

Université d'été de L'ESC ROUEN- 12 septembre 2008

Compte rendu de la table-ronde n°4 : Pilotage de la performance globale et diversité culturelle

Executive summary

Le pilotage de la performance, par l'utilisation d'outils et d'indicateurs communs, est une pratique unifiée partagée par tous les managers d'une organisation. Pourtant bon nombre de managers soulignent de nombreux dysfonctionnements dans ces pratiques de pilotage de la performance. Tous les participants à la table-ronde ont plus ou moins vécu des dysfonctionnements et s'accordent sur la nécessité de contextualiser les outils de pilotage de la performance pour agir sur le comportement des individus par la prise en compte de la diversité. Cela s'applique à toutes les organisations, aussi bien aux grandes entreprises, qu'aux PME, ou encore aux hôpitaux, et aux institutions publiques. Cette diversité appliquée au pilotage de la performance va au-delà des dimensions habituelles de la diversité (le genre, l'origine ethnique, l'âge) : elle demande l'adaptation des processus communs de pilotage aux contextes culturels locaux, à la nature des activités, à la dimension des unités ... Le facteur humain ainsi pris en compte deviendra alors le levier majeur du management de la performance durable.

1. Le pilotage de la performance globale (GPM : Global Performance Management)

Après les concepts de Business Process Management (BPM), et de Corporate Process Management (CPM), le Global Performance Management (GPM), c'est-à-dire le pilotage de la performance globale, est une nouvelle approche des pratiques de pilotage de la performance.

Cette approche dépasse les aspects strictement financiers de la performance et s'inscrit dans une logique de pilotage continu. Fondée sur le principe selon lequel la performance proviendra de la capacité à mobiliser les énergies, elle prend en compte les aspects comportementaux et culturels pour instaurer une nouvelle dynamique du management de la performance de l'organisation.

Fondée sur une dynamique de changement dans les pratiques de pilotage, elle sera mise en place par la résolution des dysfonctionnements constatés et par la prise en compte des spécificités de chacune des composantes de l'organisation. A un premier niveau, le terme « globale » signifie que la performance ne doit pas être seulement évaluée à partir d'indicateurs financiers, mais il doit aussi utiliser des indicateurs multi-domaines, multidimensionnels, opérationnels et qualitatifs. De plus, elle doit s'inscrire dans une dimension temporelle continue incluant des pratiques permanentes (telles que les processus qualité) et des pratiques à court (business reviews) moyen (budgets et prévisions) et long (plans) terme.

Cette nouvelle approche du management de la performance permettra de résoudre de nombreux dysfonctionnements du management de la performance à différents niveaux. Le pilotage de la performance n'est trop souvent focalisé que sur le court terme, or on se rend compte de la difficulté de piloter et d'évaluer sur un espace temporel restreint. Les managers ont conscience de la nécessité d'inscrire le pilotage de la performance dans une perspective à moyen et long terme. Plusieurs intervenants soutenaient que ce pilotage doit aller de pair avec la vision et la mission de l'entreprise, mais faut-il encore que les acteurs sachent clairement ce que sont la vision et la mission de l'organisation. Or souvent le flou persiste. Il est du ressort de la direction de communiquer sur ces deux éléments.

Les participants ont également souligné que le pilotage de la performance doit orienter les comportements afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme. Les individus ont besoin d'avoir des repères clairement définis. Parmi les autres dysfonctionnements cités par l'assemblée, le pilotage de la performance par l'utilisation des mêmes critères pour tous a été plusieurs fois souligné. Souvent, les décideurs centraux ne tiennent pas compte des spécificités des activités, notamment des activités nouvelles, ainsi que des filiales dans les pays émergents. Le pilotage doit être ouvert à la diversité des business et des cultures, même si ce processus requiert plus de temps et de communication lors de la mise en place du pilotage. Par ailleurs, les indicateurs de mesure de la performance seront d'autant mieux acceptés que les personnes concernées ont été consultées pour leur choix. Il est plus facile d'accepter les règles du jeu lorsque l'on a contribué à leur élaboration et qu'on en comprend l'objectif. A long terme, un tel investissement est profitable pour l'organisation et les individus. Cela doit s'inscrire dans une démarche gagnant/gagnant.

Autre dysfonctionnement fréquent, l'opacité des pratiques budgétaires et prévisionnelles : les négociations budgétaires se font sur la base d'hypothèses incomplètes ou incluant des marges de manœuvre non identifiées comme telles (les « coussins ») ; le manager performant sera alors celui qui sera aussi habile dans la négociation de son budget qu'efficace dans le pilotage de son entité. Pour réduire cette opacité des solutions existent telles que l'utilisation de benchmarking ou l'éclatement du budget en 3 processus différents destinés respectivement à la fixation des objectifs, aux prévisions et aux allocations des ressources.

Le pilotage de la performance globale fait de la mobilisation des énergies son fondement. Le GPM s'appuie sur l'utilisation d'indicateurs complets et complémentaires se référant aux quatre domaines que sont la finance, les clients, les ressources humaines et les opérations. Ces indicateurs doivent valoriser la qualité, l'innovation, et la fidélisation (des clients et des collaborateurs). Tous ces indicateurs peuvent être intégrés dans les tableaux de bord prospectifs, de réels outils de management stratégique.

2. Le comportement et les diversités

Le facteur humain est un des éléments essentiels du processus du pilotage de la performance qui n'est souvent pas pris en compte. Le pilotage de la performance globale est bien plus qu'un simple cycle caractérisé par la définition des objectifs, la planification,

le reporting et les revues de performance. Le GPM est un processus de management général de l'entreprise qui doit instaurer une nouvelle dynamique.

La notion de diversité prise en compte dans le pilotage de la performance globale est plus large que les 3 dimensions habituelles de la diversité (le genre, l'origine ethnique, l'âge) ; le pilotage de la performance doit prendre aussi en compte les diversités dans les natures d'activités, les cultures locales, les tailles d'unités, les différentes origines des organisations (syndrome post fusion-acquisition), les rapports entre opérationnels et fonctions supports ou les relations entre le siège et les unités opérationnelles. Plusieurs participants ont souligné l'importance de la prise en compte de ces éléments afin de ne pas « tuer » la créativité des individus et brider leur potentiel, car le succès de l'organisation repose énormément sur le capital humain. Ils ont rappelé le célèbre slogan « Think global, Act Local », cela signifie que la mise en œuvre locale des pratiques de pilotages doit s'adapter à chaque contexte spécifique sans perdre de vue l'objectif global de l'organisation.

De nombreux échanges entre les participants portaient sur leurs expériences professionnelles dans des pays de culture anglo-saxonne et celles de culture latine. Ils ont mis en évidence les principales différences culturelles entre les anglo-saxons et les latins concernant le rapport au temps, la tolérance de l'incertitude, le niveau d'acceptation de radicalité du changement (voir la conférence de Philippe Manière), l'approche en terme de gestion, le rapport individualisme/collectivisme, ou encore la perception de la distance hiérarchique. Ces différences ont été mises en évidence dans les analyses multiculturelles (en particulier celle de Geert Hofstede).

Il est donc essentiel de connaître les dimensions de cette diversité pour :

- Eviter les distorsions liées à la culture dominante du groupe (par exemple le choix d'un rythme d'actualisation des prévisions par un groupe sera autant influencé par la « tolérance de l'incertitude » de son équipe dirigeante que par les nécessités liées à l'activité elle-même)
- Utiliser le levier des spécificités culturelles pour mobiliser les énergies de la manière la plus efficace

3. Les axes d'amélioration/ les enjeux

La fondation du pilotage de la performance est le partage d'un langage commun. Les dysfonctionnements naissent souvent d'incompréhensions de langage. Il est nécessaire de se mettre d'accord avec les individus concernés sur la définition des critères de performance afin d'éviter tout malentendu. Cette difficulté est vécue au quotidien par les managers développant de nouvelles activités ou pilotant les filiales dans les pays émergents comme le BRIC (Brésil, Russie, Inde Chine).

De plus, il est indispensable de faire participer les individus, quelle que soit leur fonction, au choix et à la mise en place des outils nécessaires à leur évaluation : le système d'évaluation est plus légitime, l'efficacité tend à croître, et les individus sont responsabilisés.

A l'heure où le management interculturel devient une réalité quotidienne, la mise en place de système de pilotage de la performance au niveau international s'accompagne d'un autre enjeu majeur : la gestion prévisionnelle de la diversité culturelle. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nécessite la maîtrise de la diversité culturelle dans les firmes multinationales. Cela demande au préalable la réalisation d'analyses empiriques afin de bien comprendre les diversités culturelles, et les attentes des uns et des autres pour optimiser l'évolution de la mixité culturelle des équipes.

L'application d'outils et d'indicateurs trop monolithiques pour le pilotage de la performance a favorisé d'importants dysfonctionnements. Aujourd'hui, les managers doivent pouvoir et savoir adapter leur système de contrôle et de pilotage à la diversité des situations afin d'accroître l'efficacité globale de l'organisation. La prise en compte de la diversité est ainsi le principal levier du pilotage de la performance globale car elle seule permet une véritable mobilisation des énergies.

Francis Cuisiner (74), François-Xavier Simon (79), responsables de la table-ronde Pilotage de la performance globale et diversité culturelle

Martial Thomazo (09), rapporteur de la table ronde et étudiant de la majeure Finance Contrôle et Pilotage des organisations (FCP)