

**MANAGEMENT.** La performance est au cœur des préoccupations de toute entreprise. Ce thème continue pourtant à déranger et met les managers à rude épreuve.

## La vraie culture de la performance



DANIEL HELD  
PI Management, Lutry\*

**T**out le monde est d'accord sur ce point: les entreprises doivent être performantes pour survivre. Mais le thème de la performance continue à diviser les esprits, parce qu'il est trop souvent associé à de la pression, à une focalisation sur les chiffres ou à des comportements managériaux inadéquats. Les représentations mentales, associées aux peurs face au changement et à l'avenir, expliquent une partie des réactions souvent émotionnelles sur le sujet. Les déficits de communication des managers et certaines incohérences font le reste.

La définition dans Wikipedia est pourtant explicite: «La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation». Cette définition met bien les besoins du client au centre de tous les efforts réalisés dans l'entreprise. La culture de la performance doit donc permettre d'atteindre les objectifs en veillant à répondre aux besoins des clients.

Trois obstacles majeurs freinent l'émergence d'une culture de la performance. Il s'agit de la difficulté à intégrer des éléments en apparence contradictoires: la logique des moyens et celle des résultats;

**LES REMONTÉES  
DU TERRAIN  
SIGNALENT  
DE PLUS  
EN PLUS DE  
CONTRADICTIONS  
ENTRE LE  
DISCOURS ET  
LA RÉALITÉ.  
ET MONTRENT  
LA DIFFICULTÉ  
DE LA TÂCHE.**

la responsabilisation et le contrôle; la performance durable et les exigences du succès à court terme. Chacun de ces obstacles a ses spécificités. Mais il fait partie d'un même défi managérial, qui est de taille puisqu'il s'agit de parvenir aux résultats, dans un monde complexe, en respectant l'ensemble des contraintes et règles, en orchestrant des initiatives et actions multiples et en stimulant l'implication et la responsabilisation. Les remontées du terrain, qui signalent de plus en plus de contradictions entre le discours et la réalité et plus généralement une démotivation liée à l'augmentation des contraintes et à la réduction de l'autonomie, montrent la difficulté de la tâche. Il n'est guère possible de changer le cours des choses: l'augmentation des réglementations, des processus globaux et du carcan juridique font désormais partie de notre réalité. Ils ne sont pas négociables en soi. C'est donc sur la manière de penser les processus et de les mettre en œuvre que nous devons nous concentrer.

La définition de processus constitue la réponse la plus courante pour gérer l'activité au sein de systèmes complexes, en respectant l'ensemble des contraintes. Pour la plupart, ceci revient à penser les processus de manière linéaire et uniforme, avec certes un alignement mais aussi une forte démotivation à la clé.

Dépasser ce dilemme est pourtant possible, si l'on pense les processus en fonction de leurs deux finalités. La première, c'est de définir un cadre non négociable dans l'entreprise. Ce cadre doit être posé, pour des raisons légales, éthiques, d'exigences qualité, de cohérence interne, d'efficacité économique ou simplement de collecte de données. Il est important que ce cadre soit adapté, réduit

à l'essentiel, bien expliqué, qu'il fasse sens et que les contraintes associées demeurent acceptable. La deuxième, c'est de définir le terrain de jeu sur lequel les individus peuvent et doivent agir, où leur sens de l'initiative, leurs idées et leurs responsabilités vont pour pouvoir s'exprimer. Définir un terrain de jeu signifie penser responsabilisation et implication, donc possibilité de se réaliser et de se développer. Lorsque l'on ne sépare pas clairement ces deux éléments dans la conception des processus et systèmes, on aboutit à des instruments qui sont perçus comme des passages obligés, qui démotivent et cassent toute logique de partenariat dans l'entreprise, ou alors qui sont purement et simplement ignorés pour continuer à faire comme avant.

La formation des managers devrait aussi être repensée dans ce sens. Il s'agit en effet non pas de leur apprendre à utiliser les systèmes de manière conforme, mais, en ayant intégré les exigences minimales et surtout leur finalité, à les utiliser comme outils pour le succès de leur activité et celui de leurs collaborateurs. On apprendra donc aux managers à poser un cadre qui facilitera leur action, parce qu'on saura qu'il est non négociable. On leur apprendra ensuite à concentrer leur action sur l'implication de leurs équipes, sur l'adhésion aux résultats à obtenir et sur la manière de travailler ensemble, réservant leur temps avant tout à accompagner leurs équipes pour qu'elles réussissent. La vraie performance sera à ce prix, parce qu'elle pourra s'appuyer sur l'engagement des collaborateurs! ■

\*Directeur, Accompagnement managérial du changement.



HERBERT BRÄNDLI  
Fondation collective Profond\*

## PRÉVOYANCE

### Les rentes réduites au plus petit dénominateur commun

Les saignées sur le 2<sup>e</sup> pilier ont été érigées en système depuis que l'Etat a fait de la prévoyance professionnelle une assurance sociale et transformé les compagnies d'assurance en ateliers protégés.

En 1985, la prévoyance professionnelle a été déclarée assurance sociale en Suisse. Depuis lors, l'Etat exige des prestations minimales de la part des caisses de pension. Il a imposé des bonifications de vieillesse individuelles annuelles ainsi que des taux d'intérêt et de conversion qui servent au calcul des rentes. C'est dans ce corset étroit assorti de prescriptions de placement que les caisses de pension doivent veiller à leur équilibre financier. Les restrictions réglementaires à la liberté ont conduit, malgré la croissance de la conjoncture, au déclin constant de la prévoyance-retraite. Depuis l'instauration de la LPP, le PIB suisse par tête a crû de 50%, tandis que le législateur réduisait de 30% les prestations minimales que les assurés étaient en droit d'attendre de leurs caisses de pension au titre des rentes du 2<sup>e</sup> pilier. Cette misère tient entre autres à l'abaissement des perspectives de rendement légales à un taux d'intérêt «sans risque» (?). De ce fait, ce qu'il est convenu d'appeler le tiers cotisant, qui cofinait les rentes jusqu'à concurrence de 50%, a été quasiment éliminé. C'est donc l'espérance de vie (croissante) qui détermine désormais le calcul du taux de conversion, ce qui laisse craindre un nouveau décrochage des rentes de vieillesse. Les actifs gérés au titre de la prévoyance professionnelle sont répartis en Suisse sur plus de 8000 fondations qui réunissent des groupes de salariés disparates – de par les postes qu'ils occupent

– en communautés solidaires. Les risques qu'elles assument varient fortement en fonction du nombre de leurs assurés, de leur profession, de leur sexe, de leur extraction sociale, de leurs conditions de travail et de leur mode de vie. Les disparités d'espérance de vie spécifiques à la profession atteignent jusqu'à dix ans. Le risque de mortalité que court un constructeur de routes ou un poseur de revêtements de sol, par exemple, est deux fois et demie supérieur à celui d'un médecin ou d'un ecclésiastique. Un coiffeur et un mécanicien sont exposés eux aussi à un risque de mortalité accru, alors qu'un enseignant vit sensiblement plus longtemps que monsieur tout le monde. Le large éventail des institutions de prévoyance interdit par principe une définition uniforme des prestations. Pour préserver son équilibre actuariel, une communauté solidaire d'enseignants et d'ecclésiastiques devrait verser des rentes nettement inférieures à celles d'une communauté de coiffeurs ou d'entreprises de construction. Or, pour que les caisses de pension puissent toutes satisfaire à leurs obligations légales, les «régulateurs» s'alignent, contraints et forcés, sur les communautés aux prestations les plus basses... lesquelles se trouvent non pas dans les caisses de pension mais dans les compagnies d'assurance, auxquelles elles transfèrent leurs risques de longévité. Les assureurs utilisent des tables générationnelles

anticipant d'ores et déjà une amélioration progressive de l'espérance de vie. Si celle-ci est attendue, des études anthropologiques n'en démontrent pas moins que le cycle de vie biologique de l'être humain n'a guère évolué depuis l'âge de pierre. Au travers de leurs tarifs, les assureurs partent donc de l'idée que leurs assurés seront de plus en plus à même de réaliser leur cycle de vie biologique en agissant sur leur mode de vie. Ils recourent à des statistiques qui reposent sur leurs propres effectifs d'assurés, autrement dit sur des cohortes tendancieuses. Pour l'évaluation de l'espérance de vie, seules sont prises en considération les personnes qui ont une perspective de vie longue avant de toucher leur retraite. Les assurés qui, craignant un décès proche, concluent une assurance de capital, n'entrent pas en ligne de compte. Ainsi, l'équilibre naturel entre les durées de rente courtes et longues est volontairement gommé, d'où une espérance de vie statistique supérieure et, par voie de conséquence, un encouragement à des taux de conversion plus bas. Ce faisant, les compagnies d'assurance préservent leur existence et leurs profits sans prendre de risques, par le biais de la LPP et au détriment des assurés.

\*Economiste d'entreprise et expert diplômé en assurances de pension, président-fondateur de B+B Prévoyance SA et directeur.