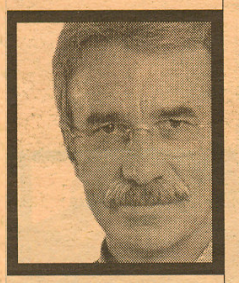
MANAGEMENT

Bâtir des équipes performantes

«L'administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90% du temps vous ne les connaissez pas», a dit Peter Drucker. Alors, comment faire en sorte que les objectifs stratégiques débouchent sur des résultats?



JEAN-CLAUDE BULLIARD
Management Consultant
Bulliard Consulting.

LES ENTREPRISES sont constamment à la recherche de solutions afin d'améliorer la productivité de leurs collaborateurs et d'augmenter leurs performances financières. De nombreuses pistes ont été identifiées, testées et mises en ouvre. Nous connaissons tous de nombreux exemples, tel que, formation des cadres, formation des collaborateurs, stages de motivation, team building, définition d'une stratégie plus affûtée, partage des responsabilités, pour n'en citer que quelques-uns.

Transformer une stratégie en performance

Selon Michael C. Mankins et Richard Steele dans un article publié dans le «Harvard Business Review» d'août 2005, intitulé «Transformer une stratégie en performance», les équipes atteignent, en moyenne, 63% des objectifs du plan stratégique. Cette étude est basée sur une enquête conduite auprès de 197 compagnies ayant un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de dollars. L'objectif poursuivi par l'étude était d'évaluer dans quelle mesure ces entreprises étaient capables de transformer une stratégie en performance. Les compagnies interrogées étaient actives dans différents secteurs économiques et différentes régions du monde. Pourquoi une telle différence? Comment obtenir un alignement des objectifs sur la stratégie? Quels sont les obstacles?

Savoir faire et suivi, facteurs indispensables

Les éléments principaux et indispensables sont la qualité de la communication entre les membres d'une équipe, le partage des objectifs les plus importants, la création de plans à court et long terme et surtout que chacun soit responsable du succès ou de l'échec de l'exécution de ceux-ci.

Il existe souvent une absence d'identification des employés à l'objectif imposé.

Il est surprenant de constater que chacun de nous est parfaitement conscient de cette situation, mais nous manquons des connaissances essentielles ou plus simplement du temps et de l'énergie nécessaires pour nous assurer de manière régulière de l'alignement de nos actions sur les objectifs. L'étude mentionnée ci-dessus démontre clairement que la combinaison d'éléments tels que le savoir faire et le suivi sont les facteurs indispensables qui permettront de combler cette différence entre la stratégie et les performances observées.

Les auteurs ont résumé les résultats de leur étude en identifiant cinq raisons majeures: les entreprises suivent rarement les performances par rapport aux priorités annuelles; les résultats sur plusieurs années sont rarement en ligne avec les projections; une perte importante de substance est due à la mauvaise communication et au manque de suivi; les causes freinant la performance sont très rarement visibles par les membres des direc-

: une absence des employés sé.

- tions; l'écart existant entre la stratégie exprimée et les performances réelles favorise une culture de la médiocrité.

Il s'agit bien évidement de la situation de grandes entreprises actives à l'international. La situation est-elle très différente dans des entreprises de taille plus modeste où l'on pourrait penser qu'une meilleure maîtrise devrait être la règle?

Les freins au développement

Une étude réalisée récemment par une étudiante en partenariat avec «ICE-Fagioli & partenaires» à Lausanne, auprès de quelque 370 entreprises vaudoises de toutes tailles et de domaines variés, a permis de recueillir 175 réponses. L'objet de cette étude était l'outsourcing des activités de ressources humaines, qui n'est pas notre sujet. Il y a cependant un volet de l'enquête qui portait sur les freins que les entreprises rencontrent dans leur développement.

Parmi les principaux soucis exprimés par les dirigeants d'entreprises, figure prioritairement celui de trouver des collaborateurs compétents, d'assurer la relève et de garder les bons éléments. Suivent les questions relatives aux économies à réaliser, à la communication, à la gestion de l'inquiétude et du futur incertain, aux conflits entre personnes et à la démotivation. Leurs priorités: mobiliser, développer un esprit d'équipe, former les cadres et promouvoir l'esprit d'initiative *(voir le graphique ci-dessous)*.

Les entreprises rencontrent des freins dans la réalisation de leurs priorités (plus de 200 mentions ont été faites par 130 répondants). Les freins les plus fréquemment évoqués sont les suivants:

▶ **Manque de moyens:**
Temps (32 mentions), budget (17), compétence ou formation (14), surcharge (9), effectif de personnel (11)

▶ **Problèmes d'entreprise:**
Insuffisances de la direction (15), conjoncture (7), communication (6), taille (6)

▶ **Problèmes de personnel:**
Culture et résistance au changement (29), immobilisme et passivité (31), manque d'esprit d'équipe (8).

L'analyse montre que les freins dus au budget et à la surcharge ont moins d'impact auprès des entreprises de plus de 300 personnes. A contrario, la passivité et le manque d'esprit d'équipe ont relativement plus d'importance pour les entreprises de moins de 300 personnes. La mobilisation et le développement d'un véritable esprit d'équipe sont des points que nous retrouvons dans les deux études. Nous avons également observé, hors du cadre des études précitées, que de nombreuses entreprises considèrent, à juste titre, que la fixation des objectifs doit être le résultat d'une concertation. Malheureusement force est de constater que nous assistons très souvent à une fixation de ceux-ci de manière mécanique et par conséquent à une absence totale d'identification du collaborateur à l'objectif imposé.

Il est indispensable de reconnaître que plus que tous les outils de planification, les stratégies, les applications informatiques et autres prévisions financières, les collaborateurs sont la clé du succès d'une entreprise. Ils sont l'actif le plus important de celle-ci. La transformation d'une entreprise passe obligatoirement par ses collaborateurs.

Inciter les acteurs de l'entreprise à travailler ensemble de manière proactive, d'assumer la responsabilité de leur performance, ainsi que celle de l'entreprise, permet d'améliorer la situation. L'engagement est l'enjeu et il n'y a pas d'engagement sans adhésion et responsabilisation.

Une piste éprouvée permettant de maîtriser la situation est la mise en œuvre d'une approche telle que celle décrite dans l'encadré ci-dessus.

Elle permettra d'améliorer les points suivants: les priorités principales sont identifiées et suivie

LA PASSIVITÉ ET LE MANQUE D'ESPRIT D'ÉQUIPE SONT SOUVENT PERÇUS COMME DES FREINS.

de manière régulière; les objectifs prioritaires seront atteints de manière durable et contribueront au développement du volume d'affaires: la communication entre les membres de l'équipe et le suivi est garanti; le management a à sa disposition un système pour suivre les performances et prendre les mesures correctives nécessaires; enfin, les membres des équipes sont orientés sur les objectifs principaux et suscitera une culture de la performance. ■

Les cinq étapes essentielles

Voici les étapes principales telles que proposées par l'approche de «Best Year Yet®» pour bâtir une équipe performante:

1. Organiser une séance de planification annuelle avec la participation de chaque membre de l'équipe, afin que le plan devienne celui de tous.
2. Reprendre les événements passés, positifs et négatifs, et en tirer des enseignements pour l'avenir.
3. Identifier les éléments limitants – attitudes et postulats – et les transformer en nouvelles impulsions.
4. Sélectionner les 10 objectifs principaux, qui deviendront les objectifs de chaque membre de l'équipe.
5. Organiser une séance de travail mensuelle destinée à mesurer les progrès réalisés et tirer les enseignements de la période écoulée.