

# Piloter votre performance : Pourquoi et Comment ?



**Déployer votre stratégie et piloter correctement votre performance est un réel avantage concurrentiel. Mais il est vrai que dans bien des entreprises, cette fonction de déploiement stratégique repose encore seulement sur un suivi budgétaire et financier.**

Les causes de cette situation sont généralement dues aux 3 faiblesses suivantes :

- **Une stratégie déclinée uniquement en objectifs financiers**, sans préciser les attentes en termes de qualité de service, de fidélité des clients, de parts de marché, réduction de risques, investissements, innovations, diversification ou compétitivité.
- **Un système d'informations insuffisamment adapté à vos besoins**  
Et donc l'impossibilité d'en déduire la rentabilité de votre entreprise par produit ou par segment, l'absence de données cohérentes portant sur la performance de vos processus, sur les compétences de votre personnel ou sur la satisfaction de vos clients...
- **L'inexistence d'un véritable processus de pilotage de votre performance**, étayé par des moyens techniques, organisationnels et humains adaptés.

## Quelles sont les conséquences de cette situation ?

- Un manque de réactivité et d'anticipation.
- Une probabilité plus forte d'apparition de crises ou de tensions
- Une absence de focalisation des énergies de vos équipes sur l'objectif
- Des antagonismes dans les initiatives prises par vos différentes directions
- Un pilotage stratégique non sécurisé

Il paraît peu concevable de piloter une entreprise sans visibilité sur sa position réelle, ses ressources, ses risques, ses opportunités... et pourtant, c'est ce qui pourrait se passer si vous ne mettez pas en place des outils adaptés.

## Comment pallier à cette situation ?

Une des manières d'y remédier est de mettre en œuvre un tableau de bord prospectif (TBP) dont la méthode de déploiement sera explicitée plus loin.

En parallèle à la mise en place de ce TBP, vous pouvez implémenter un pilotage stratégique, méthode managériale qui intègre les 5 processus suivants :

- Clarifiez votre vision et votre stratégie
- Communiquez largement afin de pouvoir obtenir une adhésion de vos managers et collaborateurs, puis former les personnes assumant des rôles clés dans votre projet
- Définissez vos « objectifs de tête » au niveau de votre comité de direction, puis reliez les « parts variables des packages de rémunération » aux mesures de la performance tout en sélectionnant les bons indicateurs (financiers et non-financiers)
- Planifiez votre activité en choisissant les actions clés, les cibles que vous visez et en harmonisant les initiatives des différentes Business Units / Fonctions, tout en allouant les ressources nécessaires et en définissant les étapes.
- Enfin, fournissez et obtenez des feed-back réguliers de l'avancement de la mise en œuvre afin de faciliter l'apprentissage stratégique et opérationnel

### **Abordons maintenant la méthode de déploiement de ce tableau de bord prospectif.**

En s'appuyant sur les mesures de la performance que vous aurez choisi à votre niveau de directeur général, cet outil obligera vos managers à se mettre d'accord sur les indicateurs à utiliser pour mesurer puis atteindre leurs propres objectifs et dans un premier temps à clarifier leur compréhension de vos propres objectifs stratégiques.

A titre d'exemple, une banque avait formulé sa stratégie de la manière suivante : « Fournir un service de qualité supérieure à une clientèle ciblée » ;

Mais choisir des indicateurs opérationnels correspondant aux quatre axes du tableau de bord prospectif a obligé les managers à s'entendre tout d'abord sur ce qu'était « la clientèle ciblée » et en quoi consistait « le service de qualité supérieure »

Ce tableau de bord prospectif qui sera présenté de manière ergonomique et visuelle afin de faciliter la communication à la fois verticale et horizontale dans votre entreprise et pourra se décliner selon 4 à 6 dimensions correspondant à 4 à 6 types d'objectifs :

Dans la suite de ce billet, nous allons détailler la méthode de déploiement de votre stratégie et les 4 perspectives

principales du tableau de bord prospectif.

A minima, ce tableau de bord prospectif comprendra les 4 perspectives suivantes :

1. Les résultats financiers sur un horizon de temps.

1. Les objectifs Marketing et Commerciaux

1. La performance de vos processus internes

1. L'apprentissage et le développement porté par les ressources humaines et permettant de faire perdurer l'aptitude vos collaborateurs au changement et au perfectionnement

De manière optionnelle, ce TBP pourra intégrer 2 autres perspectives :

1. Les investissements et l'innovation venant améliorer à la fois la compétitivité et les moyens de votre entreprise et créer de nouveaux leviers de performance : solutions informatiques, organisation, services.

2. La maîtrise des risques et votre engagement RSE

### **Liens de cause à effet et illustration**

Ces dimensions sont corrélées entre elles par des liens de cause à effet s'exerçant à la fois de manière verticale et aussi horizontale.

A titre d'illustration, lorsqu'un TBP est diffusé de haut en bas de l'organigramme d'une entreprise, les objectifs des strates supérieures se répercutent sur chaque business unit et les objectifs / indicateurs plus généraux sont transformés en objectifs et en indicateurs propres à chaque groupe (B.U). Grâce à la mise en relation de ces objectifs avec les primes liées à des « tableaux de bord individualisés, chaque collaborateur prend ainsi conscience de la façon dont sa propre productivité contribue à la stratégie globale.

### **La carte stratégique**

Toujours pour illustrer ce concept, vérifions maintenant la cohérence horizontale de nos objectifs du TBP, ce qui revient à s'interroger sur la corrélation qui existe entre les différentes fonctions de votre entreprise.

La cause première de la performance se situe généralement sur la fonction Ressources Humaines (Recruter les compétences spécifiques nécessaires, former nos managers à la culture du résultat, de la prise d'initiative et de l'intimité clients)

La deuxième cause de la performance se situe sur « la perspective processus » (ex : réussir l'intégration de nos nouveaux systèmes d'information)

La 3<sup>ème</sup> cause de la performance se situera sur la « perspective clients » (ex : être réactif vis-à-vis des attentes du client, livrer un produit conformément aux attentes)

Enfin la conséquence de ces 3 premiers leviers de performance se situe sur la perspective financière (ex : Obtenir un bénéfice représentant 10 % du CA ou encore accroître la part du CA réalisé à l'international).

Une représentation graphique de toutes ces perspectives s'appelle une carte stratégique.

Cette carte stratégique sera au service de la mission de votre entreprise et également au service de vos ambitions en « termes de devenir » sur les 5 à 10 ans qui viennent.

## **PASSEZ A L'ACTION**

**Pour mettre en pratique tout ce qui précède, je vous suggère la méthodologie « Objectifs - Plans d'actions – Apprentissages » pour décliner vos objectifs cohérents entre eux, à la fois verticalement et horizontalement, en plans d'actions, puis à placer votre entreprise en posture d'apprentissage permanent.**

### **1.Objectifs**

Vérifier que vos objectifs stratégiques et opérationnels à chaque niveau de votre organisation possèdent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont en nombre limité
- Ils sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux et Réalistes, Bornés dans le temps)
- Ils sont alignés avec votre mission
- Ils intègrent pleinement votre situation initiale

### **2.Plan d'Actions**

Pour chaque objectif, construisez une grille OVARR comportant au moins les 4 caractéristiques suivantes :

- O : Objectifs opérationnels : un objectif stratégique se déclinant en 2 , 3 ou 4 objectifs opérationnels, puis chaque objectif opérationnel de niveau N se déclinant à son tour en 3 ou 4 objectifs opérationnels de niveau N-1.
- VA : Variables d'actions : les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs, à chaque niveau hiérarchique.
- R1 : Le responsable du suivi de l'action, vous pouvez indiquer également les personnes contributrices à la bonne réalisation de l'action
- R2 : Le résultat attendu ou la valeur cible de chacun des objectifs figurant dans votre tableau de bord prospectif.

Vous pouvez ajouter à ces 4 caractéristiques de base :

- Votre situation initiale pour chaque objectif
- L'indicateur de mesure que vous avez choisi d'utiliser
- La fréquence de mesure
- La source d'où provient la donnée servant à alimenter votre indicateur
- En fonction de la fréquence choisie pour la 1<sup>ère</sup> année de votre plan moyen terme, les valeurs cibles mensuelles ou trimestrielles, puis les valeurs cibles annuelles pour les 2 années suivantes

### **3.Feed-Back et apprentissages**

- En fournissant un outil capable de recevoir des feed-back et d'établir des comptes rendus, le tableau de bord

prospectif met l'entreprise en position d'apprentissage permanent. Les objectifs stratégiques et opérationnels peuvent être ajustés en fonction des relations de cause à effet observées et des résultats constatés.

- Ces Feed-back peuvent se rapporter aux produits, aux services, aux processus internes clés et aux innovations pour citer les plus fréquents.
- Les managers peuvent aussi être informés en permanence de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie et des résultats obtenus.

## **BENEFICES DE CETTE METHODE**

Quels sont finalement les bénéfices de la mise en œuvre de cette méthodologie : Objectifs - Plans d'actions - Apprentissages ?

Cette démarche de déploiement stratégique et de pilotage de la performance est à la fois structurée et méthodique et elle peut être menée de manière directive ou collaborative.

Notre expérience d'accompagnement de nombreux clients avec cette méthode nous indique que la démarche collaborative donne de meilleurs résultats.

### **Elle favorise :**

- L'alignement de tous les collaborateurs sur la stratégie
- L'engagement des managers et des employés
- Une déclinaison complète et flexible des objectifs des strates supérieures vers les niveaux inférieurs de la hiérarchie
- Une complémentarité et une convergence des plans d'action des entités de même niveau
- L'allocation du bon niveau de ressources nécessaire à l'atteinte des objectifs
- Le rattachement des plans d'action annuels au plan moyen terme à 3 ou 5 ans
- L'association d'un indicateur de mesure à chaque objectif et à chaque action
- La mise en place de feed-back et de boucles d'apprentissage en continu

## **EN SAVOIR PLUS ET FAIRE LE PREMIER PAS**

Vous souhaitez en savoir plus ou vous faire accompagner sur les thématiques suivantes :

- Comment déployer avec succès votre stratégie
- Comment optimiser le pilotage de votre performance
- Comment obtenir un bon équilibre en objectifs de rupture et objectifs de routine
- Comment obtenir l'engagement des acteurs clés de votre organisation
- Comment développer l'intelligence collective
- Comment sécuriser vos résultats budgétés