

Définition

Le pilotage organisationnel consiste à **définir les moyens d'atteindre les objectifs fixés en tenant compte des contraintes internes et environnementales et en intégrant les opportunités** qui se présentent. Il est habituellement assuré par la direction de l'organisation et relayé par l'encadrement. Le pilotage a pour but l'atteinte de la performance.

Les grandes étapes du pilotage sont :

- définir les finalités de l'organisation,
- déterminer ensuite des objectifs concrets pour atteindre les finalités,
- identifier et décliner les actions à mener par rapport aux objectifs (étapes, répartition des tâches, échéances, délais et priorités, budget),
- assurer un suivi et évaluer les réalisations a posteriori,
- éventuellement, mettre en place des actions correctives.

Le pilotage organisationnel se concrétise par l'utilisation d'outils de gestion (planning, tableau de répartition des tâches, tableau de bord...) pour suivre le déroulement des actions et l'atteinte des objectifs stratégiques, dans le respect des contraintes internes et externes.

1

LA PRÉVISION, LE CONTRÔLE ET LA RÉGULATION

À partir des finalités de l'organisation :

1 - Prévision d'objectifs à atteindre

- Définition des objectifs.
- Formulation des enjeux.
- Formulation des changements à mettre en œuvre dans l'organisation.



2 - Mise en place d'un plan d'action (voir fiche ressources correspondante)

- Identification des étapes, échéances, délais et priorités.
- Planification des opérations.
- Proposition d'une répartition des opérations au sein du groupe.
- Élaboration d'un budget.
- Définition des outils et des indicateurs permettant un suivi efficace.



3 - Suivi et contrôle de l'atteinte des objectifs initiaux

- Mesure des réalisations et comparaison avec les objectifs.



4 - Régulation

- Mise en place d'actions correctives en cas d'erreurs de stratégie ou de planification.

2 LES AXES DU PILOTAGE ORGANISATIONNEL

Le pilotage d'une organisation peut être basé sur trois axes différents. La direction peut opter pour un seul de ces axes ou bien les trois, en fonction des choix stratégiques.

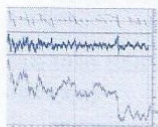


3 LA PERFORMANCE : APPROCHES ET ÉVALUATION

La performance...

Elle désigne l'efficacité des réalisations de l'entreprise par rapport aux objectifs qui avaient été fixés. Elle est le fruit de tous les moyens et efforts mis en œuvre pour parvenir aux résultats escomptés.

La performance est un concept multidimensionnel qui renvoie à la réalisation d'objectifs, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Aussi, pour mesurer les résultats, le manager doit-il évaluer la performance en fonction des buts choisis. Ensuite, il définit les indicateurs pertinents à mettre en œuvre.



L'indicateur...

C'est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustements et rétro-correction) qui mesure de façon quantitative ou qualitative un résultat, à un instant donné, ou dans le temps et/ou l'espace.

Pour être efficace, un indicateur doit :

- refléter la réalité ;
- être simple à comprendre et à interpréter ;
- pouvoir être complété de manière objective et stable dans le temps : il peut être quantitatif ou qualitatif, exprimé en termes monétaires (ex : objectifs de chiffre d'affaires) ou en termes non monétaires (ex : taux de productivité).

La performance est multidimensionnelle, les indicateurs aussi ...

La performance peut être envisagée sous plusieurs angles :

- la performance financière se traduit en termes de chiffre d'affaires, de marge, de valeur ajoutée, de bénéfice...,
- la performance sociale se mesure à travers l'ambiance, le stress, le temps de travail, le turnover des ressources humaines, les accidents de travail...,
- la performance commerciale est liée à la part de marché, au taux de pénétration, à la position de l'organisation par rapport à ses concurrents,
- la performance technique se traduit par l'innovation (nombre de brevets déposés), la qualité...,
- la performance écologique est évaluée grâce à des indicateurs environnementaux (taux de rejets toxiques dans l'atmosphère...).