Volker Schulte[1], Emilio Sutter[1], Lukas Zemp

La planification sans contrôle est également dénuée de sens pour un cabinet médical

Pour tenir un cabinet médical, il peut être très utile de se référer à des ouvrages spécialisés comme par ex. le petit ABC de la comptabilité de gestion (ouvrage en langue allemande, titre orignal: ABC des betrieblichen Rechnungswesens). Ce type de comptabilité englobe la comptabilité financière, la comptabilité d'exploitation, la comptabilité prévisionnelle et la prise de décision d'investissement. Ce qui peut paraître très aride à première vue se révèle pourtant payant à moyen terme pour la création ou la tenue réussie d'un cabinet médical.

Cet article s'intéresse à la comptabilité prévisionnelle, qui repose sur l'anticipation. Pour tendre vers une situation nouvelle à l'avenir, il faut pouvoir démontrer comment réaliser les objectifs à long terme. A cet effet, il convient tout d'abord d'analyser la situation de départ. Dans la comptabilité prévisionnelle, nous apprenons ce qui peut être cerné d'un point de vue quantitatif, mais également où se situent les limites. La comptabilité prévisionnelle est une discipline appartenant à la comptabilité de gestion. Elle peut être interprétée comme la saisie, le traitement et la transmission, de manière systématique, régulière ou ponctuelle, des données quantitatives relatives à l'exploitation d'une entreprise. Ces données sont nécessaires pour le contrôle de gestion au sein de l'entreprise et pour l'information des partenaires externes, comme par ex. les bailleurs de fonds et/ou les créanciers.

[1] Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Principales composantes du contrôle de gestion

La planification, le pilotage et le contrôle sont les principales composantes du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion est assuré par la direction. Se pose ainsi la question du système de management ou de planification. Très schématiquement, le système de planification permet de développer ou de mobiliser les informations nécessaires aux processus coordonnés d'*analyse*, de *planification* et de *contrôle*, d'*acquisition et d'approvisionnement*. Il est possible de prendre pour point de départ les questions suivantes:

- Quelle finalité doit/devrait remplir le système de planification d'une entreprise?
- Quelle est la structure globale du système de planification?
- Quelles missions le système de planification doit-il accomplir?

Ainsi, les points suivants devraient pouvoir être établis au moyen du système de planification, si possible en s'inspirant de la politique de l'entreprise avec sa vision et en harmonie avec ses principes directeurs:

Tableau 1
Le système de planification peut schématiquement être divisé en trois phases.

Analyse	Planification	Contrôle
L'analyse et le contrôle sont étroitement liés. Le contrôle doit être interprété comme faisant partie intégrante du processus de contrôle de gestion, dans le sens d'une analyse des écarts	La planification est la composante centrale de la comptabilité prévisionnelle. Toutefois, elle peut uniquement être mise en œuvre en relation avec l'analyse et le contrôle. En harmonie avec la politique d'entreprise et en fonction de l'horizon de planification, il convient de faire la distinction entre les types de planification suivants: – Planification stratégique – Planification opérationnelle – Planification d'ordonnancement (pilotage optimal des processus répétitifs) – Planification de projets (par ex. informatique, projet de construction, etc.)	Le contrôle doit être interprété dans le sens d'une analyse des écarts et il s'inscrit ainsi dans la continuité de la première phase de l'analyse.

Tableau 2
Les différentes phases du système de planification incluent les missions principales suivantes.

Analyse	Planification	Contrôle
Appréhender les réalités de l'environnement et leur évolution Etablir un profil de forces/faiblesses	Développer des visions Etablir des principes directeurs Sur cette base, il convient de définir, de coordonner et d'établir les points suivants: – Objectifs – Stratégies – Prémisses – Mesures – Ressources	– Surveillance de l'atteinte des buts fixés – Alerte précoce La surveillance, et en particulier l'alerte précoce, doit avoir pour objectif de détecter/repérer les écarts avant l'émergence de problèmes

- Définir les objectifs
- Elaborer des stratégies
- Tenir compte des prérequis
- Définir des mesures
- Coordonner les ressources et les employer de manière optimale
- Instaurer un contrôle pour garantir en permanence l'atteinte des objectifs

Phases du système de planification
Définitions brèves des phases du système de planification

Analyse
Parmi les instruments d'analyse utiles figurent le tableau de bord prospectif (en anglais *Balanced Scorecard*) et l'analyse SWOT. La méthode du tableau de bord prospectif consiste à analyser différentes perspectives et à établir les mesures pour y parvenir. Il s'agit d'un instrument d'analyse stratégique tout à fait viable. L'analyse SWOT, quant à elle, consiste à se pencher sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise, en faisant la distinction entre les facteurs internes et les facteurs externes.

Planification
La planification peut ensuite se baser sur les instruments d'analyse et leurs résultats. Il convient de faire la distinction entre la planification stratégique (long terme) et la planification opérationnelle (court terme). L'adjectif stratégique fait référence à la création de potentiels et l'adjectif opérationnel à leur exploitation et application.

Contrôle
Le système de planification d'une entreprise est comparable à une boucle de régulation, c.-à-d. à un système de rétroaction. Dès que les objectifs sont définis, des comparaisons périodiques de la situation réelle et des objectifs visés peuvent être mises en place.

Formation continue en management de la SSMI/FHNW – orientée vers la pratique et solide
Cet article, qui s'appuie sur l'exemple de la comptabilité prévisionnelle de l'entreprise, explique ce qui est enseigné dans le cadre de la formation continue «Certificate of Advanced Studies (CAS) – Management of Medical Units» proposée par la Société Suisse de Médecine Interne Générale (SSMI) et par la *Fachhochschule Nordwestschweiz* (FHNW, Université des sciences appliquées de la Suisse du Nord-Ouest). Dans cette formation, nous défendons le principe selon lequel la planification sans contrôle est dénuée de sens et le contrôle sans planification est tout bonnement impossible. La direction du cours est assurée par le Prof. Volker Schulte (FHNW). Des informations supplémentaires sur la formation continue en management de la SSMI/FHNW sont disponibles sous: www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas ou http://www.sgim.ch/fr/manifestations-de-formation-continue/. La date limite d'inscription pour assister au cours 2014 est le 31 mars 2014.

Correspondance:
Lukas Zemp
Generalsekretär SGIM
SGIM, Schweiz. Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin
Postfach, 4002 Basel
lzemp[at]sgim.ch