

La gestion par objectifs

**Un outil de
planification du
développement**

Un capitaine peut-il diriger son navire sans savoir où il veut aller, ni comment s'y prendre pour y parvenir, ni de comment suivre en continue sa progression ?

Utilisée lors du débarquement allié de 1944 et formalisée par Peter Drucker (ⁱ), la gestion par objectifs est une méthode qui a fait ses preuves afin de maîtriser le processus de développement de toute entreprise humaine. On la réduit trop souvent à la seule manière de diriger et de motiver le personnel, alors qu'elle doit concerner toute l'organisation.

Dans cette démarche de planification, le dirigeant procédera par phases successives.

Première phase : Définition de la politique

Au cours du quatrième trimestre de chaque exercice et à partir de son business model, le gérant élaborera la politique hardie qu'il souhaite mettre en œuvre à moyen terme afin de satisfaire les besoins de sa clientèle et les aspirations de son personnel :

- tout en assurant le développement harmonieux de son entreprise et
- tout en répondant à son ambition, à ses desseins et à sa vision de l'avenir.

Où le dirigeant se voit-il dans trois années à venir et comment y parviendra-t-il, année après année ?

Après avoir arrêté sa politique globale, il abordera tous les pans de la politique au sein d'une entreprise. Ses projets concernant le marketing, les ventes, la R&D, la comptabilité, la finance, l'administration, . . . seront passés en revue. C'est ainsi qu'il pourrait décider :

- d'augmenter sa part de marché de x pourcents,
- de racheter un concurrent afin de croître plus vite,
- de devenir le leader technologique de sa profession en innovant et en investissant massivement dans la recherche et le développement,
- d'acquérir un logiciel EPR (ⁱⁱ),
- de mieux maîtriser ses prix de revient et ses marges grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique,
- de lancer un programme de formation du personnel d'encadrement,
- de mettre sur pied une méthode plus efficace de gestion de l'équipe commerciale,
- de prévoir l'intéressement des personnels,
- etc.

Deuxième phase : Choix de la stratégie

Pour chacune des trois prochaines années, le dirigeant définira les étapes à franchir afin de mener à bien sa politique et d'aboutir aux résultats escomptés.

La stratégie consiste à dresser la liste des objectifs pour y parvenir le mieux possible, un objectif étant un but précis, de préférence chiffré, à atteindre dans un délai donné grâce à la mobilisation des moyens humains, techniques et financiers requis.

Il sera procédé par itération afin de bâtir une stratégie qui soit compatible avec les moyens que le dirigeant sera en mesure de mobiliser.

Outre la description de la politique et de la stratégie retenues, le document final inclura les comptes d'exploitation annuels et le plan de financement prévisionnels.

Un plan de financement dresse, d'une part, la liste des Emplois qui comprennent notamment :

- Les investissements qui permettent d'assurer et de développer l'activité de l'entreprise,
- La variation du Besoin de Fonds de Roulement, stocks compris
- Les éventuelles prises de participation
- Le versement des dividendes aux actionnaires
- Le remboursement de prêts bancaires, des comptes courants associés et avances et prêts remboursables
- La dette impôts sur les Sociétés

et, d'autre part, la liste des ressources mobilisables :

- Augmentation de capital

- Comptes courants associés
- Cash-flow
- Prêts bancaires MT et LT
- Facilités bancaires à CT
- Subventions
- Le solde de trésorerie positif ou négatif en fin d'exercice antérieur

Les investissements peuvent faire l'objet d'un prêt, être loués ou acquis en leasing.

Le dirigeant prendra contact avec ses partenaires éventuels et ses banquiers afin d'obtenir les crédits dont il aura besoin au-delà de sa propre capacité à augmenter ses fonds propres par apport de capitaux frais et à s'autofinancer.

Troisième phase : Lancement et mise en œuvre de la stratégie

Cette phase vise à mettre sur orbite chacun des volets qui constituent son projet pour les trois années à venir.

Avec toujours et toujours le souci de satisfaire ses clients sans alourdir inutilement les procédures internes, le lancement consiste :

- à éclater les objectifs globaux en sous-objectifs attribués à chacun des échelons de l'entreprise,
- à réunir les moyens requis,
- à adapter l'organisation
- à convaincre, mobiliser et motiver les proches collaborateurs et à obtenir l'adhésion de tous sans leur transmettre du mauvais stress, ni les menacer en cas de non atteinte de leurs objectifs,
- à veiller à ce que le personnel adopte un comportement adéquat et contribue efficacement à la réussite du plan de développement de l'entreprise,
- à éviter que certains ne soient tentés de contourner la stratégie dans le seul but individualiste d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés afin de percevoir les primes associées.

Quatrième phase : Contrôle et suivi du processus

Tous les mois le dirigeant fera le point de l'avancement par rapport aux résultats des exercices antérieurs et par rapport aux objectifs retenus pour l'année et le mois en cours.

Il fera éditer un reporting mensuel afin de suivre l'évolution des ratios caractéristiques de son activité propre. Ce tableau de bord sera rendu plus lisible grâce à des graphiques et fera l'objet d'un commentaire écrit qui soit tout à la fois critique et force de proposition.

Pragmatique, le patron admettra la nouvelle situation et décidera des actions à déclencher le plus rapidement possible afin de corriger les éventuelles sorties de trajectoire. Cette réflexion peut l'amener à redéfinir certains objectifs, voire même à repenser en totalité sa politique ou seulement quelques aspects. Ces actions correctives pourront concerner aussi bien les résultats non atteints que ceux fortement dépassés.

Le rythme mensuel est indispensable, sinon corriger la trajectoire pour redresser la situation après plusieurs mois de dérive peut s'avérer compliqué, coûteux et consommateur de temps, voire impossible.

Le logiciel RIS « REZULTS Information System » conçu en propre permet de préparer et d'éditer aisément les reporting mensuels. Cela serait encore plus aisé si la société disposait d'un logiciel de type ERP et d'une comptabilité analytique.

Conclusion

Grâce au pilotage aux instruments le dirigeant est dans de bien meilleures conditions pour concevoir et mettre en œuvre sa politique et atteindre ses objectifs.

Tout au long de ce déroulement, il s'appuiera sur son coach extérieur dont le rôle consistera essentiellement :

- à l'aider à prendre du recul,
- à lui poser les bonnes questions sachant que le chef est en mesure de trouver en lui les bonnes réponses,
- à s'assurer que les réponses soient cohérentes et appropriées,
- à pousser aux prises de décisions,
- à veiller aux respects des délais,
- à lui éviter d'inutiles pertes de temps dues à d'éventuels tâtonnements, atermoiements et tergiversations durant tout le processus.

Le coach n'est nullement impliqué dans l'opérationnel.

Selon la taille et la complexité de l'entreprise considérée et selon l'étendue de la mission qui lui est confiée, son intervention varie entre deux et dix jours par mois.

(ⁱ) Peter Drucker « *The Practice of Management* », Harper & Row à New-York, 1954 et « *Managing for Results* » chez le même éditeur, 1964.

(ⁱⁱ) Un logiciel ERP, Système d'Information de l'entreprise, fournit aux responsables un outil cohérent qui est capable de gérer en parallèle les ventes, les achats, les comptes, le contrôle de gestion, la production, la logistique et les stocks.