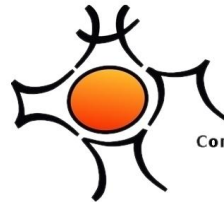


## Piloter pour atteindre ses objectifs

### Article Thématique



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management d'équipe et en techniques de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Ecouter, observer, mesurer, veiller, pour s'adapter et agir



Doit-on se doter d'un tableau de bord digne d'un avion pour mener notre équipe à son objectif ?

Nous proposons ici quelques éléments de réponse en déroulant le fil d'une seule question qui nous semble pragmatique :

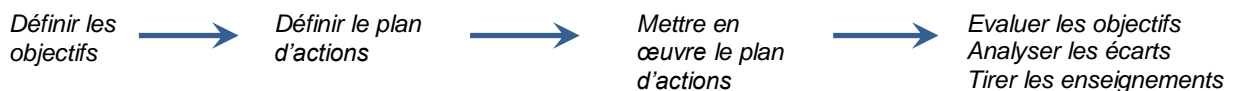
- De quoi avons-nous besoin pour piloter ?

Que nous pouvons également formuler :

- De quoi avons-nous besoin pour amener notre équipe à réaliser ses objectifs ?

### Qu'appelle-t-on piloter ?

Dans un monde figé, statique, déterministe, nous pourrions représenter le processus permettant d'atteindre ses objectifs de la manière suivante :

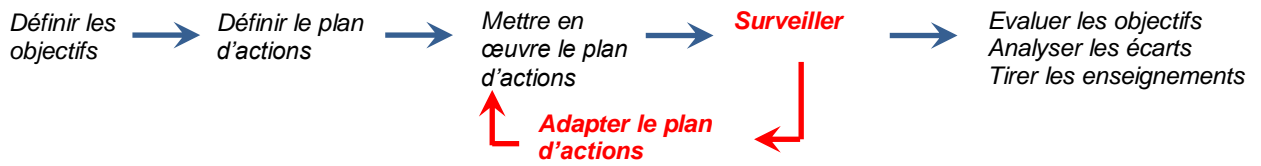


Le contexte de nos entreprises est en fait instable, extrêmement évolutif. Il nécessite une adaptation régulière de nos plans d'actions :

- *Peut-on atteindre un objectif de chiffre d'affaires sans prendre rapidement en compte l'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché cible ? Peut-on atteindre des objectifs de production sans réagir à la raréfaction soudaine sur le marché d'un composant ou d'une matière première ? Peut-on atteindre un objectif de « zéro accident » sans se sentir alerté par une suite d'incidents, même sans gravité ?*

Il apparaît donc nécessaire de régulièrement effectuer une surveillance, analyser les données, modifier notre plan d'actions pour nous adapter à la réalité.

Nous préférons donc cette représentation :

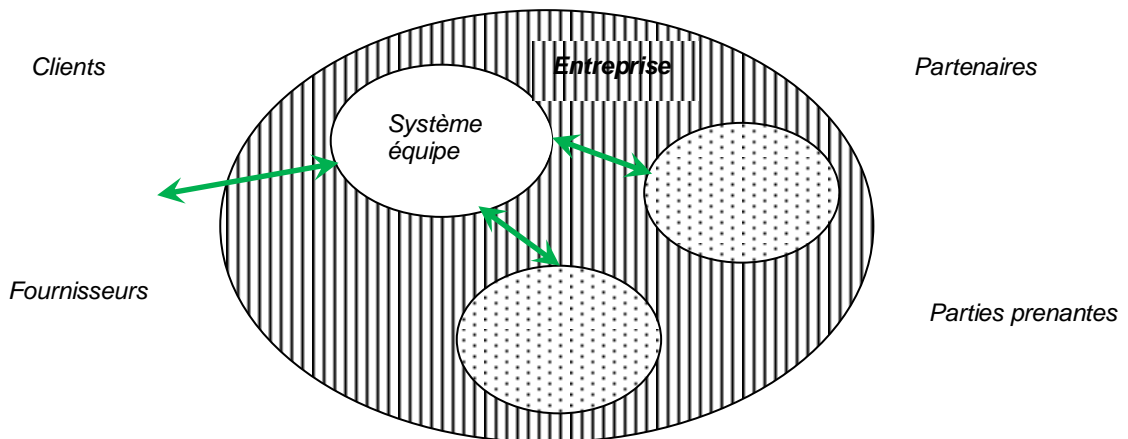


**Nous pouvons dire que « piloter », c'est prendre des décisions afin d'adapter notre fonctionnement à la réalité dans le but d'optimiser les chances d'atteindre nos objectifs et dans le but d'améliorer notre maîtrise des risques.**

## Nous pilotons un système

Que nous pilotions une entreprise, une entité, un service, un processus, ou tout simplement notre propre activité, nous pouvons considérer que nous pilotons un système.

Prenons l'exemple du pilotage d'une équipe. Notre « système équipe » s'intègre dans un système plus complexe : l'entreprise. L'entreprise elle-même s'intègre dans un système plus complexe : le contexte économique, voire la société dans son ensemble. Tous ces systèmes interagissent.



Ces interactions jouent un rôle important dans le pilotage de notre système.

## Que surveille-t-on pour piloter ?

Plus la surveillance se fait sur des indices en amont, bien avant que le résultat ne se produise, plus l'adaptation est efficace. Voici un exemple :

- → Ne pas maîtriser la charge de son système et attendre de ne pas pouvoir fournir le résultat dans les temps
- → Connaître la charge de son système et indiquer au moment où cela se présente que l'on n'a pas la capacité de prendre un travail supplémentaire
- + → Surveiller son plan de charge et alerter suffisamment tôt pour prendre des dispositions en amont : arbitrage de priorités, investissements ...

Nous proposons :

- Deux axes de surveillance .....
- Les facteurs influençant nos objectifs (explicites et implicites)
- Le respect des valeurs de l'entreprise

Surveiller les facteurs influençant la réussite des objectifs (explicites et implicites) de notre système est bien-sûr essentiel. Si cela paraît évident, il faut pourtant faire preuve de réflexion, souvent d'imagination, pour sortir des sentiers battus et isoler les quelques éléments qui sont effectivement majeurs dans la réalisation de nos objectifs.

Les valeurs de l'entreprise, qu'elles concernent les comportements, les formes de management, le niveau de qualité des produits, la relation client, .... doivent être intégrées dans le fonctionnement. Surveiller leur respect et leur développement permet de s'en servir comme d'un point d'appui.

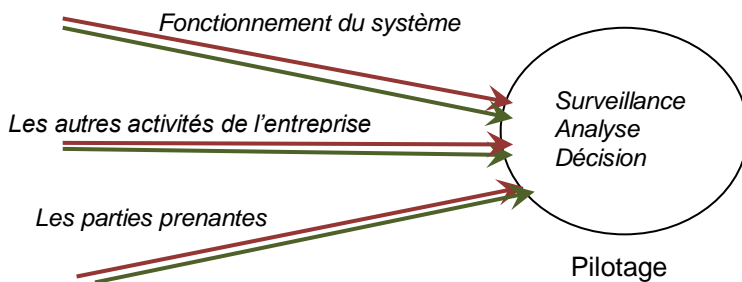
→ .... **Et trois domaines de surveillance**

- **Le fonctionnement du système que l'on pilote**
- **Les autres activités de l'entreprise**
- **Les parties prenantes**

Le fonctionnement du système que l'on pilote : parce que notre système est en premier lieu concerné par la réalisation de ses objectifs.

Les autres activités de l'entreprise : parce qu'une équipe ne travaille pas en autarcie. Elle harmonise son fonctionnement avec les contraintes des autres systèmes.

Les parties prenantes : Parce que l'entreprise produit pour ses clients, en utilisant des produits et services de ses fournisseurs, en assumant sa responsabilité sociétale au travers de ses parties prenantes.



Prenons l'exemple d'un service de production et listons quelques facteurs pouvant influencer la réalisation des objectifs :

- Le niveau du stock tampon en amont de la machine « goulot » (nous faisons référence bien-sûr ici à la TOC, la théorie des contraintes de [Eliyahu Goldratt](#)) :
  - *Fonctionnement du système*
- Le taux de panne des équipements critiques ou les alertes des rapports de maintenance :
  - *Fonctionnement du système*
- Les facteurs humains : la satisfaction du personnel, la motivation, l'entraide, le stress, la charge de travail :
  - *Fonctionnement du système*
- Les attentes des services internes (besoins en pré-série, lancement de nouveaux produits, ...) :
  - *Les autres activités de l'entreprise*
- Les informations concernant la disponibilité à venir des composants et matières critiques :
  - *Les parties prenantes*
- La satisfaction des riverains (présence de bruit ou de gênes diverses,...)
  - *Les parties prenantes*

.....

## Sur quoi permet d'agir notre pilotage ?

Le pilotage permet d'agir tout d'abord bien-sûr sur le fonctionnement de notre système. Il permet de mettre en place des actions, d'en abandonner certaines, de réorienter notre stratégie interne.

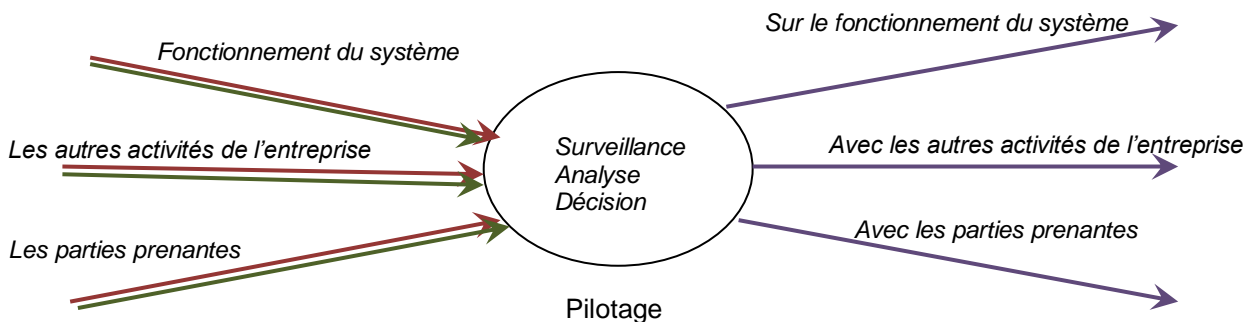
Le pilotage peut déclencher un travail en coopération avec d'autres activités lorsque l'adaptation nécessaire dépasse notre seul système.

Cela peut être par exemple :

- Participer aux arbitrages nécessaires à la gestion de la charge en fonction des besoins des clients et de la stratégie de l'entreprise
- Alerter de l'arrivée sur le marché d'un produit innovant et concurrent ou de la disponibilité d'une nouvelle technologie afin de travailler ensemble à l'adaptation de la gamme de produits
- Informer de problèmes graves d'approvisionnement afin de mettre en place une communication client, de rechercher une solution technique de remplacement
- .....

Enfin, le pilotage peut amener à agir en partenariat avec nos parties prenantes :

- Mettre en place un plan d'actions avec les clients pour gérer une crise d'approvisionnement
- Mettre en place une nouvelle collaboration avec un partenaire technique ou commercial
- Etablir une charte avec les riverains
- ....



## Et notre tableau de bord de pilote d'avion ?

Les indicateurs et les tableaux de bord sont des outils utiles au pilotage, mais qu'il ne faut pas confondre avec cette fonction. Le tableau de bord est un moyen, pas une finalité. A chaque pilote de définir les facteurs à surveiller, son mode de mesure, sa représentation.

Le meilleur tableau de bord est celui :

- Qui est le meilleur compromis entre temps passé, richesse de l'information recueillie, facilité d'utilisation
- Qui est adapté aux méthodes de travail et au mode de décision du pilote

Nous espérons que le tableau de bord de l'airbus A380 est adapté aux pilotes de ligne.

Et vous, quel est le tableau de bord qui vous est utile ?



Françoise Baland  
[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

**Françoise Baland** : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation ingénieur ENSIMAG (INPG), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations et innovations techniques, management des hommes et des femmes, organisation et méthodologies, management de la qualité. Ces expériences ont développé ma passion du travail de terrain au service de la réalisation des objectifs de l'entreprise.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

**Copyright :**

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#).

Crédit photographique : [Com-Hom](#) & Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.