



Grille exploratoire
Logique de performance

A quoi sert cette grille ?

Pour l'accompagnant, le préventeur ou le chargé de mission :

- donner, au consultant ou au chargé de mission extérieur à l'entreprise, des points de repères sur le type d'organisation et l'approche de la performance de l'entreprise selon 4 types.
 - estimer la maturité de l'entreprise sur les questions de performance collective, globale et sur sa maturité organisationnelle et managériales.
 - Prédéfinir le type d'accompagnement le plus adapté pour faire progresser l'entreprise dans sa démarche vers la performance globale, dans sa capacité à se transformer en remettant l'Humain au centre de son Organisation.
-



A quoi sert cette grille ?

Pour l'entreprise :

- Intention première : créer un dialogue et un débat générateur de sens entre les différents acteurs de l'entreprise sur l'entreprise, sur la façon de fonctionner, sur ce qui motive ce fonctionnement.

Autrement dit : parler du TRAVAIL en créant un partage de représentation sur le fonctionnement, sur la logique actuelle de la performance.

Le bénéfice visé va au delà du contenu des discussions :

- par cette mise en dialogue, les participants prennent déjà place dans la réflexion sur l'entreprise et le travail.
- Ils sont ainsi au contact de leur capacité individuelle et collective à modifier leur environnement en créant des passerelles entre les différents besoins et objectifs, tant économiques que sociaux.
- Ce débat, bien mené, vise à créer du ET au lieu du OU entre les besoins et les objectifs. C'est une expérience et un apprentissage pour cheminer dans la complexité et inventer des solutions en intelligence collective.

On comprend alors la nécessité, pour cette usage, de disposer d'un animateur de dialogue qualifié pour favoriser le dialogue constructif, la parole « libérée » et l'écoute, l'émergence de sens et d'écart de représentations, faire de la régulation si besoin.



Les composantes

Cette grille décrit 4 typologies d'organisation & de performance : ce sont des archétypes que l'on peut faire correspondre aux 4 dernières grandes périodes de l'histoire des entreprises.

Par définition, ces archétypes sont des « caricatures » et ne représentent pas la réalité souvent faite d'un mélange de ces 4 types. Néanmoins, ce sont des repères qui permettent de mettre du sens et de partager des représentations sur les pratiques, le fonctionnement, la culture de l'entreprise.

Dans les entreprises de petites tailles, la typologie est souvent le reflet du dirigeant dans sa façon de concevoir le fonctionnement, l'organisation du travail, le rôle des collaborateurs et son propre rôle.

Chaque typologie est associée à un environnement spécifique qui décrit le marché et/ou le contexte d'affaire de l'entreprise :

- La contingence de l'environnement est un élément structurant du type d'organisation et de performance.
- En même temps, l'entreprise a sa propre marge de liberté pour choisir de s'orienter sur un type d'environnement, même d'influer sur son environnement et de créer un nouvel espace (Océan bleu).

En regard des 4 types d'organisation, associés à 4 types d'environnement, sont décrits :

- 4 logiques de performance
 - 4 cultures avec des ingrédients spécifiques
 - 4 types de management et de mode de relation caractéristique
-

Grille exploratoire de logique de performance

Type de marché	MARCHE PREVISIBLE & PORTEUR	MARCHE CONCURRENTIEL	MARCHE COMPLEXE	MARCHE EMERGENT (CHAOTIQUE)
Logique de performance	<i>Technique-volume</i> Expertise, capacitaire	<i>Compétition-Maîtrise</i> Productivité, coût, Standards	<i>Collective - Coopération</i> Qualité/Agilité de fonction. Intelligence collective (ET) Valeurs, appartenance	<i>Globale et Création</i> Réseau interne/externe, création marché (tendance)
Type d'organisation	ORGANISATION TRADITIONNELLE <ul style="list-style-type: none"> • Silos • Spécialisation métier 	ORGANISATION STRUCTURANTE <ul style="list-style-type: none"> • Transverse, matricielle • Spécialisation marché 	ORGANISATION APPRENANTE <ul style="list-style-type: none"> • Réseau interne • Interdépendance 	ORGANISATION RESEAU/VISION <ul style="list-style-type: none"> • Réseau externe • Inventer l'œuvre commune
Ingrédients du cadre	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise • Silos • Approche métier • Honneur, hiérarchie • Contrôle, directivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats, • Méthodes/Mesures • Transverse, Processus • Standardiser, Planifier • Coordination • Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération, relation • Réaliser l'oeuvre commune • Apprentissage collectif • <i>Réinventer son cadre</i> • <i>Qualité de vie au travail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de marché • Open inn., Océan bleu • Partenariat externe, • NTIC, digitalisation • RSE, Ethique
Caractér. des leaders Archétypes	Manager DO <ul style="list-style-type: none"> • Expert, Contrôlant • Orienté résultats individuels, poste • Côté pompier, oral 	Manager Organisateur <ul style="list-style-type: none"> • Analyses, méthodes, planificateur • Orienté résultat service • Formel, rationnel 	Manager Ressource <ul style="list-style-type: none"> • Centré sur la relation, animateur, facilitateur • Développeur des personnes /équipes • Fédère autour du projet 	Manager vision/réseau <ul style="list-style-type: none"> • Novateur, visionnaire • Explorateur, intuitif • Vision globale (écosystème) et réseau

Cette grille a été élaboré dans le cadre du projet Régional @Elence - 2018



Les principes d'usage

En théorie, une entreprise peut être positionnée dans un des 4 archétypes, en fonction de son environnement, de son organisation, de sa culture

Mais l'utilisation de cette grille a justement pour but de :

- Partager les écarts de perception et de représentation entre des acteurs d'une même entreprise, et d'un même secteur de l'entreprise
 - Distinguer ce qui peut se vivre entre différents secteurs de l'entreprise à travers, par exemple, une culture différente dans le secteur commercial et dans le secteur production.
 - Faire apparaître la complémentarité et même la nécessité de disposer des composantes de ces 4 archétypes
 - Faire émerger une compréhension de ce qui peut source de tension dans l'entreprise à travers les éléments structurant de l'entreprise l'environnement, la culture, le type d'organisation, le management.
-



POUR ALLER PLUS LOIN

Référent accompagnant

Contact :

Corinne BOURGEOIS

☎ 06 34 04 22 45

corinne.bourgeois@elence.fr



DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes
Direction Régionale des Entreprises, de la Consommation,
de la Concurrence, du Travail et de l'Énergie

