

La carte et la boussole

La vision et l'invitation au voyage

On attend d'un chef d'entreprise ambitieux et charismatique qu'il fasse partager à ses actionnaires et à ses employés une vision.

Cette vision doit faire rêver son auditoire, pour que le temps et les fonds soit alloués par les actionnaires et que les énergies et contributions des employés s'emploient à la faire devenir une réalité.

Or le chef d'entreprise n'est pas forcément celui qui mènera les individus vers le but. Et une fois l'envie suscitée, comment se mettre en mouvement ? Quel est l'itinéraire ? Quel sera le rythme ?

Il ne faudrait pas que l'enthousiasme retombe par manque de méthode !

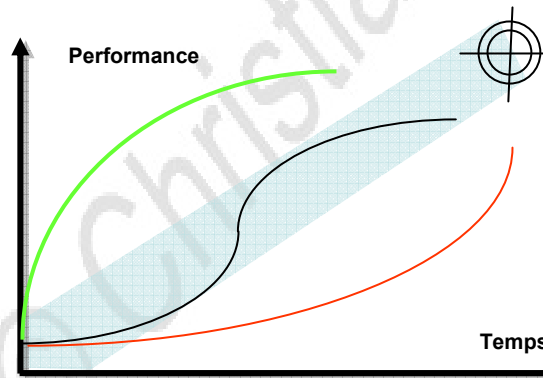


La trajectoire

La trajectoire idéale pour parvenir d'un état d'origine à un niveau de performance souhaité semble être celle qui améliore immédiatement la performance et permet d'en bénéficier le plus longtemps. Or la pratique et l'expérience nous enseignent qu'une telle trajectoire tient plus de la vue de l'esprit que de la réalité.

La trajectoire la moins souhaitable est celle du début laborieux et des résultats tardifs, qui ne permet pas un bon retour sur investissements.

De manière plus réaliste, la trajectoire à viser est celle qui s'inscrit dans un "couloir", tolérante aux aléas qui retardent les progrès, mais autorisant également les accélérations en exploitant les potentiels de gain découverts chemin faisant.



L'itinéraire, la carte et la boussole

Ceci nous permet d'énumérer trois *ingrédients* indispensables au voyage vers le but et l'accomplissement de la vision :

- un itinéraire, un plan de route (ou roadmap)
- une carte pour se situer
- une boussole pour vérifier le cap



L'auteur, **Christian HOHMANN**, est manager et consultant au sein d'un cabinet international. Il intervient en conseil sur des problématiques de performance industrielle et logistique et management.



Articles et thèmes connexes à lire sur HC online

- Le management
- "Le lean est un voyage, pas une destination"
- Hoshin Kanri, ou la vision partagée
- Le TRS expliqué de la Côte d'Azur à Paris
- Principes clés de succès pour réussir son projet de déploiement
- Initiation à la stratégie

Retrouvez tous les articles sur

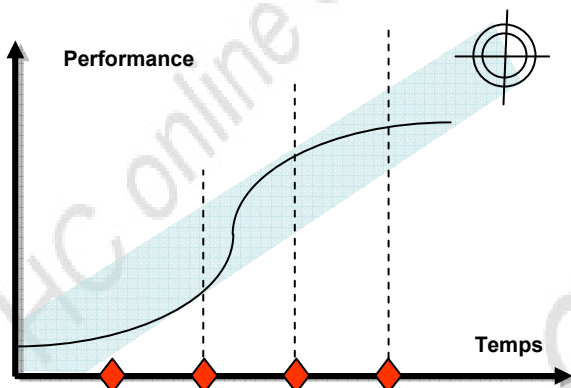
<http://chohmann.free.fr/>

La carte et la boussole

Un itinéraire balisé

Pour ne pas se perdre en chemin, l'itinéraire doit être balisé. Régulièrement il faut faire le point de la situation, et en fonction des aléas, se reporter sur la carte pour déterminer un itinéraire alternatif.

Le balisage est fait de jalons, placé dans le temps et



représentant les objectifs d'étapes à atteindre.

L'itinéraire doit être lisible sur la carte. La carte peut être un référentiel, un synoptique de gestion de projet, un plan de déploiement, un mode opératoire...

La boussole est un moyen de se situer par rapport à une référence. Typiquement se sont les indicateurs et moyens de mesure d'un tableau de bord qui permettent de se situer.

Référentiel
Plan
Mode opératoire

Se situer par rapport à une référence

Les indicateurs et tableaux de bord

L'itinéraire du projet se double souvent d'un itinéraire pédagogique, car il faut apporter aux participants des connaissances nouvelles ou développer des compétences. Ces deux types d'itinéraire, qui peuvent se confondre, font appel aux mêmes principes qui rendent les projets motivants aux adultes.

Ces concepts, ainsi que la gestion du changement sont développés dans le "Guide pratique des 5S", paru aux Éditions d'Organisation en novembre 2005.

(détails sur le portail 5S <http://chohmann.free.fr/5S/>)

Conclusion

Le chemin vers la transformation de la vision en réalité risque fort de se transformer en errements, faute d'un itinéraire, d'un balisage et moyens de repère.

