

Dossier

PILOTER DANS UN CONTEXTE DE DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES

« La pratique de la reprévision systématique devient obligatoire »

LA PÉRIODE QUE NOUS TRAVERSONS ACTUELLEMENT peut être caractérisée en deux mots : incertitude et volatilité.

Incertitudes... Incertitude de la demande, tout d'abord. La fluctuation des marchés rend très incertaine la prévision des volumes d'activité. Comme le montre l'article de Dominique Piot, un pilotage très fin du couple produit/client est indispensable pour maîtriser l'évolution des ventes et en tirer les conséquences, tant au plan de l'allocation des ressources commerciales, que, plus largement, au plan des investissements.

Incertain sur les marchés aussi, qu'il s'agisse de marchés de capitaux, souvent plus rares ou de marchés de matières premières. Dans les deux cas, l'entreprise doit avoir l'œil rivé sur l'évolution de ses résultats prévisionnels et surtout sur sa liquidité, son cash-flow. Dans cette optique, la pratique de la reprévision systématique devient obligatoire. Elle exige une écoute attentive de la demande des clients, de l'évolution des marchés, de la concurrence, une interprétation des tendances, une démarche proactive de structuration de plans d'action. Le résultat ? Une projection, souvent à horizon court de quelques mois des performances, des équilibres économiques, de l'activité de l'entreprise. Cette pratique de la reprévision systématique revêt un triple intérêt. Premièrement, affiner et constamment valider la maîtrise des leviers de profitabilité de l'entreprise ce qui est très rassurant pour les *stakeholders* de l'entreprise, créanciers ou investisseurs. Ils veulent être rassurés sur le fait que l'entreprise est pilotée avec un cap clair. Deuxièmement, permettre l'adaptation, en continu, du programme d'investissements qui, en cas de difficultés, doit pouvoir être ralenti.

Enfin, structurer et piloter des plans d'action, supports essentiels des reprévisions. Ils doivent

être suivis en termes d'efficacité et d'atteinte des objectifs.

Pour illustrer ces propos, ce dossier présente trois expériences. D'abord, celle de RATP ING qui nous montre comment la reprévision est consubstantielle à la gestion en mode affaires. Celle d'Econocom, ensuite, nous indique en quoi, pour une société de services, la reprévision constitue un outil essentiel de maîtrise des résultats. Celle d'Adiseo, enfin, illustre bien l'insertion de la reprévision dans les cycles de gestion.

... et volatilité. La volatilité est le pendant de l'incertitude. Elle signifie que l'équation économique de l'entreprise est constamment remise en cause et exige des adaptations en continu. D'une part, le cycle de vie des produits est court et exige des adaptations et une innovation continues des produits et des processus et, d'autre part, les marchés de capitaux s'avèrent volatils. À cet égard, l'article de Dominique Chesneau montre clairement l'importance d'une gestion systématique des risques qui doivent être identifiés et supportés par des stratégies précises. Face à ce phénomène, l'entreprise se doit de réagir à double titre :

- D'abord, en faisant preuve de dynamisme et de réactivité dans la gestion de son *business model*. Très à l'écoute, l'entreprise doit pouvoir très rapidement actualiser son offre. L'expérience de Dominique Piot est très instructive car elle nous montre que la capture, très en amont, des signaux de marché est un atout essentiel pour l'actualisation des *business models* ;
- Ensuite, en privilégiant une situation financière solide. La maîtrise de l'endettement net et des cash-flows est ici essentielle. Elle permet de s'affranchir, au moins partiellement, de l'épée de Damoclès des marchés de capitaux.

Bonne lecture. ■



© Jean-François Lange

DENIS MOLHO

membre du comité éditorial, du comité scientifique de la DFCG et coprésident de la commission SI