

OBTENIR DE MEILLEURS RESULTATS AVEC LES 5 MOTEURS DE LA PERFORMANCE :

Les 5 stratégies et 25 pratiques des gestionnaires qui obtiennent de meilleurs résultats

Vincent Sabourin¹

Nous allons aborder dans cet article ce que nous appelons les moteurs de performance, c.-à-d. les forces motrices qui sous-entendent la performance d'un gestionnaire dans l'exécution des objectifs d'un gestionnaire. Ce premier chapitre vise à présenter quels sont les moteurs, c.-à-d. les stratégies dont vous disposez comme gestionnaire pour être en mesure d'exécuter vos objectifs et obtenir de meilleurs résultats avec votre unité de travail.

Comme gestionnaire, vous disposez de 5 façons distinctes d'obtenir de meilleurs résultats avec votre unité de travail. Ces cinq stratégies sont différentes, mais complémentaires dans la réalisation de vos objectifs. C'est ce que nous appelons en américain des *stratégies « d'exécution »* (*strategy execution*) ou encore en français des « stratégies de réalisation » de vos objectifs. Par « stratégie d'exécution » nous entendons les façons avec lesquelles vous pouvez obtenir de meilleurs résultats. Examinons brièvement chacune de ces stratégies d'exécution.

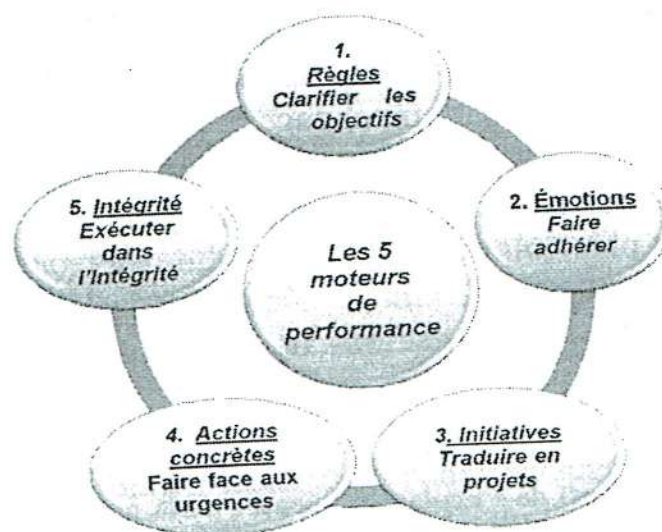
On retrouve tout d'abord ce que nous appelons le « moteur des règles » qui repose sur la clarification et l'alignement de vos objectifs. Le second moteur est celui des « émotions » et vise à faire adhérer à vos objectifs en développant un engagement. Le troisième moteur est celui des « initiatives » qui permet de responsabiliser par la mise en place de projets concrets rendant vos employés et vos collaborateurs plus capables et plus volontaires. Le quatrième moteur de performance est celui de « l'action immédiate ». C'est la capacité à prendre action immédiatement dans des situations urgentes. Enfin, le cinquième et

¹ Ph.D. L'auteur est professeur et directeur du GRÈS (Groupe de recherche sur l'exécution des stratégies) de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. L'auteur a bénéficié de l'appui financier de l'Institut des stratégies d'exécution, organisme sans but lucratif voué à la recherche et la diffusion du programme de recherche et de transfert Performex. Les commentaires sont les bienvenus : sabourin.vincent@uqam.ca.

dernier moteur est celui de « l'intégrité » de vos valeurs et principes des actions que vous prenez comme gestionnaire. L'intégrité repose ainsi sur le fait d'exécuter vos objectifs dans le respect de vos valeurs et vos principes de l'organisation.

Si chacun de ces cinq moteurs de performance représente une stratégie d'exécution particulière dont vous disposez et qui vous permet d'obtenir des résultats différents, c'est le cycle complet et intégré de ces 5 stratégies d'exécution qui constitue la clé d'exécution complète et réussie de vos objectifs. C'est ce que nous appelons une « exécution intégrale des cinq moteurs » de votre performance. Dans ce contexte, chaque moteur de performance représente l'une des étapes d'un cycle d'exécution que vous devrez maîtriser afin d'obtenir de meilleurs résultats avec votre unité de travail. Après avoir repris le contrôle de vos résultats, nous verrons que vous devrez clarifier et aligner vos objectifs avec votre équipe de travail, obtenir l'adhésion de vos employés à vos objectifs, responsabiliser vos employés par des initiatives, faire face aux urgences dans l'exécution de vos objectifs et mettre en œuvre vos objectifs dans l'intégrité de vos valeurs et de vos principes de fonctionnement. Nous verrons dans les chapitres suivants comment maîtriser chacune des étapes afin d'obtenir de meilleurs résultats.

La figure suivante illustre le cycle de ces cinq stratégies d'exécution.



Afin d'en faciliter la compréhension, faisons une analogie avec le corps humain. Les règles correspondent à la tête, les émotions au

cœur, les initiatives aux bras, l'action immédiate aux pieds et l'intégrité à l'âme.

Chaque moteur de performance vous permet de répondre à une question différente. Le moteur de performance des règles repose sur la question *comment ? Comment devons-nous nous y prendre afin d'atteindre notre objectif ?* Le moteur de performance des émotions à la question *pourquoi ?* Pourquoi nos gens devraient faire les choses de façon différente ? Le moteur de performance des initiatives à *qui ?* Qui doivent être les champions et les porteurs de nos initiatives ? Le moteur de performance de l'action immédiate au *quoi ?* Quelles sont les situations urgentes ou pressantes et le moteur de performance de l'intégrité à la question de *quelles façons ?* De quelles façons devons-nous attendre nos objectifs afin de nous assurer de respecter l'intégrité de nos valeurs et de nos principes.

Ces moteurs de performance apportent un éclairage nouveau sur la question des stratégies d'exécution de vos objectifs comme gestionnaire avec votre unité de travail. Alors que nous avons tendance à travailler plus fort afin de faire plus de « ce qui marche » pour nous et que nous utilisons davantage les façons de faire que nous maîtrisons, notre étude met en lumière le fait que « faire davantage la même chose » (en ampleur *more of the same*) ne mène généralement pas à de meilleurs résultats. Plus vous obtenez de succès avec un seul moteur des performances et plus vous aurez tendance à n'utiliser que celui-ci. C'est pourquoi nous disons que votre succès présent comporte les propres germes de la destruction de votre leadership.

Ce qui signifie que toutes les techniques de management à la mode ne vous donneront pas de meilleurs résultats si elles ne sont pas intégrées dans un cycle complet d'exécution de vos objectifs. Des techniques comme les tableaux de bord, le *benchmarking*, la gestion des talents, la gestion de projets, les *kaisen* et l'élaboration d'un énoncé de mission ne donneront des résultats que dans la mesure où ces techniques viennent compléter les différentes facettes de l'exécution de vos objectifs. Ces observations sont cohérentes avec les différentes études sur le sujet. Ainsi dans leur article, Nohria et ses collègues (2003) ont identifié près de deux cents méthodes de management qui permettent d'obtenir une performance supérieure. Les auteurs ont obtenu des résultats surprenants. Ils ont montré que la grande majorité

des techniques utilisées de façon individuelle avaient peu d'impact sur la performance d'une organisation. Ce qui détermine la performance d'un gestionnaire, c'est la maîtrise intégrée de l'ensemble d'un certain nombre de pratiques de management qui peuvent paraître assez simple mais dont les gestionnaires performants ont une excellente maîtrise.

Nous allons maintenant voir de façon sommaire comment vous pouvez utiliser chacun des 5 moteurs dans la réalisation de vos objectifs.

Moteur No : 1 : Le moteur des règles : clarifier et aligner les objectifs

Une première façon d'obtenir des meilleurs résultats comme gestionnaire consiste à mieux clarifier vos objectifs et les aligner avec les gens avec qui vous travaillez. C'est ce que nous appelons le moteur des règles. Ce moteur de performance repose sur une conceptualisation abstraite d'un ensemble de règles et de principes de fonctionnement du travail à effectuer

Les gestionnaires qui obtiennent des résultats grâce à cette stratégie effectuent une « programmation » des résultats qu'ils doivent atteindre et font une planification de leurs objectifs, précise et plus détaillée. À l'aide d'une planification de leurs objectifs, ils mettent en place des règles de fonctionnement claires.

Le moteur de performance des règles préconise la mise en place de règles rationnelles de fonctionnement. C'est le moteur de la tête. Ce moteur de performance repose sur la question du *Comment* ? Il correspond à plusieurs pratiques en vue de construire un ensemble de règles de fonctionnement. Cette stratégie permet de hiérarchiser les objectifs de l'organisation entre la direction générale et les unités d'exploitation. Ce moteur de performance permet de mettre en place des objectifs décomposés puis de les descendre dans l'organisation. Ceci mène souvent à l'implantation d'un *modèle d'affaires* résultant d'une analyse et d'une réflexion rationnelle. La planification et l'analyse prévalent. Ce moteur de performance a une préférence pour les chiffres, les figures et les protocoles. Il repose sur les faits, les principes abstraits et est basé sur la rationalité (c.-à-d. la raison). En utilisant ce moteur de performance, vous utilisez les règles et les

principes dans le but de les intégrer dans le système de fonctionnement de l'organisation.

Dans nos travaux, nous constatons qu'un premier groupe de gestionnaires accomplissent leurs objectifs principalement à l'aide de ce moteur de performance. Ils le font par une meilleure programmation des objectifs de leurs départements, c'est-à-dire par une clarification et un meilleur alignement des objectifs de l'organisation.

Ces gestionnaires mettent en place des objectifs non seulement bien articulés, mais sont capables d'aligner leurs objectifs entre les différents départements avec lesquels ils travaillent. Ce moteur repose sur une observation et une analyse précise et détaillée dans le but de clarifier les règles du jeu. Ainsi, certains gestionnaires clarifient et améliorent les règles pour trouver des solutions durables aux plaintes, aux anomalies et aux incidents. D'autres gestionnaires s'attaquent au manque d'alignement stratégique dans la chaîne de service des départements d'une organisation en établissant des « contrats de performance » entre les départements fournisseurs et les départements clients de leur organisation afin de mesurer la qualité de service. Cette clarification et cet alignement des règles ont comme objectif de corriger le système et d'offrir des services et des produits de meilleure qualité.

Une des caractéristiques prédominantes des gestionnaires qui obtiennent de meilleurs résultats à l'aide de ce moteur de performance est le soin incomparable qu'ils mettent à clarifier les objectifs qu'ils doivent atteindre et à en mesurer régulièrement les résultats. Nous verrons plus en détail que les gestionnaires performants parlent plutôt de résultats alors que la majorité d'entre nous parlons plutôt d'objectifs et comment se centrer davantage sur les résultats à atteindre.

Dans ce contexte, J. Kingman-Brundage, Jane, R. William, George et D. Kingman-Brundage, et G. Bowen (1995) ont montré comment, dans les organisations de service, les règles viennent s'intégrer dans le cadre d'un système. C'est ce que les auteurs appellent *un modèle de logique de service*. Leur étude indique que le vrai défi des gestionnaires des services repose sur la coordination inter fonctionnelle entre les différents départements des opérations, des

ventes, du service à la clientèle, de l'administration et de finance, sur l'intégration des règles du jeu dans des objectifs coordonnés.

Le moteur de performance des règles est notamment le propre des ingénieurs, des planificateurs et des analystes qui travaillent à une organisation rationnelle et dite « scientifique » du travail.

Ainsi, dans une organisation d'utilité publique, un directeur général a introduit la méthode des résultats attendus avec toute une série d'indicateurs de mesure afin de hiérarchiser les objectifs de son organisation et de s'assurer que les objectifs des départements soient cohérents avec les objectifs de la direction générale. Ceci lui a permis de mettre en place une cascade d'objectifs inters reliés : les objectifs se sont hiérarchisés d'une façon logique et cohérente. Un autre directeur général a utilisé une méthode différente afin de clarifier les règles de fonctionnement. Il a introduit des contrats de performance écrits détaillant les attentes de chacun avec les départements-fournisseurs et les départements-clients. Ceci a permis de formaliser les objectifs et de s'assurer que les services fournisseurs répondent aux attentes d'un département et de la même façon que celui-ci réponde aux attentes des services-clients.

Moteur No : 2 : Le moteur des émotions : obtenir un engagement par le développement de véritables convictions

Un second moteur de performance vous permettant d'obtenir de meilleurs résultats repose sur le moteur des émotions. Les gestionnaires utilisent cette seconde stratégie afin d'aller chercher un engagement dans la réalisation de leurs objectifs plutôt que d'imposer ou encore de marchander leurs objectifs. Les gestionnaires performants mettent en place des stratégies d'exécution de leurs objectifs avant d'obtenir un véritable engagement plutôt que de clarifier les règles du jeu. Ils vont chercher un engagement chez leurs collaborateurs en créant notamment des émotions positives comme un climat de confiance, des perspectives communes qui font en sorte que les gens aient la motivation nécessaire afin d'accomplir vos objectifs.

De façon générale, ce moteur de performance des émotions permet d'aller chercher un engagement véritable plutôt qu'une simple adhésion ou qu'une implication. Il s'agit de transformer ses

collaborateurs et ses clients en préconisateurs de ses objectifs. Il s'agit d'expliquer pourquoi il est dans leur intérêt de le faire ainsi. C'est le moteur du cœur. Pour ce faire, ce moteur de performance nécessite que les gens développent leurs propres convictions quant aux objectifs à accomplir. Pour exécuter nos objectifs, rien de mieux que les gens n'en soient convaincus et y voient leur propre intérêt. Ce moteur de performance a un préalable important. Il repose sur des relations de confiance et de respect. Afin d'obtenir un engagement, nous devons tout d'abord comme gestionnaire comprendre les problèmes, réconcilier les points de vue divergents et d'établir des consensus, tout cela dans le but d'obtenir un engagement véritable plutôt qu'une simple implication. Pour ce faire nous avons besoin d'un bon capital relationnel avec nos collaborateurs. En utilisant ce second moteur de performance, nous cherchons tout d'abord à se « *faire une tête* » avec les personnes concernées afin de comprendre leur point de vue pour ensuite leur permettre de développer leurs propres convictions. Ce moteur de performance se fait sur la base de discussions longuement mûries et réfléchies auprès des personnes concernées, ce que beaucoup d'organisations appellent un « dialogue stratégique ». Ce dialogue stratégique permet aux gens de notre unité de développer leurs propres convictions sur l'importance des objectifs que vous poursuivez avec eux.

Ces gestionnaires maîtrisent généralement un ensemble de techniques permettant de créer un engagement, comme les suivantes : établir des consensus, créer de la proximité dans le but de diminuer les conflits sociaux et les tensions, résoudre des problèmes complexes entre départements, faire converger les discussions vers des consensus, utiliser la pression sociale des collègues, tout cela dans le but d'obtenir un engagement. De façon générale, ces gestionnaires cherchent à amener les départements à trouver leur propre réponse à la question *pourquoi ? Pourquoi faire ceci plutôt que cela ? Pourquoi pouvons-nous faire une différence par nos actions sur la qualité de services que nous offrons à nos clients ?*

Ainsi, dans les centres d'emploi des gouvernements, il fut démontré, contrairement à ce que nous croyons souvent, que l'expérience des émotions ne joue pas seulement un rôle à reculons en créant du mécontentement (Source). Les émotions contribuent directement à la création d'expérience d'engagement des employés dans les objectifs de l'organisation (V. Liljander et T. Strandvik, 1997). Les

gestionnaires obtiennent des résultats en faisant vivre des expériences d'engagement à leur unité et se basent sur le moteur de performance que sont les *émotions*.

Le président d'un grand groupe alimentaire a ainsi mentionné que les véritables résultats de sa planification stratégique (qui avait coûté près de 1 million de \$ et réalisée une firme américaine) avaient été non pas le rapport de 500 pages introduisant des analyses sophistiquées et toute une série d'objectifs mesurables pour chacune de ses unités, mais plutôt le degré d'engagement beaucoup plus élevé de ses managers qui avaient du « *magasiner* » la concurrence, assister à des dégustations des produits à des groupes consommateurs, parler à des gérants d'épicerie et participer à des entrevues avec les consommateurs. Ceci est venu renforcer considérablement l'engagement des gestionnaires dans les objectifs de l'organisation en les rendant convaincus de l'importance de plusieurs gammes de produits auprès des acheteurs.

Moteur No : 3 : le moteur des initiatives : responsabiliser par des projets concrets

Dans un troisième temps, une fois que vous avez planifié vos objectifs et avez fait adhérer vos collaborateurs à vos objectifs, les gens avec qui vous travaillez vont vous demander, qu'est-ce que vos objectifs changent concrètement pour moi? Lorsque vous souhaitez accomplir des objectifs, la grande majorité de vos collaborateurs estime que vos objectifs sont les vôtres et pas les leurs. C'est l'objectif visé de cette troisième stratégie d'exécution soit le moteur de performance des initiatives qui consiste à traduire vos objectifs en projets concrets pour vos collaborateurs. Les managers performants qui utilisent cette troisième stratégie d'exécution ont développé des stratégies afin de traduire leurs objectifs en projets concrets et de responsabiliser leurs collaborateurs. C'est ce que nous appelons le moteur de performance des initiatives qui permet de responsabiliser vos collaborateurs.

Ce troisième moteur de performance des initiatives repose sur une expérimentation active de nouvelles façons de faire, comme le fait de réaliser des projets porteurs et d'améliorer de façon continue les activités existantes. Si nous faisons référence au corps humain, c'est le moteur des bras. Ce moteur vise à traduire les objectifs de

l'organisation en projets concrets en responsabilisant chacune des équipes et idéalement chacun des membres de l'organisation. De telles initiatives ont pour effet d'accroître considérablement le sens des responsabilités et d'initiative des employés. Ce moteur rend les employés plus capables et plus volontaires dans la réalisation de vos objectifs. Lorsque vous utilisez ce moteur de performance, vous accomplissez vos objectifs par une expérimentation active des nouvelles façons en traduisant vos stratégies et vos objectifs en initiatives concrètes. Pour ce faire, ce moteur de performance repose sur la mise en place de nouvelles idées et d'améliorations. En utilisant ce moteur de performance, les gestionnaires expérimentent de nouvelles façons de faire et prennent une décision à la suite du feedback du projet. Ils font systématiquement l'essai de nouvelles façons de faire et cherchent activement à améliorer les pratiques existantes.

Ainsi, paradoxalement, les objectifs de l'unité dont nous sommes responsables sont souvent accomplis par seulement 25% des personnes d'une organisation qui représentent 75% de la valeur des objectifs. Dans ce contexte, ce moteur de performance vise à rendre plus capables et plus volontaires les gens de l'organisation en faisant porter la charge de l'exécution sur un plus grand nombre de personnes. Ce moteur vise à accroître le sens de l'initiative et des responsabilités des collaborateurs et à obtenir des résultats d'équipe plutôt qu'une source de résultats individuels. Il vise à faire une traduction individuelle des objectifs de l'organisation en initiatives concrètes, en introduisant des pratiques d'auto-résolution des problèmes et en permettant un fonctionnement plus décentralisé. Ce sont ces projets qui viennent responsabiliser les personnes-clés.

Dans ce contexte, les gestionnaires dont la stratégie d'exécution repose sur ce moteur introduisent des innovations souvent marginales au départ, mais s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue et délibérée. Pour atteindre leurs objectifs, ils vont trouver des volontaires pour prendre de nouvelles initiatives, mettre sur pied un comité qualité (*kaisen*), suggérer et essayer de nouvelles façons de faire, faire appel à la volonté de s'améliorer, mettre en place régulièrement de nouvelles pratiques, créer un projet d'amélioration continu, offrir un *coaching* personnel et gérer les activités à l'aide d'un mode projet. Ce fut notamment l'une des approches privilégiées par l'ancien P.D.G. de General Electric Jack Welsh avec son « GE Work-Out ».

Moteur No. 4 : Le moteur de l'action immédiate : faire face aux urgences par des actions immédiates

Par la suite, lorsque vous travaillez à la réalisation de vos objectifs, vous faites face à des imprévus, des situations urgentes ou pressantes. Vous devez alors prendre action de façon immédiate afin d'atteindre vos objectifs. C'est généralement pour répondre de façon efficace aux urgences immédiates qui se présentent à vous. C'est le quatrième moteur de performance soit celui de l'action immédiate. Pour poursuivre l'analogie avec le corps humain, c'est le moteur des pieds. Ce moteur de l'action immédiate permet d'agir de façon concrète à petite échelle afin d'obtenir des résultats rapidement. Lorsque nous utilisons ce moteur de performance, nous privilégions une prise de décision rapide, sans égard à un plan établi ou à des consensus. Ainsi, nous faisons des consultations seulement dans la mesure où cela donne des résultats rapidement. Nous sommes pragmatiques et nous nous ajustons rapidement sur la base des premiers résultats obtenus. Ce moteur de performance est souvent justifié par des situations urgentes et pressantes.

Ce moteur de performance nous permet d'obtenir des résultats en prenant des actions immédiates. Nous agissons sur des activités pour lesquelles nous avons un contrôle direct et sont en mesure d'avoir un impact immédiat. Nous nous ajustons sur-le-champ en fonction du résultat qu'ils ont obtenu plutôt qu'à l'aide d'un plan préétabli. Comme nous l'ont mentionné des gestionnaires dans nos travaux : « C'est seulement en le faisant qu'on va le savoir ». Un autre gestionnaire utilisait la formule suivante : « C'est au jour le jour que les choses se révèlent. ». On peut aussi utiliser le fameux slogan de l'action Mao-Tsé Toung : « L'action corrige l'action ! ». Avec ce moteur de performance nous effectuons des actions concrètes en agissant de façon immédiate et ce, sans nécessairement tenir compte des émotions ou encore des règles de fonctionnement existantes dans l'organisation. C'est dans l'action immédiate et à court terme que s'exerce ce moteur de performance.

Ainsi, dans la gestion de crises et de sinistres, lorsqu'une action concrète et immédiate est requise, la capacité des pompiers aux services des incendies de répondre à des situations urgentes lors de catastrophes repose sur une relation complexe puisque le lien entre

l'expérience et l'effort fourni n'est pas linéaire comme l'ont présumé plusieurs études jusqu'à présent (Moran, 1998). Comme le démontre cet auteur, l'expérience traumatique des pompiers vécue dans les situations de crises précédentes joue un rôle important dans leur capacité à répondre efficacement à des situations d'urgence.

Dans ce contexte, les crises et les urgences sont, pour une majorité d'organisations, le test ultime de la capacité stratégique de répondre de façon immédiate et concrète. Pour paraphraser l'ancien président de la Banque nationale, Léon Courville, gérer l'exécution devient « *piloter dans la tempête* ». C'est une stratégie d'exécution forte importante pour les corps policiers. Avec l'incident du Collège Dawson au Canada, nous avons constaté que depuis la tragédie de l'École Polytechnique, le Service de Police de Montréal avait amélioré sa capacité à répondre aux urgences par des actions concrètes et immédiates en établissant un protocole d'actions concrètes pour répondre à ce type d'urgences.

Dans bien des cas, nous verrons dans le chapitre sur l'action immédiate qu'après un examen sommaire, la majorité des urgences auxquelles nous faisons face ont un caractère prévisible. Ainsi, un service d'incendie a identifié les semaines des années précédentes qui avaient une plus forte probabilité d'incendie afin de s'y préparer plus efficacement. Cette décision lui a permis de revoir ses objectifs annuels. Cette stratégie d'exécution lorsqu'elle est utilisée avec les autres moteurs de performance, permet de devenir un décideur aguerri dans l'action quotidienne.

Moteur No. 5 : Le moteur de l'intégrité : exécuter vos objectifs dans l'intégrité de vos valeurs

Finalement, lorsque nous travaillons à atteindre vos objectifs et que nous et nos employés avons de la pression, nous devons nous assurer de travailler à la réalisation de nos objectifs dans le respect de l'intégrité, c'est-à-dire en harmonie et de façon cohérente avec nos valeurs et nos principes de notre organisation. Nous devons alors faire appel aux moteurs de l'intégrité. C'est la capacité de réaliser nos objectifs dans le respect de nos valeurs et de celles de notre organisation.

Pour poursuivre notre analogie avec le corps humain, c'est le moteur de l'âme. Ce moteur de performance vise à faire en sorte que les valeurs et la raison d'être de l'organisation s'actualisent dans les actions de l'organisation de façon intègre. L'intégrité repose sur le fait d'*internaliser* et d'intérioriser les valeurs de l'organisation. L'intégrité devient particulièrement importante lorsque l'organisation est sous pression. Toutefois le moteur de l'intégrité est souvent aussi pour beaucoup de gestionnaires le chemin le moins fréquenté puisqu'il donne des résultats à moyen et à long terme. Ce moteur de performance est souvent perçu à tort comme une contrainte de fonctionnement de l'organisation. C'est aussi malheureusement souvent la perception des codes d'éthiques et de conduite qu'entretiennent trop souvent les managers. Réaliser ses objectifs dans le respect des valeurs et des principes de l'organisation devient alors plus difficile. Les nombreux scandales comme ceux d'*Enron* et celui des commandites illustrent de façon flagrante un manque d'internalisation des valeurs et des principes de l'organisation.

Ce moteur de performance de l'intégrité repose sur une construction active et délibérée des valeurs de l'organisation dans ses actions de tous les jours. Il vise aussi à augmenter la cohérence entre vos valeurs personnelles et celles de vos employés. Il vise à faire en sorte que les membres de l'organisation contribuent par leurs actions quotidiennes à la réputation de l'organisation. De façon ultime, ce moteur de performance donne le sentiment de travailler pour une cause qui va au-delà de la rémunération et de la reconnaissance de l'organisation (G. Fairholm, 1996). Il vise à faire en sorte que dans l'exécution, les membres de l'organisation ne prennent pas de raccourcis et respectent l'intégrité des valeurs et principes de l'organisation. Il s'agit d'accomplir nos objectifs malgré le fameux « même si »...

L'exécution des objectifs à l'aide du moteur de l'intégrité repose non pas sur la gratification immédiate et extérieure (boni, peur des sanctions) mais plutôt sur une motivation intrinsèque. Les gestionnaires cherchent à développer une motivation à long terme et intérieure (sentiment d'accomplissement et conviction) chez leurs collaborateurs. Les membres de l'organisation doivent trouver en eux-mêmes leur motivation à réaliser les objectifs de l'organisation. Le moteur de l'intégrité repose sur le sentiment de travailler pour l'édification du bien. Il repose sur un sentiment d'abnégation. Cette situation prévaut malgré la tendance de beaucoup d'organisations à

mettre en place une rémunération incitative. C'est le paradoxe du joueur de baseball Babe Ruth. Ce dernier affirmait qu'il lui était plus difficile de savoir pour quelles raisons il jouait au baseball depuis que le propriétaire de l'équipe avait décidé de le payer un million par année!

L'intégrité des valeurs est un moteur de performance puissant. Il est particulièrement utilisé par les organisations qui exigent une vocation ou du bénévolat. Souvent dans ces organisations, les employés doivent promouvoir la cause qui est celle de l'organisation. Dans une grande coopérative, le directeur organise régulièrement de grandes réunions charismatiques où l'objectif est de réaffirmer ses valeurs et de revaloriser la cause. Comme le dit l'un des cadres supérieurs, « il faut avoir le sang de la bonne couleur pour travailler chez nous ». Dans un Centre hospitalier de longue durée (CHSLD) la directrice générale fait régulièrement des réunions sur les questions d'éthique afin de s'assurer d'une intégration des valeurs de responsabilités professionnelles. Dans une fondation pour le cancer des enfants, les parents, qui deviennent souvent des employés, sont engagés dans la cause et viennent témoigner régulièrement de son importance et de la façon dont chaque citoyen peut faire une différence. Afin de renforcer l'intégrité des valeurs, plusieurs organisations utilisent des rites d'initiation et des rites de passage dans le but d'assurer une intégration de la raison d'être de l'organisation chez l'employé. Ainsi, dans plusieurs organisations syndicales, il faut être militant au bas de l'échelle. Le piquetage lors des grèves constitue un outil de renforcement des valeurs organisationnelles pour les nouveaux militants. Dans la défense canadienne, les rites d'initiation pour intégrer une unité militaire (malgré les bavures qu'elles peuvent amener) forcent une intégration des valeurs de l'organisation comme le respect de la ligne hiérarchique lors de situations extrêmes sur le terrain. Ce moteur que constitue l'intégrité lorsqu'il est utilisé avec les quatre autres moteurs fait du directeur général un prédicateur (en anglais « preacher ») des valeurs de l'organisation qui aident les employés à faire du sens de leur travail quotidien.

La formule des 5 moteurs de la performance

La formule des gestionnaires performants repose sur une intégration des cinq moteurs de la performance. Le leader performant est capable

de clarifier et d'aligner les règles. Il est aussi capable, non seulement de mobiliser auprès de ses gens, mais d'obtenir un engagement. Il est en mesure de responsabiliser ses collaborateurs par des initiatives et de traduire ses objectifs en projets concrets. Il agit de façon concrète et immédiate dans des situations pressantes et il est capable d'exécuter ses objectifs dans le respect de l'intégrité. Toutefois, le gestionnaire performant a aussi développé et est en mesure de développer des collaborateurs et une équipe qui soit autonome, c'est-à-dire dont les gens sont capables d'atteindre les objectifs et sont aussi volontaires dans la réalisation de ses objectifs.

En bout de piste, un gestionnaire est responsable d'animer une équipe. Trop souvent dans la vie de tous les jours, l'état de nos stratégies d'exécution nous amène à faire nous même le travail plutôt que de mettre en place des processus afin de rendre nos gens plus autonome i.e. plus capable et plus volontaire. La figure ici-bas présente la formule des cinq moteurs de la performance.

$$LEx = F (Cm + Cs + Ce + Ca + Ci) \times AE$$

- LEX = gestionnaire performant
- Cs = Règles : Capacité à clarifier et aligner les règles et les objectifs
- Ce = Émotions : Capacité à obtenir un engagement
- Cr = Initiatives : Capacité à responsabiliser par des initiatives
- Ca = Actions : Capacité à agir de façon immédiate
- Ci = Intégrité : Capacité à exécuter dans l'intégrité
- AE = Autonomie des départements (capables et volontaires)

CONCLUSION

En conclusion, les gestionnaires qui réussissent la mise en œuvre de leurs objectifs utilisent cinq moteurs de performance. Parmi ces cinq moteurs, on note que les règles ne constituent qu'un seul moteur de performance. Seule l'intégration des 5 moteurs de performance permet une exécution complète et réussie des stratégies et des objectifs de l'organisation. C'est ce que nous appelons une *exécution intégrale*. Cette exécution intégrale des cinq moteurs de la performance est le propre d'une stratégie d'exécution bien intégrée. Elle se situe ainsi au-delà du traditionnel arbitrage entre la productivité des résultats à court terme et les relations harmonieuses avec les employés et les clients. Dans ce contexte, les gestionnaires et les leaders mettent en place des stratégies d'exécution intégrales pour leur organisation, qui transcendent cet arbitrage. Le succès de ces gestionnaires et de ces leaders repose sur leur capacité à utiliser les différents moteurs de l'exécution et à combiner des stratégies d'exécution menant à une intégration réussie.

Références

- Courville, Léon, *Piloter dans la tempête*. Québec/Amérique, 1994.
- Gsikszentmihalyi, Mihaly, *Good Business: Leadership, Flow and the making of meaning*, Penguin Group, 2003.
- Edvinsson, Leif. *Service Leadership: Some Critical Roles*, International Journal of Service Industry Management, 1992 Volume: 3 Number: 2
- Fairholm, Gilbert W. "Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work". *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol 17, Numéro 5, 1996, p. 11.
- Jarvis, Peter. *Adult Learning in the Social Context*, London: Groom Helm. 1987. 220 pages.
- Jeannot, Gilles, "The service project" experience in the French civil service. *International Journal of Public Sector Management*, Nov 2003 Volume: 16 Numéro: 6 Pages: 459 -467.
- Kingman-Brundage, Jane, William R. George, David E. Bowen. "Service logic": achieving service system integration. *International*

Journal of Service Industry Management, Oct 1995 Volumes: 6, Numéro: 4 Pages: 20-39.

Kolb David A. et Kolb Alice Y. *The Kolb Learning Style Inventory - Version 3.1, 2005 Technical Specifications*. Experience Based Learning Systems, Inc. Case Western Reserve University, mai 2005.

Kolb, David A. et Richard E. Boyatzis. " From learning styles to learning skills: The executive skills profile ". *Journal of Managerial Psychology*. Bradford: 1995. Vol. 10, Numéro 5; p. 3.

Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

Lilijander, Veronika, et Tore Strandvik, *Emotions in service satisfaction*. *International Journal of Service Industry Management*, mai 1997 Volume: 8, numéro: 2 pages: 148 – 169.

Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New-York Free Press, 1994,

Moran, Carmen C., " Stress and emergency work experience: a non-linear relationship", *Disaster Prevention and Management*, Mar 1998 Volume: 7 Issue: 1 Pages: 38 – 46.

Nohria, Nitin, William Joyce, Bruce Roberson, « What Really Works », *Harvard Business Review*, juillet 2003, 14 pages
Richard, Élodie. *Une étude exploratoire sur le leadership expérientiel*, Mémoire de maîtrise, MBA recherche, ESG UQAM, 2006.

Sabourin, Vincent, *Le leadership expérientiel: 5 stratégies pour améliorer l'efficacité dans les services et transformer les organisations*, Acte du colloque de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 2007