

MAQ Management Qualitatif	MANUEL DE MANAGEMENT QUALITATIF	numéro : 05.80
		version : date : 12/2009 page : 01/01
Procédure	<i>Piloter par le progrès comparé</i>	

Incertitudes des marchés

Les marchés sont incertains, et nul ne peut affirmer que le marché de mon entreprise aura une croissance de 10 % ou une décroissance de 10 % l'an prochain. De 2006 à 2008 les entreprises de constructions métalliques ont développé leurs ventes... ...le pied sur le frein !

En 2009 le marché s'est écroulé et les ventes ont été divisées par deux.

C'était totalement imprévisible au troisième trimestre 2008.

Fixer en septembre 2008 des objectifs pour 2009 est d'une grande présomption.

Proposer des primes sur objectifs est une faute, compte tenu de l'incertitude des marchés.

Peter DRUCKER, qui a inventé le management par objectif en 1954, a changé d'avis :

« Le management par objectif fonctionne si vous savez quel objectif fixer.

Or, aujourd'hui dans 90 % des cas, vous ne pouvez pas les connaître. »

La seule façon pertinente d'évaluer une performance est de comparer, sur une période donnée, l'évolution de celle-ci à celle d'autres acteurs du marché placés dans des situations similaires. Le progrès comparé permet de quantifier le qualitatif.

Les jeux d'acteurs dans l'entreprise

Dans l'entreprise chacun déploie naturellement la stratégie personnelle susceptible de servir ses intérêts : de carrière, d'argent, de gloire, de confort, etc... Face à ces jeux d'acteurs, il est nécessaire de bâtir un système :

- qui évite toute possibilité d'autosatisfaction, lorsque la conjoncture est favorable, et prévient l'effondrement des hommes, lorsque la conjoncture se retourne.
- qui oriente les esprits vers l'extérieur de l'entreprise, vers ceux qui la font vivre : les clients, le marché.
- qui oriente les efforts vers l'obtention des progrès, plus que vers la négociation des objectifs.

Niveau d'ambition et performance

Seul un niveau élevé d'ambition conduit à mettre en oeuvre l'énergie et l'audace nécessaires aux grandes performances. Il est indispensable que le système de pilotage de l'entreprise encourage :

- L'ouverture et l'audace, plutôt que le respect des budgets internes.
- L'ambition dans les projets et plans d'action, plutôt que la prudence, mieux récompensée par le management par objectifs.
- La libération des énergies focalisée sur la réalisation des progrès.

Les indicateurs de progrès humains

Le suivi des progrès humains est le grand absent de la plupart des tableaux de bord.

Or, c'est le plus important, car ce sont les hommes qui vont impulser et conduire le progrès.

Le progrès mesuré permet de compenser l'excès d'affectivité du management pour les hommes, et oblige l'orientation vers le futur.

Disons-le autrement :

$$P = V^3 \quad \text{Progrès} = \text{Vision} + \text{Valeurs} + \text{Vitesse}$$

Gérard GEORGEAULT

« Il vaut mieux courir ensemble dans le désordre que piétiner dans l'ordre. »

Jean Marie DESCARPENTRIES