERFORMANCE

Discerner l'unité au sein de la diversité.

Malgré leur diversité et les formes variées qu'ils revêtent selon le contexte, tous les phénomènes qui sous-tendent la génération de la performance s'expliquent par l'effet combiné de trois mécanismes universels :

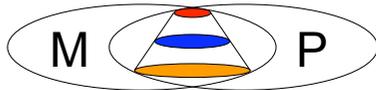
Interdépendance - Transversalité - Facteur humain

PHILOSOPHIE DE LA DEMARCHE

Nous ne savons pas changer ni améliorer la performance durablement.

Créons les conditions pour aider les managers à le faire.

- « *Le plus grand bien que nous faisons aux autres hommes n'est pas de leur communiquer notre richesse, mais de leur découvrir la leur.* » (Louis Lavelle)
- « *Ce qui est simple est faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable.* » (Paul Valéry)
- « *L'essentiel est invisible pour les yeux.* » (Antoine de Saint-Exupéry)
- « *Ne rien faire. Et que rien ne soit pas fait.* » (Lao-Tseu)



SOMMAIRE

- ❑ **Fondements de la performance et de son management**
 - L'ADN de la performance et ses conséquences directes 3 - 10
 - Deux logiques de management selon la prise en compte de l'ADN 11 - 17
 - Les trois invariants culturels du management traditionnel 18 - 19

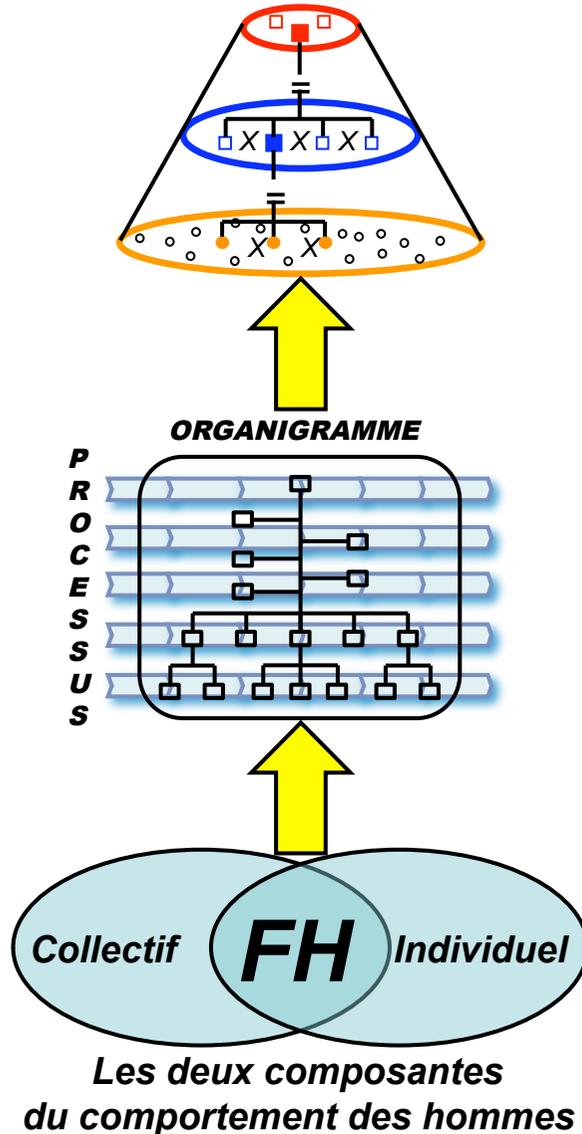
- ❑ **Finalités, principe et apports de l'Arbre de Performance (ADP)**
 - Les finalités de l'ADP et la cible idéale de l'*Organisation Performante* 20 - 23
 - Philosophie et nature de l'ADP 24 - 25
 - Principe illustré de l'ADP comme cadre de cohérence 26 - 28
 - Deux apports systématiques de l'ADP comme dispositif de pilotage 29 - 32
 - Autres illustrations 33 - 37

- ❑ **Mise en œuvre**
 - Mise en œuvre en deux parties 38 - 45
 - Stratégie de transformation 46 - 48

- ❑ **Domaines d'application et CV de l'auteur** 49 - 50

L'ADN OU L'ALPHABET DE LA PERFORMANCE

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.

S'intéresse aux relations entre indicateurs, sans se préoccuper de qui y contribue, ni comment.

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.

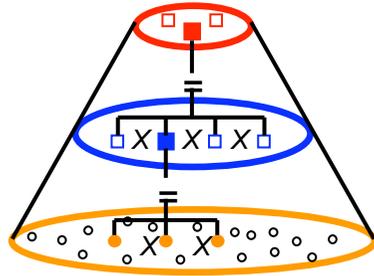
S'intéresse à la contribution des processus et acteurs à chacun des critères de performance de l'entreprise.

3. **FACTEUR HUMAIN** (collectif et individuel)

Quelle que soit la qualité du cadre général de l'entreprise, les individus l'interprètent et en font des usages variés, impactant ainsi fortement la performance.

S'intéresse à l'impact des comportements des hommes et à leurs causes.

1. INTERDEPENDANCE ENTRE INDICATEURS

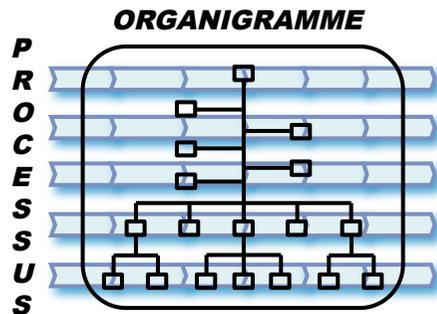


Loin d'être indépendants, les indicateurs de performance forment un tissu d'interactions complexes : non linéaires, plus ou moins directes et variables dans le temps.

CONSEQUENCES DIRECTES

- ❑ **Optimiser la performance globale dans la durée** et non **maximiser un critère à court terme**.
- ❑ Elargir le concept de la performance d'un **résultat statique** (*une image à l'arrêt*) à sa **dynamique de génération** (*un film*). Comprendre cette dynamique est indispensable pour en réduire les effets pervers et pour la mettre à profit afin de **fonder la performance durable sur la qualité et le développement RH**.
- ❑ Evoluer du concept de **pertinence** à celui d'**organisation** des indicateurs.
 - La quête d'*indicateurs pertinents* ou autres *KPI* est un faux problème et un vrai piège ! Car 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.
 - On ne peut pas comprendre la performance de façon fragmentée et statique. Pour faire sens, envisager la performance dans sa dynamique de génération.
« L'essentiel est invisible pour les yeux. » (Saint-Exupéry)
Obnubilés par les indicateurs nous sommes aveugles à leurs interactions.

2. TRANSVERSALITE DES INDICATEURS

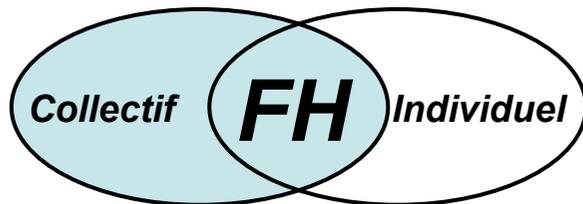


*Seule, aucune entité ne maîtrise sa performance.
Chaque indicateur résulte de la contribution de
différents processus et acteurs internes et externes.*

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 des différents processus et acteurs, dans l'ADP **les indicateurs sont transversaux vis-à-vis de toute frontière** :
 - 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 **filères**, les **organisations matricielles** ;
 - optimiser la **relation client multicanal** ;
 - élaborer le **système d'appréciation et de rémunération**.

3.1 FACTEUR HUMAIN - COMPORTEMENTS COLLECTIFS



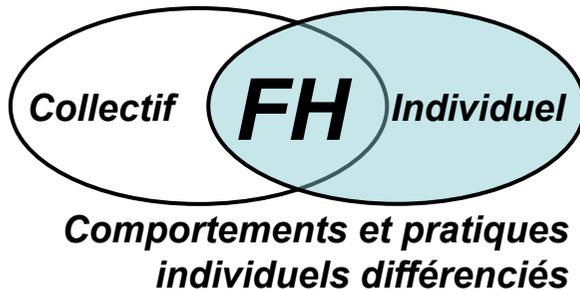
Comportements collectifs
ou « stratégie d'acteurs »

Le système ou le *cadre général de l'entreprise*, (stratégie, structures, canaux, 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**
 - 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 *systeme* (ou *cadre général de l'entreprise*), 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.**

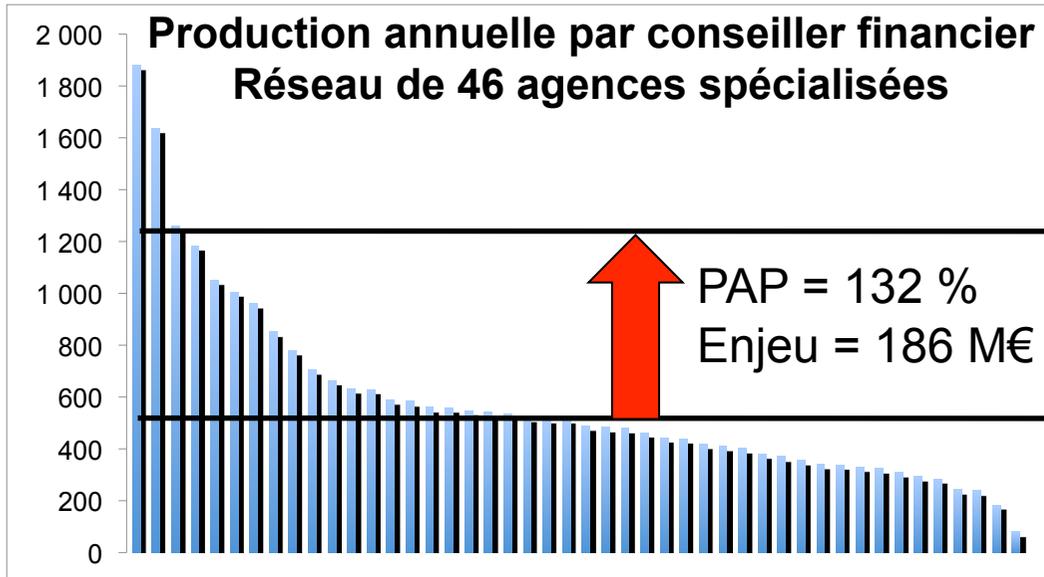
L'éventail des performances entre entités comparables est un support objectif pour évaluer les **Potentiels d'Amélioration de la Performance (PAP)** des leviers Micros.

- 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 :

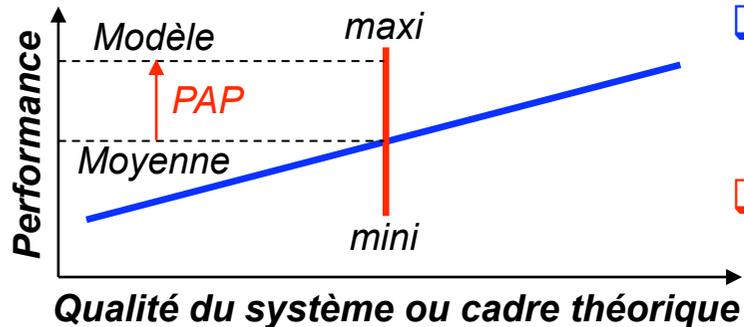
- ❑ $PAP = (Modèle - Moyenne) / Moyenne = (1.261 - 543) / 543 = 132 \%$
- ❑ $Enjeu = PAP \times Production = 132 \% \times 141 M€ = 186 M€$

Notion et choix de la Performance Modèle :

- ❑ La Performance Modèle est la meilleure performance constatée, après élimination d'éventuelles anomalies.
- ❑ La notion de 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.

EXPLOITER LE POTENTIEL DES LEVIERS MICROS

Renforcer l'autonomie locale et le management de proximité



- ❑ En améliorant le système ou le cadre théorique, les **leviers Macros** améliorent la performance moyenne, sans réduire l'éventail de performance.
- ❑ L'éventail de performances entre unités évalue le PAP des **leviers Micros** grâce à une meilleure exploitation du système, sans rien y changer.

❑ Définition

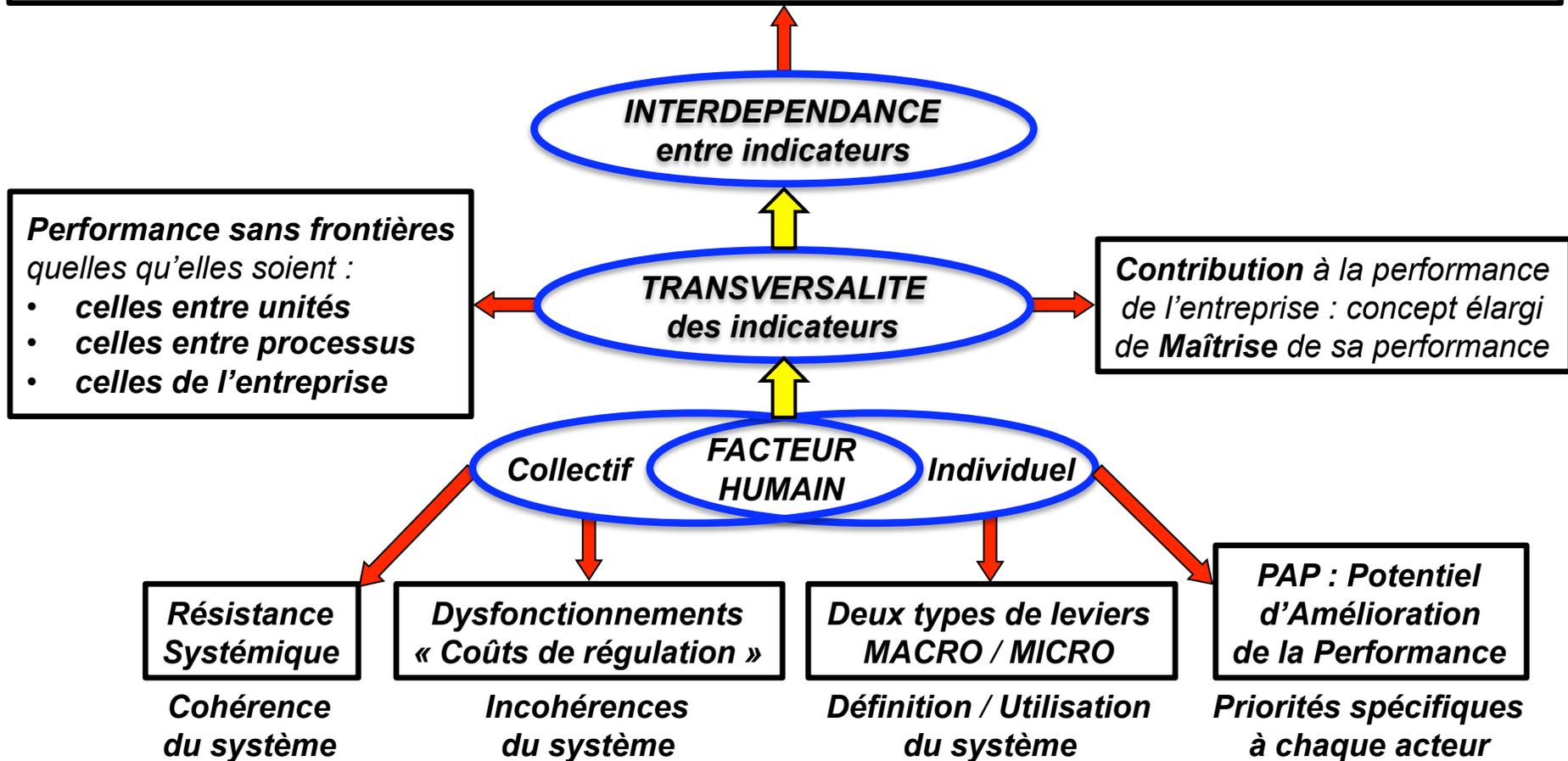
- Les **leviers Macros** définissent le système ou le cadre théorique : stratégie, offres, structures, canaux, processus, partenariats, SI, outils, modes de management...
- Les **leviers Micros** font le fonctionnement réel du cadre théorique. Plus multiformes et diffus que les leviers macros, ils relèvent des pratiques individuelles des multiples acteurs.

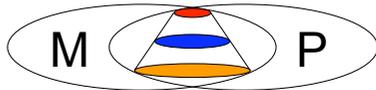
❑ Deux modes d'action différents :

- **Leviers Macros** → Hiérarchie et expertise → Faire → Projets, Investissements
Ils nécessitent des décisions et des choix pertinents, éventuellement des investissements et du management de projet pour améliorer le cadre, mais pas de management de proximité.
- **Leviers Micros** → Management de proximité → Faire faire → Pratiques au quotidien
Ils ne nécessitent aucun changement du cadre, mais un management de proximité pour aider chaque collaborateur à développer ses compétences et utiliser les bonnes pratiques, afin de progresser dans ses leviers prioritaires spécifiques à fort PAP.

CONCEPTS TRADITIONNELS ELARGIS ENRACINES DANS L'ADN DE LA PERFORMANCE

- **Résultat statique** (image à l'arrêt) → **Dynamique de génération de la performance** (film)
- **Constat de résultats globaux** → **Explication par des leviers et des facteurs opérationnels fins**
- **Cloisonnement des indicateurs par domaines** → **Intégration** rendant compte de leurs interactions
- **Pertinence des indicateurs ?** → Faux problème et vrai piège ! C'est leur **organisation** qui fait sens.





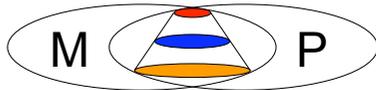
DEUX LOGIQUES DE MANAGEMENT selon la prise en compte ou non de l'ADN de la performance

LOGIQUE TRADITIONNELLE

- ❑ Bien qu'omniprésents et connus de tous, les mécanismes de l'ADN sont ignorés, voire en opposition avec nos outils et nos modes de management.
- ❑ Ce déni de la réalité par la management traditionnel se manifeste en particulier dans :
 - **le pilotage statique et fragmenté par quelques critères globaux** (ou KPI) ;
 - **l'alignement de tous sur quelques priorités et objectifs globaux**, sans s'intéresser au potentiel des leviers prioritaires spécifiques à chacun.
- ❑ La mise sous tension des hommes par des critères globaux aboutit à un cercle vicieux dégradant à la fois la qualité, les conditions de travail et *in fine* la performance économique.

LOGIQUE DE L'ARBRE DE PERFORMANCE (ADP)

- ❑ Visant **une finalité générique** neutre : **comprendre la génération de la performance**, l'ADP est fondé sur l'ADN de la performance qu'il utilise comme un **alphabet** pour :
 - **décrypter** les manifestations variées de la génération de la performance ;
 - les **transcrire** et les rendre lisibles dans une structure arborescente ;
 - en faire une **lecture partagée** avec les acteurs concernés.
- ❑ L'ADP est à la fois :
 - un outil de connaissance fine des leviers prioritaires de chaque acteur et de leurs PAP ;
 - un cadre de cohérence favorisant l'autonomie et la prise en compte des priorités locales.
- ❑ En les aidant à exploiter leurs leviers prioritaires à fort potentiel, l'ADP soulage les hommes de la pression des KPI, tout en améliorant la performance globale de l'entreprise.



DEUX APPROCHES *ASYMETRIQUES* DE LA PRODUCTIVITE selon la prise en compte ou non de la *génération de la performance*

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.

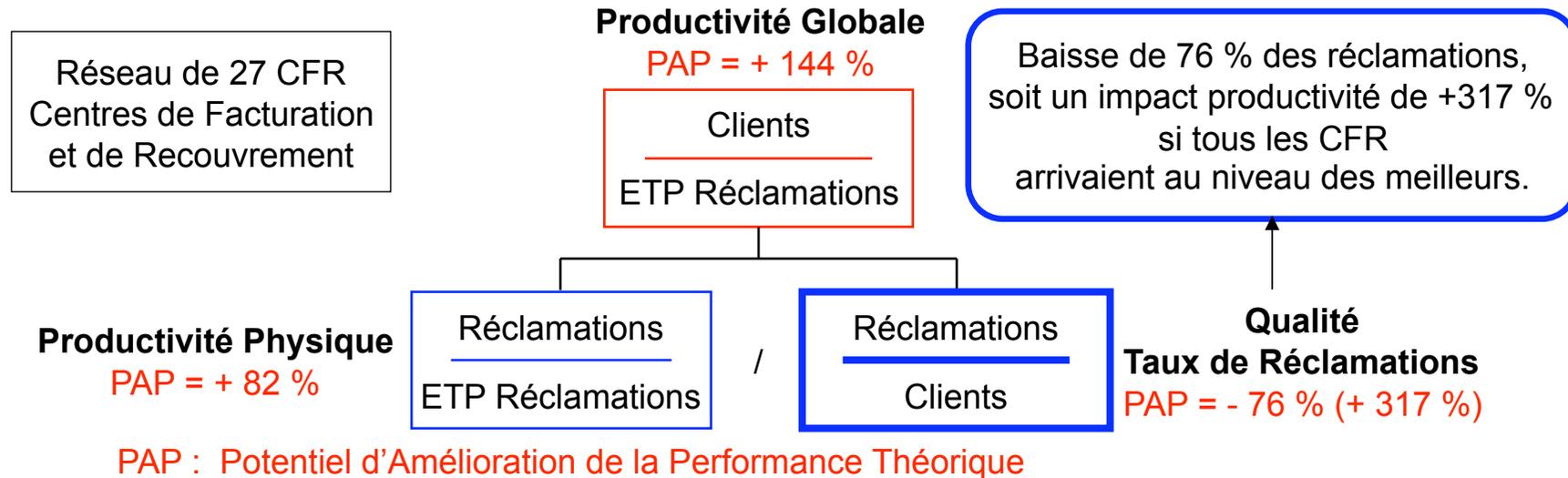
LOGIQUE DE L'ADP : Approche dynamique → Cercle vertueux

- ❑ On améliore indirectement la productivité en mettant sous tension non les hommes, mais la chaîne de la génération de la performance, 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 meilleures pratiques, la productivité devient un objectif légitime et motivant pour tous.

OBSERVATION : Les cercles vicieux comme vertueux ne sont que deux manifestations de la génération de la performance. Bien que résultant des mêmes mécanismes, **les deux approches sont asymétriques** : sans connaissance des leviers qualitatifs 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 PRODUCTIVITE

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 :

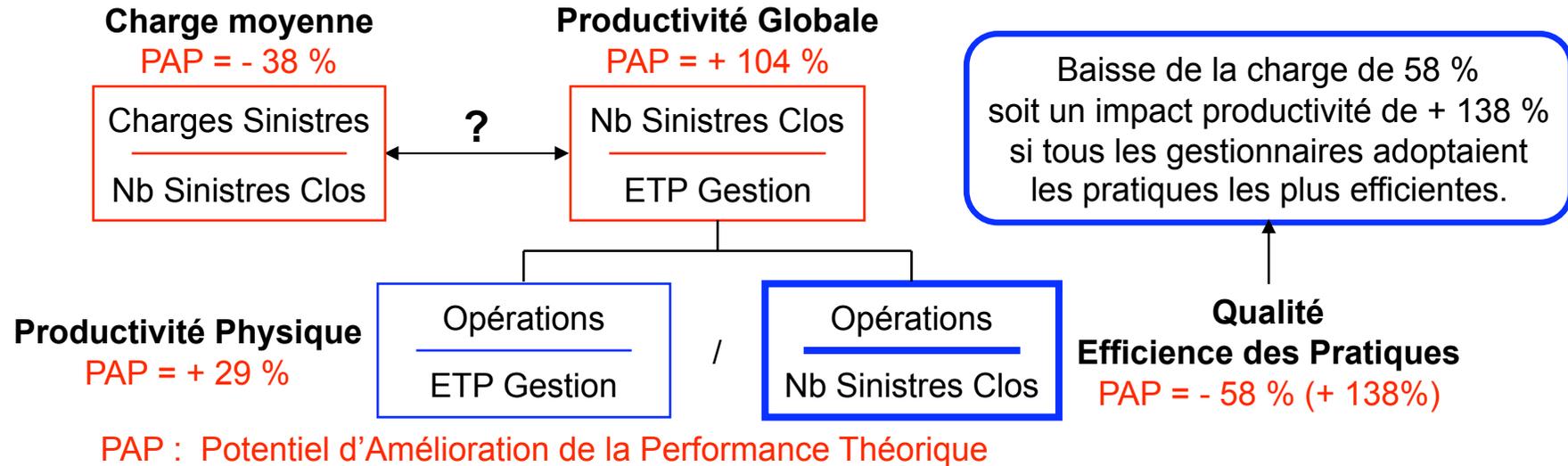
- ❑ 3 CFR les plus forts en productivité physique → Réduire le coût unitaire des réclamations.
- ❑ 3 CFR les plus forts en productivité globale → Réduire le coût global des réclamations.

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 1e 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 PRODUCTIVITE

Illustration : Processus gestion des sinistres



Paradoxe

- Les gestionnaires à forte productivité physique sont faibles en productivité globale.
- Ils ont un nombre d'opérations par dossier bien supérieure à celle de leurs collègues.

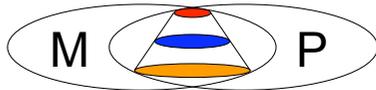
Explication par des pratiques différentes

- 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.



LE MANAGEMENT TRADITIONNEL NE PERMET PAS D'EXPLOITER LE POTENTIEL DES LEVIERS MICROS

Exploiter le potentiel des leviers micros suppose deux conditions concernant respectivement les outils de pilotage et le mode de gouvernance ou de régulation.

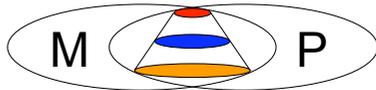
Le management traditionnel n'assure ni l'une ni l'autre de ces conditions.

1^e Condition : Avoir une connaissance fine et systématique des PAP.

- Aucun outil traditionnel ne permet, ni même ne vise cette connaissance.

2^e Condition : Prendre en compte les priorités spécifiques à chaque acteur.

- Cela pose la problème de la cohérence entre la grande diversité des priorités spécifiques aux multiples acteurs entre elles et avec les priorités de l'entreprise.
- Le management traditionnel, qui a déjà fort à faire pour *aligner* tous les acteurs sur les priorités globales de l'entreprise, ne s'intéresse certainement pas à leurs priorités spécifiques.



POUR ASSURER LA COHERENCE
LA LOGIQUE TRADITIONNELLE TENTE DE REGULER LE SYSTEME
PAR UNE **GOVERNANCE MECANIQUE PAR LA CONTRAINTE**

Comment gérer la multitude des acteurs et la diversité de leurs priorités, de leurs actions et de leurs pratiques ? Autrement dit comment gérer le *Facteur humain* ?

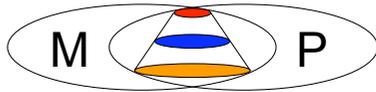
Dépassée par la complexité croissante de l'*entreprise système* qu'elle a à réguler, la logique traditionnelle espère imposer la cohérence par la contrainte :

CONTRAINTE NORMATIVE : normes, règles, procédures, solutions uniformes

- ❑ La multiplication abusive de contraintes de plus en plus détaillées et tatillonnes génère des contradictions et ajoute la complication à la complexité.
- ❑ Paradoxalement, en cherchant à brider l'autonomie des acteurs, elle alimente les interprétations locales et fait jouer négativement le *Facteur humain*.

CONTRAINTE PAR ALIGNEMENT sur quelques priorités et objectifs globaux

- ❑ Elle se manifeste par une approche séquentielle et une séparation des rôles entre *élaboration/décision* d'une part et *exécution* d'autre part.
- ❑ La plupart des managers sont réduits à un rôle d'exécutant à qui on demande de s'aligner sur la stratégie, d'y adhérer et faire adhérer leurs équipes.



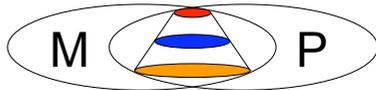
CONSEQUENCES DE LA GOUVERNANCE MECANIQUE PAR LA CONTRAINTE

CONSEQUENCES SUR LA PERFORMANCE

- On alourdit et on rigidifie le fonctionnement.
- On empêche l'exploitation fine des leviers opérationnels à fort PAP.
- En se méfiant et en voulant se préserver du *Facteur humain*, on se prive d'un levier majeur pour :
 - s'adapter aux conditions locales et aux cas particuliers
 - avoir une relation individualisée du client
 - gérer les aléas, maîtriser les risques
 - innover, s'adapter aux évolutions
 - bien positionner le curseur entre industrialisation et autonomie

CONSEQUENCES SUR LES HOMMES

- On met sous tension les hommes, on dégrade les conditions de travail, la qualité et *in fine* la compétitivité.
- En réduisant leur champ d'autonomie et de créativité, on démotive et on déresponsabilise les hommes.
- On freine le développement managérial.



TROIS *INVARIANTS CULTURELS* DU MANAGEMENT TRADITIONNEL

Qu'est-ce qu'une *culture d'entreprise* ?

Ensemble flou de valeurs, perceptions, postures, croyances, opinions, présupposés, non-dits plus ou moins partagés dans l'entreprise ou une partie de l'entreprise.

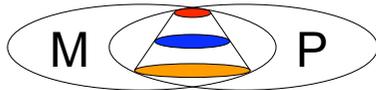
Trois *invariants culturels* caractérisent le management traditionnel

- Une conception *fragmentée et statique* de la performance, qui ne peut pas rendre compte de sa génération.
- Un *pilotage « unijambiste »* de la performance centré sur la réalisation des objectifs et laissant en friche leur pertinence.
- Une *gouvernance mécanique par la contrainte* qui tente de gérer la complexité en imposant la cohérence au détriment de l'autonomie et des priorités locales.

OBSERVATION :

Spontanément, nous n'avons pas conscience de ces invariants culturels, tant ils sont profondément ancrés dans la logique traditionnelle du management *scientifique* :

- invariants dans le temps : au moins depuis un siècle ;
- invariants dans l'espace : communs à toutes les entreprises.



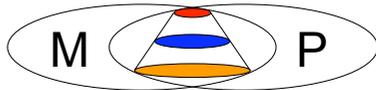
SENS DE LA TRANSFORMATION DE LA LOGIQUE TRADITIONNELLE DU MANAGEMENT

Dans la démarche ADP, **transformer le management a un sens précis et vérifiable : s'affranchir des trois invariants culturels de la logique traditionnelle.**

- Evoluer d'une conception **fragmentée et statique** de la performance vers une conception élargie de **dynamique de génération de la performance**.
- Mettre d'aplomb le « **pilotage unijambiste** » de la performance en le complétant par la définition d'« **objectifs pertinents** ».
- A l'opposé de le brider par une **gouvernance mécanique par la contrainte**, libérer le *Facteur humain* par une **gouvernance organique par la mobilisation**.

Cela suppose un **cadre de cohérence transversal** pour :

- avoir une compréhension partagée de la génération de la performance et de la contribution de chaque acteur,
- mobiliser chaque acteur à exploiter ses leviers prioritaires spécifiques,
- tout en assurant la cohérence des priorités, des objectifs, des actions.



TROIS NIVEAUX DE FINALITES

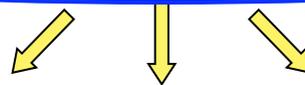
2^e NIVEAU : **UNE** finalité **GENERALE**

EVOLUER VERS L' « **ORGANISATION PERFORMANTE** »
CIBLE COMMUNE DU **PILOTAGE** ET DU **PROGRES CONTINU**



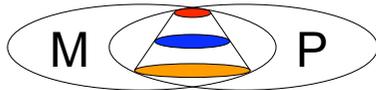
1^e NIVEAU : **UNE** finalité **NEUTRE ET GENERIQUE** *signature de l'Arbre de Performance*

COMPRENDRE LA GENERATION DE LA PERFORMANCE
ET LA **CONTRIBUTION** DES DIFFERENTS ACTEURS



3^e NIVEAU : **GRANDE VARIETE** de finalités **CONTEXTUELLES**

- ❑ Grille de lecture neutre et factuelle de la réalité, l'ADP élargit, précise et rend plus opératoires les concepts traditionnels du management.
- ❑ A la lumière de ces concepts, toutes les problématiques du management trouvent des réponses plus ou moins complètes :
 - à la fois de bon sens et souvent contre-intuitives,
 - tant elles s'opposent aux pratiques habituelles.



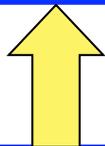
L'« ORGANISATION PERFORMANTE » CIBLE COMMUNE DU *PILOTAGE* ET DU *PROGRES CONTINU*

DEFINITION Cinq caractéristiques de la cible idéale :

Chaque acteur est incité (1) à optimiser dans la durée (2) sa contribution (3) à la performance de l'entreprise, en exploitant finement les Potentiels d'Amélioration de la Performance (PAP) (4) de ses leviers prioritaires spécifiques (5).

CONDITIONS Deux conditions opératoires et vérifiables :

- ❑ Disposer d'un **cadre de cohérence transversal** pour :
 - Avoir une vision partagée de la génération de la performance de l'entreprise et de la contribution des différents acteurs internes et externes.
 - Assurer qu'en agissant sur ses priorités, chacun optimise bien sa contribution.
- ❑ Disposer d'un **outil de mise sous tension de la chaîne 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.



**Aucune organisation ne peut atteindre cet idéal.
Elles peuvent toutes progresser dans ce sens.**



L'Arbre de Performance est à la fois un cadre de cohérence et un support concret pour créer les conditions, enclencher et accompagner le progrès continu.

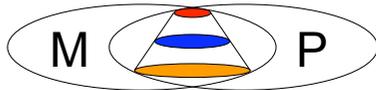


TABLEAU DE BORD ET ARBRE DE PERFORMANCE

Souvent qualifié de **TDB intelligent**, l'ADP n'est pas et ne remplace pas les TDB. Ce sont **deux outils complémentaires**, répondant aux **deux volets du pilotage** :

- Définir des objectifs pertinents** → **ADP (Annuel)**
- Suivre la réalisation des objectifs** → **TDB (Mensuel)**

DEFINITION DE LA **PERTINENCE DES OBJECTIFS** PAR DEUX CONDITIONS

COHERENCE :

- des objectifs des différents acteurs entre eux et avec ceux de l'entreprise*
- entre objectifs, activités et ressources de chaque entité*

ALIGNEMENT :

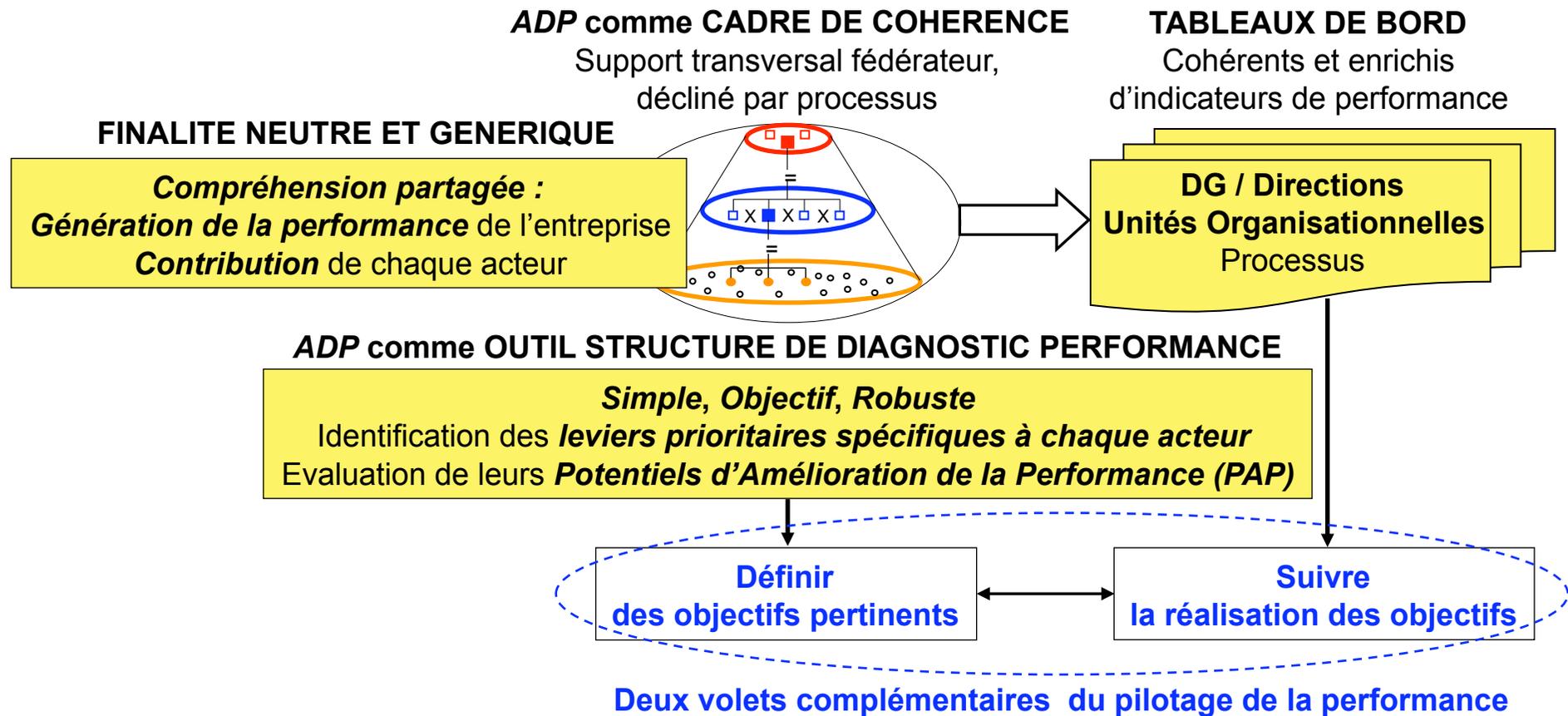
- non seulement avec les **orientations stratégiques***
- mais aussi avec les **PAP des leviers prioritaires spécifiques** à chacun*

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

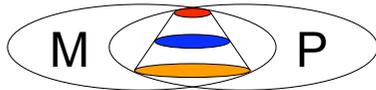
- *collectivement plus **ambitieux***
- *individuellement plus **réalistes***
- *socialement plus **équitables***

Traditionnellement, nous avons un **pilotage unijambiste de la performance** fondé uniquement sur des TDB pour suivre la réalisation des objectifs et qui laisse en friche la question de leur pertinence.

DISPOSITIF INTEGRE DE PILOTAGE



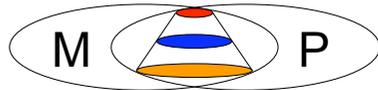
- ❑ L'ADP est à la fois :
 - **un outil de diagnostic** qui complète les TDB par la définition d'*objectifs pertinents* ;
 - **un cadre de cohérence** qui intègre les deux outils en un *dispositif de pilotage structuré*.
- ❑ Outre le pilotage, le cadre de cohérence crée les conditions pour **développer les managers et renforcer leur autonomie afin d'exploiter leurs leviers prioritaires spécifiques**.



PHILOSOPHIE ET NATURE DE L'ARBRE DE PERFORMANCE

***Nous ne savons pas changer ni améliorer la performance durablement.
Créons les conditions pour aider les managers à le faire.***

- ❑ L'ADP n'est pas une méthode d'amélioration de la performance, mais une démarche pérenne de management intégré et dynamique de la performance.
- ❑ Il n'apporte aucune solution de l'extérieur, mais aide l'entreprise à utiliser de façon systématique trois ressources disponibles largement sous-exploitées :
 - organiser les ***données disponibles (R1)***
 - mettre en évidence finement les ***leviers à fort potentiel disponibles (R2)***
 - identifier les ***bonnes pratiques existantes (R3)***
pour aider les managers à réaliser l'enjeu de leurs leviers à fort potentiel.
- ❑ Indépendamment de toute finalité contextuelle, et mieux qu'une méthode ou un outil préétablis, sa mise en œuvre consiste à :
 - coproduire les outils et les méthodes avec les acteurs concernés,
 - pour les aider à répondre à leurs problématiques spécifiques.
- ❑ Du plus conceptuel au plus concret, l'ADP combine trois niveaux d'apports :
 - concepts élargis enracinés dans l'ADN de la performance ;
 - cadre de cohérence transversal et fédérateur ;
 - dispositif intégré de pilotage.



CARACTERISTIQUES DE L'ADP COMME CADRE DE COHERENCE

GLOBAL, INTEGRE, DYNAMIQUE

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

- ❑ GLOBAL L'ADP couvre tout le champ de la performance, dans toutes ses dimensions.
- ❑ INTEGRE A l'opposé de les classer en catégories a priori (financier, qualité, client, RH), l'ADP intègre les indicateurs pour mettre en évidence leurs interactions.
- ❑ DYNAMIQUE La performance est envisagée dans son processus de génération.

TRANSVERSAL ET FEDERATEUR

- ❑ Aucun acteur ne maîtrise sa performance. Ils contribuent tous à la performance commune.
- ❑ Dans l'ADP, contrairement aux TDB, les indicateurs sont toujours ceux de l'entreprise.

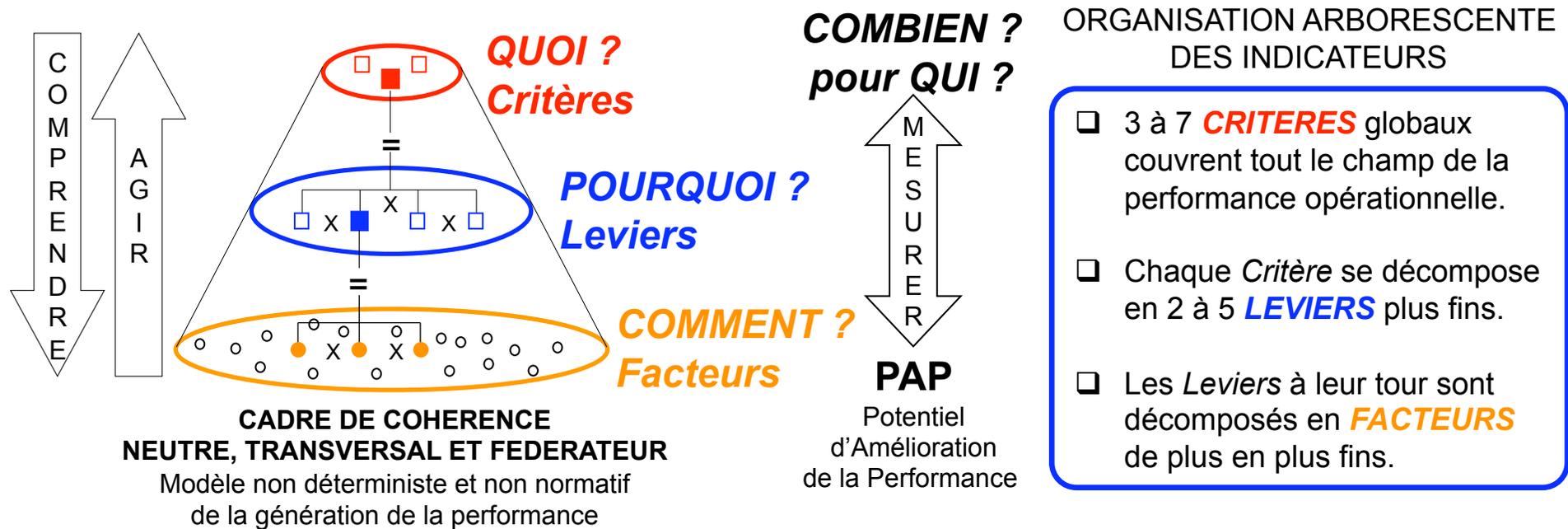
NEUTRE, EVOLUTIF, FACTUEL

- ❑ Indépendant et non contraignant vis-à-vis de l'organisation et des processus, l'ADP l'est aussi vis-à-vis de la stratégie et des objectifs. Il est plus fondamentalement lié au métier.
- ❑ Aucune autre finalité *a priori* ne doit biaiser sa finalité générique, même si *a posteriori* l'ADP peut contribuer à toutes les finalités contextuelles du management.
- ❑ Non déterministe, non normatif, non prescriptif. Aucun a priori, aucune norme ne doit faire écran par rapport au constat 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.

ARBRE DE PERFORMANCE



Donner du sens à la performance

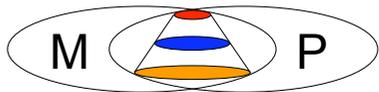
- Les indicateurs, comme les pièces d'un puzzle, n'ont leur valeur que mis ensemble, à leur juste place.
- L'intérêt de l'ADP ne réside pas dans la pertinence individuelle des indicateurs, mais dans leur organisation, qui sert de support pour comprendre la génération de la performance.

Utiliser ce qui est visible et rendre visible ce qui est utile

- En les organisant, l'ADP permet une meilleure utilisation des données disponibles.
- Les PAP mettent en évidence des domaines à fort potentiel qui mériteraient d'être mieux affinées, et donc de mieux orienter, prioriser et rentabiliser les futures évolutions du SI.

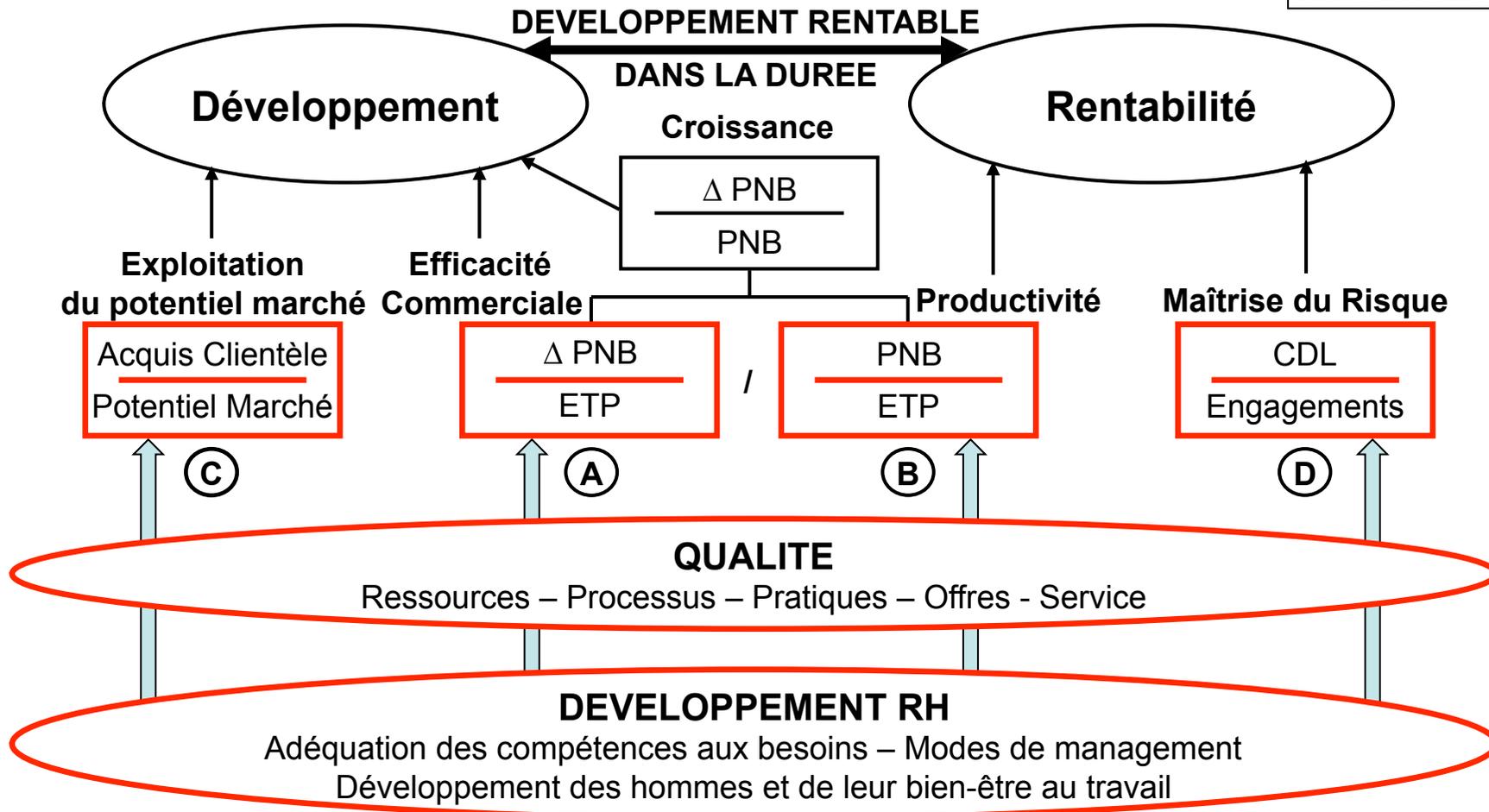
Bâtir une grille de lecture partagée de la réalité : neutre, ouverte, accessible à tous

- N'utiliser que les quatre opérations de base (+ / - / x / ÷) : aucune sophistication ni boîte noire.
- N'utiliser aucune norme ou a priori, afin d'éviter tout écran vis-à-vis de la réalité concrète du terrain.

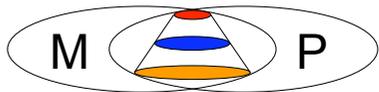


BOUCLAGE DU CHAMP DE LA PERFORMANCE PAR SIX DOMAINES OPERATIONNELS

Exemple
Réseau bancaire



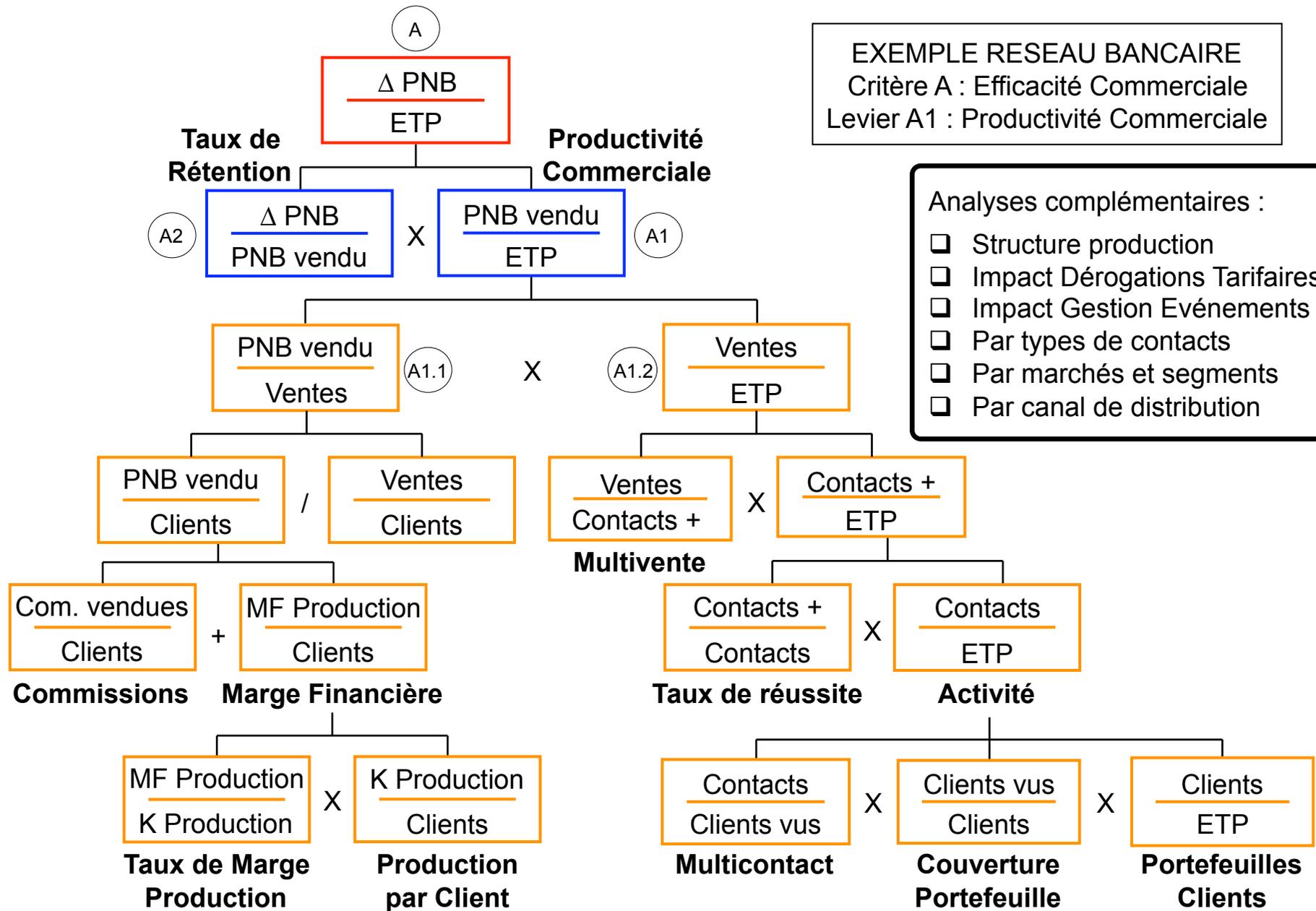
- ❑ Chacun des quatre premiers domaines est caractérisé par un critère global unique.
- ❑ La Qualité et du Développement RH sont trop vastes pour être cernés par un seul critère. Ils sont analysés selon différents axes. De plus, ils sont omniprésents dans l'analyse arborescente des quatre critères globaux. .

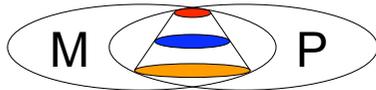


ANALYSE ARBORESCENTE DES CRITERES EN LEVIERS ET FACTEURS

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





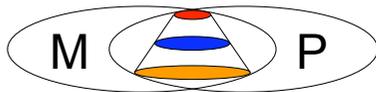
QUANTIFICATION DE L'ARBRE DE PERFORMANCE SUPPORT DE DEUX APPORTS SPECIFIQUES ET SYSTEMATIQUES (voir illustration en page suivante)

- ❑ 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 page suivante illustre le schéma et sa traduction en tableau comparatif du critère B de l'exemple du réseau bancaire :
 - Le critère global est le produit de quatre leviers de performance.
 - Les colonnes du tableau correspondent à l'enchaînement de ces cinq indicateurs.

- ❑ Pour des raisons de présentation sur une seule 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.

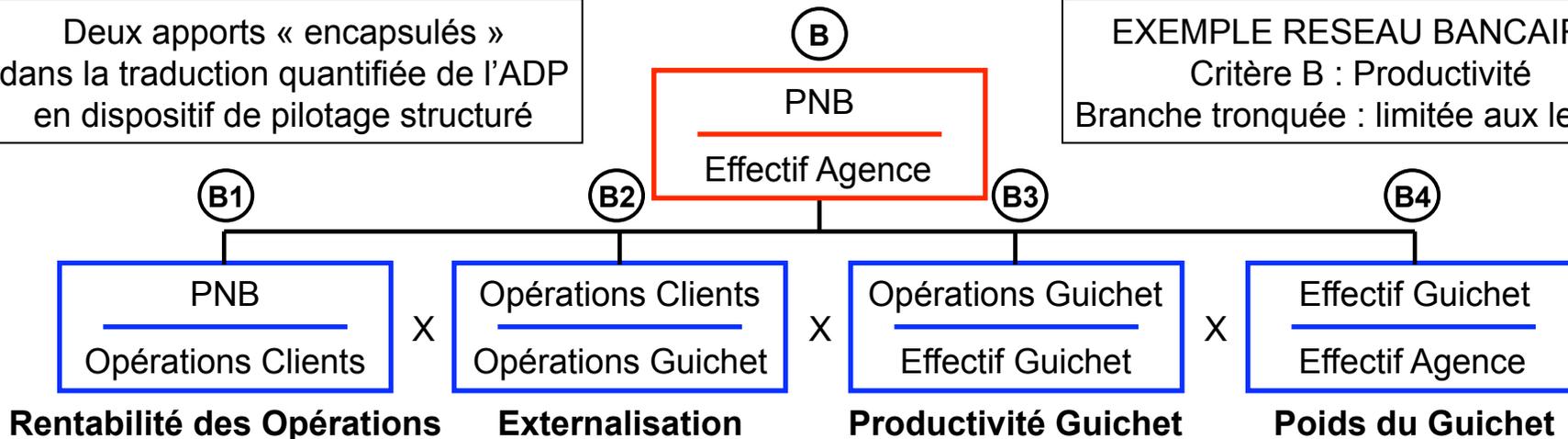
- ❑ Même très partiel et tronqué, le tableau de la page suivante permet d'illustrer le dispositif et en particulier deux apports spécifiques de l'ADP :
 - **Diagnostic performance *Simple, Objectif, Robuste***
 - **Mise sous tension de la chaîne de la performance**



DIAGNOSTIC PERFORMANCE SIMPLE, OBJECTIF, ROBUSTE
MISE SOUS TENSION DE LA CHAINE DE LA PERFORMANCE

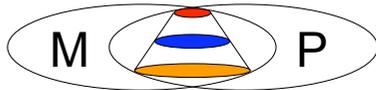
Deux apports « encapsulés » dans la traduction quantifiée de l'ADP en dispositif de pilotage structuré

EXEMPLE RESEAU BANCAIRE
Critère B : Productivité
Branche tronquée : limitée aux leviers



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 LA PERFORMANCE

Les tableaux comparatifs se lisent selon deux axes complémentaires :

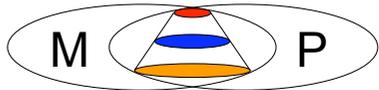
- ❑ Axe Horizontal : compréhension de la génération de la performance, mise en évidence d'éventuelles interdépendances des indicateurs et diagnostic performance global et de chaque unité.
- ❑ Axe Vertical : Calcul des PAP, détection et évaluation de l'impact d'éventuels facteurs structurels, explication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



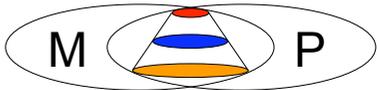
DEUX APPORTS SPECIFIQUES « ENCAPSULES » DANS L'ADP

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 à différents niveaux de granularité :**
 - Identification des leviers prioritaires spécifiques à chaque acteur
 - Quantification de leurs Potentiels d'Amélioration de la Performance

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.



PROCESSUS « VENTE SUR REBOND »

Plates-formes service clients / Synergie avec le réseau d'agences

Mini	158 K€
Maxi	1.841 K€
Moyenne	885 K€
Modèle	1.796 K€
PAP	103 %
Enjeu CA	197 M€

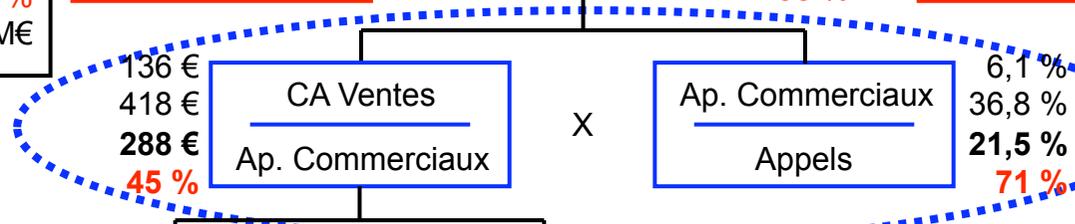
CA Ventes	
Téléacteur	

CA Ventes	
Appels	

9,1 €
119,7 €
62,0 €
93 %

Appels	
Téléacteur	

Mini	10.144
Maxi	18.246
Moy	14.255
PAP	28 %



HETEROGENEITE DU SI
Utiliser ce qui est visible et
Rendre visible ce qui est utile.
Affiner le levier à fort PAP (71 %).

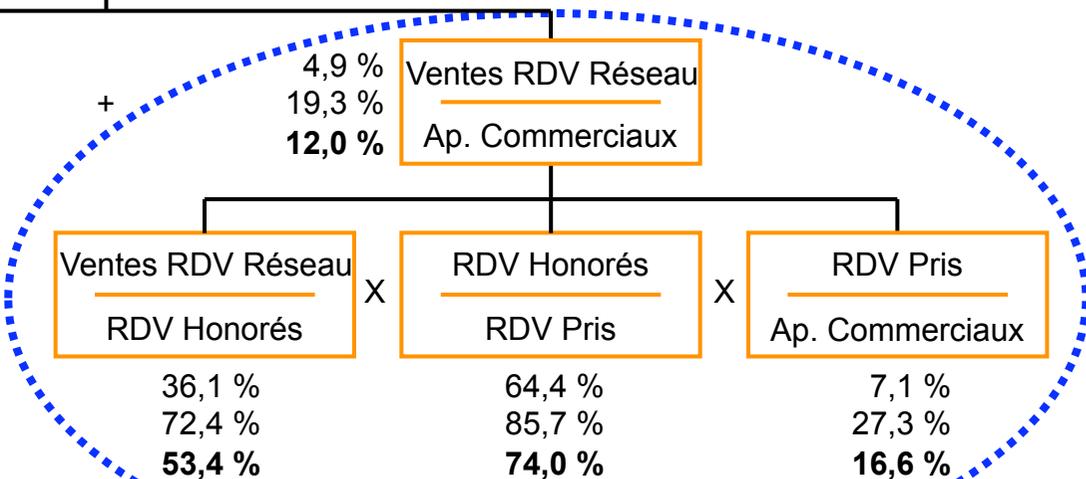
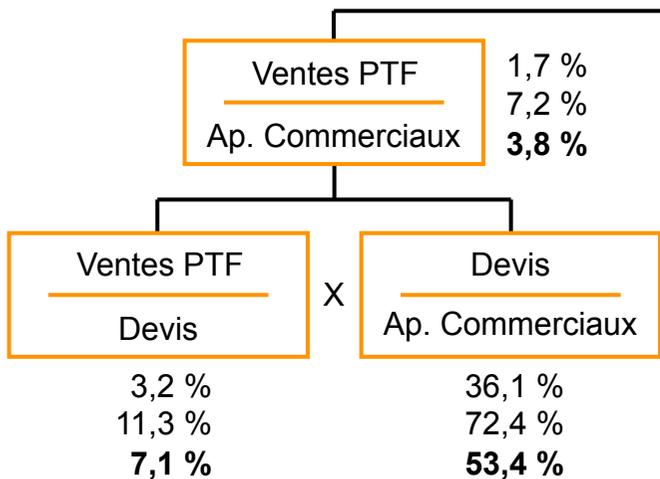
1.704 €
1.977 €
1.827 €
8 %

CA Ventes	
Ventes	

Ventes	
Ap. Commerciaux	

8,8 %
22,7 %
15,8 %
44 %

MULTICANAL
Optimiser les ventes globales de l'entreprise
et non maximiser celles de chaque canal.



MULTICANAL
Indicateurs dépendant à la fois des plates-formes et du réseau
Les moyennes représentent la performance de l'entreprise.
L'éventail Mini - Maxi est significatif du potentiel de chaque canal.

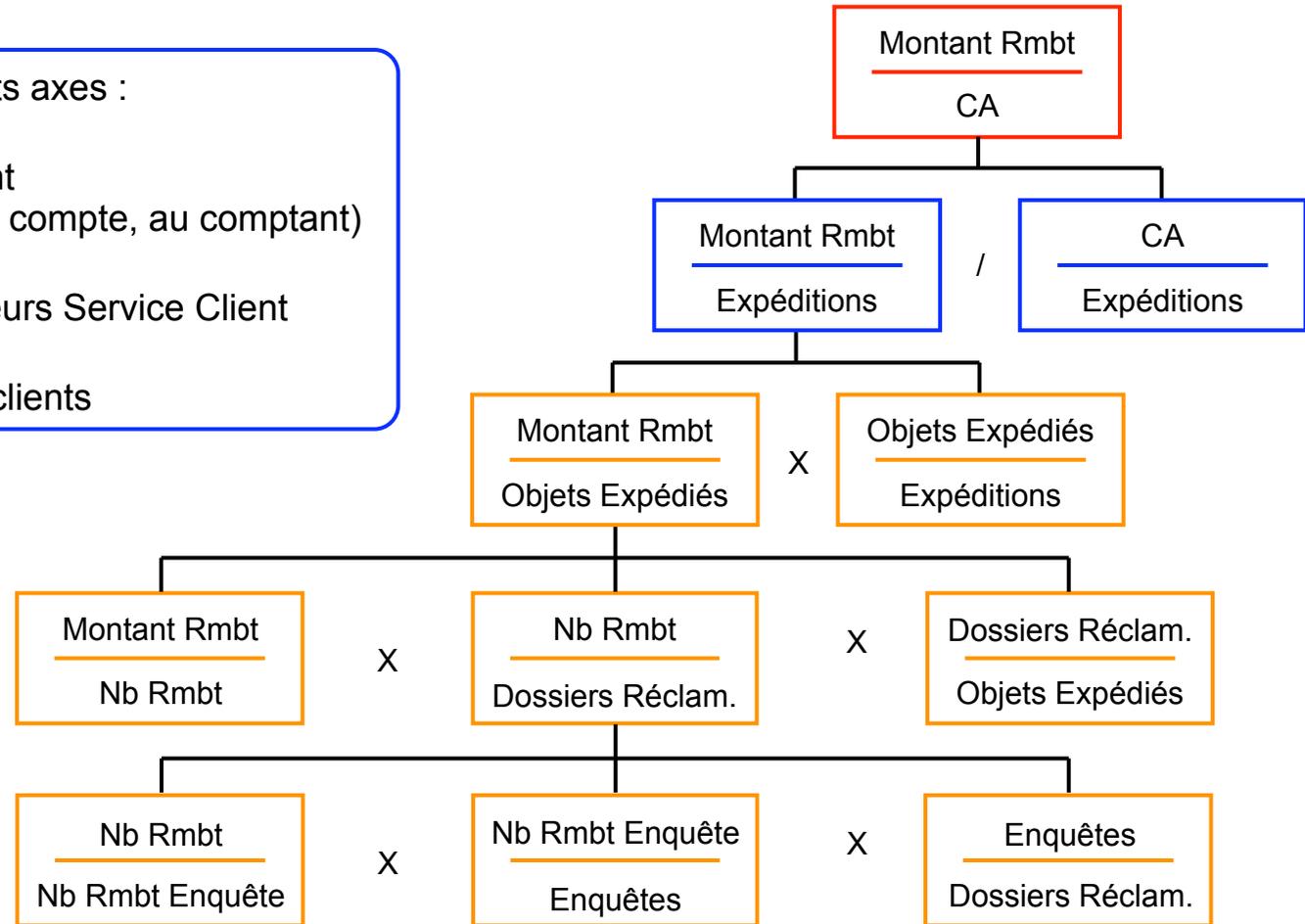
PAP
Potentiel d'Amélioration de la Performance

QUALITE DU SERVICE CLIENT

Processus de remboursement sur engagement qualité
Exemple Transport Express

- Comparaisons selon différents axes :
- Motifs de remboursement
 - Segments Clientèles (en compte, au comptant)
 - Produits
 - PTF / Equipes / Téléacteurs Service Client
 - Agences d'exploitation
 - Chargés de portefeuille clients

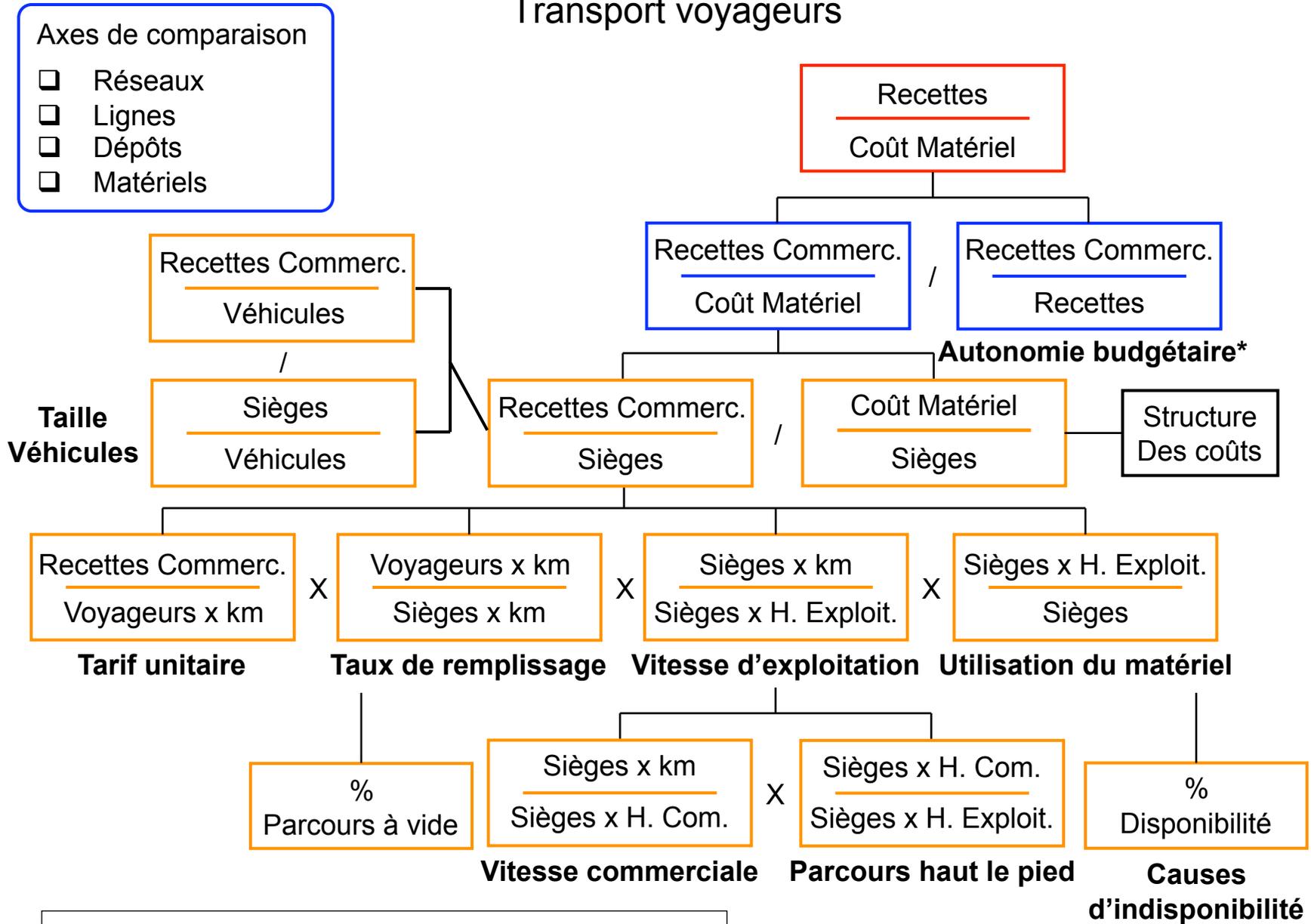
- % Relances/Enquêtes
- Délais de clôture
 - Agence
 - Service Client



Les réclamations sont traitées par les plates-formes Service Client, qui peuvent demander des enquêtes en Agence.

PRODUCTIVITE DU MATERIEL

Transport voyageurs



* Recettes = Recettes Commerciales + Subventions

EFFICACITE DU PROCESSUS RECRUTEMENT

VALIDATION DES DEMANDES DE RESSOURCE

$$\frac{\text{Recrutements}}{\text{Demandes}} = \frac{\text{Recrutements}}{\text{Ddes Validées}} \times \frac{\text{Ddes Validées}}{\text{Demandes}}$$

- Motifs de non validation
- Ddes rejetées
 - Ddes reportées
 - Solutions internes
 - Mobilité
 - Organisation

- Axes de comparaison
- Sites RH / RRH
 - Directions / Unités
 - Filières Métiers / Fonctions
 - Contrats : CDI, CDD, Stagiaires
 - Origine des ressources

Attractivité des Propositions

$$\frac{\text{Recrutements}}{\text{Propositions}} \times \frac{\text{Propositions}}{\text{Ddes Validées}}$$

$$\frac{\text{Propositions}}{\text{Candidats Présentés}} \times \frac{\text{Candidats Présentés}}{\text{Ddes Validées}}$$

$$\frac{\text{Candidats Présentés}}{\text{Candidats Vus}} \times \frac{\text{Candidats Vus}}{\text{Ddes Validées}}$$

$$\frac{\text{Candidats Vus}}{\text{CV Etudiés}} \times \frac{\text{CV Etudiés}}{\text{Ddes Validées}}$$

SELECTIVITE PAR ETAPES

- Délais**
- Validation / Recrutement
 - Recrutements hors délais
- Périodes d'essai**
- Ruptures / renouvellements
 - Durée : initiale / totale

ACTIVITE PAR ETAPES

Attractivité des Offres

$$\frac{\text{CV Réponse Offres}}{\text{Offres d'Emplois}} \times \frac{\text{Offres d'Emplois}}{\text{Ddes Validées}}$$

$$\frac{\text{CV Réponse Offres}}{\text{Ddes Validées}} + \frac{\text{CV Spontanés}}{\text{Ddes Validées}} + \frac{\text{Approche Directe}}{\text{Ddes Validées}}$$

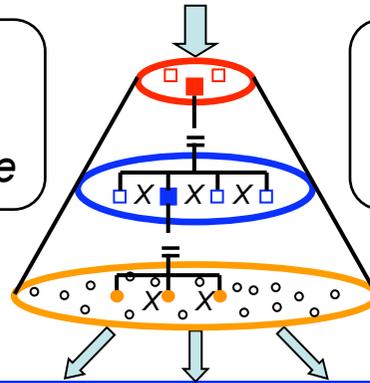
ORIGINE DES RESSOURCES

SCHEMA GENERAL DE MISE EN ŒUVRE DE L'ADP

1^e Partie : Finalité générique
Comprendre la génération de la performance
et la contribution de chaque acteur

Construction, Quantification, Evaluation des PAP et des Enjeux

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



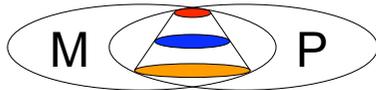
Résultat qualitatif de la 1^e Partie
Appropriation et vision partagée
par les participants

2^e Partie : Finalité générale
Créer les conditions et enclencher le mouvement
vers la cible 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 Plan de Développement
élaborés et proposés par les managers

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



MISE EN PERSPECTIVE DES BESOINS EXPRIMÉS ET RENVERSEMENT DE L'ORDRE DES FINALITÉS

multiples finalités contextuelles

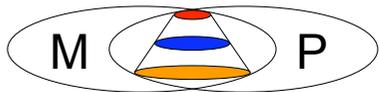
- ❑ La mise en œuvre de l'ADP répond à des besoins contextuels très variés.
- ❑ L'ADP répond toujours à ces besoins :
 - en les mettant en perspective à la lumière des concepts élargis ;
 - en s'appuyant sur la 1^e Partie, qui constitue le *Tronc Commun* de la démarche.

La finalité générale : « évoluer vers la cible de l'*Organisation Performante* »

- ❑ La finalité générale de transformation du management est souvent exprimée par « instaurer une culture de performance », « piloter par les processus », mettre en place une démarche de « progrès continu » ou d'« excellence opérationnelle ».
- ❑ Quelle que soit son expression, cette finalité est envisagée de façon restreinte, sans remettre en cause les invariants culturels, qui est la définition même de la transformation selon l'ADP.

La finalité générique : « comprendre la génération de la performance »

- ❑ Jamais exprimée, cette finalité n'est pas un besoin ressenti par les managers. Compte tenu des trois *invariants culturels*, elle n'a même aucun sens.
- ❑ Quel que soit le contexte, le *Tronc Commun* de l'ADP répond à cette finalité.



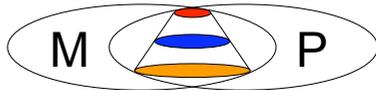
CALENDRIER PREVISIONNEL TYPE

1^e Partie ou « Tronc Commun » de la mise en œuvre de l'ADP

6 Tâches sur une période de 5 à 6 Mois	M1	M2	M3	M4	M5
T1. Préparation et lancement du projet Précision calendrier et organisation / Communication	[Solid blue bar from start of M1 to end of M1]				
T2. Cartographie du terrain Bouclage des performances, activités, ressources...	[Dashed blue bar from start of M1 to end of M2]				
T3. Construction de l'ADP Sous forme de schémas arborescents	[Solid blue bar from start of M2 to end of M4, dashed blue bar from start of M4 to end of M5]				
T4. Quantification de l'ADP Lexique et Tableaux comparatifs selon différents axes	[Dashed blue bar from start of M1 to end of M5]				
T5. Diagnostic Simple, Objectif, Robuste Calcul PAP et Enjeux / Autres analyses globales	[Solid blue bar from start of M4 to end of M5]				
T6. Préparation de la 2^e Partie Selon les Enjeux et les priorités de la direction	[Solid blue bar from start of M5 to end of M5]				

A FONDEMENTS ET PRINCIPES UNIVERSELS, MISE EN ŒUVRE SUR MESURE

- Ce calendrier type devra être adapté au contexte :**
 - D'autres tâches pourront répondre à d'éventuels objectifs contextuels.
 - Les délais de quantification peuvent être aménagés, selon la facilité d'accès aux données.
- La 2^e Partie : diffusion, appropriation, exploitation, pérennisation du dispositif**
Beaucoup plus spécifique à chaque contexte, la 2^e Partie doit être définie au cas par cas.



CONSTRUCTION DE L'ARBRE DE PERFORMANCE UNE DEMARCHE *ITERATIVE* DE *COPRODUCTION*

La génération de la performance peut être comparée à un puzzle.

- ❑ Les managers et les experts internes ont une excellente **connaissance cumulée** de l'entreprise.
- ❑ Mais loin d'être **cumulée**, cette connaissance est souvent **désarticulée, dispersée, ignorée** : chacun a sa propre perception, rarement formalisée, plus ou moins complète et déformée du puzzle.

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 disparates et rarement formalisées en une image cohérente et partagée de la génération de la performance.

La construction de l'ADP se fait en combinant :

- ❑ Une logique de **déconstruction / reconstruction** :
 - Démêler les multiples puzzles existants, pour en extraire des matériaux de base.
 - Recombiner ces matériaux, pour bâtir une nouvelle image de la réalité, à la fois plus globale, plus cohérente, plus formalisée et mieux partagée.
- ❑ Une démarche de **coproduction 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** impliquant des tâtonnements, des fausses pistes, des corrections successives : soit un processus **itératif**.

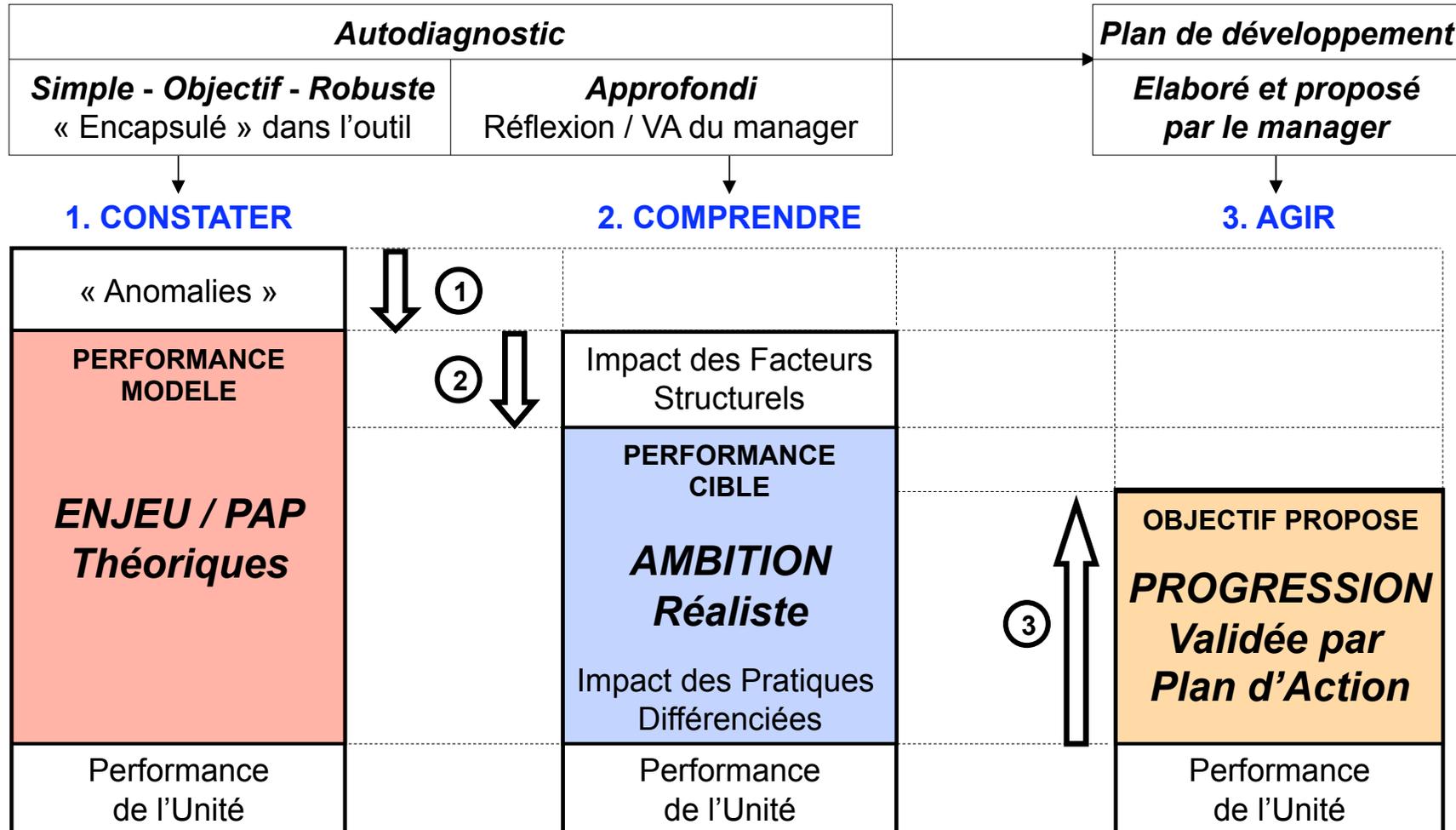
Trois sources principales d'accès à la connaissance de l'entreprise :

- ❑ Le **dossier de l'existant** : ensemble disparate d'outils et de documents disponibles
- ❑ Quelques **entretiens individuels** ciblés
- ❑ Le ou les **Groupes de Travail** : lieu de **coproduction** et d'**acculturation**

2^e PARTIE : DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE

Adaptation au contexte, options d'organisation plus variées que pour la 1^e Partie

Appropriation par les managers à l'occasion de son exploitation selon une démarche structurée et rigoureuse indispensable pour transformer les écarts de performance en actions de progrès.



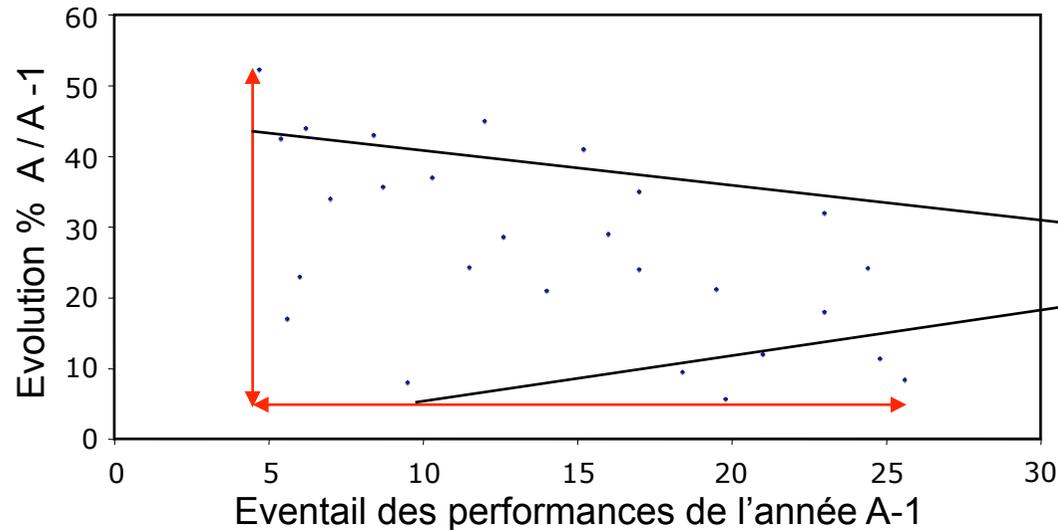
Leviers prioritaires à fort PAP spécifiques à chaque acteur

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



GUIDE DES BONNES PRATIQUES

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

Les bonnes pratiques ne sont pas définies a priori. Elles sont :

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

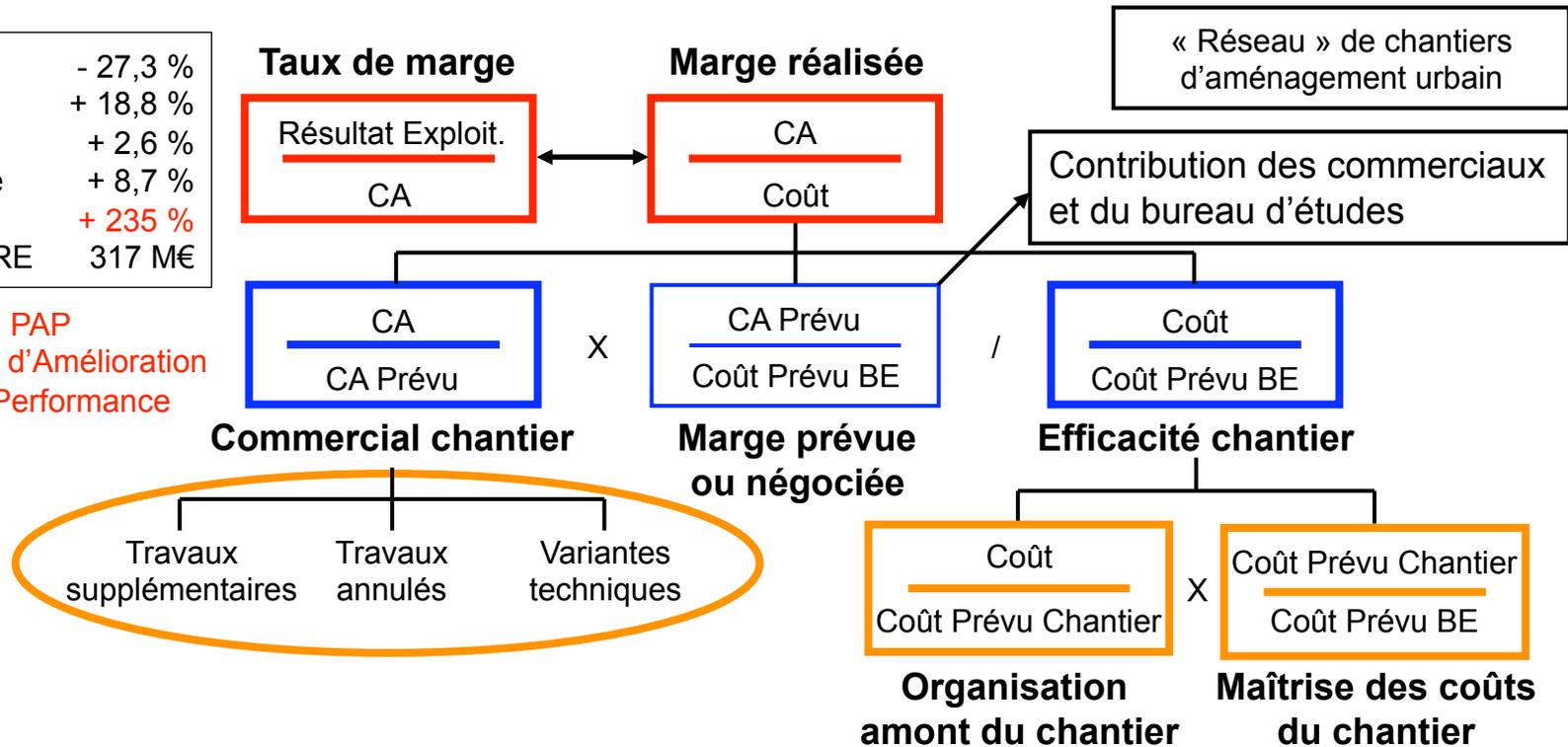
Connaître les bonnes pratiques, c'est bien. Les utiliser, c'est mieux.

- Il arrive qu'on détecte des pratiques « géniales » ou réellement novatrices. Mais la plupart des bonnes pratiques sont anodines et bien connues de tous.
- 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

Mini	- 27,3 %
Maxi	+ 18,8 %
Moy	+ 2,6 %
Modèle	+ 8,7 %
PAP	+ 235 %
Enjeu RE	317 M€

PAP
Potentiel d'Amélioration
de la 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.

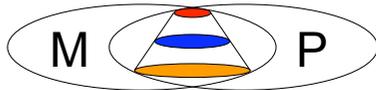
L'enquête terrain explique ce constat par le comportement différencié des chefs de chantier selon la marge prévisionnelle « héritée » du bureau d'études et du commercial :

- ❑ 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).

MOA DELEGUEE / TRAVAUX IMMOBILIERS DU RESEAU BANCAIRE

Agent Technique (AT)	Coûts en millions d'euros			1 = 2 x 3	2	3
				Efficacité globale	Suivi travaux	Conception travaux
	Standard	Prévu	Réel	Réel / Std	Réel / Prévu	Prévu / Standard
1 à 5	14,8	12,6	12,8	86,5	101,6	85,1
6 à 10	14,1	13,1	13,2	93,6	100,8	92,9
11 à 15	15,0	14,6	14,9	99,3	102,1	97,3
16 à 20	14,9	15,8	16,1	108,1	101,9	106,0
21 à 25	14,6	16,3	16,8	115,1	103,1	111,6
Total	73,4 M€	72,4 M€	73,8 M€	100,5 %	101,9 %	98,6 %
PAP / Performance Modèle = Moyenne des AT 1 à 5				14,0 % (10,3 M€)	1,1 %	13,5 %
PAP / Performance Modèle = Mini des 25 AT				18,3 % (13,4 M€)	1,8 %	18,1 %

- ❑ Définition des coûts :
 - Le coût standard est celui des dossiers de demandes de travaux des agences transmis aux AT.
 - Le coût prévu est celui des travaux commandés par les AT aux architectes.
- ❑ On constate un potentiel de gains important : 10,3 à 13,4 M€ / an, selon la performance modèle.
- ❑ L'analyse des écarts montre clairement l'importance relative des deux leviers.
 - L'efficacité globale s'explique essentiellement par le levier « conception des travaux » (3).
 - Les AT ont peu d'impact sur le levier « suivi des travaux » (2).
- ❑ Pratiques différentes entre les deux groupes extrêmes d'Agents Techniques :
 - AT 1 à 5 Vont sur le terrain et proposent des solutions moins coûteuses.
 - AT 21 à 25 Ne vont jamais sur le terrain.



FAUT-IL S'ADAPTER

A LA CULTURE, AU NIVEAU DE MATURITE DE L'ENTREPRISE ?

Grande variété de cultures et hétérogénéité de niveaux de maturité

- Bien sûr : d'une entreprise à l'autre
- Souvent : au sein d'un groupe, entre pays, BU, sites...
- Même : au sein d'une BU
- Toujours : au sein même de l'équipe de direction : il n'y a pas de compréhension partagée de la génération de la performance. En ce sens précis, il n'existe pas de culture de performance.***

Trois « invariants culturels » caractérisent la logique traditionnelle

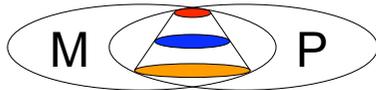
- Une conception ***fragmentée et statique*** de la performance
- Un ***pilotage « unijambiste »*** de la performance
- Une ***gouvernance mécanique par la contrainte***

S'adapter non à une culture (in)existante, mais à sa capacité d'évolution

- Toujours très grande, cette capacité est indépendante du niveau de maturité.
- Démarche de coproduction de l'ADP : chaque participant progresse individuellement et tous convergent vers une compréhension partagée de la génération de la performance.

S'affranchir des trois invariants culturels de la logique traditionnelle en s'inscrivant dans la logique élargie de l'ADN de la performance :

- Eclairer et résoudre les problèmes contextuels à la lumière des concepts élargis.
- De façon plus générale, créer les conditions de l'*Organisation Performante*.



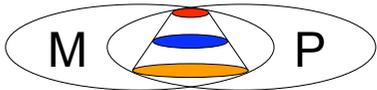
STRATEGIE SYSTEMIQUE DE TRANSFORMATION

***Pour transformer en profondeur, ne viser aucun changement spécifique a priori.
Créer les conditions concrètes du changement.***

- ❑ **A la lumière des concepts élargis résultant de l'ADN de la performance, certains dysfonctionnements et résistances au changement sont générés par le système : le cadre général de fonctionnement de l'entreprise :**
 - ***Incohérences*** du système → ***Dysfonctionnements coûts de régulation***
 - ***Cohérence*** du système → ***Résistance systémique***
- ❑ **La mise en œuvre de l'ADP consiste à bâtir un cadre de cohérence concret**
 - tenant compte des ***concepts élargis*** résultant de l'ADN de la performance ;
 - servant de ***dispositif de pilotage*** des PAP des leviers disponibles ;
 - créant les conditions de l'« ***Organisation Performante*** ».
- ❑ **Ce faisant, et sans viser aucun autre changement spécifique a priori, elle apporte une réponse systémique aux problèmes systémiques.**

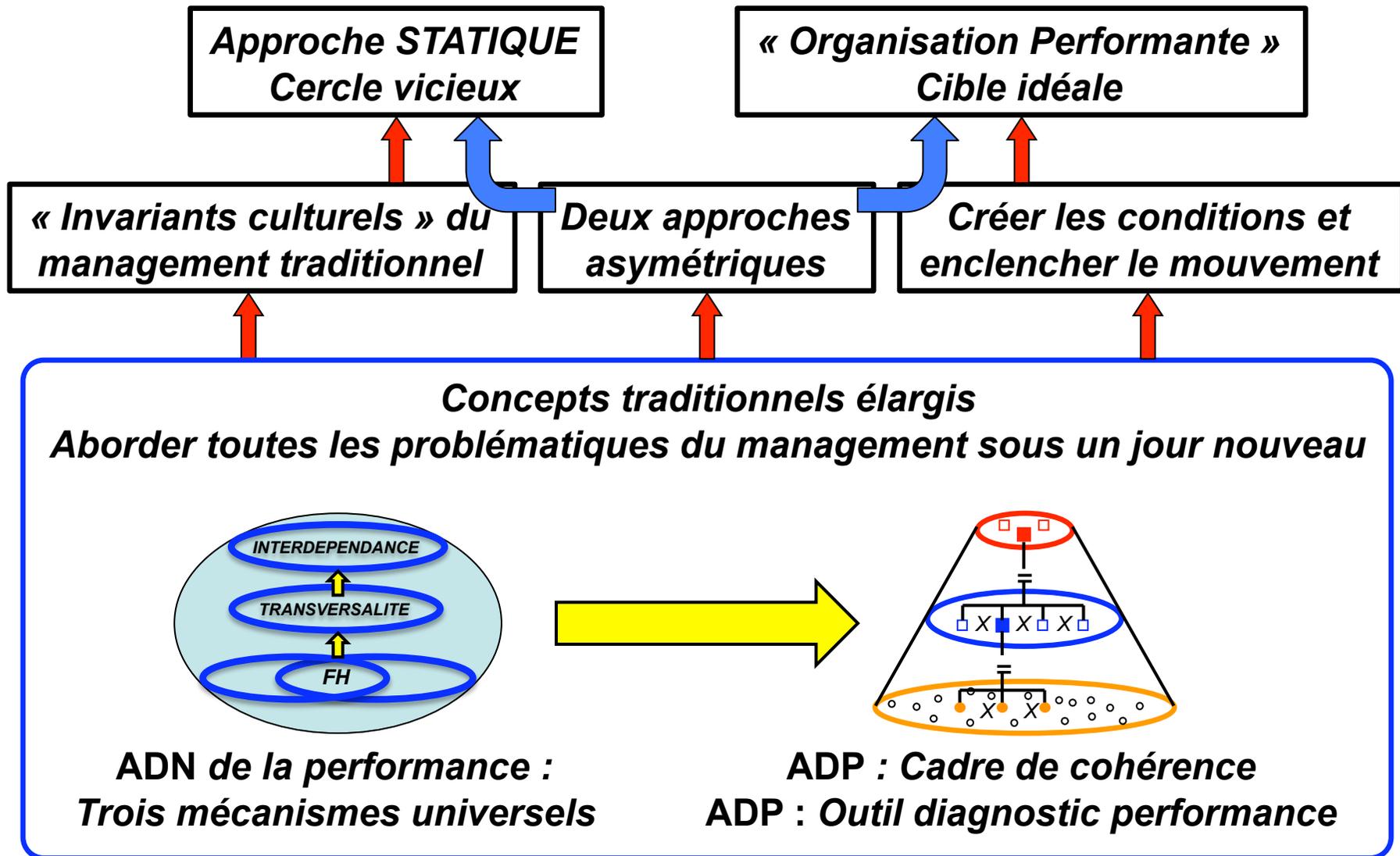
Au-delà de l'efficacité de chaque concept élargi, leur ***enracinement commun*** dans l'ADN de la performance leur offre une ***cohérence supérieure*** à celle de l'existant, donc susceptible de réduire :

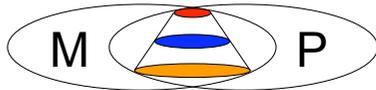
 - les ***dysfonctionnements coûts de régulation*** ;
 - la ***résistance systémique***.



STRATEGIE DE TRANSFORMATION

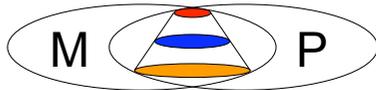
S'affranchir des *invariants culturels*
Créer les conditions de l'*Organisation Performante*





DOMAINES D'APPLICATION

- ❑ Fondé sur des concepts et des principes universels, centré sur une finalité générique : comprendre la génération de la performance, 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, télécom
 - Autres : services postaux, distribution, travaux construction, Sécurité Sociale
- ❑ Sa mise en œuvre a concerné toutes les activités :
 - Exploitation, production
 - Commercial, distribution
 - Service clients
 - 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.



Georges GARIBIAN

Inventeur de l'Arbre de Performance®
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 (GSB 1976-78)

❑ Parcours professionnel

- 1978-1996 : Conseil dans 4 cabinets : McKinsey / MMG Patricoff / A.T. Kearney / SMG-SIFO Group
- Depuis 1996 : Fondateur et Directeur Associé 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
 - MPR : Management et Performance du Réseau
 - MPP : Management et Performance du Processus
 - VBC : Valeur de la Base Clients : Conquête, fidélité et rentabilité de la relation clients

❑ 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)
- 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