



# Manager les performances

Didier Noyé

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING*

*Illustrations d'Etienne Appert*

# Sommaire

---

## **Pourquoi manager la performance ? \_\_\_\_\_ 4**

### **1. Comment définir la performance de votre unité ? \_\_\_\_\_ 5**

Qu'est-ce que la performance ? \_\_\_\_\_ 6

La performance : créer de la valeur \_\_\_\_\_ 7

La performance globale de l'entreprise - 1 \_\_\_\_\_ 8

La performance globale de l'entreprise - 2 \_\_\_\_\_ 9

Le pilotage de votre unité \_\_\_\_\_ 10

### **2. Comment manager par objectifs ? \_\_\_\_\_ 11**

Importance des objectifs \_\_\_\_\_ 12

Limites du management par objectifs \_\_\_\_\_ 13

Situer les objectifs dans une perspective \_\_\_\_\_ 14

Les bons objectifs \_\_\_\_\_ 15

Éviter une focalisation unique sur le résultat \_\_\_\_\_ 16

La complémentarité processus / résultats \_\_\_\_\_ 17

Points de vigilance \_\_\_\_\_ 18

### **3. Comment piloter avec des indicateurs ? \_\_\_\_\_ 19**

Nécessité de la mesure \_\_\_\_\_ 20

Le dispositif de mesure rend compte d'une performance globale \_\_\_\_\_ 21

Distinguer différentes sortes d'indicateurs \_\_\_\_\_ 22

Les bons indicateurs _____	23
Fiche pour définir un indicateur _____	24
Les réticences psychologiques par rapport à la mesure _____	25
Quels usages des indicateurs ? _____	26
Les dérives les plus courantes (constatées chez les autres !) _____	27
Votre système de pilotage est-il approprié ? _____	28
Pour bien piloter : anticipez _____	29
Pour être réactif : surveillez l'environnement _____	30
<b>4. Comment animer la performance collective ? _____</b>	<b>31</b>
Manager la performance _____	32
Piloter l'unité _____	33
Donner du sens aux efforts collectifs _____	34
Déployer les objectifs prioritaires _____	35
Faire vivre le dispositif d'animation _____	36
Intéresser les collaborateurs à la performance de l'unité _____	37
Reconnaître les performances _____	38
<b>5. Comment responsabiliser un collaborateur ? _____</b>	<b>39</b>
Les facteurs de performance individuelle _____	40
Superviser un collaborateur _____	41
Conduire des entretiens de performance _____	42
Développer la délégation _____	43
Identifier les facteurs de réussite et les bonnes pratiques _____	44
Repérer et développer les compétences-clés _____	45
Analyser les faibles performances _____	46
Réagir aux faibles performances _____	47
<b>Lectures complémentaires _____</b>	<b>48</b>

# Pourquoi manager la performance ?

---

Manager la performance consiste à identifier des axes stratégiques, à les traduire en objectifs précis, à s'organiser et à se mobiliser pour atteindre ces objectifs.

**Atteindre ses objectifs reste le critère d'une organisation performante.**

**Le management de la performance s'inscrit à la fois dans une culture de responsabilisation et de résultat.** Responsabilisation des personnes et des équipes qui disposent d'une autonomie et s'engagent sur des résultats à atteindre, dans un cadre de cohérence global et partagé.

La pression concurrentielle conduit à un haut niveau d'exigence pour le management de la performance.

# 1. Comment définir la performance de votre unité ?



# Qu'est-ce que la performance ?

La performance est l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergence avec les orientations de l'entreprise.

Une performance n'est donc pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif.

On définit des objectifs de performances à partir de plusieurs sources :

- les résultats attendus par nos clients ;
- nos résultats passés que nous voulons améliorer ;
- les résultats obtenus par d'autres que nous dans le même domaine d'activité, que nous aimerions égaler ou dépasser ;
- les résultats correspondant au projet et à l'ambition de l'entreprise.

**Efficacité : obtention des résultats voulus.**

**Efficience : obtention des résultats voulus en minimisant les ressources consommées.**

# La performance : créer de la valeur

La **création de valeur** est au centre de la notion de performance :

*La valeur est l'appréciation des services rendus (besoins satisfaits) au regard des ressources à y consacrer.*

Les activités de l'entreprise doivent créer de la valeur.

L'offre d'une entreprise doit apporter plus de valeur que l'offre de ses concurrents pour être choisie par les clients.

## Une difficulté :

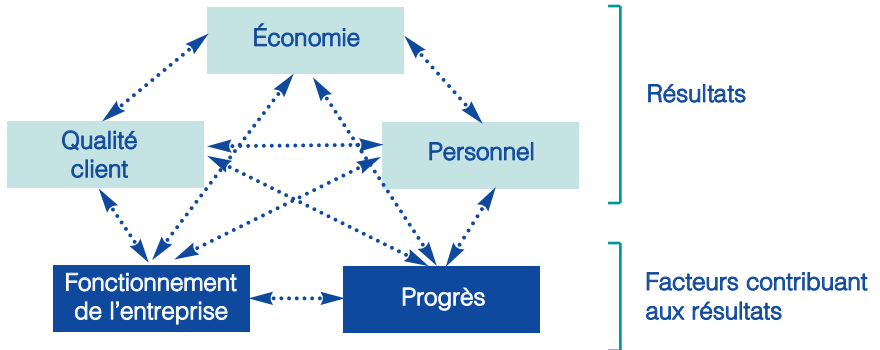
La valeur est un rapport : satisfaction d'un besoin/ressources consommées (essentiellement le coût). Or, l'entreprise sait relativement bien mesurer et chiffrer les coûts ; il est plus difficile de mesurer la satisfaction d'un besoin.

Dans l'entreprise, pour une activité donnée, il est possible de connaître son coût ; il est difficile d'apprécier sa contribution à la satisfaction d'un besoin.

L'enjeu n'est pas tant de réduire les coûts que de créer plus de valeur (améliorer le rapport : service rendu/ressources consommées).

# La performance globale de l'entreprise - 1

La performance ne se réduit pas à la performance économique de l'entreprise ; elle a plusieurs dimensions et il est important d'adopter une approche globale, multicritères.



*Ces différents domaines de performance sont en interaction, même s'ils ne sont pas du même ordre.*

➤ *Aspect économique*

Pour la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires, il est nécessaire d'obtenir des résultats économiques : retour sur investissement, rentabilité des activités...

➤ *Aspect qualité pour les clients*

Pour obtenir les résultats économiques, il est nécessaire de satisfaire et de fidéliser les clients : il faut obtenir des résultats en termes de qualité des produits, de qualité du service, de respect des délais, de compétitivité de l'offre, de réactivité...

➤ *Personnel*

Pour que le client soit heureux, il faut que le personnel le soit également. Pour satisfaire le client, le personnel est en position centrale. La performance se définit aussi en termes de compétence, d'implication, de satisfaction du personnel.

➤ *Fonctionnement interne*

Pour atteindre les objectifs économiques et satisfaire les clients, il est nécessaire d'avoir au quotidien un bon fonctionnement de l'entreprise avec des processus de travail **efficaces et efficaces** : des moyens et une organisation optimisés.

➤ *Progrès*

À moyen et long terme, la performance de l'entreprise passe aussi par la réussite des innovations, des projets, des actions d'amélioration, par le progrès social et la prise en compte des parties prenantes.