

Chapitre 8 - Comment évaluer les objectifs et les pratiques ?

Notions :

- Indicateurs.

1. Quels sont les critères du contrôle stratégique ?

1.1. L'intérêt du contrôle stratégique

Le contrôle est une étape fondamentale qui suit la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Il vise à vérifier l'atteinte des objectifs de départ et à analyser les écarts pour tenter de les corriger. Au vu des résultats obtenus, les dirigeants et managers prennent les décisions nécessaires pour s'adapter (concernant la mobilisation de ressources, changements de stratégie...).

1.2. Les critères du contrôle stratégique

La performance et l'activité d'une organisation se mesurent à partir de critères quantitatifs et qualitatifs.

	Entreprises	Associations	Organisations publiques
Critères quantitatifs	Le résultat net, le chiffre d'affaires...	Le nombre d'adhérents, le nombre de cotisations payées...	Le nombre de prestations réalisées, le montant des impôts prélevés, le montant de la dette d'une ville...
Critères qualitatifs	Les réclamations des clients, le climat social, la satisfaction du client, l'image de marque...	La satisfaction des adhérents, la qualité du service...	Le délai de réponse aux usagers, la satisfaction des usagers, l'attractivité d'une région...

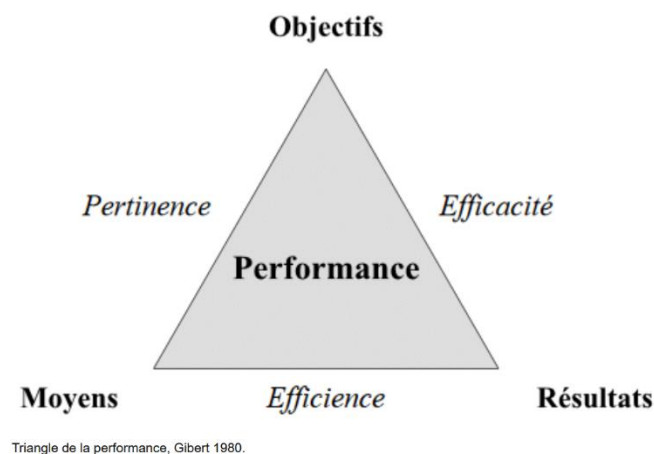
2. Comment mettre en œuvre le contrôle stratégique de l'organisation ?

2.1. Le mesure de la performance

Selon P. Lorino (2000), la performance est le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées).

Le pilotage de la performance d'une organisation implique donc de définir les besoins qu'elle doit satisfaire (création de valeur) et de déployer le couple coût-valeur.

On peut compléter cette définition avec le Triangle de la performance de Gilbert (1980).



Une entreprise performante doit être à la fois efficace, pertinente et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est pertinente lorsqu'il y a une cohérence entre les moyens et les objectifs.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat (partie 1.2).

2.2. Les actions correctrices

Si des écarts significatifs sont observés entre les objectifs initiaux et les résultats de l'organisation, les dirigeants devront intervenir pour mettre en œuvre des actions correctives :

- une nouvelle allocation des ressources : recrutement de personnel, investissement dans de nouveaux équipements ou réorganisation...
- la mise en place de nouvelles actions opérationnelles sur le terrain au quotidien

- la révision des objectifs : ajustement des objectifs à la hausse ou à la baisse (pour être plus réaliste) ou même redéfinition complète de nouveaux objectifs.