

## PILOTAGE DE L'UNITE : le secret de la réussite...

Un manager se doit de provoquer les événements plus que de les subir. Il doit pouvoir raisonner sur le court et le moyen terme, utiliser au mieux les ressources disponibles pour privilégier les objectifs et priorités en sachant tirer profit des moyens et opportunités.

L'enjeu du pilotage réside dans cette capacité qu'un manager développe à prendre de la hauteur et à anticiper les évolutions. Elle lui permet à la fois de relativiser les événements et de les mettre en perspective.

Nous vous proposons un questionnaire pour évaluer :

- ⇒ le niveau d'importance de vos pratiques actuelles au regard des enjeux et besoins
- ⇒ le niveau de performance et de maîtrise qui est le vôtre, compte- tenu de l'expérience acquise

IMPORT    MAITRISE  
(1 à 4)    (1 à 4)

	IMPORT (1 à 4)	MAITRISE (1 à 4)
1. COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE L'UNITE Recueillir à fréquence régulière l'information qui permet d'évaluer le contexte (interne et externe) et formuler un pronostic d'évolution.		
2. DEFINIR DES OBJECTIFS CLEFS Traduire les orientations de l'entreprise et les points perfectibles du fonctionnement de l'unité en objectifs pertinents et opérants.		
3. CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION DE L'UNITE Identifier à partir des objectifs prioritaires, les actions à entreprendre, les moyens à mettre en oeuvre, les échéances intermédiaires à respecter.		
4. ASSURER LE PILOTAGE OPERATIONNEL DES PROJETS Anticiper et préparer les projets définis par l'entreprise et/ou par sa hiérarchie.		
5. GERER LES PRIORITES QUOTIDIENNES Cerner les priorités et savoir organiser et prendre les mesures assurant la protection de celles-ci face aux contraintes du quotidien.		
6. FAIRE VIVRE LE TABLEAU DE BORD Surveiller les principaux indicateurs de l'unité de travail, savoir les interpréter et mettre en place les actions adéquates.		
7. ASSURER UN SUIVI PERIODIQUE Programmer des bilans réguliers sur le déroulement des activités et le niveau d'atteinte des objectifs.		
8. REGULER LE DEROULEMENT DES ACTIVITES Identifier les dysfonctionnements, rechercher les causes et mettre en oeuvre les solutions adaptées.		
9. DECIDER AU MOMENT ADEQUAT Prendre les décisions qui ne peuvent être repoussées et remettre à plus tard celles qui nécessitent une certaine prudence.		
10. SAVOIR PRENDRE DU RECUL Juger les situations en tenant compte de l'historique et des perspectives d'évolution à moyen terme.		
<b>TOTAL</b>		

*IMPORTANTANCE : 4 (très important) 3 (important) 2 (moyennement important) 1 (peu ou pas important)*  
*MAITRISE : 4 (excellente maîtrise) 3 (maîtrise satisfaisante) 2 (maîtrise insuffisante) 1 (faible maîtrise)*

*Ce questionnaire vous permet d'apprécier globalement le niveau d'importance de ce paramètre dans vos pratiques managériales. Un total supérieur à 30 points lui confère une dimension stratégique dans la réussite de votre activité professionnelle. La notation globale obtenue dans la colonne « maîtrise » vous permet de mesurer le développement des compétences qu'il s'agit de mettre en oeuvre pour faire face aux enjeux de votre fonction. Un total inférieur à 20 points représente la nécessité de parfaire à court ou moyen terme les compétences acquises. Une analyse qualitative des résultats permet de choisir plus finement les axes de progrès à retenir. Exemple : un domaine dont le niveau d'importance (4 ou 3) est élevé alors que son niveau de préparation est faible (1 ou 2).*

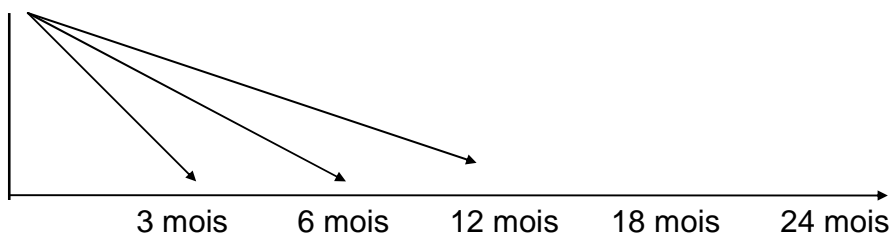
Le pilotage oblige à avoir une approche pro- active plutôt que réactive. Seule la capacité à anticiper et mettre en place une organisation cohérente permet de faire face efficacement aux événements imprévus.

L'entraîneur de football ne va pas adapter à chaque match le système de jeu de son équipe en fonction de l'adversaire. Cela n'exclut pas qu'il procède à certains aménagements pour s'adapter tactiquement aux paramètres liés à l'environnement et aux aléas.

Il en va de même pour le skipper. La destination est clairement identifiée pour lui et il peut à partir de là optimiser au mieux les potentialités de son bateau et de son équipe. Il saura adapter sa voilure ou changer d'option en cours de route pour faire face à des conditions météorologiques nouvelles.

L'approche est identique pour tous les secteurs d'activité : aucun responsable ne peut piloter son unité de travail s'il fonctionne, en permanence, dans l'urgence et s'il subit les événements plus qu'il ne les provoque.

Cette projection dans le temps est à mettre en relation avec le métier et la période. Un bureau d'étude anticipe plus longtemps à l'avance qu'un atelier de production. Dans une période de réorganisation, chaque manager se doit de visualiser les conséquences du changement avec plus de minutie que lorsque le contexte est stable.



A vous d'identifier ce qui peut être raisonnablement envisagé compte tenu de l'environnement économique et technique de votre entité.

## **L'anticipation du skipper...**

Dans un environnement complexe, l'analyse du fonctionnement d'une unité devient rapidement difficile. En effet, Il faut savoir placer les résultats et les problèmes dans leur contexte, puis mettre ensuite en relation ces divers éléments.

L'analyse du fonctionnement d'une unité qu'elle appartienne au secteur tertiaire, agricole ou industriel... présente plusieurs facettes (technique, économique, humaine,...) et il est hasardeux de vouloir manager une équipe sans tenir compte de cette réalité.

Un déficit dans l'anticipation occasionne inéluctablement des conséquences, puisqu' il faudra ensuite faire face à des erreurs de pilotage qui pour certaines étaient largement prévisibles. La force d'inertie d'une équipe s'apparente plus à celle du paquebot qu'à celle du hors bord. Un changement de cap en cours de navigation ne peut se faire si facilement. Le skipper gagne sa crédibilité dans sa capacité à prévoir, organiser... et économiser autant qu'il peut l'énergie de son « team » en prévision des coups durs.

## **Le coût de l'entreprise fantôme**

Un manager sait que l'histoire est un éternel recommencement.

Un grand nombre de dysfonctionnements sont récurrents d'où l'obligation de faire, à fréquence régulière, l'analyse du fonctionnement interne. En effet, il est plus rentable de réparer la brèche dans la coque du bateau que d'écoper, en permanence, l'eau qui s'infiltré par des fissures qui ne pourront que s'agrandir au fil du temps.

Il est plus rentable de préparer efficacement la mise en place d'un projet que de devoir ensuite traiter les erreurs, oublis, réclamations, ... Certaines entreprises se sont appliquées à calculer sur certains processus sensibles (exemple : recrutement) le coût lié à l'impréparation et aux diverses pertes de temps. Le résultat est éloquent : 20 à 25 % du temps investi est un coût de « retravaillage ».

Une personne sur 4 ou 5 ne sert qu'à rattraper des erreurs évitables. Evidemment, l'énergie ainsi dépensée inutilement aurait été plus utile pour gérer au mieux les enjeux et saisir les opportunités.

La réactivité exige une organisation structurée et adaptable. On sait bien que ce qui caractérise l'efficacité d'une caserne de pompiers ou celle d'une équipe d'intervention du SAMU, c'est l'efficacité de l'organisation mise en place.

Face à l'urgence, il faut se doter de procédures de traitement de l'urgence. L'improvisation trouve rapidement ses limites.

## **Le processus de pilotage**

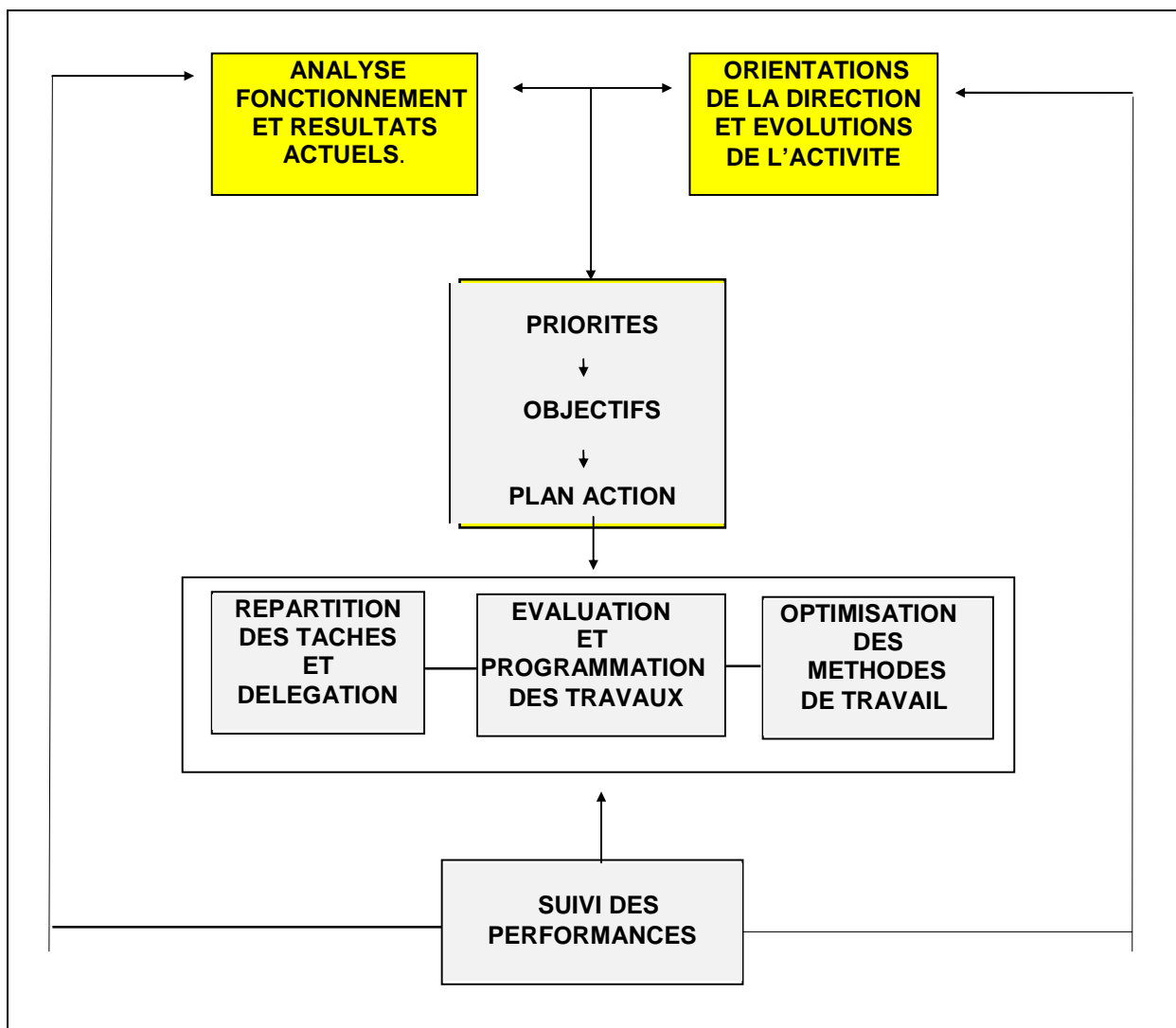
La capacité du manager à mettre en œuvre une organisation efficace s'appuie sur sa démarche de pilotage.

Une à deux fois par an, cette approche très structurante permet d'actualiser les choix du responsable et de clarifier ce qui le « cœur du réacteur » à savoir la détermination des priorités et objectifs de l'unité.

Ce processus peut connaître de multiples retouches lors du déroulement mais il y a ces temps forts où l'on s'accorde le temps de la réflexion. Cette prise de recul permet de dépasser la fixité du moment présent et d'apporter cette vision globale indispensable à la compréhension des tenants et aboutissants.

Souvent, cette démarche s'initie dans une entreprise lors de la période des budgets (octobre ou novembre) et peut donc être finalisée en début d'année avec les orientations fournies par la hiérarchie directe pour l'année à venir.

## PROCESSUS DE PILOTAGE D'UNE UNITE



Les priorités retenues alimentent le plan d'action et fixent les axes de progrès pour les mois à venir. Les éléments du plan d'action débouchent inéluctablement sur une actualisation de la répartition des tâches, de la programmation des travaux ainsi que de la rationalisation des méthodes et procédures.

- ⇒ La répartition des tâches (Qui fait Quoi ?...) et la délégation représentent un levier important : elles impactent directement sur la responsabilisation effectivement des membres de l'équipe et sur la cohésion globale.
- ⇒ La programmation des travaux et la gestion de la charge de travail incarnent la capacité à faire face aux événements, à protéger les priorités tout en sachant conserver du temps pour faire face aux imprévus.
- ⇒ La rationalisation des méthodes de travail et procédures (règles, modes opératoires, etc... ) vise à optimiser les pratiques et comportements afin d'atteindre le niveau de productivité et qualité requis.