

Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable.

www.com-hom.com

Le pilote est un expert,... Et bien plus.



Piloter un projet, une équipe, des performances,... Autant d'activités importantes en effet pour un manager.

Autant d'activités, dans le même temps, qui ne sauraient résumer à elles seules son métier, l'essentiel se trouvant ailleurs.

« Piloter une unité, un des rôles du manager, c'est mettre en place un dispositif de suivi de l'activité permettant d'analyser des écarts pour prendre des mesures correctives en cas d'alerte ». Tout est dit, ou presque, par Eric Delavallée, Professeur à l'IAE de Paris, d'une activité centrale de tout manager, dans son blog dédié aux grandes questions du management :

<https://www.questions-de-management.com/piloter-une-condition-necessaire-pas-suffisante/>

Dans ses conceptions les plus larges, le pilotage s'apparente parfois au management. Comme Eric Delavallée, nous envisageons plutôt ici cette activité de pilotage comme consistant à rapprocher les performances des objectifs, à partir d'outils tels que les tableaux de bord. Force est, dans ce cas, de constater que le temps croissant passé par les managers à piloter des performances contribue à faire de ces derniers de véritables pilotes. Nombreux sont les managers qui trouvent réelle satisfaction associée à cette image du pilote vécue comme la consécration d'une expertise.

En dehors de l'entreprise, et en particulier dans le monde du sport automobile, rares sont les pilotes : une trentaine d'heureux élus en Formule 1 par exemple, bien peu par rapport au nombre de candidats, pourtant tous excellents. Le pilote est donc un expert aux compétences reconnues. Il en va de même pour les pilotes d'avion ; un métier qui continue à faire rêver de nombreux candidats ; un métier également, et c'est sans doute ce qui contribue en partie à une forme de fascination, mystérieux pour « le commun des mortels ».



L'expertise reconnue du pilote est également réelle dans nos organisations, privées ou publiques. Le « goal setting » est une discipline particulièrement reconnue aux Etats-Unis où le management par les objectifs trouve sans doute son terrain d'application le plus propice et fertile, en partie pour des raisons culturelles. Il s'agit, pour le manager, de définir le bon niveau de difficulté des objectifs à atteindre. Trop faciles ou trop difficiles, ils contribueraient à dégrader la motivation lorsque celle-ci repose massivement sur les succès obtenus (une préoccupation de rouge, plus que de vert, pour raccrocher [au profil J'AIME](#)).

Si les compétences du pilote sont reconnues comme celles d'un expert par rapport à un « simple » conducteur, et que l'image du pilote peut contribuer à asseoir le prestige du manager, une connotation plus négative existe toutefois. Le pilotage des performances ne constitue qu'une partie du management. Trop souvent oubliée, la dimension humaine (animation d'équipe, partage de sens, développement des personnes,...) semble retrouver son lustre parfois perdu, ou à tout le moins éclipsé par la froideur des performances à mesurer.

Un manager qui ne se livrerait qu'au pilotage des performances à partir des tableaux de bord (et qui pourrait se révéler être un piètre animateur d'équipe par exemple) deviendrait vite dangereux pour sa propre organisation, les personnes qui la composent, voire la société toute entière comme le laisse entendre [Vincent de Gaulejac](#) dans son ouvrage « [La société malade de la gestion](#) ». Sachant où il va, pourquoi il y va et comment y aller, certains pilotes ne se posent plus suffisamment de questions et perdent (voire font perdre à leurs collègues) le sens. Ils deviennent l'antithèse des « servant leaders » qui cherchent plutôt à accompagner, à aider les membres de leurs équipes.



Si un manager se doit sans doute d'être un bon pilote, la qualité du management ne saurait donc se réduire à la qualité du pilotage pratiqué. Il importe donc à la fois de dépasser la seule fonction de pilotage, mais aussi de remettre en cause les outils de pilotage eux-mêmes.

Non pas parce que ces derniers seraient fondamentalement mauvais, mais parce que la contingence et le changement (de stratégie, d'organisation, de compétences,...) étant la règle, les bons indicateurs d'hier s'avèrent forcément mauvais aujourd'hui (avec un peu de chance, l'inverse peut d'ailleurs également être vrai).

Il est donc nécessaire de faire évoluer les indicateurs en gardant en tête, voire en anticipant, tous les effets secondaires (qui sont souvent des effets pervers) qui leur sont associés. La liste des exemples serait longue. Nous renvoyons volontiers le lecteur vers l'ouvrage de Maya Beauvallet sur le sujet « [Les stratégies absurdes – comment faire pire en croyant faire mieux](#) ».

La courte et inspirante vidéo de Frédéric Fréry « Comment les KPI rendent stupide » est également révélatrice des écueils des indicateurs de performance : <https://www.youtube.com/watch?v=yPCqyLjB6w>, tout comme la notion de démesure de la mesure proposée par le philosophe [Patrick Viveret](#).

Observations terrains de ce qui se passe « in real life »

En dépit des avertissements présentés ci-dessus, force est de constater que, sur le terrain, les managers consacrent un temps considérable à la mesure et au pilotage des performances sans être forcément de bons pilotes. Le reporting des performances de son service, équipe, business unit,... demande, compte tenu du poids de la direction par les objectifs et du statut donné aux résultats, beaucoup d'efforts.

Ce besoin ne serait pas un problème s'il ne se traduisait pas par une réduction du temps consacré aux activités non seulement nécessaires, mais souvent plus importantes encore, que sont l'accompagnement des personnes, l'animation des équipes, voire la réflexion sur la définition des performances. Le manque de temps et la tendance à avoir « le nez dans le guidon » contribuent au fait que peu de temps soit consacré à la définition par rapport à la mesure et au pilotage des performances.



Dans le triptyque « définition – mesure – pilotage » la première étape est pourtant sans doute la plus importante. C'est le cas pour les pilotes de Formule 1 qui passent la majeure partie de leur temps avec les ingénieurs, à définir et peaufiner des réglages, plutôt qu'à « simplement » faire des tours de piste.

Pour ceux que la vitesse fait vivre, c'est clairement en prenant ce temps du questionnement, de la recherche des meilleurs réglages, que l'on améliore les performances. Il en va sans doute de même en entreprise et dans toutes les organisations.

Concrètement, il s'agit, pour les managers, de revenir aux questions premières :

- quelle est la performance que nous recherchons ?
- et avant ça, quelle est la mission que nous nous donnons ?

(les réflexions actuelles sur leur mission, conduites par de nombreuses entreprises, sont bienvenues, mais sans doute trop exceptionnelles, l'objectif étant souvent de définir la mission « une bonne fois pour toute »).

- Quelle est, également, la contribution qui peut être celle de mon équipe, de mon service, à la performance plus globale de mon organisation ?

Dans tous les cas, il s'agit bien d'être proactif. S'il s'agit simplement en effet de se conformer aux demandes de la Direction Générale, point n'est besoin d'aller plus loin. Mais de plus en plus, ce que l'on

attend du manager, et d'un bon pilote, c'est une capacité à faire évoluer les modes de fonctionnement et les pratiques qui ont parfois fait les preuves de leur efficacité toute relative.

Le pilote/manager me semble devoir être, avant tout, celui qui questionne, remet en cause, les définitions de la performance et qui, au final, est force de proposition. Si l'observation du terrain donne, et c'est heureux, quelques exemples de ce type de fonctionnement, force est de constater que de véritables progrès sont réalisables pour les managers dans leur activité de pilotage.

Ce qui pourrait être fait de différent

Avant de piloter les performances, il convient de les mesurer et donc de les définir, ou de les redéfinir. La première redéfinition me semble devoir concerner l'entreprise elle-même. Est-elle une organisation à finalité économique (recherche de rentabilité, de croissance) et à moteur social ou, comme aime le suggérer mon collègue et ami [Dominique Steiler](#), une organisation à finalité sociale (créer du lien social, œuvrer au bien commun au sein de la cité) et à moteur économique (la nécessaire mais non excessive rentabilité étant appréhendée comme un moyen).

Dans la [chaire Paix Economique, Mindfulness et Bien-être au travail](#), de Grenoble Ecole de Management, et accompagnés en cela par de nombreuses entreprises, nous optons plutôt pour la seconde définition.

Bien sûr, adhérer à la première définition ne dispense en rien de travailler à la redéfinition de la performance visée, avant même de la piloter, fusse-t-il pour valider la recherche de la rentabilité maximale.

Le premier « conseil » serait donc clairement de revenir à la définition des performances comme première étape d'un bon pilotage.

Le second « conseil » serait de ne pas oublier les autres casquettes qui méritent d'être portées par le manager. Ce dernier ne doit pas se laisser atrophier au rôle de pilote, même lorsque ce dernier le sécurise. Un recentrage sur l'humain (animation d'équipe, développement des personnes et des compétences,...) me semble particulièrement nécessaire au vu des dérives récentes associées à la « quantophrénie ».

Deux conseils simples donc pour devenir des pilotes éclairés et, au-delà, de meilleurs managers !!!

A propos de l'auteur :



Hugues Poissonnier : Economiste et docteur en Sciences de Gestion, je suis Professeur à Grenoble Ecole de Management, où j'enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. J'interviens également dans plusieurs universités et écoles de commerce internationales, ainsi que dans plusieurs écoles d'ingénieurs.

Mes travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, sujet sur lequel j'accompagne régulièrement des dirigeants et suis auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation, ainsi que d'une vingtaine d'ouvrages.

Je suis membre de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Economique et dirige l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats), dont la vocation est d'accompagner les organisations achats dans leur mission de création de valeur grâce, notamment, à l'innovation collaborative.



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 d'Hugues Poissonnier et de Com-Hom