

MOTEURS DE PERFORMANCE ET STRATÉGIES D'EXÉCUTION

Comment les directeurs généraux mettent-ils en œuvre leurs objectifs ?

[Vincent Sabourin](#)

Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion »

2009/2 n°236 | pages 105 à 111

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-2-page-105.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

© Direction et Gestion. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Moteurs de performance et stratégies d'exécution

Comment les directeurs généraux mettent-ils en œuvre leurs objectifs?

par Vincent Sabourin



Vincent SABOURIN

Professeur, École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal
Directeur GRÈS (Groupe de recherche
sur les stratégies d'exécution)
Directeur du programme de perfectionnement
Performex® (Canada)

Le thème de l'exécution des objectifs et de la stratégie d'une organisation est devenu pour une majorité de directeurs généraux une préoccupation importante. Le succès de plusieurs best-sellers comme l'ouvrage *Exécution: The Discipline of Getting Things Done* (2002) écrit par trois présidents-directeurs généraux et qui fut N° 1 sur la liste du New York Times montre bien la montée de ce thème. Au Québec, le succès du livre de l'ancien chef de la direction de la Banque nationale *Piloter dans la tempête* (1994) qui a reçu le prix Coopers & Lybrand du meilleur livre d'affaires, met aussi en lumière cette préoccupation. Dans un contexte plus complexe, plus turbulent et exigeant des résultats durables, l'exécution des objectifs et des stratégies devient dans une large mesure un sujet d'importance pour l'organisation.

Dans ce contexte, nous visons à répondre à la question suivante : comment les directeurs généraux s'y prennent-ils afin d'accomplir leurs objectifs? Quelles sont leurs stratégies d'exécution afin de réaliser les objectifs de leur organisation? Nous nous sommes intéressés à la notion de ce que nous appelons les *moteurs de performance*, c.-à-d. les forces motrices qui donnent le mouvement dans l'exécution des stratégies de l'organisation. Cet article vise donc à identifier quels sont les moteurs, c.-à-d. les forces motrices dont disposent les directeurs généraux pour être en mesure d'exécuter ces stratégies et ces objectifs avec les différents départements de leur organisation.

Nos observations montrent que l'on retrouve cinq moteurs de performance, c.a.d. cinq façons différentes, mais complémentaires d'accomplir les stratégies et les objectifs de l'organisation. La méthodologie en annexe présente l'approche utilisée. On retrouve tout d'abord le moteur des *règles* qui repose sur la raison : c'est la programmation et l'alignement des règles du jeu dans les résultats à atteindre. Le second moteur est celui des *émotions*. Il s'implante par la mise en place d'une stratégie reposant sur l'engagement. Un troisième moteur est celui des *initiatives* et se réalise par la mise en place de nouveaux projets et idées rendant les employeurs plus capables et plus volontaires. Le quatrième moteur de performance est celui de *l'action concrète*. C'est la

capacité à prendre action immédiatement dans des situations urgentes. Enfin, le cinquième moteur est celui de l'*intégrité* qui est l'internalisation des valeurs et principes de l'organisation. L'intégrité repose ainsi sur le fait d'exécuter les objectifs dans l'intégrité des valeurs et des principes de l'organisation. Chacun de ces cinq moteurs de performance mène à une stratégie d'exécution spécifique, mais c'est l'intégration de ces stratégies d'exécution qui constitue le cercle de la création d'une stratégie d'exécution complète et réussie. C'est ce que nous appelons une exécution intégrale intégrant les cinq moteurs de performance.

On note que chaque moteur de performance correspond à une question différente. Le moteur de performance des règles repose sur la question *comment ?*; le moteur de performance des émotions à la question *pourquoi ?*; le moteur de performance des initiatives au *qui ?*; le moteur de l'action immédiate au *quoi ?*; et le moteur de l'exécution de l'intégrité à la question de *quelles façons ?*

Afin d'en faciliter la compréhension, nous 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.

La figure suivante illustre ces cinq stratégies d'exécution.



Figure. Les cinq moteurs de la performance dans l'exécution des objectifs de l'organisation

1. Le moteur de performance des règles (comment ?)

L'administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90 % du temps vous ne les connaissez pas (Peter Drucker).

Le moteur de performance des règles préconise la mise en place de règles et de principes de fonctionnement. C'est le moteur de la tête. Ce moteur de performance repose sur la question du *Comment ?* Ceci correspond à plusieurs pratiques reposant sur l'introduction de règles, mais dont certaines sont fort utiles à l'organisation. Parmi ces pratiques, on retrouve le fait de hiérarchiser les objectifs de l'organisation entre la direction générale et

les unités d'exploitation en y ajoutant des indicateurs de mesure. Ce moteur permet de mettre en place des objectifs décomposés puis de les descendre dans l'organisation. Dans ce cas, le moteur de l'exécution repose sur une conceptualisation abstraite que nous appelons le moteur de performance des « règles ». Ceci mène souvent à l'implantation d'un *modèle d'affaires* résultant d'une analyse et d'une réflexion rationnelles. La planification et l'analyse sont prévalentes.

Ce moteur de performance a une préférence pour les chiffres, les figures et les protocoles. Il repose sur des faits, des principes abstraits et est basé sur la rationalité (c.-à-d. la raison). En utilisant ce moteur de performance, le directeur général utilise les règles et les principes dans le but de les intégrer dans le système de fonctionnement de l'organisation. Un premier groupe de directeurs généraux et de managers accomplissent leurs objectifs principalement à l'aide de ce moteur de performance. Ils le font par une meilleure planification des objectifs de leurs départements c.-à-d. une clarification et un meilleur alignement des objectifs de l'organisation. Ils privilégient la mise en place des principes, des règles et des méthodes qui s'intègrent dans un système de fonctionnement. Les résultats qu'obtiennent les directeurs généraux se font notamment par une clarification des résultats attendus de l'organisation à tous les niveaux. Ces directeurs généraux mettent en place des règles bien articulées et sont capables d'aligner les résultats attendus entre les différents départements. Ce moteur repose sur une observation et une analyse précise et détaillée dans le but de clarifier les règles du jeu.

Ainsi, plusieurs directeurs généraux 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. D'autres directeurs généraux clarifient et améliorent les règles pour trouver des solutions durables aux plaintes, aux anomalies et aux incidents. Ces règles ont comme objectif de corriger le système et d'offrir des services et des produits de meilleure qualité. Une des caractéristiques prédominantes de ces directeurs généraux est le soin incomparable qu'ils mettent à clarifier les résultats que doit atteindre l'organisation et à en mesurer régulièrement les résultats.

Dans ce contexte, Kingman-Brundage, Jane, William R. George, et David E. 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 de la gestion des services, au-dessus de la coordination inter fonctionnelle des fonctions des opérations, du marketing et de la finance, repose sur l'intégration de ces fonctions dans une expérience de service. Ce moteur de performance est très utilisé dans plusieurs sociétés de transports publics et dans les organisations d'utilité publique.

Dans une organisation d'utilité publique, le 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

sont cohérents avec les objectifs de la direction générale. Ceci lui a permis de mettre en place une cascade d'objectifs inter reliés : les objectifs sont donc logiques et cohérents. Un autre directeur général dans le domaine des transports publics a introduit des contrats de performance avec les départements fournisseurs et les départements clients afin de formaliser les résultats attendus et de permettre 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 client. Lorsque cette stratégie est utilisée conjointement avec les quatre autres moteurs de performance, le directeur général est en mesure de développer ce qui est appelé une « vision stratégique » claire de son organisation. Toutefois, nous avons observé qu'une stratégie d'exécution reposant uniquement sur ce moteur de performance a des effets pervers et amène des dérives stratégiques. La seule utilisation des règles pour exécuter les objectifs de l'organisation transforme le manager en *bureaucrate*. Celui-ci introduit une prolifération de règles et de principes alors que l'organisation aurait besoin d'un engagement, d'initiatives porteuses ou d'être en mesure de permettre à ses collaborateurs d'agir de façon concrète et immédiate dans des situations urgentes ou importantes pour accomplir leurs objectifs.

Ainsi, dans une autre des sociétés d'utilité publique observée, la direction générale a introduit en moyenne 40 objectifs annuels qui étaient tous prioritaires pour chacun des managers avec une panoplie d'indicateurs de mesure. Ceci est venu diminuer l'engagement des directeurs de département puisque ces derniers cherchent à accomplir le plus grand nombre d'objectifs annuels plutôt que se focaliser sur un engagement ou d'améliorer leur fonctionnement par des initiatives porteuses. Dans ce premier cas, la prolifération de règles risque de transformer le directeur général en bureaucrate et d'empêcher une exécution réussie des objectifs de l'organisation.

2. Le moteur de performance des émotions (pourquoi?)

Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire (Dwight Eisenhower).

Le moteur de performance des émotions vise à aller chercher un engagement véritable plutôt qu'une adhésion et une implication. Pour le directeur général, il s'agit de transformer ses collaborateurs et ses clients en préconisateurs de ses objectifs. Il s'agit de convaincre, pourquoi il est dans l'intérêt des départements de le faire ainsi. C'est le moteur du cœur. Ce moteur de performance repose sur le pourquoi ? Pour ce faire, ce moteur de performance requiert que les unités développent leurs propres convictions quant aux objectifs à accomplir.

Pour exécuter nos objectifs, rien de mieux que convaincre les unités qui y verront 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, il requiert de comprendre les

problèmes, de 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.

En utilisant ce second moteur de performance, le directeur général cherche à se *faire une tête* avec les départements concernés pour ensuite leur permettre de développer leurs propres convictions. Ce moteur de performance se construit 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 unités de modifier leurs croyances et de développer leurs propres convictions. Un second groupe de directeurs généraux obtient des résultats dans leur organisation en utilisant ce moteur de performance. Afin d'accomplir leurs objectifs, ils font vivre des expériences d'engagement dans leur organisation. L'utilisation du moteur de performance des émotions vise à amener les départements de l'organisation à passer de l'implication (c.-à-d. la mobilisation) à l'engagement.

Un engagement ayant une connotation irréversible (c.-à-d. *mettre en gage*). Ces directeurs généraux maîtrisent généralement un ensemble de techniques pour créer un engagement, comme les suivantes : établir des consensus, résoudre des problèmes complexes communs entre départements, utiliser la pression sociale des collègues, tout cela dans le but d'obtenir un engagement. De façon générale, ces managers 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 des 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 reculer en créant du mécontentement. Les émotions contribuent directement à la création d'expérience d'engagement dans les objectifs de l'organisation (Véronica Liljander et Tore Strandvik, 1997). Ces directeurs généraux obtiennent donc des résultats et font vivre des expériences d'engagement à leur département en se basant 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 fut réalisée une firme américaine) avaient été non pas le rapport de 250 pages introduisant des analyses sophistiquées et toute une série d'objectifs mesurables pour chacune de ses unités, mais plutôt un degré d'engagement beaucoup plus élevé de ses managers qui avaient dû *magasiner* la concurrence, faire goûter les produits à des consommateurs, parler à des gérants d'épicerie et participer à des entrevues avec les consommateurs dans des cuisines. Ceci est venu renforcer considérablement l'engagement des managers dans les objectifs de l'organisation.

Dans l'utilisation de ce second moteur de performance, les directeurs généraux cherchent à développer des émotions positives et de meilleures relations avec leurs départements, les clients et les partenaires. Il s'agit de faire vivre l'appréciation des clients ou encore de diminuer les différences d'objectifs entre le siège social



et les départements ou encore entre les unités et les clients (en anglais le « *us and them* »). Pour ce faire, l'objectif d'engagement nécessite notamment le fait de construire au préalable des sentiments communs avec les clients internes et externes et les départements de l'organisation. Parmi les pratiques reliées à ce moteur de performance, on retrouve la célèbre *promesse d'engagement* de Toyota où les managers se lèvent devant 200 personnes lors d'un souper annuel et disent ce qu'ils comptent faire de différent cette année pour accomplir les objectifs de l'organisation.

On retrouve aussi la journée *ligne de feu pour les cadres*. Ainsi, chez Marriott, les cadres doivent obligatoirement occuper les fonctions d'un « *doorman* » ou d'un préposé à la réception deux fois par an. Au service de police de Montréal, une journée *Cobra* obligeant les cadres à patrouiller dans une voiture de police a eu des effets significatifs sur le degré d'engagement des managers et des policiers dans les objectifs de l'organisation. Dans un autre contexte, une directrice des services de nutrition d'un hôpital de longue durée collectionne pour son équipe des lettres qui visent à créer un engagement en cumulant les félicitations et l'appréciation des familles. Ces lettres permettent de s'assurer que les émotions envers les patients sont positives et constructives.

Des rencontres hebdomadaires sont aussi prévues avec les familles pour obtenir un *feed-back* constructif qui vient augmenter l'engagement des professionnel(le)s et des technicien(ne)s. Un directeur général d'une municipalité a invité publiquement les citoyens à trouver les nids de poule afin d'aider les employés des travaux publics à faire leur travail plutôt que d'attendre les plaintes des citoyens sur l'état des routes. Toutes ces actions utilisent le moteur de performance des émotions et cherchent à renforcer l'engagement. Lorsqu'elle est utilisée avec les autres moteurs de performance, cette stratégie transforme le directeur général en « *mobilisateur* » capable d'amener les gens à développer leurs propres convictions et à devenir résolument engagés dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Toutefois, une exécution reposant uniquement sur cette seule stratégie transforme ce manager en animateur social, introduisant de multiples réunions et des discussions sans fin (*syndrome de la réunionniste aiguë*) alors que l'organisation aurait besoin de règles de fonctionnement plus efficaces, de nouvelles initiatives ou encore d'être en mesure de passer à l'action plus rapidement pour obtenir de meilleurs résultats.

Dans une institution financière, certains managers ont dépensé plus de 1 million de \$ sur une période de 18 mois en budget de réunions afin d'accomplir leurs objectifs en cherchant absolument à obtenir un consensus. Il aurait mieux fallu clarifier les règles, prendre action de façon immédiate puis s'ajuster en fonction du *feed-back* des succursales ou encore expérimenter à plus petite échelle la nouvelle approche proposée. Dans un autre contexte, un ministère a cherché à obtenir un engagement auprès des parties prenantes avec 14 comités, durant 2 années d'efforts et près de 2 millions de \$ de budget. Dans ce cas, des actions immédiates à plus petite échelle de façon concrète, la réalisation d'un projet-pilote ou la mise en place de règles d'application auraient fort probablement donné de meilleurs résultats.

3. Le moteur de performance des initiatives (qui?)

La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires.
(Peter Drucker).

Le troisième moteur de performance des initiatives repose sur l'expérimentation active, comme le fait de réaliser des projets porteurs et d'améliorer de façon continue des 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 des objectifs de l'organisation. Lorsque les managers utilisent ce moteur de performance, ils accomplissent leurs objectifs par une expérimentation active des nouvelles façons de faire en traduisant leurs stratégies et leurs 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 directeurs généraux expérimentent de nouvelles façons de faire et prennent une décision à la suite du *feed-back* du projet. Ils font de façon systématique l'essai de nouvelles façons de faire avec des départements et cherchent de façon active à améliorer les pratiques existantes. Ainsi, paradoxalement, les objectifs d'une organisation ou d'une unité 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 départements et à obtenir des résultats d'équipe plutôt qu'individuels. Ce moteur de performance 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. Des projets individuels viennent responsabiliser les personnes-clés. Dans ce contexte, les directeurs généraux dont la stratégie d'exécution repose sur ce moteur introduisent des innovations souvent marginales au départ, mais s'inscrivant dans un processus d'amélioration continu et délibéré. 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 continue, offrir un *coaching* personnel et gérer les activités à l'aide d'un mode de 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*. Ces directeurs généraux vont atteindre leurs objectifs organisationnels en transformant les activités de leur organisation

en initiatives qui viennent accroître le sens des responsabilités des membres de leur département. Ces directeurs généraux sont centrés sur une expérimentation active des façons de faire. Ainsi, un directeur a connu du succès en certifiant Microsoft chez ses équipes, ce qui est venu augmenter leur compétence et leur sens des responsabilités dans l'exécution des objectifs de l'organisation. Un second directeur général a obtenu des résultats plus importants en amenant les gens de l'organisation à s'entendre sur une procédure commune dans le but d'obtenir une accréditation ISO que par l'accréditation elle-même. Les discussions sur les meilleures façons de faire qui sont exigées par le processus ISO ont permis des améliorations importantes pour l'organisation et lui ont permis d'accomplir ses objectifs.

Dans ce contexte, un ministère a lancé un projet majeur afin d'améliorer ses pratiques de services aux citoyens. Une corporation gouvernementale a introduit une série d'initiatives pour réaliser ses principaux objectifs en nommant des leaders dédiés. Ce moteur de performance des initiatives, lorsqu'il est utilisé avec les autres moteurs, permet au directeur général de devenir un « entrepreneur » capable de mettre en place des initiatives réussies. Toutefois, une stratégie d'exécution reposant uniquement sur ce moteur de performance transforme le directeur général en *pyromane* en introduisant sans cesse de nouvelles idées et de nouvelles initiatives ne menant pas à des actions concrètes, souvent mal arriérées aux systèmes existants de l'organisation ou encore n'ayant pas obtenu au préalable l'engagement des départements de l'organisation.

Ce fut le cas de la réforme de la fonction publique française de 1989 qui a misé essentiellement sur une multitude d'initiatives reposant uniquement sur le moteur de performance des initiatives de services. Malgré le bien-fondé de ces nombreuses initiatives de services, le manque d'engagement des différents niveaux hiérarchiques et le manque de règles claires pour leur intégration a fait échouer la réforme visant à améliorer l'expérience des citoyens (G. Jeannot, 2003). Dans les années 1980, dans le domaine des technologies d'information, une multitude d'initiatives pilotes entreprises par des directeurs généraux sont demeurées lettres mortes puisque ces initiatives n'étaient pas insérées dans les règles de fonctionnement de l'organisation ou encore n'avaient pas obtenu un engagement véritable des managers d'exploitation.

4. Le moteur de performance de l'action immédiate (quoi?)

Dans les épreuves décisives, on ne franchit correctement l'obstacle que de face. (François Mitterrand)

Le quatrième moteur de performance est celui de l'action immédiate et concrète. 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. Les directeurs généraux utilisant ce moteur de performance privilégient une prise de décision rapide, sans égard à un plan établi ou à des consensus. Ainsi, ils vont effectuer des

consultations seulement dans la mesure où cela donne des résultats rapidement. Ils sont pragmatiques et s'ajustent 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 permet aux directeurs généraux d'obtenir des résultats en prenant des actions immédiates et en s'ajustant de façon rapide en fonction du feedback obtenu.

Ces directeurs généraux agissent sur des activités pour lesquelles ils ont un contrôle direct et sont en mesure d'avoir un impact immédiat. Ils s'ajustent sur-le-champ en fonction du résultat qu'ils ont obtenu plutôt qu'à l'aide d'un plan préétabli. Ils effectuent des actions concrètes en agissant de façon immédiate et en ajustant le tir en fonction du feedback reçu, et ce, sans nécessairement tenir compte des émotions ou encore des règles de fonctionnement existantes dans l'organisation. C'est dans l'action concrète et à court terme que s'exerce ce moteur de performance. Généralement, dans ce contexte, les actions de ces directeurs généraux ne portent que sur des activités où ils peuvent obtenir de façon immédiate un résultat concret, et ce, à court terme. Comme le disait un manager, « c'est au jour le jour que les choses se révèlent ». Ainsi, dans la gestion des crises et des 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 crise précédentes, joue un rôle important dans leur capacité à répondre efficacement à des situations d'urgence. Paradoxalement, pour une majorité d'organisations, la capacité de répondre par des solutions durables aux urgences est souvent déficiente. L'action concrète est souvent difficile à mettre en place pour plusieurs raisons.

Ainsi, les activités programmées et faciles à réaliser sont bien souvent effectuées avant les tâches complexes et difficiles comme celles d'exécuter les objectifs prioritaires de l'organisation. L'organisation effectue une multitude d'activités routinières ajoutant, somme toute, souvent peu de valeur à l'organisation et qui sont en concurrence avec l'exécution des objectifs prioritaires. Dans une véritable jungle de listes de choses à faire, d'interruptions, de réunions, travailler de façon concrète et immédiate à réaliser les objectifs prioritaires de l'organisation devient souvent un défi. Sans action concrète et immédiate, les objectifs deviennent des vœux pieux.

Pour ce faire, beaucoup de directeurs généraux permettent aux managers de travailler directement sur leurs objectifs par des actions pouvant être prises immédiatement et de façon concrète permettant ainsi de faire un pas en avant et cela, malgré une certaine dérogation aux règles et un manque d'engagement de certains départements sur cette question.

Certains directeurs généraux vont même délibérément permettre d'accroître leur marge de manœuvre en dehors des règles établies pour pouvoir prendre action. Ainsi, une institution financière a donné un budget discrétionnaire de 1000 \$ pour régler des problèmes



urgents avec ses grands clients corporatifs en leur envoyant des fleurs, en les invitant au hockey ou au restaurant. Le fait de pouvoir prendre action de façon concrète et immédiate lors de situations pressantes ou urgentes permet souvent à des directeurs généraux de réaliser les objectifs annuels de leur organisation. 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 concrète et immédiate. Pour paraphraser l'ancien président de la Banque nationale du Canada, Léon Courville, gérer l'exécution devient « *piloter dans la tempête* ».

C'est notamment une stratégie d'exécution fort importante pour les corps policiers. Avec l'incident du Collège Dawson, nous avons constaté que depuis la tragédie de l'École Hypo 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, les urgences sont en partie prévisibles. Ainsi, un service d'incendie a identifié les semaines qui avaient une plus forte probabilité d'incendie afin de s'y préparer plus efficacement.

Cette décision lui a permis d'accomplir ses objectifs annuels. Cette stratégie d'exécution lorsqu'elle est utilisée avec les autres moteurs de performance, permet au directeur général de devenir un décideur aguerri dans l'action. Toutefois, une stratégie d'exécution reposant uniquement sur ce moteur de performance transforme le directeur général en *pompier* répondant souvent à des urgences récurrentes et répétitives alors que l'organisation aurait besoin de meilleures règles de fonctionnement, d'un engagement des départements ou encore d'expérimenter des initiatives avant de prendre des actions immédiates. Un grand hôpital faisait face à des urgences multiples lors des accouchements dans les départements d'obstétrique.

Ayant plusieurs campus, la coordination des incubateurs était devenue un véritablement cauchemar. Ce département d'obstétrique d'un hôpital vivait en moyenne quatre urgences par semaine tout au long de l'année. Les équipes ont amélioré leur capacité à trouver rapidement un incubateur en cas d'urgence. Si l'action immédiate a permis de régler à court terme le problème de la disponibilité des incubateurs, elle n'a pas permis de trouver une solution durable aux 200 urgences annuelles amenées par ce problème.

Des règles plus claires, un engagement plus fort à régler ce problème et une expérimentation active de solutions ont finalement permis de trouver des solutions durables à ce problème. Un autre exemple est le cas de la direction d'une grande entreprise dans l'électronique qui a démotivé ses managers avec un vice-président « senior » dont la pratique consistait à envoyer un courriel de trois lignes en lettres majuscules nécessitant une action immédiate (c.-à-d. à faire immédiatement suite à la réception du courriel!). Si cette pratique a permis d'accomplir de façon concrète et immédiate des actions, elle a amené des conflits avec les règles de fonctionnement existantes dans l'organisation, un désengagement des managers et la réalisation d'actions qui auraient gagné à être testées dans un projet-pilote avant d'être exécutées définitivement.

5. Le moteur de performance de l'intégrité (de quelles façons?)

*La gratification vient avec l'acte, pas du résultat.
(Dwight Eisenhower)*

Enfin, on retrouve le cinquième moteur de performance qui est celui de l'intégrité. C'est la capacité de réaliser les objectifs de l'organisation dans le respect de l'intégrité de sa raison d'être. Pour poursuivre notre analogie avec le cops 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 et les principes de l'organisation. L'intégrité devient particulièrement importante lorsque l'organisation est sous pression. 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. C'est souvent aussi pour beaucoup de directeurs généraux 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'éthique et de conduite qu'entretiennent trop souvent les managers. 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 les valeurs personnelles des employés et celles de l'organisation, à s'assurer que les membres de l'organisation contribuent par leurs actions 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). Ce moteur de performance vise à faire en sorte que dans l'exécution, les membres de l'organisation ne prennent pas de raccourci 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 de ce moteur repose non pas sur la gratification immédiate et extérieure (boni, peur des sanctions) mais plutôt sur une motivation intrinsèque. Les directeurs généraux 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 performance est 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 qui 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 les 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 responsabilité professionnelle. 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 donner du sens à leur travail. Toutefois, une exécution des objectifs de l'organisation reposant uniquement sur ce moteur de performance transforme l'organisation en une « secte » où le directeur général devient un « gourou ». L'exécution des objectifs se fait alors avec une forte composante idéologique. L'adhésion aux valeurs prend préséance sur la planification des objectifs, l'engagement dans des émotions constructives, la mise en place d'initiatives porteuses ou encore l'action immédiate. Un abus de ce moteur d'organisation fait en sorte qu'adhérer aux valeurs devient plus important que d'accomplir les objectifs de l'organisation, de s'engager dans des activités, de réaliser des initiatives ou encore de réaliser des actions de façon concrète. Ce fut notamment le cas de plusieurs partis communistes comme le parti communiste chinois sous Mao Tsé Toung ou encore le parti communiste de Staline. Ce fut aussi le cas de plusieurs coopératives au Québec dans les années 1970 où, dans ce contexte, avoir les « valeurs coopératives » avait préséance sur les résultats obtenus.

Conclusion

Les directeurs généraux qui réussissent la mise en œuvre de leurs objectifs utilisent les cinq moteurs de performance. On note que les règles ne constituent qu'un seul moteur de performance parmi les cinq permettant de réaliser les objectifs d'une organisation. Seule l'intégration de ces différents 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 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 directeurs généraux mettent en place des stratégies d'exécution intégrales pour leur organisation, qui transcendent cet arbitrage. Le succès de ces directeurs généraux repose leur capacité à utiliser les différents moteurs de l'exécution et à combiner des stratégies d'exécution menant à une intégration réussie.

Annexe Méthodologie

Cette recherche s'est effectuée dans le cadre des travaux du GRÈS (Groupe de recherche sur les stratégies d'exécution) de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Nos travaux reposent sur un cadre conceptuel en partie inspiré des travaux de D. Kolb (1984) provenant de l'apprentissage expérientiel des sciences de l'éducation. Les évaluations empiriques provenant de la théorie de l'apprentissage expérientiel de D. Kolb (1984) et D. Kolb et R. Boyatzis (1995) furent largement supportées en éducation (P. Jarvis, 1987; Johnson et coll., 1996, White, 1992).

Elles furent aussi supportées empiriquement auprès des managers et professionnels (E. Richard, 2006, travaux en cours). Cette perspective s'inspire de la théorie de l'apprentissage expérientiel de D. Kolb (1984), et D. Kolb et R. Boyatzis (1995) utilisée en éducation (P. Jarvis, 1987; Johnson et coll. 2000, White, 1992). Les dimensions présentées furent supportées empiriquement (E. Richard, 2006, V. Sabourin, 2007).

Références

- Courville, Léon, *Piloter dans la tempête*. Québec/Amérique, 1994.
- Csikszentmihalyi, 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: Croom 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 et 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.
- Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New-York Free Press, 1994.
- 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
- Thomas, Arthur et A.J. Strickland, *Strategic Management: concepts and cases*, 13^e édition, 2003