

PLANIFICATION DE L'ENTREPRISE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

1 - Définition de la planification d'entreprise

La planification d'entreprise est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. La planification d'entreprise est donc une démarche explicite, qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant à assurer la mise en œuvre de ces choix. C'est donc un mode de prise de décision qui se distingue en particulier par son caractère formalisé, sans que cela signifie qu'il soit entièrement codifié : le degré de formalisation et surtout la nature de la formalisation (ce qui est formalisé et comment) sont, dans la pratique observée, très variables. La planification se caractérise par une prise d'engagement, fondée sur l'anticipation, la finalisation et la volonté.

2 - Evolution des systèmes classiques de planification d'entreprise

La planification n'est pas une idée neuve : en 1916, H. Fayol la définit sous le terme de "prévoyance" comme étant l'une des cinq missions de l'administration des entreprises. "Prévoir", c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir.

La planification à long terme

Ces caractéristiques sont les suivantes :

l'horizon est de trois à cinq ans,

l'environnement pris en compte est limité au marché sur lequel la firme est présente,

les prévisions sont des extrapolations du passé ; elles comprennent des tendances

estimées de la demande, des prix et des comportements concurrentiels,

l'accent est souvent mis sur des contraintes financières,

les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelle (en production notamment) sont largement utilisées.

La planification stratégique

La planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence. La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes.

3 - La crise de la planification

Dans les années soixante-dix, les pratiques de la planification stratégique ont été confrontées à des problèmes d'une acuité et d'une nature nouvelles, que les méthodes en place se sont révélées incapables de traiter correctement. La conscience de cette inadéquation a provoqué une réflexion critique qui a remise en cause les fondements de la planification stratégique telle qu'on l'avait conçue jusque là.

La planification stratégique s'est ainsi trouvée déstabilisée par la conjugaison de critiques de ceux qui n'y ont jamais cru, de la perplexité de ceux qui l'ont pratiquée et des propositions des cabinets de conseil qui proclament qu'il suffit de prendre la bonne décision au bon moment. Surgit alors l'idée que la planification n'est plus le cadre obligé de la démarche stratégique, qu'elle est peu compatible avec l'exercice d'une réflexion stratégique libre et profonde. L'analyse stratégique, alors en plein développement, apparaît alors comme une alternative à la planification.

4 - Architecture des systèmes de planification stratégique

Les domaines de la planification stratégique

La planification stratégique concerne principalement les projets de diversification, les projets de désinvestissement et les projets stratégiques divers. Il s'agit de changement de technologie, les alliances, les accords commerciaux, le changement de localisation, etc. La planification opérationnelle et le contrôle de gestion concernent principalement les projets d'expansion des activités existantes, la programmation des opérations dans le temps et dans l'espace, l'allocation des ressources à court terme (budget), le suivi et les actions correctrices.

Les dimensions d'un système de planification stratégique

Pour mettre de l'ordre dans la variété des systèmes de planification stratégique, il faut distinguer cinq dimensions qui, combinées, donnent une grille d'analyse permettant de décrire tout mode de planification stratégique. Ces cinq dimensions sont les suivantes : la nature des outils qui servent de support à la réflexion stratégique formalisée, la récurrence du processus de planification qui exprime son aspect temporel, le lien avec la structure organisationnelle, qui fait que de la planification une procédure qui parcourt l'organisation s'une certaine manière, le rôle de la direction qui définit le mode d'animation qui sous-tend l'effort de la planification, l'étendue du champ de planification qui mesure la part attribuée à la planification formelle dans la préparation de l'avenir de l'entreprise.

5 - Les fonctions potentielles de la planification

La planification peut avoir d'autres fonctions que la prise de décision. En effet, ces fonctions peuvent être classées en trois catégories : les fonctions décisionnelles, les fonctions de communication et les fonctions de pouvoir.

Les fonctions décisionnelles : Il s'agit de formaliser le processus de décision stratégique, de constituer un réservoir d'études, de prévisions et de compétences, de coordonner les décisions.

Les fonctions de pilotage du changement stratégique : Il s'agit de permettre la participation des groupes aux décisions, de fournir des supports de communication et un langage stratégique commun, de constituer un instrument de mise en œuvre de la stratégie.

Les fonctions du pouvoir : Il s'agit de : exprimer le discours stratégique officiel, de constituer un instrument de l'exercice du pouvoir.

6 - La planification : s'en servir ou pas

Le débat sur le rôle de la planification

La rareté des recherches sur les usages réels de la planification ne permet pas d'évaluer le rôle de telle ou telle fonction de la planification dans les entreprises. A défaut d'une réponse définitive, seule une attitude relativiste semble raisonnable. Elle consiste à observer que les fonctions de la planification ont des substituts, et que les entreprises ont une marge de liberté dans l'adoption de leurs pratiques et de leurs outils de décision.

La planification n'a pas l'apanage de ses fonctions

Chaque moyen attribuée à la planification stratégique peut être remplie par d'autres moyens. La planification n'est qu'une manière parmi d'autres de prendre des décisions stratégiques. Les fonctions de pilotage peuvent non seulement être remplies par d'autres mécanismes formels, mais aussi par des moyens plus informels tels que le leadership ou l'identité d'entreprise.

Les systèmes de management alternatifs

Les relations entre l'état-major central et les divisions et unités périphériques dans ces entreprises étaient gérées selon trois styles de management : la planification stratégique dans lequel le centre conduit le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie le contrôle stratégique dans lequel le centre est moins actif, mais se concentre sur le contrôle de la mise en œuvre le contrôle financier dans lequel le centre maximise les résultats à court terme sans s'attacher à une logique de métier à une formulation d'une stratégie explicite.

Le choix de la planification est un choix politique

Dans le domaine décisionnel, la planification apparaît comme un moyen de structurer le processus de décision et par là, de le maîtriser.

MODELES FONDAMENTAUX DE DECISION

Les caractéristiques des modèles de décision présentés ci-après se définissent en répondant à des grandes questions sur la conception de l'organisation, l'orientation de l'action, la nature du processus et la théorie du changement. Les modèles de base peuvent

être utilisés isolément pour permettre des classements et des caractérisations rapides ou de manière combinée pour éclairer une situation concrète sous plusieurs angles.

1 - Le modèle de l'acteur unique

Caractéristiques

L'organisation se confond avec un modèle unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables. Le processus de décision se résume à une suite d'étapes logiques : formulation du problème, repérage et explicitation de toutes les actions possibles, évaluation de chaque action, choix de la solution optimale.

Exemples de modèles

Choix des investissements. Stratégie selon le modèle de Harvard (réflexion du dirigeant pour formuler une stratégie qui sera mise en oeuvre conformément à son intention).
Modèle de l'acteur unique cognitif (modèle qui admet que la phase de délibération suit des processus complexes et difficilement maîtrisables non rationnellement normatifs).

Portée et limites du modèle

Ce modèle est très utilisé en économie, ingénieurs, gestion. Il est évident pour un Français (éducation cartésienne). Il suppose que décisions sont les résultats de choix libres et volontaires. Il nie l'existence des conflits et des stratégies des individus et des groupes. Il suppose une relation directe entre l'importance donnée à une décision et l'importance de ses résultats.

2 - Modèle organisationnel

Caractéristiques

L'organisation est composée en sous-unités avec des règles et procédures propres. Les sous-unités ramènent des situations complexes à des situations simples, facilement interprétables. La solution satisfaisante est adoptée (niveau de performance jugé acceptable). L'organisation reproduit les mêmes comportement. Le changement est donc difficile (lente évolution/crise).

Exemples

Théorie de la rationalité limitée : l'homme est rationnel mais limité car il manque de connaissances. Il se souvient partiellement des choix antérieurs et a des difficultés à anticiper les événements futurs.

Théorie comportementale de l'entreprise : l'organisation est une coalition d'individus avec des objectifs différents. Les objectifs sont traités par les individus comme des contraintes à satisfaire. L'organisation fait face à des conflits potentiels. Le processus de décision est déclenché par un problème, fractionné en sous-problèmes. Chaque sous-partie tend à traiter problème selon ses procédures habituelles. Elle s'arrête dès qu'une solution satisfaisante trouvée. La solution globale est la somme des solution des sous-parties.

Portée et limites du modèle organisationnel

L'apport fondamental de ce modèle est la mise en évidence de l'importance du processus lui-même dans détermination des choix. L'utilisation du modèle nécessite des données de nature complexe et internes aux entreprises. De plus, c'est un modèle qui explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal. Il est imprécis sur les interactions entre sous-unités et ne prend pas en compte les jeux et stratégies.

3 - Modèle politique

Caractéristiques

Dans ce modèle, l'organisation est vue comme un ensemble de joueurs placés dans des situations particulières dans une structure plus ou moins précise. Il n'y a pas d'objectifs clairs à priori. Les individus ou entités mènent des stratégies particulières à partir de leur situation propre. Le changement possible mais sa maîtrise difficile.

Exemples

Incrémentalisme " disjoint " : on discute directement des actions concrètes et chacun y attribue ses propres fins et valeurs. Le critère de choix d'une action est le degré d'accord qu'elle suscite. Les décisions se succèdent sans véritable cohérence mais une faible ampleur limite les effets contradictoires.

Jeux politiques internes : jeux de construction d'empire, de l'insoumission, du changement au sommet.

Portée et limites

Ce modèle est d'une utilisation complexe car il requiert beaucoup d'informations. Il masque le fait que les règles et structures sont aussi des instruments de pouvoir. Il néglige certains éléments (ex : valeurs communes) qui transcendent les stratégies particulières.

4 - Modèle de la poubelle

Caractéristiques

Il considère la décision comme le produit de la rencontre d'une opportunité de choix, de problèmes, de solutions et de participants.

Portée et limites

Ce modèle s'écarte du paradigme de décision comme résolution d'un problème par choix d'une solution adéquate. Il suggère des explications pour des phénomènes tels que l'adoption de solutions à la mode, l'incapacité à attribuer une solution. Il met l'accent sur l'action plus que sur la décision.

POCESSUS DE DECISION ET MODELE DE STRATEGIE

1 - Le modèle de la politique organisationnelle

Il combine les dimensions rationnelles, organisationnelles et politiques.

Caractéristiques du modèle d'allocation de ressources

L'organisation est un groupe social coordonné par une structure dont trois éléments en particulier conditionnent processus de décision stratégique :

- la structure formelle est divisionnelle à trois niveaux : unités stratégiques; divisions, direction générale,
- le système d'information est composé des systèmes de planification, de comptabilité analytique et de contrôle de gestion,
- le système de récompenses et sanctions suppose que les managers sont motivés par la richesse et le pouvoir.

Dans ce modèle, la décision résulte de trois sous-processus : définition, impulsion, détermination du contexte structurel. Ces sous-processus se déroulent chacun en trois phases correspondant à la participation de chacun des trois niveaux hiérarchiques : initiative, globale, intégration.

Portée et limites du modèle d'allocation de ressources

L'intérêt principal est de montrer comment des processus rationnels et politiques, conditionnés dans contexte organisationnel précis, peuvent produire des décisions stratégiques pertinentes satisfaisantes.

Le modèle itératif de M. Ghertman

Il vise à décrire les relations entre membres de direction générale et dirigeant des filiales étrangères. Il prend en compte deux dimensions : les phases du processus et les niveaux hiérarchiques. On aboutit à une typologie des schémas itératifs correspondant à cinq types de processus décisionnels : hiérarchique standard, hiérarchique avec initiative du président, hiérarchique inversé, hiérarchique concurrentiel, processus consensuel

2 - L'incrémentalisme logique

la double nature du dirigeant habile

L'incrémentalisme logique se veut une description réaliste des processus de décision stratégique en articulant les modèles rationnels de l'analyse stratégique et des systèmes formels de planification, d'une part ; et les modèles politiques, d'autre part. Pour J.B. Quinn, l'incrémentalisme logique est une manière efficace de déterminer les bonnes stratégies, à condition d'être pratiqué par un dirigeant " habile ".

L'incrémentalisme logique peut être caractérisé par quatre points :

- la formulation de la stratégie s'effectue à travers plusieurs sous-systèmes qui rassemblent des joueurs autour d'un problème d'importance stratégique, mais qui ne représente pas toute la stratégie,
- chaque sous-système s'appuie sur des schémas logiques, des approches analytiques, des modèles normatifs puissants,
- chaque sous-système rencontre cependant les limites bien connues à la rationalité,
- entre les mains d'un dirigeant habile, l'approche par incrément ne consiste pas seulement à se débrouiller. C'est une technique de management, orientée, efficace et proactive, pour

améliorer et intégrer les aspects analytiques et comportementaux qu'impliquent la formulation de la stratégie.

3 - L'incrémentalisme cognitif

Ce troisième modèle d'incrémentalisme, baptisé cognitif va expliquer le phénomène d'adaptation par petits pas non par le besoin de résoudre des conflits et de lutter contre l'incertitude ou par le calcul d'un dirigeant habile qui sait combiner les logiques rationnelles, organisationnelles et politiques mais par des phénomènes de cognition collective par lesquels les organisations rendent leur réponse à l'environnement progressivement cohérente en produisant un paradigme organisationnel. Celui-ci, qui peut être un instrument d'efficacité à un certain moment, peut devenir une prison cognitive interdisant à l'entreprise de comprendre l'évolution de son environnement et de s'y adapter.

Au delà des décisions stratégiques ponctuelles et du contrôle par les dirigeants des décisions stratégiques initiées par leurs collaborateurs, c'est la dynamique propre à ce processus global de formation de la stratégie qu'il importe de saisir. Il faut tout d'abord comprendre que la stratégie réellement menée diffère généralement sensiblement des intentions stratégiques initiales. Elle résulte d'une interaction entre une stratégie délibérée et une stratégie émergente. Le résultat est donc au moins pour partie imprévisible. Cela ne signifie pas pour autant que les errements stratégiques sont le lot commun des entreprises. Sur une échelle de temps plus longue, on peut dégager un modèle générique de la formation de la stratégie, qui distingue deux phases. Premièrement, le mouvement stratégique s'organise, trouve une certaine cohérence et s'entretient lors d'une longue période de reproduction. Mais cette cohérence peut être brutalement remise en question. S'ouvre alors une période révolutionnaire qui provoque un changement drastique et global.

LA FORMATION DE LA STRATEGIE

1 - Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée

Stratégie délibérée et stratégie émergente

Les intentions stratégiques sont repérables dans les plans stratégiques, dans des projets annoncés et dans les programmes et les discours des dirigeants. Certaines intentions stratégiques se transforment en actions délibérées, mais toutes ne sont pas réalisées, et celles qui le sont ne forment pas toutes la stratégie réalisée. La stratégie délibérée, c'est à dire la part d'intentions stratégiques préexistantes dans la stratégie effectivement menée, est le résultat de contingences non maîtrisables.

La dimension temporelle de la stratégie

La stratégie est généralement conçue comme résultant d'une planification. La trajectoire stratégique de la firme peut toutefois connaître des réorientations d'une ampleur significative. Ces actions occurrentes se forment souvent dans l'urgence, par exemple en réponse à un événement inattendu.

La stratégie comme résultante

La stratégie réalisée, constatée, ex post, est la résultante de ces différentes trajectoires. Elle est la somme de multiples mouvements conjoints. Certains sont marqués par une volonté ferme, d'autres s'imposent bon gré mal gré, d'autres enfin ne procèdent pas d'une intention préalable, mais sont récupérés de manière positive. Le jardinage stratégique La stratégie se fabrique comme se dessine un jardin, et le dirigeant en est le jardinier. Il sait où il veut placer un massif de fleurs, et décide ainsi après mûre réflexion, d'abattre le marronnier qui ferait trop d'ombre. Pour cela, il prépare ses outils, calcule l'endroit où il va donner de la tronçonneuse, anticipe la chute de l'arbre, prévoit comment débiter et évacuer les morceaux. C'est une opération planifiée ; importante, mais ponctuelle.

2 - Reproduction et révolution stratégiques

La reproduction stratégique

Un ensemble (organisationnel, cognitif, identitaire, politique, ...) cohérent qui est le moteur de l'action stratégie stratégique 'ordinaire', parce qu'il définit les moyens concrets qui en permettent la réalisation. Ce système produit donc la stratégie et ce faisant se reproduit lui-même.

La révolution stratégique

Les révolutions stratégiques constituent par définition des temps troublés où les repères habituels sont perdus, où l'adéquation des différentes variables organisationnelles et stratégiques est brisée. C'est l'ensemble des paramètres définissant l'organisation qui est reconsidérée.

Les limites du modèle reproduction/révolution

Le modèle 'reproduction / révolution' doit être utilisé comme un outil intellectuel permettant de saisir les réalités propres à telle ou telle entreprise, de comprendre en quoi et pourquoi elle suit ou non cette logique 'naturelle' et de dégager ses spécificités.