

Réflexion sur le processus de planification et pilotage

La planification stratégique intervient en amont du contrôle de gestion. Cette fonction consiste à identifier les axes de développement, à arbitrer le portefeuille d'activités et à décider des grandes modifications de structure. La réflexion stratégique conduit à une première déclinaison d'objectifs à moyen terme.

Le contrôle de gestion permet de contribuer à la validation interne des hypothèses stratégiques; les hypothèses d'environnement n'étant pas de son ressort mais de la fonction marketing. Il fournit en quelque sorte une modélisation du fonctionnement économique, permettant d'anticiper les conséquences financières de différentes options pour le moyen et le long terme.

Le retour d'information, qualifié de contrôle stratégique, fournit des récapitulations périodiques sur la réalisation des objectifs stratégiques. Ces analyses sont diffusées au travers d'un tableau de bord central indiquant l'avancement par rapport aux grandes options décidées. Ces analyses servent de support au dialogue entre les acteurs et permettent d'affiner en permanence les plans et les arbitrages portant sur le moyen et le long terme.

La planification et le pilotage stratégique se réalisent au travers de la mise en œuvre de systèmes d'information, de dispositifs et d'outils d'aide au pilotage. Ces dispositifs, destinés à accélérer les arbitrages économiques, jouent également un rôle central dans la coordination entre les différents niveaux de l'organisation.

Le passage à une logique de performance est un processus complexe de changements qui exige un plan cohérent fondé sur un diagnostic global mettant en évidence les leviers prioritaires et les facteurs bloquants. Il nécessite également un cadre fédérateur et un outil de pilotage permettant d'évaluer l'impact des investissements, des différentes actions et des différents éléments de structure sur les performances globales.

La poursuite de la productivité passera par une meilleure prise en compte des résultats des différentes activités et par la compréhension et l'évaluation de leurs impacts sur la performance globale.

L'amélioration de l'efficacité commerciale doit s'appuyer sur un diagnostic objectif des performances, de l'organisation et de l'animation commerciales, qui débouche sur un plan cohérent d'actions concrètes.

Il s'agit de créer un avantage compétitif durable, dans la mesure où il ne peut être imité facilement par la concurrence.

Le processus de planification et de pilotage doit constituer un outil de management

et présenter une véritable opportunité dans un contexte où la gestion des ressources humaines devient une préoccupation majeure pour obtenir compréhension, implication, adhésion et participation. Il doit, dans son esprit, apparaître cohérent avec le style de management et le projet d'entreprise : niveau de décentralisation et clarté formelle des organigrammes, démarche dynamique plus qu'administrative donnant ses préférences à la rapidité de l'intuition...

En ce qui concerne la mesure des performances, les méthodologies et les réalisations présentent une grande diversité. Il convient de :

- * chercher une double cohérence des approches internes. Une cohérence transversale par la maîtrise des coûts et des prix. Ensuite une cohérence avec les approches externes du métier ;
- * adopter une approche globale de l'activité et se recentrer sur le système d'information et de gestion qui doit permettre d'évaluer les performances par centres de responsabilités, par marchés, par segments de clientèle, voire par client ;
- * renforcer la qualité du processus de la planification et sa cohérence avec le contrôle de gestion ;
- * orienter la planification vers l'action : démarche flexible (plan glissant), recherche de la cohérence, rigueur et contrôle.

La performance collective dépend des préalables suivants :

- * l'organisation, les comportements et le système d'information (informatique) qui doivent être cohérents entre eux et témoigner d'un même style de management ;
- * la confiance et la communication : les procédures et outils ne sont que des moyens ;
- * la relation entre la mesure des performances et les conséquences en terme de carrière qui doivent former un ensemble cohérent.

Dans ce cadre, il est impératif d'optimiser le processus par un langage commun et une méthodologie commune en vue d'agir avec rigueur, cohérence et efficacité.

Ismail SAÏSSI - 2002