

SOMMAIRE

INTRODUCTION

LA PERFORMANCE, UNE AFFAIRE D'ÉQUILIBRES?..... 1

CHAPITRE I

DU DOPAGE APPLIQUÉ AU MONDE DE L'ENTREPRISE :
LE COÛT DE LA PERFORMANCE À TOUT PRIX..... 7

CHAPITRE II

LE DÉRÈGLEMENT POLITIQUE :
QUAND LA COMPLEXITÉ TUE LA PERFORMANCE..... 21

CHAPITRE III

VISER TOUJOURS MIEUX ! D'APPLE À MESSI :
RENDRE VOS PERFORMANCES ADMIRABLES..... 41

CHAPITRE IV

QUATRE POSTULATS POUR LIBÉRER LA MOTIVATION
DE VOS SALARIÉS..... 59

CHAPITRE V

SANS VITESSE, LA PERFORMANCE N'EST RIEN :
ACCÉLÉRER ET ANTICIPER..... 77

CHAPITRE VI

LE SECRET DE L'INNOVATION :
OUVERTURE ET TRANSPARENCE..... 95

DÉS-ÉQUILIBRES

CHAPITRE VII

HALTE AU « VALUE WASHING » !

TRANSFORMER LES VALEURS EN PRINCIPES D'ACTION _ 113

CHAPITRE VIII

ON NE NAÎT PAS LEADER, ON LE DEVIENT..... 129

CONCLUSION

SIMPLICITÉ *VERSUS* COMPLEXITÉ :

MISER SUR LE BON SENS..... 149

INTRODUCTION

LA PERFORMANCE, UNE AFFAIRE D'ÉQUILIBRES ?

« Vogue du sport, médiatisation de l'entreprise, explosion de l'aventure, glorification de la réussite sociale et apologie de la consommation : en une dizaine d'années, la société française s'est convertie au culte de la performance¹ », écrivait en 1991 le sociologue Alain Ehrenberg dans un essai consacré à une notion dont chacun d'entre nous parle sans trop savoir à quoi elle renvoie réellement. Pour un décideur, qu'est-ce que la performance, et, surtout, comment l'atteindre ? S'agit-il des résultats trimestriels de son entreprise, ceux que l'on scrute sur les tableaux de *reporting* en espérant respecter les objectifs fixés par les actionnaires ? Est-ce la réussite de son organisation au long cours et l'aptitude à pérenniser un modèle ? Est-ce la capacité à tirer le meilleur de ses équipes pour viser une réussite au-dessus de la moyenne, voire hors du commun ? Ou est-ce un état d'esprit teinté d'idéalisme, une quête inlassable d'excellence destinée à conjuguer

1. Alain Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991.

les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés ? C'est à ces interrogations fondamentales, au croisement des défis que rencontre le dirigeant du XXI^e siècle, que cet essai se propose de répondre.

Vingt-cinq ans après le constat opéré par Alain Ehrenberg, il faut d'abord noter que la donne a bien changé. Premièrement, alors que l'opinion publique continue de célébrer les prouesses des sportifs – et que des figures comme Lionel Messi, Usain Bolt ou Renaud Lavillenie sont adulées par les foules –, les performances de l'entreprise sont loin de susciter le même engouement. Bien au contraire, il n'est pas rare qu'elles soient brocardées et dénoncées par les leaders d'opinion. La multiplication des scandales financiers (Enron ; l'affaire Kerviel), écologiques (BP et l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon) ou humains (l'emploi de mineurs par Foxconn, le sous-traitant d'Apple) ainsi que la crise de 2008 sont passées par là.

Pour beaucoup, l'entreprise est moins créatrice de richesses que source de déséquilibres : ses intérêts seraient trop divergents de ceux des individus et de la collectivité. Que l'on juge ces récriminations légitimes ou infondées, force est de constater que la performance économique des organisations a rarement bonne presse. Lorsqu'un éditorialiste ou un responsable politique parle de « performance », il y a toutes les chances pour que ses propos soient connotés négativement et renvoient à des réalités peu flatteuses : dérives du capitalisme, mépris pour le facteur humain, mal-être au travail, etc. Dans un monde où le poids de l'émotion et le choc des formules

INTRODUCTION

priment souvent sur la description mesurée du réel, la loupe médiatique a tendance à se focaliser sur les excès – qui existent, je ne le nie pas – de telle ou telle société cotée en Bourse... quitte à grossir le trait et passer sous silence ce qui fonctionne bien dans la sphère économique. Cet « effet de halo » entretient la suspicion à l'égard des performances de l'entreprise.

Deuxièmement, l'environnement des organisations a été profondément bouleversé en un quart de siècle. La montée en puissance des pays émergents et la révolution numérique ont rebattu les cartes et confronté les entreprises à une accélération brutale des cycles et à une intensification croissante de la concurrence. Concernant la digitalisation, le phénomène est toujours en cours et impose des défis quotidiens. L'uberisation, la désintermédiation et l'utilisation des nouvelles technologies dans des structures peu habituées aux transformations déstabilisent les acteurs traditionnels de l'économie. L'innovation, l'agilité et la maîtrise du temps deviennent des facteurs-clés de performance et des enjeux de survie. Notre époque condamne brutalement les entreprises qui cèdent à la tentation de l'immobilisme et oublient de se renouveler. Les plateformes 100% numériques et les start-up détiennent pour l'instant une longueur d'avance en termes de vitesse et de créativité, faisant voler en éclats les certitudes héritées d'autrefois et la viabilité des modèles économiques que l'on croyait appelés à durer pour l'éternité. En effet, qui aurait dit, il y a dix ans encore, que le monopole des taxis ou celui des hôteliers subiraient un tel challenge ? Et qui peut affirmer que son secteur ne sera pas touché par une vague technologique et

un mouvement de désintermédiation qui n'en sont qu'à leurs prémices ?

Troisièmement, l'arrivée des générations Y et Z sur le marché du travail introduit de nouvelles mentalités qui tranchent avec le paradigme tayloriste, la culture verticale et les fonctionnements pyramidaux. Plus autonome, moins attachée à l'entreprise et en quête d'équilibre entre l'épanouissement personnel et l'accomplissement professionnel, la nouvelle génération a le mérite de mettre au cœur des organisations les attentes de l'individu et l'importance du facteur humain. On ne manage plus un salarié des années 2010 comme on le faisait durant les années 1990. Or, en un peu plus de deux décennies, la plupart des entreprises n'ont pas modifié leur logiciel managérial alors même que leurs équipes ont en partie changé de visage. Ce décalage crée un certain nombre d'incompréhensions et limite la capacité des organisations à tirer profit du potentiel de ces nouveaux talents.

À l'aune de tous ces constats, je suis persuadé que les décideurs doivent questionner leur approche de la performance. Trop longtemps réduite à une équation simpliste coûts/résultats, cette dernière repose désormais sur un équilibre subtil entre les contraintes financières et deux facteurs dont l'importance ne cesse d'augmenter : la motivation des salariés et le temps. Pour sécuriser leur modèle, s'adapter à l'accélération des cycles et anticiper les transitions à venir – soit trois étapes indispensables afin d'atteindre une performance durable –, les entreprises ne peuvent plus faire l'économie d'une réflexion

de fond sur la manière de concilier ces paramètres parfois contradictoires.

Par exemple, comment améliorer la productivité de ses salariés et leur vitesse d'exécution sans générer un stress excessif et un mal-être au travail ? Comment concilier les obligations de court terme et la pression des concurrents avec l'exigence de bâtir une stratégie au long cours ? Ou comment dépasser l'approche marketing des valeurs pour les transformer en principes effectifs, au service de la performance économique et de l'engagement des collaborateurs ? Face à ces problématiques complexes, il n'y a pas de recettes miracles mais il existe des pistes concrètes qui permettent de ménager au mieux ces différents objectifs. Inspirées par l'expertise que mon groupe a acquise dans des domaines comme l'innovation, les ressources humaines ou les achats, ces méthodes seront détaillées au fil de cet essai. Loin de demander des investissements colossaux, elles sont guidées par une conception pragmatique de la réalité humaine et économique des organisations.

Convaincu que la recherche de la performance répond dorénavant à une alchimie délicate entre ces quatre dimensions (coûts, résultats obtenus, motivation du personnel, gestion du temps), j'ai souhaité mener une réflexion sur le caractère inédit des bouleversements à l'œuvre et ébaucher des solutions aux difficultés qui en résultent. De l'ère de la 2D (le temps où l'on se préoccupait presque exclusivement des coûts et des résultats), nous passons à celle d'une réalité augmentée : pour les dirigeants et leurs équipes, il est donc temps de changer de regard sur

DÉS-ÉQUILIBRES

la performance et de mieux intégrer la complexité des enjeux et les transformations de leur écosystème. Dans les années à venir, la réussite des entreprises sera largement conditionnée par l'aptitude à créer un équilibre durable entre ces quatre facettes et à miser sur le « mieux ». Retrouver le bon sens de la performance, c'est accepter cette nouvelle donne pour la muer en opportunité alors qu'elle a parfois des allures de quadrature du cercle. C'est également contribuer à redorer le blason de l'entreprise et à démontrer que la performance économique n'est pas synonyme d'excès mais de sauvegarde des équilibres.

