

Les Codes de l'Excellence professionnelle

Par Alfred BIAOU Expert en recrutement, gestion stratégique des ressources humaines et développement des compétences

© 2026 Alfred BIAOU - Talents Plus Conseils.

Toute reproduction, distribution ou utilisation partielle ou totale de cet article sans autorisation écrite préalable de l'auteur est strictement interdite.

Dans un monde professionnel en constante mutation, se contenter d'être compétent ou de remplir la description de son poste ne suffit plus. Trop de diplômés et de cadres vivent au jour le jour, prisonniers d'une routine qu'ils ne maîtrisent pas, espérant une reconnaissance ou une promotion qui n'arrivent jamais.

Selon la psychologie du travail, la performance globale est désormais considérée comme une structure bidimensionnelle indissociable, comme l'ont théorisé **Borman et Motowidlo (1993)** : d'un côté, **la performance des tâches**, et de l'autre, **la performance contextuelle**. Cela englobe non seulement l'efficacité technique dans l'accomplissement des missions formelles, mais aussi tous les comportements volontaires qui composent le tissu social, psychologique et organisationnel d'une entreprise.

Nous faisons face à un paradoxe contemporain : bien que le nombre de diplômés ait explosé, il existe une profonde crise quant à l'impact réel des individus au sein des organisations.

L'excellence n'est pas simplement le fruit d'un diplôme ; elle est le résultat d'une discipline quotidienne qui relie ce que vous produisez (**performance des tâches**) à ce que vous réalisez avec votre équipe (**performance contextuelle**). Dans ce cadre, chaque cadre doit faire un choix crucial : devenez-vous un canard qui se débat dans sa misère ou un aigle qui s'élève au-dessus des difficultés ? Êtes-vous juste un tailleur de pierre ou êtes-vous un bâtisseur de cathédrales ?

1. La Performance de Tâche et la Théorie de l'Usure des Compétences

La performance des tâches évalue l'efficacité brute d'un cadre à générer les résultats attendus. Cependant, les professionnels négligent souvent le fondement même du capital humain : **la théorie de l'usure**. À l'instar d'une machine en usine qui s'use sans entretien, les compétences et connaissances d'un cadre peuvent devenir obsolètes avec le temps et la répétition des mêmes tâches. Un diplôme obtenu il y a quelques années devient rapidement obsolète s'il n'est pas régulièrement actualisé. L'usure professionnelle entraîne un ralentissement face aux nouvelles technologies ainsi qu'une diminution de la valeur sur le marché.

Pour contrer cette usure, quatre règles fondamentales sont proposées :

- **Loi 20/80 et Focus Stratégique** : Investir dans les activités générant une forte valeur ajoutée en consacrant 80 % des ressources sur les 20 % des efforts produisant les meilleurs résultats.
- **Quête de l'Empreinte Personnelle** : Continuellement se poser certaines questions telles que : Que puis-je améliorer ? Quelle innovation puis-je apporter ? Comment inscrire ma contribution dans ce poste ?
- **Auto-évaluation Constante contre Obsolescence** : Réduire le cycle d'évaluation annuel à trimestriel voire mensuel pour rester compétitif.
- **Émulation et Suivi des Records Personnels** : Évaluer ses propres performances chaque trimestre pour maintenir ses compétences aiguisées.

Le Syndrome de la Pastèque : Ezra vs Thomas

Prenons exemple sur Ezra et Thomas, deux jeunes leaders intégrant notre organisation simultanément : Ezra accède au poste de Senior Manager tandis que son collègue éprouve une certaine jalousie envers lui. Leur supérieur leur confie une même tâche : identifier s'il existe un vendeur de pastèques en ville. Thomas reviendra avec l'information qu'il y a effectivement un vendeur mais devra encore demander le prix par kilo ; son approche reste très standardisée et ancrée dans sa routine.

À contrario, Ezra revient après avoir effectué une analyse approfondie : il identifie le vendeur tout en enregistrant les prix et évaluant le stock disponible (93 melons pesant 7 kg chacun), découvrant également que celui-ci possède sa propre ferme capable de livrer 102 melons par jour durant quatre mois consécutifs. Par ailleurs, il calcule que cet accord pourrait engendrer 223 000 € supplémentaires par rapport à l'année précédente (+3,78 % du total), toutes ces informations étant déjà organisées dans un tableau Excel.

Votre salaire correspond au fait d'accomplir votre travail tel qu'attendu ; cependant votre promotion ainsi que votre succès découlent principalement de votre capacité à anticiper les défis associés à cette usure en dépassant vos objectifs.

2. Le code de conduite de l'exécutif : Gestion des conflits et intelligence relationnelle

La performance contextuelle est la capacité à créer un environnement positif, à encourager la coopération et à renforcer l'esprit d'équipe. Un cadre techniquement brillant mais relationnellement destructeur est un fardeau pour l'organisation. Comme l'a dit Roger Fulton, « *Le leadership est l'art d'influencer et de diriger les gens pour qu'ils nous accordent*

volontairement leur soutien, leur confiance, leur respect et leur coopération. C'est l'art de transformer des personnes ordinaires en personnes extraordinaires. » Pour qu'un excellent cadre obtienne ce qu'il veut de tout le monde : la confiance, l'entreprise doit avoir un bon code de gestion des conflits et de communication.

Dualité managériale : Diriger sans émotion, travailler avec dévouement

Une ligne hiérarchique fonctionne avec une division claire des responsabilités : l'employé est payé pour conseiller, le manager pour décider. L'essence même de l'engagement et le véritable test de la confiance ne se mesurent pas lorsque le manager est prêt à faire confiance à vos idées. Le code de l'excellence est l'employé qui n'est pas prêt à renoncer à ses

conseils, analyses et orientations et qui conseillera indépendamment de ce que le patron lui dit, même si ce n'est pas ce qu'il avait suggéré. Un employé digne de confiance et dévoué est celui qui peut détacher son ego de ce qu'il a fait initialement. C'est à ce moment-là que nous séparons les mercenaires de carrière des leaders d'élite.

Les règles d'or de la communication et de la gestion des conflits

- 1. La solution :** Appliquer la règle d'or : « Attaquez le problème, pas la personne ». Un bon débat a une bonne intention

d'être bon (critiquer une idée pour l'améliorer), une écoute active (pour montrer que vous écoutez et clarifier pour

comprendre) et une objectivité rigoureuse (basée sur des faits et des données, pas sur des impressions).

2. **Sécurité psychologique** : Ne soulevez même pas des questions sensibles de la vie personnelle ou n'essayez pas de recadrer un ami ou un collègue ou même votre propre amélioration à moins que votre niveau de confiance ne soit très fort, au moins à 60/100. Sans cela, toute tentative d'influence est perçue comme agressive ou intrusive.
3. **Les trois piliers de l'équité managériale** : Transparence (pourquoi, comme dans pourquoi nous prenons des décisions), Cohérence (les règles sont les mêmes pour tout le monde sans favoritisme) et Écoute (les employés sont autorisés à s'exprimer avant qu'une décision ne soit prise).
4. **Interdictions absolues en période de tension** : Ne criez pas (vous perdez toute influence naturelle), n'humiliez pas (critiquer quelqu'un en public provoque un ressentiment durable) et n'ignorez pas (les petites différences du lundi deviennent du sabotage le vendredi).

5. **Engagement après le débat (Désaccord mais Engagement) face à la lâcheté psychologique** : Lorsque le processus rigoureux de co-construction (**Discuter... Débattre... Décider... S'engager**) est terminé, la règle absolue de l'engagement commence à s'imposer. C'est à ce moment-là que le piège de la lâcheté psychologique se manifeste. La lâcheté psychologique, c'est quand un membre de l'équipe est tenté de se retirer de la décision finale une fois sorti de la salle de réunion, de dire à ses propres collègues ou à des collègues tiers qu'il « n'était pas d'accord » ou de dire que « c'est la décision de la direction » et de détruire instantanément la confiance et l'autorité du groupe. Le code de l'excellence exige une imperméabilité totale : il doit être très courant et personne à l'extérieur ne doit être au courant des conversations ou divergences en coulisses. Ainsi, devant le reste de l'organisation, l'équipe de direction est un bloc indivisible. Nous entrons dans la salle pour débattre franchement, mais nous en sortons pour agir d'une seule voix et avec une loyauté indéfectible.

3. La philosophie des fourmis adaptée au code de l'excellence

Nous trouvons parfois les réponses dans de gros volumes de stratégie, et la formule maîtresse du succès et du leadership a été magistralement mise en lumière par le **Dr Myles Munroe** dans sa **méditation inspirante sur les fourmis**. Le Dr Munroe

nous a également rappelé que ces petites créatures ont un code de conduite invisible, une boussole interne qui guide leur excellence. Mais nous pouvons appliquer ces principes au code même de l'excellence de notre cadre moderne :

Pilier 1 : Les fourmis n'abandonnent jamais (Résilience face aux crises)

Mettez un obstacle sur le chemin d'une fourmi — elle ne s'assoit pas pour blâmer le destin. Elle bouge, cherche, grimpe, contourne ou creuse jusqu'à ce qu'elle trouve une issue.

Le code de l'exécutif : Lorsqu'il est confronté à un budget réduit ou à un projet rejeté ou à un marché difficile, un excellent cadre ne se contente pas de se plaindre. Il est flexible sur le plan tactique alors qu'il est rigide sur l'objectif final. La déception est le carburant de son agilité.

Pilier 2 : Les fourmis pensent à l'hiver tout l'été (Prévision stratégique)

Au milieu de l'abondance estivale, la fourmi ne succombe pas à l'illusion de la permanence. Elle est active et stocke.

Le code de l'exécutif : Lorsque l'entreprise prospère et que sa position est stable (contrat permanent, plusieurs années d'expérience au sein de l'entreprise), le cadre doit se préparer aux hivers économiques (récessions, changements technologiques). C'est pendant l'« été » de leur carrière qu'ils doivent se former, diversifier leurs compétences et constituer des réserves stratégiques. Contrairement à la cigale, qui panique en cas de crise, le cadre prévoyant navigue dans la tempête avec sérénité.

Pilier 3 : Les fourmis pensent à l'été tout l'hiver (Vision et optimisme actif)

La fourmi ne se déprime pas dans le gel hivernal. Sa philosophie murmure : « *Cela ne durera pas, le printemps reviendra* ». Elle est prête.

Le code de l'exécutif : Lorsqu'il y a une crise interne ou une restructuration profonde, l'excellent cadre est plus susceptible de développer un esprit fort. Il profite de l'hiver professionnel pour affiner ses outils, réorganiser ses plans et préparer son équipe à bondir lorsque les indicateurs redeviendront verts.

Pilier 4 : Le principe de l'effort maximal (Ambition saine)

Combien une fourmi récolte-t-elle pendant l'été ? Autant qu'elle le peut. Elle ne ménage pas sa force.

Le code de l'exécutif : Le succès ne se mesure pas à la lenteur d'un voisin, mais à son propre potentiel. Le grand cadre rejette la loi du moindre effort ; il donne le maximum de ses capacités et est sûr que le travail d'élite finit toujours par payer.

Pilier 5 : Autodiscipline et collectif

La colonie fonctionne sans superviseur visible car chaque membre est imprégné d'une autodiscipline totale.

Le Code du Cadre : Le code de l'exécutif : Le bon cadre n'a pas besoin d'un micro-manager ou d'une menace pour fournir de la qualité. Il est son propre contrôleur. Et il sait que le succès est un sport d'équipe : il s'entoure de collaborateurs orientés vers les solutions et injecte de la valeur dans son réseau pour créer une synergie capable de déplacer des montagnes.

4. Renforcer l'homme intérieur et construire sa cathédrale

Afin de surmonter la théorie de l'usure, le cadre ne peut déléguer la responsabilité de sa croissance à son employeur. Il pratique l'autodétermination en considérant sa position actuelle comme un tremplin stratégique. Il

investit **10 % à 20 % de son revenu pour construire son être intérieur (coaching, certifications, livres)** et c'est ce qu'il fait. Il maîtrise le mécanisme clé de la communication ascendante : **Inform**

Traiter, Rapporter. Lorsqu'il est confronté à un problème, il adopte l' « **approche solution** » : il informe immédiatement la

hiérarchie pour éliminer l'élément de surprise et propose de vraies solutions..

Pourquoi travaillez-vous ?

La réponse à cette question détermine votre impact. Rappelons-nous l'allégorie des bâtisseurs de Notre-Dame de Paris. Trois tailleurs de pierre sont interrogés sur leur tâche, ils disent : Le premier, résigné : « **Je taille une pierre** » (travail subi comme une contrainte). Le deuxième : « **Je travaille pour nourrir ma famille** » (La réponse à un

besoin économique légitime). Le troisième, avec un regard lumineux : « **Mon seigneur, je construis une cathédrale !** » Le troisième tailleur de pierre a relié son travail quotidien à une grande œuvre qui le dépasse. Travailler pour le sens et non seulement pour un chèque de paie à la fin du mois libère une nouvelle énergie et l'atteinte de l'excellence.

En fin de compte : La Porte de l'Excellence s'ouvre de l'intérieur

L'excellence n'est pas le résultat des circonstances, c'est une posture. Cette porte ne s'ouvre que de l'intérieur. Comme le Dr Myles Munroe nous l'a si brillamment enseigné à travers la sagesse des fourmis : ne souhaitez pas que les choses soient plus faciles, souhaitez être meilleur. Ne souhaitez pas moins de défis,

souhaitez plus de discipline, de compétences et de prévoyance pour triompher de l'usure du temps et des tempêtes de la vie. Prenez la décision aujourd'hui d'investir dans votre valeur, d'appliquer un code relationnel impeccable et de lever les yeux vers la cathédrale que vous construisez.

Dans votre carrière ! Soyez l'Aigle de votre carrière !

Sources & Inspirations / Auteurs

- **Note sur la Philosophie des Fourmis :** Inspirée par les enseignements, livres et conférences du Dr Myles Munroe (notamment le leadership personnel, la vision et la discipline interne). Cette métaphore, tirée de la sagesse ancienne, illustre les principes de l'auto-motivation (sans superviseur), de la résilience face à la vie (saisons de carrière), de la planification stratégique et de l'atteinte des possibilités maximales.
- **Note sur l'histoire d'Ezra et Thomas :** Inspirée par un exemple réel de gestion et d'évaluation de l'engagement des employés, popularisée dans les formations en leadership et similaire à **Jim Collins** (De la performance à l'excellence).
- **Note sur les Bâtisseurs de Cathédrale :** Une histoire de 1163 ; liée au chantier de Notre-Dame de Paris sous Louis VII, également une histoire racontée par le poète **Charles Péguy**.
- **Note sur le Canard et l'Aigle :** Histoire du chauffeur de taxi **Wally de Harvey Mackay** inspirée par **Wayne Dyer**.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Alfred BIAOU est un Expert-Consultant Principal en Gestion des Ressources Humaines et Directeur Général de Talents Plus Afrique avec plus de 28 ans d'expérience internationale. Il a également été impliqué dans le recrutement de cadres, l'ingénierie de formation, les audits organisationnels et les études de rémunération (méthode HAY) et a dirigé des centaines de missions stratégiques dans plus de dix pays en Afrique de l'Ouest et Centrale. Il est titulaire d'un DESS en GRH de l'Université de Poitiers et est actuellement doctorant (EDBA 2025-2027) en systèmes de rémunération globale et a soutenu avec excellence des multinationales, des institutions financières et des organisations publiques dans leur transformation et leur performance organisationnelle.