

En théorie, le pilotage d'une organisation s'accomplit via des systèmes de contrôle de gestion, depuis l'élaboration et la formulation d'une stratégie jusqu'à la vérification de sa mise en œuvre. C'est un classique du management. Il suppose une vision stratégique et sa formulation claire au travers d'objectifs déclinés à tous les niveaux de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'objectifs individuels de performance, mais d'objectifs organisationnels et collectifs, objectifs qui peuvent être ensuite déclinés en objectifs opérationnels qui seront négociés en même temps que les moyens nécessaires à leur atteinte.

- **Quelle vision stratégique?**

Las, ce schéma idéal connaît des ratés surtout quand la stratégie n'est pas bien déterminée ou quand elle se borne à l'accroissement de la rentabilité. Dans ce cas, le pilotage devient reporting, paradoxalement au détriment de la performance.

A tous les niveaux de l'entreprise, le reporting s'est imposé et nul ne peut se prévaloir du titre de manager sans sacrifier à cette mode.

- **Système d'information.**

Il est paradoxal, qu'alors que nous disposons d'un système d'information performant, DOP, responsables de fonction et autres DF n'ont le sentiment d'exister qu'au travers de la production d'états Excel à remplir. Généralement, les données collectées manuellement pourraient être extraites automatiquement avec un certain délai certes, mais qu'apporte réellement cette immédiateté? Il serait intéressant d'interroger C. Nobili, notre spécialiste du calcul provocateur en matière de rentabilité, qui confond toujours le monde de l'industrie et celui des services : combien a coûté à l'entreprise, le 22 mai au soir, **le fait de connaître** le nombre de Provol vendus et, accessoirement, en combien d'années de commissions sur ces mêmes produits le coût sera-t-il compensé. Le problème est bien là : sans véritable projet stratégique fédérateur, nos dirigeants se recroquevillent sur le chiffre, symbole supposé du savoir. Entre le coût de la minute d'entretien clientèle et celui du m² commercial en caisse locale, on atteint les sommets du management de haut niveau! Et ce culte du chiffre est contagieux. Est-ce là le rôle principal d'un véritable manager?

- **Projet d'entreprise.**

Alors que dans leur grande majorité les salariés du CMNE sont très motivés et croient à leur entreprise, le ras-le-bol progresse de jour en jour face à l'accumulation des contraintes et des objectifs car il manque un véritable projet d'entreprise servi par une Direction œuvrant dans ce sens. Communication, décentralisation des décisions, démocratie participative et véritable droit d'expression des salariés en seraient les corollaires. On peut toujours rêver mais l'avenir du CMNE passe par une telle révolution culturelle.