



Gérer ce n'est pas piloter

C'est la confusion la plus fréquente chez les dirigeants. **Gérer**, c'est faire tourner l'activité au quotidien : payer les factures, produire, livrer, répondre aux urgences. **Piloter**, c'est autre chose : c'est **décider avec clarté**, en s'appuyant sur une vision d'ensemble de son entreprise.

Une entreprise peut très bien "tourner" sans être pilotée. Elle avance, elle produit, elle encaisse... mais personne ne sait vraiment où elle va, ni si la trajectoire est la bonne. C'est là que le pilotage prend tout son sens.

Piloter, c'est activer 4 leviers

- **Évaluer** : où en suis-je réellement ? Suis-je rentable ?
- **Organiser** : mon activité produit-elle sans me coûter plus d'énergie que nécessaire ?
- **Planifier** : mes décisions d'aujourd'hui me rapprochent-elles de là où je veux aller demain ?
- **Piloter** au sens strict : relier ce que je comprends à ce que je fais

Comprendre → Décider → Agir.

Ces trois étapes ne fonctionnent pas séparément : c'est seulement réunies qu'elles font avancer une organisation.

Pourquoi piloter change tout : du rêve à la réalité

"Un rêve écrit avec une date devient un objectif. Un objectif décomposé en plusieurs étapes devient un plan. Un plan soutenu par des actions devient réalité."

Cette citation résume parfaitement l'utilité du pilotage : sans lui, on reste dans l'intention. Avec lui, on transforme une ambition floue en trajectoire concrète, mesurable, atteignable.

Le piège de la répétition

"La folie, c'est de faire la même chose encore et encore et s'attendre à des résultats différents."
— Albert Einstein

Sans pilotage, beaucoup de dirigeants tombent dans ce piège : ils reproduisent les mêmes pratiques, les mêmes réflexes, en espérant que la situation s'améliore d'elle-même. Piloter, c'est justement se donner les moyens d'ajuster, d'apprendre, de changer de trajectoire quand c'est nécessaire plutôt que de subir.

Un exemple concret : "réduire les coûts"



Prenons un réflexe très répandu : *"il faut réduire les coûts"*. C'est souvent la première réaction en période de tension. Mais un bon pilotage permet d'aller plus loin que ce réflexe instinctif, en regardant l'ensemble de la chaîne : coût d'achat, charges de production, coûts hors production, coût de revient, marge, chiffre d'affaires. Réduire les coûts ne doit pas être un réflexe de crise ponctuel, mais une **culture installée dès le départ**, appuyée sur une vraie compréhension de sa structure de coûts.

Piloter ne s'improvise pas... mais ne demande pas non plus une usine à gaz

Contrairement à une idée reçue, piloter ne nécessite pas 40 indicateurs ou des outils sophistiqués. Il existe aujourd'hui de nombreux outils simples et accessibles pour suivre les fondamentaux : seuil de rentabilité, marge brute, TVA, trésorerie, rotation des stocks, taux horaire... L'essentiel n'est pas la quantité d'outils, mais la **clarté** de ce qu'on en fait.

En résumé : piloter, ce n'est pas courir plus vite. C'est décider avec discernement, transformer un rêve en plan d'action, et éviter de reproduire indéfiniment les mêmes schémas en espérant un résultat différent.