

LE PILOTAGE – QUELLE DIFFÉRENCE AVEC LE MANAGEMENT TRADITIONNEL ?

Le terme est à la mode et donc souvent employé abusivement. Pourtant, contrairement à certains concepts de management, le nom est explicite. Toutefois, il convient d'en circonscrire le sens et d'en apprécier les contours et les relations avec d'autres modes de management.

Pour cela, il n'est pas inutile de rappeler les grands modes de management de notre formidable ère de croissance. La première période que l'on pourrait qualifier, par commodité, de Taylo-Fordiste, couvre approximativement le premier tiers du 20^e siècle. En fait, elle prend ses racines dans le 19^e et s'achève dans cette triste période qui va de la crise de 1929 aux USA à la fin de la 2^e GM en 1945.

Cette première période marque véritablement le passage d'une situation de pénurie à une économie d'expansion économique. Les inventions technologiques fondamentales particulièrement prolifiques à cette époque (moteur à vapeur, à essence, diesel, électrique, télécommunication, etc.) combinées aux innovations managériales essentiellement fondées sur la standardisation et la division (Taylor, Ford, Weber, Fayol) ont propulsé la productivité à des niveaux impensables durant les siècles précédents. C'était la course au rendement et le règne de l'ingénieur dans l'entreprise. Hélas, seul ce génie de H. Ford l'aurait compris que le pouvoir d'achat du marché doit croître au même rythme que la production, mais cela n'a pas suffi. Après plusieurs crises de surproduction annonciatrices, l'économie mondiale s'est écroulée à partir de la crise de 1929.

La période d'après guerre, tout en digérant le traumatisme dans l'effort de reconstruction, s'est employée à mettre en place des mécanismes de prévention. Afin de se prémunir des crises de surproduction, la gestion prévisionnelle s'est développée sur l'idée simple : prévoir avant de produire. Le marketing chargé de percevoir les débouchés grâce à ses études de marché, la planification stratégique et la gestion budgétaire seront les principaux outils de régulation mis en place. Ces méthodes ont bien fonctionné jusque dans les années 1970, car la période de reconstruction est relativement stable et prévisible et les économies occidentales fonctionnaient sur une logique essentiellement nationale.

Ces dispositifs ont connu leurs limites avec la mondialisation et la révolution de l'électronique, de l'informatique et des microprocesseurs. Les marchés deviennent beaucoup plus difficiles à prévoir, car ils sont mondiaux et le rythme des technologies s'accélère. Il faut alors être **agile et réactif**. Cette fois-ci, la révolution vient du soleil levant, avec Toyota au Japon (voir « Service compris », pp. 9-12, ExperFormant.com). Le concept de juste à temps indique que prévoir ne suffit plus, il faut s'adapter en permanence. C'est ici que le concept de **pilotage** intervient.

Pour autant, le pilotage a sans doute connu ses premières applications dans la gestion de projet. Tous les qualitatifs connaissent cette quête : faire bien du premier coup.

En fait, c'est une exigence intrinsèque en gestion de projet, pour une raison simple : il n'y a pas de deuxième coup ! En effet, ce qui caractérise le projet, par rapport à la production standardisée, c'est qu'il est unique. Faire bien du premier coup est donc vital, c'est ce qui explique le développement du pilotage dans ce contexte.

Rappelons-nous des départs en vacances de notre enfance, dans une ère pré-GPS où la carte Michelin régnait en maître. Le père de famille repérait la ville de départ et celle de destination et traçait l'itinéraire sur la carte (l'absence de GPS s'accompagnait d'une relative rareté des autoroutes). Cette étape correspond à la planification du trajet, donc au management prévisionnel. Le pilote avisé contrôlera sa progression lorsqu'il traversera des communes en les validant sur la carte. On entre ici dans le pilotage. Dès qu'une localité traversée ne figurera pas sur la carte, il faudra se situer et apporter les corrections pour rejoindre l'itinéraire correct. Cela aura fait perdre du temps, il faudra donc réajuster le temps de trajet, le lieu du déjeuner, etc. De même, la petite famille pourra rencontrer toutes sortes d'aléas qui vont la retarder : pluie, crevasion, bouchons, accidents, etc.

À même temps que le contrôle de l'itinéraire s'effectueront une mesure et un réajustement du temps.

Nous sommes là dans le pilotage. Cela consiste à contrôler la planification, à la valider ou à la corriger en permanence durant la progression. Cet exemple basique illustre ce qu'est la programmation et le pilotage, mais surtout que l'un ne va pas sans l'autre. Ils sont complémentaires. La prévision est la référence du pilotage et ce dernier donne l'assurance de ne pas dérailler.

Avec la généralisation du juste à temps, de l'entreprise agile et réactive, une convergence s'est opérée entre le management traditionnel, reposant sur la prévision et la standardisation, et la gestion de projet. Nombre de fonctions d'une entreprise produisant des biens ou des services standardisés sont gérés selon les principes de la gestion de projet et sont donc pilotées. On peut citer la conception de produit, les plans sociaux, les plans de formation, l'obtention d'un label (certification, accréditation, etc.) et, ce qui intéresse au premier plan, non seulement les contrôleurs de gestion, mais aussi tout responsable, du directeur au chef de service, les programmes et les budgets. Il suffit de considérer que les objectifs annuels assignés à une entité constituent le résultat d'un projet, et le budget est pilotable.

Le pilotage consiste donc à valider les prévisions du programme ou du plan et en cas d'écart, apporter les actions correctrices possibles et recalculer les éléments prévisionnels qui restent à faire. Dans certains cas, ce contrôle se fait en permanence. C'est le cas par exemple du pilotage d'un véhicule. C'est d'ailleurs là l'expression la plus pure du pilotage : le pilote est en prise directe avec son environnement et apporte des corrections en permanence.

Toutefois, en management, les contrôles et les corrections seront plus espacés. On peut alors concevoir deux types de contrôle : Le contrôle programmé, que l'on appelle généralement jalon, et le contrôle lors d'un événement accidentel.

Le contrôle programmé est à son tour divisé en deux catégories : le jalon à intervalles réguliers et le jalon sur points critiques. Dans le cas d'un contrôle budgétaire, le contrôle peut être ramené de 12 mois à 6 mois, puis trimestriel et enfin mensuel au fur et à mesure que le système progresse. Une entreprise très saisonnière qui réalise 80 % de son chiffre d'affaires sur trois mois peut souhaiter faire un état en fin de saison. Si des événements modifient de façon significative l'activité de l'entreprise (épidémie, mouvements sociaux, etc.), un contrôle exceptionnel pourra être effectué pour recadrer la progression du projet.

Dans tous les cas, la logique du pilotage est d'ajuster au plus près la réalisation du projet à la réalité de l'information la plus récente. Piloter, c'est travailler dans le présent pour atteindre une destination dans l'avenir.