ARTICLE · THEMA RH

Manager : êtes-vous vraiment le garant de la performance de votre équipe ?

Par Abdelmajid TRONJI — THEMA RH

Dans beaucoup d'entreprises, la performance reste une affaire de chiffres que l'on constate en fin d'année, rarement une culture que l'on construit au quotidien. Or c'est précisément là que se joue le rôle du manager : non pas commenter les résultats, mais les rendre possibles. Comment passer d'un management « au ressenti » à un pilotage structuré, qui engage l'équipe au lieu de l'épuiser ?

La performance n'est pas une affaire de pression

Le premier obstacle est culturel. Dans l'imaginaire de nombreux managers, « culture de la performance » rime avec objectifs toujours plus élevés, reporting envahissant et pression permanente. C'est un contresens. Une équipe performante n'est pas une équipe sous tension : c'est une équipe qui sait où elle va, qui dispose des moyens d'y arriver et qui a envie d'y aller.

Le manager n'est pas un simple relais des objectifs fixés par la direction. Il est le **garant des résultats** de son équipe. Cette responsabilité suppose une posture claire : assumer les résultats collectifs, y compris quand ils sont mauvais, et considérer que la performance de chaque collaborateur est d'abord le produit des conditions que le manager a su créer.

Les trois piliers d'une équipe performante

Quand une équipe sous-performe, le réflexe est souvent de pointer la motivation des individus. Le diagnostic est presque toujours plus large. Une équipe performante repose sur trois piliers, et la défaillance de l'un suffit à faire chuter l'ensemble :

- **La clarté des objectifs** : chacun sait ce qu'on attend de lui, pourquoi, et comment sa contribution s'inscrit dans le résultat collectif.
- **La capacité** : les compétences, les outils, le temps et l'organisation permettent réellement d'atteindre ces objectifs.
- **L'engagement** : les collaborateurs ont des raisons de donner le meilleur d'eux-mêmes, au-delà de la simple obligation contractuelle.

C'est l'articulation de ces trois piliers qui transforme des compétences individuelles en performance collective. Un excellent collaborateur placé dans une équipe aux objectifs flous produit peu ; une équipe moyenne mais clairement orientée et bien outillée peut surprendre.

Une question simple pour démarrer : sur ces trois piliers, où en est votre équipe aujourd'hui ? Si la réponse ne vous vient pas immédiatement, c'est déjà un indicateur.

Mesurer ce qui compte vraiment

On ne pilote bien que ce que l'on mesure bien. Le problème, dans la plupart des tableaux de bord, n'est pas le manque d'indicateurs mais leur excès — et leur mauvais choix. Trois distinctions aident à faire le tri :

- **KPI et KSI** : les indicateurs clés de performance mesurent le résultat d'une activité ; les indicateurs clés de succès s'attachent aux facteurs qui conditionnent la réussite. Les deux sont nécessaires, mais ils ne répondent pas à la même question.
- **Quantitatif et qualitatif** : le volume, le délai ou le chiffre d'affaires ne disent pas tout. La qualité du service, la satisfaction client ou la coopération interne se mesurent aussi.
- **Leading et lagging** : les indicateurs « retardés » (lagging) constatent ce qui s'est déjà passé ; les indicateurs « avancés » (leading) permettent d'anticiper et d'agir avant qu'il ne soit trop tard. Un tableau de bord composé uniquement d'indicateurs retardés transforme le manager en historien.

Un bon tableau de bord de pilotage tient sur une page, mêle ces différentes natures d'indicateurs et sert à décider, pas à justifier.

Des rituels plutôt que de la bureaucratie

Piloter la performance ne signifie pas multiplier les réunions et les fichiers de suivi. Ce qui fait la différence, ce sont des **rituels courts, réguliers et utiles**.

Le premier est l'**entretien de performance mensuel**. Attendre l'entretien annuel pour parler des résultats revient à découvrir un problème avec onze mois de retard. Un échange mensuel, bref et structuré, permet de faire le point sur les objectifs, de lever les obstacles et d'ajuster le cap au fil de l'eau. Il désamorce aussi l'appréhension de l'entretien annuel : rien de ce qui s'y dit ne devrait être une surprise.

Le second est la **revue d'équipe**. Bien animée, elle mobilise l'intelligence collective : l'équipe analyse ses propres résultats, partage les bonnes pratiques et construit les solutions. Le manager cesse d'être le seul détenteur de la performance pour en devenir l'animateur.

Ancrer la performance dans la durée

Une dynamique de performance peut s'essouffler aussi vite qu'elle s'est installée. Trois leviers permettent de la pérenniser.

La reconnaissance. C'est sans doute le levier le plus sous-estimé. Reconnaître l'effort, le progrès et le résultat — pas seulement par la rémunération, mais par la parole, la confiance accordée, les responsabilités confiées — entretient l'engagement dans la durée. À l'inverse, une performance qui n'est jamais reconnue finit par s'éteindre, et les meilleurs éléments vont chercher ailleurs la considération qu'ils ne trouvent pas.

La gestion des écarts. Face à une sous-performance, l'erreur la plus courante est de passer directement à la sanction ou, à l'opposé, de laisser filer. La bonne démarche va du diagnostic à l'action corrective : l'écart vient-il d'un manque de clarté, de capacité ou d'engagement ? La réponse détermine l'action, qu'il

s'agisse d'un recadrage des objectifs, d'une formation, d'un accompagnement ou, en dernier ressort, d'une démarche plus formelle.

Le plan de pilotage annuel. C'est la boussole managériale : il fixe le cap de l'année, le calendrier des rituels, les indicateurs suivis et les moments clés de reconnaissance. Il évite au manager d'être absorbé par l'urgence et lui permet de garder la main sur la performance de son équipe.

En conclusion

La performance d'une équipe n'est ni le fruit du hasard, ni celui de la seule bonne volonté de ses membres. Elle se construit, se pilote et s'entretient. Le manager qui s'en saisit avec méthode ne gagne pas seulement en résultats : il gagne en sérénité, en crédibilité et en capacité à fidéliser ses talents.

Pour aller plus loin : notre webinaire du 22 décembre 2026

THEMA RH organise le webinaire **« Manager : responsable de la performance de son équipe — Instaurer une culture de la performance »**, pour repartir avec une méthode et des outils immédiatement applicables.

- **Date** : mardi 22 décembre 2026, de 9h00 à 12h15
- **Format** : 100 % en ligne, 3 heures
- **Au programme** : les fondamentaux de la culture de la performance et l'autodiagnostic de votre équipe ; le choix des indicateurs et la construction de votre tableau de bord ; l'entretien de performance mensuel et les revues d'équipe ; la reconnaissance, la gestion des écarts et le plan de pilotage annuel ; un jeu de rôles commenté et votre plan d'action individuel à 30, 60 et 90 jours.
- **Public** : managers opérationnels (N+1, N+2), responsables d'équipe en transition, chefs de projet, directeurs souhaitant déployer une culture de la performance dans leur structure.
- **Tarif** : 1 000 DH HT par personne (1 200 DH TTC)

Inscription : demandez le bulletin d'inscription par mail à tronjima@gmail.com. L'inscription est confirmée à réception du bulletin dûment renseigné.