

# Sommaire

## **I. Introduction**

## **II. Définition de la planification**

## **III. Philosophies de la planification**

1. La planification de satisfaction
2. La planification d'optimisation
3. La planification d'adaptation

## **IV. Typologies de la planification**

1. La planification stratégique ou opérationnelle ?
2. Long terme ou court terme ?
3. Plans directionnels ou spécifiques ?
4. Planification ponctuelle ou permanente ?

## **V. Organisation de la planification**

## **VI. Appréciations sur la planification**

1. Avantages
2. Limites

## **VII. Définition du contrôle**

## **VIII. Processus de contrôle**

## **IX. Types de contrôles**

1. Le contrôle rétroactif :
2. Le contrôle continu :
3. Le contrôle préventif :

## **X. Conclusion**

## **I. Introduction :**

Cet exposé consacré aux composants de la structure organisationnelle, réunit deux aspects de la gestion qui sont à la fois chronologiquement très distincts, et analytiquement indissociables. L'activité de l'entreprise doit en effet être planifiée, puis organisée, animée et enfin contrôlée !! Même si ces quatre activités principales constituent dans la réalité les sous système interdépendants d'un même ensemble, il semble légitime de les ordonner : c'est la définition de la stratégie de l'entreprise qui précède les moyens de sa mise en œuvre. La dernière phase de cette mise en application est constituée par le contrôle. Planification et contrôle sont cependant inséparables, le plan définissant le cadre et les références des procédures de contrôle. Cette indissociabilité apparaît notamment pour les budgets ; ils ne peuvent constituer des éléments de contrôle que s'ils ont été préalablement définis dans le cadre d'une planification. Le lien entre planification et contrôle a été mis en évidence empiriquement.

## **II. Définition de la planification :**

En 1967, dans ce qui est, aujourd'hui encore, l'un des rares articles écrit de façon assez rigoureuse sur le sujet, Loasby note que « le terme "planification" est actuellement utilisé dans tellement de sens différents qu'il y a quelques dangers de confusion ». A peu près à la même époque se réunit à Bellagio, en Italie, l'un des plus impressionnants aréopages de spécialiste de la planification. Cette conférence eut lieu sous les auspices de l'OCDE. Dans ses « réflexions » sur la conférence, Jay Forester indique que « les efforts pour définir les termes (planification et prévision à long terme) n'ont pas abouti ». A ce jour, les efforts de définition de ces termes ont toujours échoué.

Aaron Wildavsky, un spécialiste de sciences politique bien connu pour ses critiques de la planification, a fini par dire qu'en essayant d'être tout à la fois, la planification n'était plus rien du tout :

La planification se développe dans un nombre tellement important de directions différentes que les planificateurs ne peuvent plus en distinguer la forme. Le planificateur trouve la planification partout en générale et nulle part en particulier.

Pour définir la planification avec soin nous commençons ici en considérant les définitions formelles de la planification.

**1. Planifier, pour certains auteurs c'est penser le future**, c'est-à-dire simplement tenir compte du futur. Le problème de cette définition, c'est qu'elle est sans limites. Quelle activité de l'organisation ne prend pas le futur en considération ?

Denison affirme que « pour pouvoir faire un travail, pratiquement quel qu'il soit, il faut planifier, ne serait-ce que de façon informelle et quelques minutes avant d'effectuer ce travail ».

**2. Planifier, pour d'autres auteurs, c'est contrôler le futur**, pas seulement penser le futur mais agir sur lui ou, comme Weick le dit si bien, créer le futur. « Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser » écrit Ackoff. D'autres expriment la même idée quand ils définissent le but de la planification comme étant de « créer un changement contrôlé dans l'environnement ». Les définitions souffrent également de généralité excessive. En associant la planification avec l'exercice d'une libre volonté, elle rend la planification synonyme de la gestion et perd toute signification distincte.

**3. Planifier, pour certains auteurs, c'est décidé.** Dès 1947, Goetz écrivait que « planifier, au fond, c'est choisir », et en 1958, Koontz définissait la planification comme « la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs. La planification, donc, c'est la décision ».

**4. un plan est un ensemble intégré de décisions.** Pour Schewendiman, c'est « une structure de décision intégrée » (1973 :32). Pour van Gunsteren, « planifier c'est intégrer un ensemble d'activités en un tout qui a un sens » : « planifier c'est s'organiser un peu plus...c'est prendre un engagement réalisable autour duquel des actions déjà effectuées s'organiseront ».

La définition que nous venons de donner peut paraître proche de celle qui précède. Pour la raison suivante elle est fondamentalement différente, et permet donc d'identifier une position pour la planification : elle se préoccupe moins de la prise de décision que de l'effort conscient qu'est fait pour intégrer différentes décisions. Considérons par exemple les termes utilisés par Ackoff :

La planification est nécessaire quand l'état futur que nous désirons atteindre exige un ensemble de décisions interdépendantes; c'est-à-dire un système de décisions... La principale complexité dans la planification vient du caractère inter-relié des décisions plutôt que des décisions elle-même...

Cette vision de la planification nous amène en fin dans le domaine de l'élaboration de la stratégie, dans la mesure où le processus stratégique traite lui aussi des interrelations entre les décisions (les décisions importantes) dans une organisation. Mais ce processus stratégique se déroule dans le temps, et donc la coordination entre les décisions devient difficile.

Si l'on considère la planification comme la prise de décision intégrée, alors il en résulte une exigence particulièrement forte : les décisions doivent être considérées « par lots ». Il est nécessaire périodiquement de les associer dans un processus unique, fortement couplé de façon à ce que toutes les décisions puissent être prises - ou au moins approuvées - à un

même moment comme le note Ozbekhan, par conséquent, « un plan est une contrainte d'action hiérarchiquement organisée dans laquelle différentes sorte de décisions sont ordonnées de façon fonctionnelle ».

C'est cette exigence qui permet d'expliquer pour quoi la planification est parfois identifiée à la prise de décision. Ces différentes décisions doivent être prises par lots, elles peuvent finir par ressembler à une décision unique. C'est pourquoi les auteurs sur la planification ont eu tendance à confondre la prise de décision et l'élaboration de la stratégie en supposant que cette dernière implique nécessairement le choix d'un seul ensemble d'actions, c'est-à-dire le choix d'une stratégie intégrée à un moment donné.

Mais, il y a d'autres façons d'élaborer la stratégie, et en particulier des méthodes plus dynamiques pour le faire ou fil du temps. Le processus par lequel des décisions sont intégrées à un moment donné n'est plus alors identique à la stratégie, mais il est simplement l'élaboration de la stratégie par une approche planificatrice, à laquelle il se réduit pour lui-même. Ce qu'est la planification devient donc plus clair. Pas encore assez clair cependant.

Les leaders visionnaires intègrent aussi leurs décisions ; dans leur cas il s'agit d'une intégration informelle ou, si vous préférez, intuitive. Si ce comportement était appelé planification, on serait amené à donner ce terme une acception élargie au delà de ce qui est raisonnable et d'usage courant. En fait, quelques-uns des autres les plus importants dans ce domaine opposent le processus de planification à l'intuition managériale. Nous avons donc besoin de quelque chose de plus pour identifier ce qu'est la planification.

Selon nous, ce qu'il faut en plus pour comprendre la planification, la clé pour comprendre le terme, c'est le concept de formalisation.

**5. la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire en résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision.** Ce qui pour nous est l'essence de la planification, ce qui permet le mieux d'identifier la littérature sur la planification et de distinguer la pratique de la planification des autres processus de gestion, c'est l'importance de la formalisation : l'opération qui consiste à rendre systématique le phénomène auquel la planification doit s'appliquer.

C'est ainsi que Bryson définit la planification stratégique comme un « effort discipliné », en fait « tout simplement un ensemble de conseil, de procédure et de test » ; et que, dans certaines contribution de recherche, le terme planification stratégique a été remplacé par PSF avec un F pour formalisée.

Dans ce contexte, «formaliser » signifie faire trois choses : **a.** décomposer, **b.** articuler ; et tout particulièrement **c.** rationaliser le processus par lequel les décisions sont prises et intégrées dans les organisations.

On trouve cette insistance sur la rationalité formelle dans toute la littérature sur la planification. Denning oppose le côté « systématique » au côté « aléatoire », et Steiner soutient que « lorsqu'ils établissent les objectifs et spécifient les moyens de les atteindre, les plans devraient être, et peuvent être le plus possible objectifs, factuels, logiques, et réalistes ».

De façon similaire, Dror soutient que dans le secteur public « la planification est aujourd'hui le moyen le plus structuré et le plus professionnelle pour élaborer une politique générale » compte tenu de « l'attention qu'elle accorde à la cohérence interne » et compte tenu de ses « efforts pour apporter une rationalité structurée ».

Une rationalité formelle comme celle qui vient d'être décrite est, bien entendu, fondée sur l'analyse et non sur la synthèse. Par dessus tout, la planification est caractérisée par une décomposition analytique, par la réduction d'états et de processus en leurs composantes. Le processus est donc formellement réductionniste par nature. Ce fait peut paraître curieux étant donné que la planification a pour objectif d'intégrer les décisions. Mais la performance de la planification a elle aussi été curieuse.

Ce que nous voulons faire ici en tout cas c'est caractériser la planification par la nature du processus qu'elle met en œuvre, et non par les résultats qu'elle souhaite obtenir. En fait, la clé, même si elle est implicite, est que l'analyse produira la synthèse : la décomposition du processus stratégique en une série d'étapes articulées, dont chacune doit être mise en œuvre tour à tour comme elle est spécifiée, produira des stratégies intégrées.

Si l'on examine le fond des choses, on a ici, et ce n'est pas un hasard, la très ancienne hypothèse de la « machine » : l'hypothèse qui est à la base de la conception de la chaîne de montage, elle-même une sorte de machine dont les étapes sont des actions humaines. Si chaque partie est produite par la machine en respectant les spécifications et si les différentes parties sont assemblées dans l'ordre prescrit, un produit intégré apparaîtra à la fin de la chaîne de montage.

En fait, cette analogie est à la base des réflexions les plus importantes dans le domaine de la planification, et s'est relevée complètement fautive. Les stratégies organisationnelles ne peuvent pas être créées par la même logique que celle utilisée pour assembler des automobiles.

A côté de la rationalité et de la décomposition, l'articulation entre les éléments est la troisième composante clé de formalisation. Le produit de la planification - les plans eux-mêmes - après avoir été soigneusement décomposés en stratégies et en sous-stratégies, en programmes, en budgets, et en objectifs, doit être représenté de façon claire et explicite, par des mots et de préférence par des nombres écrits sur des feuilles de papier. Ainsi Zan, dans un article au raisonnement soigneux intitulé « que reste-t-il à la planification formelle ? » conclut que « la caractéristique commune » aux différents systèmes de planification, c'est « le processus qu'en ce qui concerne leur conséquences.

George Steiner, qui est probablement l'auteur le plus pacifique sur la planification d'entreprise, note que le terme planification vient du latin *plenum*, « ce qui signifie surface plate ». Laisant de côté les pouvoirs prophétiques qu'auraient pu avoir les Romains vis-à-vis de travaux qui devaient être réalisés deux mille ans plus tard, Steiner continue en notant que le mot « a commencé à être utilisée en anglais au 17<sup>ème</sup> siècle, principalement pour faire référence à des formes, par exemple des cartes ou des plans, qui étaient dessinés sur des surfaces plates ». Ainsi, le terme a depuis longtemps été associé à des documents formels.

Nous paraissions donc avoir une définition plus opérationnelle de la planification, puisque le mot peut être identifié à des phénomènes observables dans les organisations : l'utilisation de procédures formalisés et l'existence de résultats articulés, en particulier en ce qui concerne les systèmes intégrés de décisions.

Il peut sembler à certains que cette définition est indument restrictive. Nous pensons qu'il n'en est rien. Nous avons suggéré que la planification est l'une des approches possibles pour l'élaboration de la mise en œuvre de la stratégie.

Il est certain que cette approche n'inclut pas l'ensemble du processus. Les théoriciens de la planification peuvent avoir essayé d'utiliser une définition plus large du terme, mais la réalité de la planification, c'est-à-dire sa pratique réelle, sans même parler de ses réalisations tangibles, nous donne de la planification une image tout à fait différente.

La thèse que nous présentons ici, est la suivante : la définition que nous venons de donner de la planification est, à cause des comportements des planificateurs eux-mêmes, la plus proche de celle qui correspond à la réalité, à la réalité que la planification a créé pour elle-même et qu'elle a, de fait, choisi pour elle-même, même s'il s'agit d'une définition implicite. En d'autres termes, la planification est définie par ce qu'elle est (et on peut noter entre parenthèses qu'à la différence de Wildavsky, nous pensons que la planification c'est quelque chose !).

Pour certaines personnes, quand des dirigeants d'entreprise se retirent sur la montagne pour discuter stratégie, il s'agit de planification. Pour d'autre, l'adaptation à des pressions extérieurs effectués d'une façon informelle au fil du temps est aussi de la planification. En principe, il n'y a aucun problème à poser l'une et l'autre des deux définitions.

En pratique cependant, cette double définition crée toute sorte de confusions. Par exemple, les planificateurs peuvent très bien ne pas comprendre pour quoi les dirigeants d'entreprises, dans leur retraite, n'ont pas structuré leur discussion de façon plus systématique. Mais s'ils avaient appelé leurs discussions « pensée stratégique », le problème ne serait pas apparu.

Et ce parce que le terme planification, implicitement ou explicitement, et de toute façon associé à la formalisation, et que, par conséquent, son usage suppose qu'il y ait décomposition, articulation, et rationalisation.

Pour le lecteur qui ne serait pas encore persuadé par l'usage que nous faisons de ce terme, nous suggérons que dans la suite, à chaque fois que nous écrivons « planification », il lise « planification formelle ». Au bout d'un certain temps, nous pensons que ce lecteur non encore convaincu finira par supprimer l'adjectif parce qu'il tombera d'accord avec notre position – plutôt que par lassitude.

Bien entendu, la formalisation est un terme de nature relative et non de nature absolue. Et bien entendu également, les planificateurs ont un ensemble d'activité dont certaines sont plus formelles et d'autres moins formelles.

Mais en tant que processus, nous soutenons ici que la planification, sur le continuum des comportements organisationnels et plutôt située du côté de l'extrémité formelle. On ne doit donc pas considérer que la planification est identique à la décision, à l'élaboration de la stratégie ou à la gestion ; on ne doit pas non plus considérer la planification comme la meilleure des méthodes à utiliser pour conduire l'une de ces trois activités ; on doit simplement considérer la planification comme l'effort effectué pour formaliser certaines parties de ces trois activités à travers la décomposition, l'articulation et la rationalisation.

### **III. Philosophies de la planification :**

Tout plan se place sous l'égide d'une des trois attitudes suivantes appelées par l'auteur : la satisfaction, l'optimisation, l'adaptation. Il y a donc trois attitudes différentes à l'égard du futur et de la structure organisationnelle :

#### **1. Attendre et voir : planification réactive :**

**La planification de satisfaction** tente de laisser de côté la structure organisationnelle parce que les propositions pour les changements de structures font naître une opposition.

La planification de satisfaction se caractérise par :

- La fixation en premier lieu des objectifs et des buts réalisables, se livrant rarement à la formulation et à l'évaluation systématique des choix.
- La correction des déficiences trop voyantes.
- La désignation d'efforts qui visent à atteindre un certain niveau de satisfaction sans le dépasser ; le niveau de satisfaction étant fixé par celui qui prend les décisions.
- La conception de "plans ponctuels" et non de systèmes formalisés de contrôle de la réalisation du plan.

- La recherche d'un seul moyen praticable et acceptable d'obtenir les objectifs et les buts.
- L'utilisation de normes quantitatives et qualitatives généralement utilisées pour obtenir un ensemble réalisable de procédés, programmes et stratégies.
- La préoccupation d'une seule ressource : l'argent ; c'est-à-dire mettre l'accent sur l'aspect financier de la question.
- Le repérage des déficiences du passé plutôt que d'exploiter les occasions qui se présentent à l'avenir.

## **2. Prévoir et préparer : planification préactive :**

**La planification d'optimisation** à tendance à éviter les considérations organisationnelles sauf là où elles empêchent l'optimisation des opérations.

La planification d'optimisation cherche à :

- Formuler les objectifs en termes quantitatifs, et de les combiner en une mesure unique (mesure globale de performance).
- Rechercher un moyen d'action qui permette de résoudre au mieux le problème.
- Considérer les organisations et leurs parties comme si elles étaient entièrement programmables.
- Appliquer une planification tactique.
- Rechercher de meilleures politiques, programmes et pratiques.
- Utiliser de façon croissante des modèles mathématiques des systèmes planifiés, comportant des variables dépendantes et des variables indépendantes, dont les valeurs sont recherchées par simulation ou analyse déductive. Créer une échelle qui permette de quantifier certains objectifs.
- Rechercher un meilleur équilibre des ressources et des performances.

## **3. Faire arriver : planification interactive :**

**La planification d'adaptation** considère les changements de structure organisationnelle comme un des moyens les plus efficaces pour améliorer les performances.

La planification d'adaptation tend à :

- Répondre à un changement interne et/ou externe.
- Empêcher une réduction d'efficacité. réduire les variations que l'on peut raisonnablement attendre des différentes parties du système et de son environnement.

- Favoriser une collaboration étroite des managers et des experts. Motiver tous les participants au système.
- Appliquer une planification d'opportunité, flexible.
- Changer le système de telle manière que la conduite la plus efficace en découle naturellement.
- Par adaptation passive : changer le système de façon à fonctionner plus efficacement dans un environnement changeant. Par adaptation active : changer l'environnement du système de façon à ce que sa conduite présente ou futur soit plus efficace.
- Utiliser le principe de contrôle ; avoir un moyen de contrôler le futur.

A l'heure de la rédaction du livre, la planification satisfaisante (comportement le plus fréquent) est la seule des trois approches à laquelle les entreprises puissent adhérer totalement. Le mieux que nous puissions faire à présent exige de mêler des approches. Ce n'est pas le seul domaine où le bon sens et les méthodes scientifiques, la technologie et le jugement sont mêlés.

Plus la planification d'entreprise passe de la planification satisfaisante à la planification d'adaptation, dite planification "souple", plus on doit :

- Faire appel aux méthodes scientifiques et techniques, et aux outils. L'applicabilité des sciences du management et l'apport de la technologie de l'ordinateur croissent à mesure que l'on s'éloigne des idées traditionnelles de la planification.
- Recourir à l'emploi de techniques de stimulation et rechercher la compatibilité entre les objectifs individuels et collectifs.

#### **IV. Typologies de la planification :**

Pour décrire les différents types de plans, le mieux est encore d'évoquer leur portée (stratégique ou opérationnelle). Leur durée (court ou long terme), leur spécificité (directionnelle ou spécifique) et leur fréquence d'application (ponctuelle ou permanente).

##### **1. La planification stratégique ou opérationnelle ?**

Des plans stratégiques s'ils s'adressent à l'organisation dans un ensemble, fixent des objectifs globaux et cherchent à positionner l'entreprise par rapport à son environnement. Ils déterminent alors les efforts à déployer pour atteindre un but et servent de base aux plans opérationnels dans les échelons inférieurs de l'organisation. Les plans opérationnels exposent en détail comment parvenir aux objectifs généraux et se différencient des premiers sur trois points : la durée, la portée et le contenu.

Les plans opérationnels couvrent de courtes périodes (ils sont mensuels, hebdomadaires, voir quotidiens), les stratégiques se projetant en principe sur cinq ans ou plus et portant par ailleurs sur des données plus génériques. De plus les premiers décrivent comment atteindre des objectifs, les seconds se contentant de les formuler.

## **2. Long terme ou court terme ?**

Les analystes financiers ont pour habitude de d écrire les bénéfices sur investissement sur le court terme (moins d'un an) et le long terme (au-delà de 5 ans). Les managers ont calqué cette terminologie pour les plans qu'ils élaborent.

La différence entre les plans à court terme et à long terme est essentielle quant à la durée des engagements et au degré de variabilité à gérer qu'ils impliquent respectivement. Par exemple, plus les plans déterminent les engagements à venir, plus la durée doit être longue :ils doivent projeter suffisamment l'entreprise dans le temps pour honorer les engagements pris pour le moment.

De façon générale, une durée mal évaluée nuit à l'efficacité. D'autre part, plus l'incertitude est grande plus les plans doivent être de courte durée :si les changements technologiques, sociaux, économiques, juridiques ou autres se produisent en peu de temps, il est impensable d'imposer une orientation rigide car le vrai besoin est une flexibilité accrue.

## **3. Plans directionnels ou spécifiques ?**

Les plans spécifiques sont préalables aux plans directionnels, en ces sens qu'ils énoncent des objectifs concis, sans ambiguïté ou risque de malentendus. Par exemple, un dirigeant cherchant à accroître les ventes de 10% sur un an peut décider une procédure spécifique, des affectations budgétaires et un calendrier.

Les plans spécifiques présentent cependant des inconvénients par leur besoin de prévisibilité.

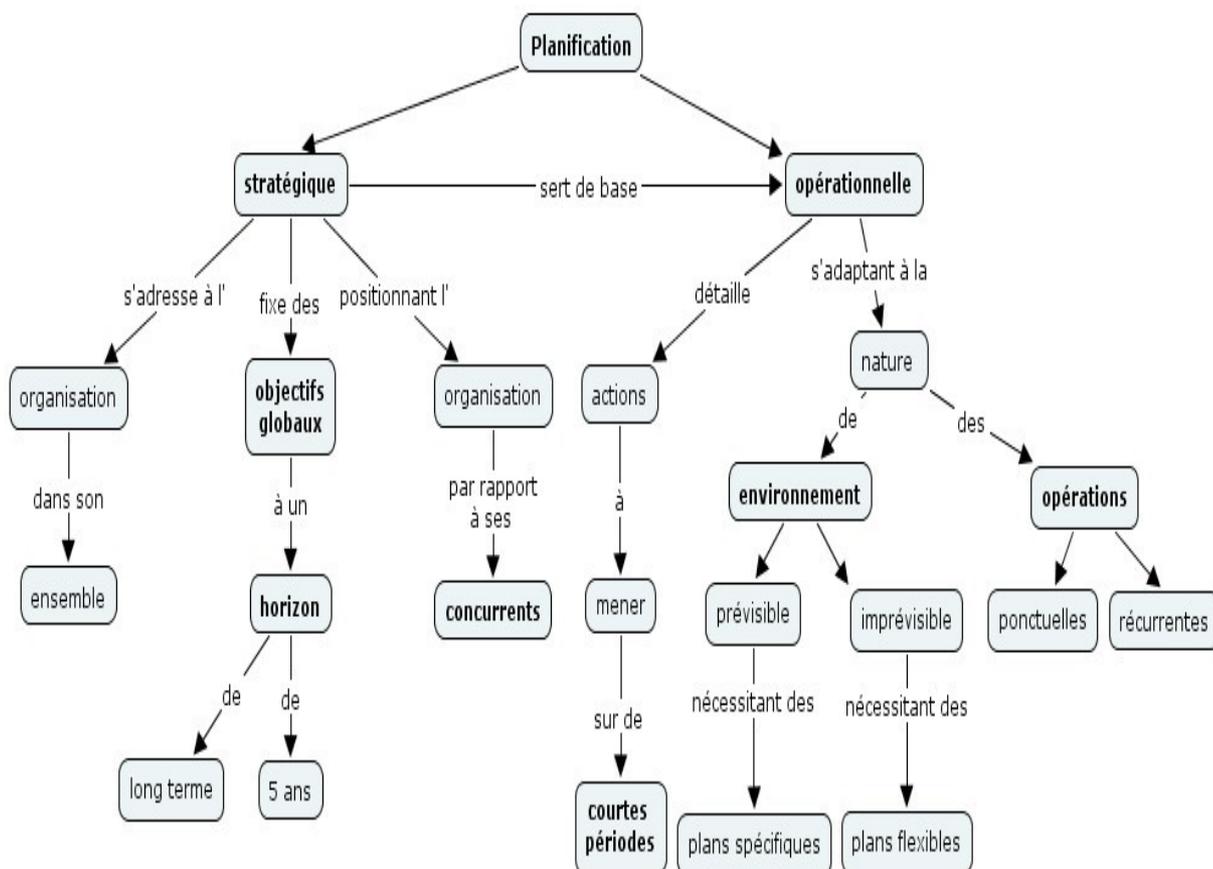
En cas d'incertitude majeure requérant une grande souplesse d'action, les plans directionnels semblent donc plus appropriés. Ces types de plans conduisent d'un point A à un point B cependant, il y a un détour, des plans spécifiques peuvent rendre l'ensemble confus, alors que des plans directionnels offrent une ligne directrice sans bloquer les managers dans une voie déterminée. Ainsi un plan spécifique peut viser une réduction des coûts de 10% et une augmentation de 8 %des recettes au cours des six mois qui viennent ; pour sa part, un plan directionnel peut viser une hausse de 6 à 12 % des bénéfices également lors du prochain semestre. La flexibilité est flagrante dans le second cas et peut l'emporter sur la perte de définition propre à la première option.

#### 4. Planification ponctuelle ou permanente ?

Certains plans sont conçus pour une application unique, d'autres à plusieurs reprises. Un plan ponctuel répond à une situation unique : par exemple, lorsque Sears a racheté le fabricant de vêtements Land' End, les hauts dirigeants ont élaboré des plans de ce type pour gérer l'acquisition et incorporer les activités de l'autre entreprise.

A l'inverse les plans permanents concernent des actions qui se répètent dans l'organisation. Par exemple, l'enregistrement des renouvellements des commandes pour le semestre suivant obéit à un plan permanent du service commercial ou de l'unité de production. Les dates changent, les volumes aussi, mais le processus reste le même et peut donc être anticipé.

Le schéma ci-dessous résume les différents types de planification :



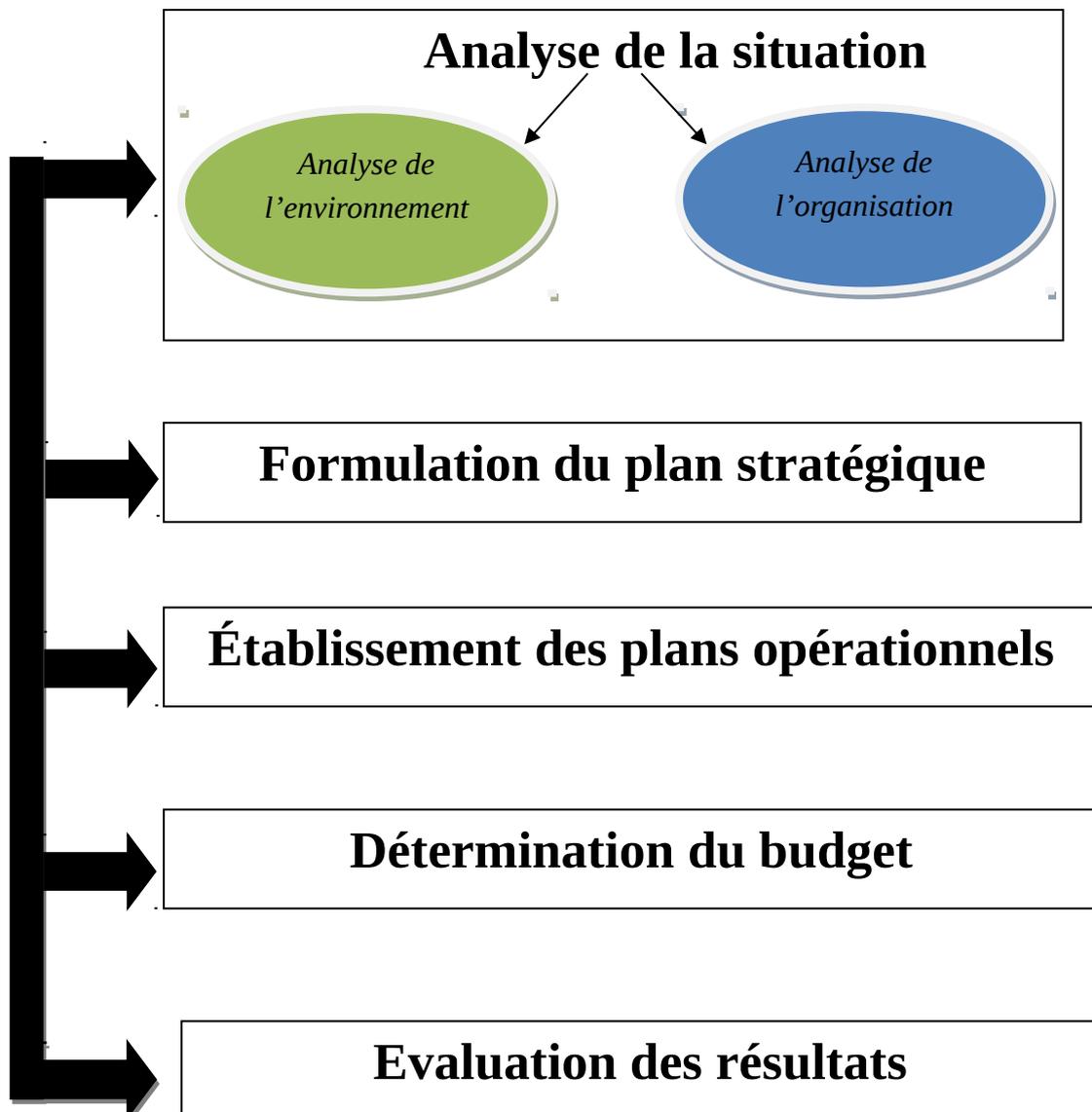
#### V. Organisation de la planification :

La planification est essentiellement un processus interactif d'allée-retour constant entre les fins et les moyens, d'essais et d'erreurs.

Globalement, le processus de planification comprend cinq phases indispensables :

- 1) La définition des activités à développer en analysant d'une part, des forces et faiblesses de l'organisation, et d'autre part des opportunités et menaces de l'environnement.
- 2) La formulation de la stratégie, le choix des objectifs et des politiques à mettre en œuvre ;
- 3) L'établissement des plans opérationnels en élaborant des programmes d'action à moyen et à court terme qui mènent à la réalisation des objectifs ;
- 4) La détermination des budgets avec une estimation des ressources nécessaires ;
- 5) L'évolution des résultats et la révision de la planification.

La figure ci-dessous résume schématiquement l'élaboration de la planification qui se fait généralement selon une séquence comprenant cinq phases principales.



## **1. L'analyse de la situation :**

La première phase du processus de la planification vise avant tout à déterminer les types d'activités que l'organisation veut investir davantage. Pour ce faire les dirigeants doivent commencer par l'analyse de l'organisation et de son environnement.

### **a. L'analyse de l'environnement :**

Elle procure à l'organisation des informations importantes lui permettant de juger l'ampleur des opportunités et des menaces que dissimule son environnement. Ces informations concernent :

- L'économie dans ses aspects à long terme et à court terme (conjuncture) ;
- La technologie ou la « veille technologique » pour être au courant des nouveautés ;
- La concurrence au niveau national et international ;
- Le social, par exemple le rôle des syndicats,...
- Le juridique, par exemple modification des réglementations ;
- Etc.

### **b. L'analyse de l'organisation :**

Elle cherche à établir un diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation ; c'est-à-dire des moyens (humains, matériels, financiers, ...) dont elle dispose et de ses limites. Il s'agit d'un véritable « audit » permettant :

- D'apprécier la fonction commerciale (l'importance et la qualité de la clientèle, la force de vente, le réseau de distribution,...) ;
- De mesurer les capacités de production en termes humain et technique ;
- De contrôler la santé financière de l'entreprise (capacité d'autofinancement, capacité d'endettement,...) ;
- D'apprécier le climat social au sein de l'organisation (entente du personnel, conflit...) ;
- Etc.

En effet, la qualité du plan stratégique dépend essentiellement de la pertinence des résultats de cette première analyse.

## **2. formulation du plan stratégique :**

Durant cette phase, les dirigeants cherchent d'abord à déterminer les grandes orientations de l'organisation sous forme d'objectifs généraux. Ensuite, ils définissent la politique d'allocation des ressources nécessaires.

Comme les objectifs sont à la base de la planification stratégique, il convient donc de définir, dans un premier temps, ce qu'est un objectif.

### **a. Les objectifs :**

Avant de définir le concept d'objectif, nous allons procéder à la délimitation de certains concepts voisins, à savoir : la finalité et les buts.

SALLENAVE définit ces concepts comme suit :

- La finalité ou la mission correspond au concept implicite du pourquoi de l'organisation ;
- Les buts sont généralement latents ; ils sont exprimés que lorsqu'une crise surgit. Ils sont souvent déterminés en fonction de trois contraintes : la survie, la croissance et le profit ;
- Les objectifs sont des sous-ensembles des buts fixés par les dirigeants. Par exemple, si le but est la croissance de l'entreprise, on fixera des objectifs comme l'augmentation de la production, la réalisation de nouveaux investissements, l'accroissement de la part du marché, etc.

En définitive, un objectif peut être également défini comme un résultat précis qu'une organisation ou une personne souhaite atteindre.

- L'objectif remplit plusieurs fonctions, nous pouvons en noter trois principales :
- Clarifier le rôle d'une unité organisationnelle ;
- Contribuer à l'intégrer diverses activités exécutées par différentes unités organisationnelles ;
- Servir de repère à l'évolution du rendement.

### **b. La hiérarchie des objectifs :**

La fixation objective constitue la responsabilité de tous les gestionnaires

- La haute direction énonce les objectifs stratégiques définissant les grandes orientations de l'organisation. Voici quelques exemples d'objectifs stratégiques :
  - ✓ Améliorer l'image de l'entreprise auprès des clients ;
  - ✓ Adopter une démarche de qualité totale ;
  - ✓ Chercher de nouveaux marchés à l'échelle internationale ;
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Les cadres intermédiaires sont responsables d'énoncer les objectifs tactiques ou fonctionnels de leurs divisions. Ces objectifs viennent appuyer les objectifs stratégiques et s'accompagnent de plan détaillés. Ils concernent plusieurs divisions comme la production, le marketing, les finances, les ressources humaines, etc.
- Les cadres subalternes (chefs de service, d'unité ou de section) doivent établir les objectifs opérationnels. Ces derniers sont également reliés aux objectifs tactiques et ont un caractère plus précis. En fait, ils amènent le personnel à fournir des résultats concrets, à concentrer ces efforts sur les propriétés de l'organisation et à mieux appréhender son rôle ainsi que ses responsabilités. A titre d'exemple, l'augmentation des ventes du secteur B de la région nord de 20% et fixation comme objectif au vendeur X un taux de Y% d'accroissement des ventes.
- La hiérarchie des objectifs se traduit par une décomposition de ces derniers entre les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation. Ainsi, à partir d'un objectif stratégique de l'organisation, on approche à une division de cet objectif en sous-objectifs appelés « objectifs tactiques ». Ces derniers sont à nouveau divisés en sous-objectifs qui constituent des « objectifs opérationnels »

### **c. Les critères de validité d'un objectif :**

Tout objectif doit posséder, pour être valable, un certain nombre de critères indispensables

Ainsi, un objectif doit être :

- Établir par la ou les personnes devant assurer sa mise en œuvre (afin que l'objectif constitue une sorte de contrat) ;

- Réaliste (afin qu'il soit cohérent avec la stratégie et les réalités de l'organisation) et motivant (afin qu'il soit partagé par ceux qui vont contribuer à sa réalisation) ;
- En harmonie avec les objectifs des différentes unités de l'organisation ;
- Axé sur les résultats attendus (exemple : demander au département commercial d'augmenter le chiffre d'affaires annuel de 20%) et non les activités à accomplir (faire des promotions, lancer des campagnes publicitaires, établir des enquêtes de satisfaction,...)
- Précis (afin qu'il puisse être compris des collaborateurs) ;
- Mesurable (afin qu'il puisse être contrôlé) ;
- Inscrit dans le temps (indiquer à quel moment il faut aboutir aux résultats) ;
- Réalisable (dans les délais prévus, en quantité désirée, avec le niveau de qualité souhaité) ;
- Assorti de moyens ;
- Accompagné d'outils de contrôle et d'évaluation du rendement (afin de vérifier où en est l'évolution par rapport aux objectifs et de récompenser les individus suivant leur rendement plutôt que leurs activités)
- Accompagné d'objectifs de remplacement (pour éviter d'improviser en cas de problèmes)

#### **d. Le plan stratégique:**

Comme nous l'avons déjà souligné, la formulation du plan stratégique découle principalement des objectifs généraux de l'organisation déterminés par la haute direction. Les objectifs stratégiques quant à eux s'établissent à partir d'un diagnostic de l'organisation et de son environnement.

Le plan stratégique vise à établir pour l'organisation une orientation générale et porte sur ses besoins à long terme. Il est souvent formulé par la direction avec ou sans la participation des opérationnels.

La participation de l'encadrement à la définition des orientations stratégiques de l'organisation est parfois considérée comme un facteur de motivation du personnel.

#### **e. Les prévisions :**

La planification stratégique se base essentiellement sur les prévisions. Ces dernières constituent les hypothèses sur lesquelles la stratégie se

fonde. C'est pourquoi on estime que « Les prévisions saines constituent les bases de la planification saine. »

En fait, les prévisions représentent une extrapolation du passé en proposant un futur tel qu'il peut exister si l'organisation n'entame aucune action nouvelle particulière ; par exemple, quelle sera la situation du marché ? Quel sera le chiffre d'affaire ? quel sera l'environnement social et politique ?

Etant donné la complexité et l'instabilité des éléments de la situation future au sein de laquelle les plans seront réalisés, il ne serait pas réaliste d'établir des prévisions trop détaillées. C'est pourquoi les prévisions doivent se limiter pratiquement aux points critiques ou stratégiques, autrement dit aux éléments qui peuvent avoir un impact sur la réalisation du plan.

#### **f. Le gap stratégique :**

C'est l'écart qui résulte d'une comparaison entre l'objectif qu'on désire atteindre et la prévision qui est une extrapolation du passé.

Une fois le gap stratégique déterminé, il faut en chercher les causes. Pour ce faire, il faut se focaliser sur les causes réelles et profondes et surtout ne pas s'arrêter aux causes superficielles et apparentes. Par exemple, l'accroissement du taux d'absentéisme du personnel. En revanche, cette indifférence peut trouver ses origines dans un climat de travail déplaisant. Ce dernier peut, à son tour, trouver ses racines dans le style de direction du responsable. Ainsi en remontant pas à pas l'enchaînement des causes, on parvient généralement à un diagnostic dont la portée s'étend à l'ensemble de l'organisation.

Ce diagnostic cherchera également à identifier les moyens et les actions à mettre en œuvre pour combler le gap stratégique.

Enfin il convient de noter que le plan stratégique ne peut pas être définitivement établi en raison de l'instabilité et l'incertitude des environnements futures. C'est pour cela que le plan doit être réexaminé et remis à jour périodiquement.

### **3. établissement des plans opérationnels :**

L'élaboration des plans opérationnels consiste à transformer le plan stratégique en programmes d'action à moyen et à court terme (1an à 3 ans). Cette phase est plus détaillée que la précédente qui cherchait à déterminer les orientations stratégiques de l'organisation.

La planification opérationnelle définit les activités à accomplir dans des domaines précis afin que la stratégie soit respectée. Elle a essentiellement pour but de :

- Dresser les objectifs tactiques et opérationnels, à partir des grandes lignes directives ;
- Définir les étapes nécessaires pour réaliser ces objectifs ;
- Articuler les actions à mettre en place ;
- Evaluer le temps associé à chaque action ou étape ;

La phase de planification opérationnelle est appelée phase de programmation. Elle est l'œuvre des cadres opérationnels (directeurs de production, de marketing, de finances, de ressources humaines...). Les plans établis par ces derniers doivent avoir un caractère très détaillé et répondre aux questions suivantes :

- ✓ Que faire en premier lieu ?
- ✓ Qui fera quoi ?
- ✓ De quels moyens a-t-on besoin et comment les procurer ?
- ✓ A quel moment doit-on agir ?
- ✓ De quelle manière doit-on agir ?

En fait, la planification opérationnelle commence par une division de l'objectif général, établi lors de la phase de planification stratégique, en sous objectifs. Il s'agit de la hiérarchie des objectifs, selon laquelle les objectifs élémentaires préparés par les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation contribuent à l'objectif stratégique.

Afin d'en faciliter la réalisation des objectifs opérationnels, on procède à l'établissement des politiques, des procédures et des règles qui vont constituer le garant d'une action cohérente tout au long de la mise en œuvre de la planification.

Après avoir établi les objectifs opérationnels, on prépare les programmes d'actions. Pour ce faire, on suit généralement le processus suivant :

- Décrire l'objet, la nature et l'objectif des actions à mettre en œuvre ;
- Décomposer les actions en phases intermédiaires ;
- Designer un responsable pour chaque phase ;
- Déterminer les liens d'interdépendance ;
- Indiquer les ressources et les moyens à mobiliser ;
- Estimer le temps requis pour la réalisation de chaque phase (en précisant les dates de début et de fin).

Enfin, la phase de planification opérationnelle nécessite une coordination efficace des efforts entre les différentes unités administratives de l'organisation, en vue de réaliser, d'une manière cohérente, leurs objectifs opérationnels et de contribuer ainsi à la mise en œuvre de la stratégie.

#### **4. détermination du budget :**

La phase budget vise à traduire, les actions inscrites dans le cadre de la planification, en termes quantitatifs (temps, équipements, espace, hommes) et monétaires (dépenses, revenus) à court termes (de 6 mois à 1 an).

Le budget est en réalité un plan à court terme chiffré définissant les responsabilités des opérationnels chargés de sa mise en œuvre. Il précise le cadre de l'action, l'affectation des ressources, les moyens utilisés, ainsi que les performances attendues.

Le budget présente un triple intérêt, puisqu'il est à la fois un élément de :

- **Concrétisation** : il contraint les responsables à formuler, en termes concrets, les objectifs et les moyens nécessaires inclus dans le plan ;
- **Coordination** : il montre l'articulation et les liaisons, en termes numériques et financiers, qui existent entre les actions à mettre en œuvre ;
- **Contrôle** : il fournit une base de référence pour contrôler périodiquement les performances effectivement réalisées.

L'inconvénient majeur du budget est le risque de rigidité et d'inflexibilité suscité par son caractère quantifié. Parmi les mesures permettant d'assouplir cette contrainte, on trouve :

- **Les budgets additionnels**, il s'agit de la fameuse « rallonge budgétaire » ;
- **Les budgets de « contingence »** qui sont fondés sur différentes hypothèses d'évolution de l'environnement ;
- **Le budget à base zéro** qui permet d'éviter l'erreur d'extrapoler le budget de l'année en cours pour en faire le budget de l'année suivante. Il attribue les ressources au projet ou à l'activité en repartant à zéro à la fin de chaque cycle budgétaire, sans renouvellement automatique.

Bref, lors de la phase de la budgétisation chaque centre de responsabilité ou chaque fonction de l'organisation prépare son budget sur la base d'hypothèses de cadrage fixées par la direction générale. Toutefois, cette dernière doit favoriser la concertation et la recherche de cohésion autour des orientations de la politique générale de l'organisation, afin que le budget global soit un élément cohérent du plan d'ensemble.

## **5. évaluation des résultats :**

L'évaluation des résultats et la révision de la planification consistent à mesurer les écarts et à les rectifier. Elles s'apparentent aux méthodes de contrôle.

L'évaluation des résultats consiste à mesurer les écarts entre la réalisation et la prévision. La mesure des écarts porte généralement sur quatre points :

- Les écarts par rapport aux objectifs ;
- Les écarts par rapport aux moyens ;
- Les écarts par rapport à l'environnement et à son évolution ;
- Les écarts par rapport au calendrier prévu pour l'exécution ;

La révision de la planification, quant à elle, a pour objectif de réduire les écarts entre le plan et la réalisation.

La correction d'un écart peut prendre deux formes :

- **Le rattrapage** qui se fait par l'augmentation de la quantité ou la qualité des ressources utilisées.
- **La révision du plan** qui peut être utilisée dans trois cas :

- Lors d'une erreur de prévision, il faut donc réajuster le plan quantitativement (en baisse ou à la hausse) ou qualitativement (si un évènement a été mal prévu).
- Lorsque la plan initial se révèle dépassé, on établit un plan rectificatif (ou plan intérimaire) qui se substitue à la partie du plan restant à réaliser.
- Lors du prolongement du plan (par exemple, le plan de 3 ans peut-être prolongé d'une année chaque fin d'année), on utilise la technique du « plan glissant » qui permet d'incorporer des modifications au plan initial.

## **VI. Appréciations sur la planification :**

### **1. Avantages de la planification :**

Les organisations doivent subir des pressions émanant de diverses sources. Sur le plan externe, on peut évoquer les forces de la concurrence, le nombre croissant de lois et règlements, la complexité toujours plus grande des technologies, les incertitudes de l'économie mondiale et les coûts importants des investissements en main-d'œuvre, en immobilisations et en autres ressources. A l'interne, les défis sont aussi nombreux : recherche de l'efficacité opérationnelle, nouvelles structures organisationnelles, diversité croissante de la main d'œuvre et autres défis de gestion connexes. Dans ce cadre, la planification présente un certain nombre d'avantages susceptibles d'améliorer le rendement de l'organisation et favoriser l'épanouissement professionnel de ceux qui y travaillent.

#### ***1. Meilleure concentration des efforts et flexibilité accrue :***

Une planification réussie débouche sur une meilleure concentration des efforts et sur une plus grande flexibilité. Les organisations concentrées connaissent leurs points forts ainsi que les besoins de leurs clients; elles savent comment répondre à leurs demandes. Les travailleurs concentrés se sont fixé des objectifs professionnels précis touchant leur carrière ou leur situation et ils maintiennent le cap, même dans les circonstances difficiles. Les organisations flexibles sont en mesure de s'adapter et d'évoluer selon la conjoncture ; elles ont le regard tourné vers l'avenir plutôt que vers le passé et le présent. Les travailleurs souples, tenant compte des circonstances et des évènements, incorporent dans leur plan d'épanouissement professionnel les difficultés et les occasions qui se présentent, tant sur le plan personnel qu'organisationnel.

#### ***2. Orientation vers l'action :***

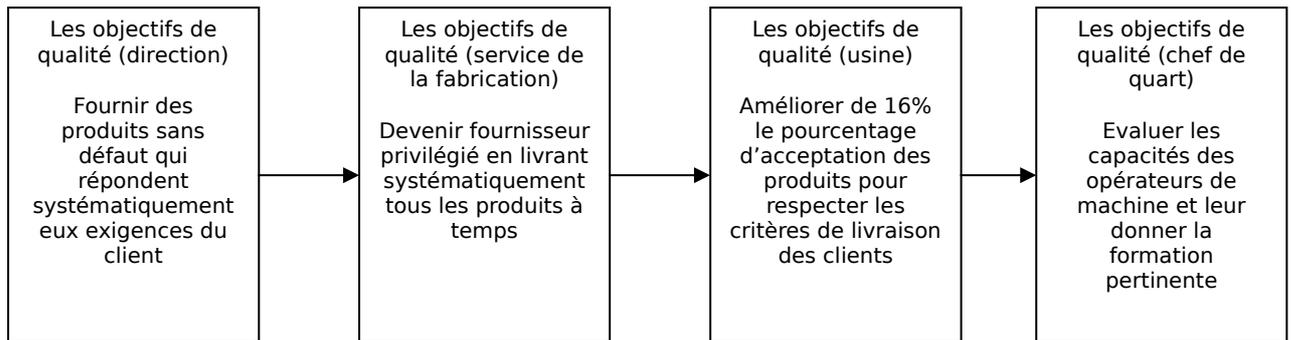
La planification oriente vers l'action. Les travailleurs et l'organisation dans son ensemble sont donc plus que jamais :

- Axés sur les résultats, ce qui favorise une orientation visant le rendement ;
- Axés sur les priorités pour veiller à ce que les choses les plus importantes soient traitées en premier lieu ;
- Axés sur les avantages pour s'assurer que toutes les ressources soient optimisées ;
- Axés sur le changement pour aller au devant des problèmes et des occasions afin de les traiter de manière plus efficace.

La planification permet d'éviter l'impasse de la complaisance, qui consiste à se laisser tout simplement porter par les événements ou à se laisser distraire par les réussites ou les échecs ponctuels. Il s'agit de garder à l'esprit les objectifs de rendement et de rappeler à tous que les meilleures décisions sont souvent prises avant que les événements n'obligent les responsables à réagir.

### 3. ***Amélioration de la coordination :***

La planification favorise une meilleure coordination. Si chacun des nombreux travailleurs, groupes et sous-systèmes de l'organisation accomplit ses tâches et tente d'atteindre ses objectifs propres, toutes ces réalisations individuelles doivent converger en vue de répondre aux besoins de l'ensemble. La planification efficace établit une hiérarchie des objectifs dans laquelle ils sont reliés s'un échelon à l'autre, soit en tant que moyens, soit en tant que résultats. Les objectifs de niveau supérieur sont des fins directement reliées aux objectifs de niveau inférieur, qui constituent des moyens permettant de les réaliser. L'exemple ci-dessous présente la hiérarchie des objectifs de qualité dans une grande société de fabrication. A l'échelle de l'entreprise, l'objectif est de « fournir des produits sans défaut qui répondent à tous coups aux exigences des clients ». Cette incitation revêt diverses formes, moyens ou fins, en descendant le long de la voie hiérarchique jusqu'à l'échelon de chef de quart. Ici, l'objectif se transforme en obligation d'«évaluer les capacités des opérateurs de machine et de leur donner la formation pertinente ».



#### 4. **Amélioration du contrôle :**

La planification facilite le contrôle. Elle prépare la voie en définissant les objectifs (c'est-à-dire les résultats souhaités) et en définissant précisément les mesures à mettre en œuvre pour réaliser les buts. Si les résultats sont inférieurs aux attentes, il y aura lieu d'évaluer les objectifs de départ ainsi que les mesures adoptées, de les modifier si nécessaire afin d'améliorer les résultats. Sans planification, le processus de contrôle ne dispose pas de cadre de référence lui permettant d'évaluer les résultats et de déterminer les actions à entreprendre pour les améliorer.

#### 5. **Amélioration de la gestion du temps :**

La planification favorise une meilleure gestion du temps. Nous savons tous que les difficultés d'organisation du temps surviennent quand les obligations sont nombreuses et que les occasions abondent. Tous les jours, nous sommes assaillis de tâches à accomplir et d'exigences à satisfaire, dans des cadres où les interruptions, les crises et les développements imprévus sont fréquents. Le travail du gestionnaire, en particulier, fait l'objet de telles complications. Dans ces circonstances, il est facile de se laisser envahir par des activités ou des exigences non essentiels et «gaspilleuses de temps».

A cet égard, bien des gestionnaires ont « la sensation d'être des pompiers qui ne [font] qu'éteindre des feux ». Comment alors prendre des décisions judicieuses lorsque l'on manque de temps et lorsque, comme il arrive souvent, les décisions à prendre d'urgences sont justement les plus importantes ? En fait, « une gestion efficace passe par une bonne planification de son temps. Elle commence par une gestion des priorités. Il faut bien connaître ses activités et les classer par ordre d'importance. On organise les activités prioritaires, les autres nous tombent dessus de toute façon. On estime que, dans la vie, il y a le tiers de nos activités qu'on ne contrôle pas. Celles qui sont importantes, on les inscrit dans son agenda,

mais il faut également se garder du temps pour les imprévus. Pour cela, on doit bloquer une période de temps dans son horaire. Si on ne s'en sert pas pour des choses inattendues, on prend de l'avance en faisant des activités moins urgentes ».

En résumant:

- la planification oblige à proposer des solutions pratiques, sous contrainte de temps et de moyens, avec une démarche rationnelle et réaliste.
- la planification donne une vision globale de l'entreprise
- la planification oblige l'entreprise à s'interroger sur ses interactions avec son environnement.
- la planification conduit à clarifier les grands objectifs en les formulant clairement.
- l'identification des choix justifie les options retenues et facilite leur correction lors de leur réalisation
- la planification contribue à la motivation des équipes

## **2. Limites de la planification :**

Le management classique a tendance à voir l'organisation idéale comme une belle machine aux processus cohérents, précis, bien pensés pour s'emboîter les uns dans les autres et produire le résultat attendu. La planification, pour le management classique, c'est le « programme » qui est imposé par les dirigeants à cette machine. Sans programme, la machine agirait au hasard, sans intelligence.

Les critiques de la planification nous disent que cette façon de voir la planification comme le cœur de la gestion a des défauts, des limites. On considère qu'il existe deux principales limites à l'utilité et à la pertinence du processus de planification : la planification n'est pas compatible avec l'inconnu et la complexité; la planification ne mobilise pas les énergies et les compétences dans l'organisation.

### **• l'inconnu et la complexité**

Une planification appropriée et efficace ne peut se faire que dans les conditions suivantes : d'abord, il ne faut pas avoir trop d'éléments à considérer et les planificateurs doivent avoir accès aux informations pertinentes; ensuite, l'avenir doit être clairement prévisible. Voyons ces deux conditions, dans l'ordre.

#### **➤ Rien n'est simple!**

La planification stratégique est une affaire de haute direction, de cadres supérieurs, nous disent ses partisans. Un premier problème important se pose alors : dès que la situation est le moins complexe, les planificateurs sont incapables de prendre en compte toutes les informations nécessaires puisque, très souvent, ce sont ceux qui font le travail qui les possèdent.

Dans leurs bureaux, loin du travail qui se fait, les planificateurs sont mal placés pour découvrir les menaces et les occasions, pour comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation. C'est le cas, par exemple, lorsque des projets sont soumis à la direction pour évaluation (ces projets sont des « occasions »). Ceux qui proposent les projets en comprennent davantage le contenu et les implications que les hauts dirigeants qui doivent décider lesquels retenir. Le problème de la planification est donc qu'elle est très hiérarchique, réalisée « en haut lieu » par les « décideurs » et imposée aux « exécutants » qui doivent mettre en œuvre les plans décidés par la haute direction.

C'est souvent de cette façon que la stratégie militaire a été conçue, avec des résultats parfois dramatiques. Des généraux et leur état-major établissent les plans dans leur centre de commandement loin des lignes de front et ceux qui se situent aux échelons inférieurs de la hiérarchie doivent exécuter les plans. Dans les combats militaires, cette façon de faire a toujours eu le gros défaut de ne pas prendre en compte les connaissances fines du terrain, de l'état des troupes, de ce qui se passe réellement sur le champ de bataille, des occasions et des menaces réelles qui surgissent à tout moment.

Les militaires utilisent également depuis longtemps une autre méthode très différente, celle des commandos autonomes, où de petits groupes de soldats se voient attribuer une mission à réaliser.

Pour bien réaliser cette mission, ils doivent tenir compte des menaces et des occasions imprévisibles qui peuvent surgir en cours de route. L'autonomie des commandos leur donne la possibilité de décider eux-mêmes ce qu'il faut faire au fur et à mesure que la mission se déroule, en tenant compte des informations qu'ils obtiennent sur le terrain. Durant la Seconde Guerre mondiale, les chars d'assaut allemands ont fait des raids dévastateurs en France de cette façon, organisés en unités de commandos autonomes. Le général qui veut établir des plans réalisables et intelligents a besoin que la situation soit simple à comprendre par une personne, par un cerveau. Il ne faut pas que chaque soldat et chaque bataillon se retrouvent dans des situations particulières. La situation doit être simple.

Les planificateurs et les organisations « mécaniques » ont tendance à faire comme si les situations complexes étaient simples. Une façon de « simplifier » la réalité pour rendre la planification possible consiste à ne s'occuper que de ce qui est facile à analyser et à négliger le reste. Par exemple, les planificateurs vont surtout s'appuyer sur des chiffres.

La planification a tendance à ne prendre en compte que ce qui est mesurable, quantifiable, chiffrable et facile à analyser. On néglige ce qui ne se mesure pas et ce qu'on peut difficilement prendre en compte comme, par exemple, la volonté de coopérer des employés, les investissements à long terme dans les savoir-faire de l'organisation et l'ensemble du tissu de relations et d'engagements que les gens bâtissent pour accomplir leur travail et qui permet à l'organisation de fonctionner.

➤ ***L'avenir sera différent du présent***

Dans l'esprit des partisans de la planification, planifier, c'est décider à l'avance ce que l'organisation doit faire et ce que tout le monde dans l'organisation doit faire. Décider à l'avance, c'est bien beau, mais encore faudrait-il connaître l'avenir et savoir à l'avance ce qu'il faudra faire! Connaît-on l'avenir? Peut-on analyser, chiffrer et planifier ce qu'on ne connaît pas, ce qui n'existe pas encore? Si l'avenir est comme le présent ou si l'on sait exactement tout ce qui va changer dans l'avenir et tout ce qu'il y a à savoir, alors il est certainement pertinent de planifier.

Dans quel contexte peut-on tout savoir d'avance? Dans un contexte connu, simple et stable. Vivons-nous toutefois dans un monde connu, simple et stable? À court terme, certains secteurs d'activité sont stables. À moyen et à long terme, cependant, presque tous les secteurs d'activité évoluent. Dans tous les secteurs, des gens tentent d'inventer de nouvelles façons de faire, de nouveaux procédés de production, de nouveaux produits et services.

Planifier, c'est faire comme si presque rien n'allait changer, comme si demain sera comme aujourd'hui. Pourtant, l'avenir ne se laisse pas deviner; il est, dans une large part, inconnu. Lorsque le téléphone a été inventé, plusieurs pensaient qu'il n'y aurait pas de marché pour ce type d'équipement alors que d'autres anticipaient des utilisations qui n'ont pas été celles qui se sont réalisées (on pensait que les gens s'en serviraient pour écouter en direct des concerts à la maison, par exemple). Lorsque les émetteurs-récepteurs radios ont été développés, entre autres par Marconi, peu de gens pensaient qu'il y avait un marché pour ce type d'appareil.

Marconi lui-même n'en voyait pas les possibilités. Comment ces gens auraient-ils pu imaginer nos stations de radio et de télévision, nos satellites de télécommunications et les autres applications de cette technologie qui a changé le monde? La même chose s'est produite pour l'ordinateur, puis le micro-ordinateur. Dans les années 50, IBM ne voyait pas de marché pour les ordinateurs! Dans les années 70, cette société ne voyait pas non plus d'avenir pour le micro-ordinateur, qui révolutionne pourtant notre monde depuis les années 80!

Tout le monde se trompe sur l'avenir. Il y a de l'inconnu et de l'imprévisible partout, à propos de tout : des concurrents, des clients, des procédés, de

ce qui va marcher et de ce qui ne marchera pas, de l'avenir en général. Parce que l'on fait face à l'inconnu et à l'imprévisible, les grandes analyses par lesquelles on essaie de fonder chacune de ses décisions sur des évaluations et des calculs exhaustifs demeurent stériles, nous disent Peters et Waterman. Il faut autant que possible se préparer pour l'avenir, mais pas en faisant comme si nos prévisions allaient se réaliser.

Il faut se préparer pour l'avenir parce qu'on ne sait pas ce qu'il sera, et non parce qu'on peut le prévoir, nous dit celui qu'on a surnommé le « pape » du management, Peter Drucker (1974). C'est ce que font les militaires en s'organisant en commandos, par exemple. Ils s'organisent pour être capables de réagir à l'imprévisible.

La planification ainsi que les techniques d'analyse et de prévision ne sont pas de bons guides pour innover. On ne peut évaluer d'avance les revenus tirés d'un bien ou d'un service qui n'existe pas encore ou établir à l'avance ce que son développement coûtera. Il est en fait plutôt dangereux de s'engager dans des actions à long terme sur la seule base d'analyses, de calculs et de planification, puisque l'avenir ne sera pas ce qu'on a prévu, on peut en être assuré! Planifier, c'est trop souvent tenter de préparer un avenir semblable au présent.

Ce n'est pas inventer l'avenir, ce n'est pas innover, ce n'est pas tenir compte des changements qui ne manqueront pas de se produire. Comme le disent Hamel et Prahalad, si une organisation n'essaie pas d'inventer son avenir, de se réinventer elle-même et son secteur d'activité, d'autres, des concurrents par exemple, se chargeront de définir son avenir pour elle, et ça risque de ne pas être un avenir très rose!

Selon Peters et Waterman (1982), face à l'inconnu et à l'imprévisible, mieux vaut analyser moins et essayer plus, pour apprendre, pour découvrir. Lorsqu'on a une idée, on doit immédiatement se demander comment il serait possible de la mettre à l'essai rapidement et économiquement plutôt que d'analyser sans fin les chances de réussite, les coûts et les revenus probables, les avantages et les inconvénients anticipés. C'est en essayant qu'on apprend.

Il faut faire de petites expériences, plusieurs petites expériences, et essayer toutes sortes de choses, autant sur le plan technique que sur le plan commercial. Prenons le risque de nous tromper, de faire des erreurs. Les erreurs et les échecs sont inévitables, mais si on accepte qu'on aille se tromper, on agit en conséquence.

On ne met pas tous ses œufs dans le même panier, c'est-à-dire qu'on n'investit pas tout dans un seul grand projet à long terme, mais plutôt dans de nombreux petits projets à court ou à moyen terme. Les petits projets à court terme sont généralement moins imprévisibles et moins risqués que les gros projets à long terme. On va tout de même se tromper, c'est assuré. Sur dix petits projets, huit pourront être des « échecs » techniques ou commerciaux, mais ce ne sera pas la catastrophe. On aura

essayé et appris. Mettre à l'essai et apprendre, ce sont les maîtres mots que nous proposent Peters et Waterman (1982).

Bien évidemment, la planification à court terme de certaines activités peut contribuer à leur succès. Certaines d'entre elles, même, se doivent d'être planifiées. Mais il y a une différence entre planifier les achats de matières premières pour les prochains mois et faire de la « planification stratégique », c'est-à-dire centrer toute la gestion de l'organisation autour d'un grand processus « systématique » et « cohérent » de planification en cinq, six ou sept étapes comme celui que nous présente les manuels de gestion.

Ce processus enlève aux organisations beaucoup de souplesse et de possibilités d'adaptation au jour le jour en fonction des dernières informations disponibles. Il permet peu de saisir les occasions qui se présentent de façon imprévisible. Il « programme » la gestion comme on programme un ordinateur, alors que la gestion est en bonne partie une affaire d'intuition et de jugement fondée sur l'expérience et une grande connaissance des détails, des produits et des services, des méthodes utilisées, des clients, des concurrents, des personnes et des relations entre personnes (Mintzberg).

Toute l'intelligence d'une bonne gestion ne tient pas en une procédure universelle de planification en sept étapes. Le travail de gestion est un peu comme le travail de l'artisan; des années d'expérience sont nécessaires pour le maîtriser, pour développer un jugement sûr. Il est également comme le travail de l'artiste; il faut beaucoup d'inspiration, d'intuition, d'imagination, de vision et de détermination à réinventer le monde pour réussir (voir le livre de Patricia Pitcher, 1997).

Pour éviter les limites de la planification stratégique, Hamel et Prahalad proposent de conserver l'idée de prévoyance, mais de rejeter les procédures rigides pour la réaliser. Selon eux, on doit arriver à être capable de susciter des débats pour remettre en cause l'identité de l'organisation quand de nouveaux concurrents bouleversent toutes les règles du jeu, quand la technologie évolue à grande vitesse, etc. Il est nécessaire de se remettre en cause pour inventer son avenir, et la planification n'est pas une façon d'y arriver puisqu'elle nous enferme dans nos façons de penser actuelles.

- **la mobilisation des énergies**

Un autre problème important de la planification formelle réalisée par la haute direction et centrée sur des données chiffrées est que l'organisation se retrouve trop souvent avec des plans, des activités ou des projets qui n'intéressent personne, que personne n'aime vraiment. La planification formelle ne favorise pas les projets dans lesquels les gens ont le goût de s'investir personnellement.

Or, Peters et Waterman nous disent que les organisations qui réussissent sont au contraire celles qui arrivent à intéresser et à inspirer les gens, qui leur proposent un travail intéressant et qui permettent à la passion du travail de se développer. Selon eux, c'est par l'autonomie que ces organisations donnent cette possibilité à leurs employés, en leur donnant la possibilité de décider quoi faire et comment le faire. Quand les gens ont la possibilité de travailler sur leurs propres projets, sur leurs propres idées, de leur propre initiative, ils s'intéressent davantage à ce qu'ils font.

Certains cas extrêmes peuvent illustrer cette idée. Prenons par exemple l'équipe qui a mis au point le logiciel qui a rendu célèbre Softimage et permis de réaliser les dinosaures du Parc Jurassique. Les membres de cette équipe travaillaient jusqu'à 100 heures par semaine à leur projet. Ils ont réussi parce qu'ils avaient la passion et la foi en leur projet, en leur bébé. Cette passion leur a permis de triompher de tous les obstacles.

Il est très fréquent de voir une équipe de 5 personnes passionnées et autonomes réussir mieux et plus vite à développer un nouveau produit ou service qu'une grosse équipe de 100 personnes engagées dans un projet choisi et planifié par la direction sur la base de calculs et d'analyses, projets qui n'appartiennent à personne et qui ne passionnent personne.

Le cas de Softimage est extrême, bien sûr. On ne peut s'attendre à ce que tout le monde se défonce 100 heures par semaine au travail, mais il faut faire en sorte que les gens aient une mission intéressante à réaliser. Pour cela, la direction ne doit pas compter que sur ses analyses, ses calculs, ses objectifs et ses plans, aussi intelligents soient-ils. Elle doit aussi compter sur l'autonomie des employés et sur leur intérêt à travailler à des projets qui les intéressent. Autant que possible, les gens doivent faire ce qu'ils ont envie de faire, à leur façon. Le modèle extrême dont on peut s'inspirer est celui de l'entrepreneur qui voit son projet dans sa soupe, qui y travaille jour et nuit, qui oublie de manger et de dormir quand il travaille à son « bébé ».

La planification effectuée par la direction dans ses bureaux est tout le contraire de ce modèle. Le management contemporain suggère de réinventer le rôle du dirigeant. De patron, il devient coach. De décideur et planificateur, il devient inspirateur, conseiller et « facilitateur ». Le management contemporain propose également de repenser l'organisation idéale. De mécanique parfaitement pensée, cohérente et synchronisée, elle devient une équipe vivante et souple qui s'adapte et s'améliore.

Dans ses pires excès, la planification formelle fait de la gestion un jeu intellectuel, abstrait, froid et inhumain auquel jouent les dirigeants confortablement assis dans leur bureau. Pour rendre la tâche de planification formelle possible, on se concentre sur les chiffres, sur les données financières et comptables et sur des indicateurs de toutes sortes. Le résultat de cette façon de faire est que les gens sont trop souvent traités comme des pièces d'équipement qu'on peut déplacer à volonté.

Ce n'est certainement pas une approche de gestion apte à faire d'une organisation une équipe solidaire composée de membres dévoués, « allumés » par leur travail. Les gens ne sont pas prêts à s'investir professionnellement dans une entreprise où ils sont traités comme des pions programmés, dirigés, surveillés et contrôlés par la direction. Or, il est nécessaire d'obtenir cet investissement des gens pour bénéficier de leur initiative, de leur imagination, de leur créativité, de leur sens des responsabilités et de leur pleine compétence.

- **La planification peut être source de rigidité**

Les efforts de planification formelle peuvent enfermer une organisation dans un cadre strict d'objectifs et de dates spécifiques. Au moment de fixer ces objectifs, l'idée était peut-être que la situation ne changerait pas d'ici à leur réalisation. Au cas où l'hypothèse se révèle inexacte, les managers se retrouvent en difficulté s'ils ne savent pas faire preuve de souplesse, voire s'écarter totalement du plan initial. Il est en effet risqué de vouloir suivre à tout prix un chemin tracé si le paysage change.

- **Plans et environnement dynamique sont incompatibles**

Chacun sait que la plupart des organisations sont aujourd'hui confrontées à des changements dynamiques. S'il est faux de penser que l'environnement restera le même, comment établir des plans ? Le caractère aléatoire et imprévisible des affaires rend indispensables deux qualités : savoir gérer le chaos et transformer les problèmes en opportunités, d'où le besoin de flexibilité que des plans stricts n'offrent pas.

- **Les plans formels ne peuvent pas remplacer l'intuition et la créativité**

Une organisation qui fonctionne le doit généralement à la vision d'une personne. Le fait est qu'avec le temps, cette vision prend une allure officielle et les efforts de planification répondent à une méthodologie : rechercher les capacités et les possibilités de l'organisation et les analyser de façon mécanique, ce qui réduit la vision initiale à une routine programmée.

- **La planification accorde la priorité à la concurrence d'aujourd'hui et non pas la suivie de demain**

La tendance est de planifier pour exploiter au maximum les possibilités du moment, ce qui laisse peu de marge pour créer ou réinventer un secteur d'activité. Les plans élaborés peuvent donc conduire à des impairs et à des dépenses pour compenser un retard alors que les autres ont plusieurs longueurs d'avance. Parfois, certaines entreprises ont réussi en se jetant à l'eau et en mettant sur pied des activités au fil de leur progression, sans cadre d'action précis.

- **La planification formelle renforce la réussite, mais peut faire baisser la vigilance**

Dans la tradition nord-américaine, la théorie veut qu'un succès en amène un autre : en gros, si quelque chose fonctionne bien, il est essentiel de ne surtout pas y toucher. Pourtant, la pratique ne donne pas toujours raison à cette idée et une réussite initiale peut conduire à un échec final, dès lors que l'on se situe dans un environnement aléatoire. Certes, il est difficile de modifier ou d'abandonner ce qui fonctionne, c'est à dire de perdre cette tranquillité et d'affronter l'inconnu. Toutefois, les plans qui marchent procurent parfois un sentiment erroné de sécurité et une confiance exagérée. Dans ce cas, la porte sur l'inconnu n'est ouverte qu'une fois au pied du mur. Il est peut-être alors trop tard.

### **En résumé:**

- La planification ne doit pas rester au stade de projet, elle doit trouver une application pratique.
- le contexte économique imprévisible peut remettre en question le bien-fondé des projets.
- la planification entraîne une bureaucratie supplémentaire.
- la planification mobilise des hommes et des moyens matériels qu'il faut financer au détriment de la production.
- la planification diminue l'initiative des personnes.
- la planification peut nuire à la flexibilité de l'entreprise à l'heure actuelle qui demande une adaptation permanente des économies.

### **VII. Définition du contrôle :**

Le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important. Le terme de contrôle recouvre ce double processus qui d'une part permet d'évaluer le rendement d'une entité et d'autre part d'intervenir afin d'obtenir les résultats recherchés. Les managers ne peuvent pas vraiment savoir si leurs services fonctionnent correctement tant qu'ils n'ont pas évalué les tâches accomplies ni comparer les performances réalisées avec les objectifs fixés. Un système de contrôle efficace permet de vérifier que le travail est bien effectué, de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise. L'efficacité du système dépend directement de sa capacité à favoriser leur réalisation. Plus il y contribue, meilleur il est.

## **VIII. Processus de contrôle :**

Le processus de contrôle compte quatre étapes :

### **1. Etablir Les Critères Et Les Normes De Rendement :**

Le processus de contrôle se met en branle au moment où la planification établit les objectifs et les normes de rendement. Les objectifs déterminent les cibles de rendement et les normes fournissent l'étalon permettant d'évaluer les résultats obtenus. Deux types de normes peuvent alors être employés. Les normes d'extrants mesurent les résultats sur le plan de la quantité, de la qualité, du coût ou du temps nécessaire à l'exécution des tâches. On peut donner comme exemple, le taux d'erreurs exprimé en pourcentage, l'écart par rapport aux dépenses prévues exprimé en dollars, et le nombre d'unités produites ou de clients servis pendant une période donnée. Les normes d'intrants, en revanche, mesurent l'effort en évaluant la quantité de travail nécessaire à l'exécution d'une tâche. Ces normes sont appliquées dans les cas où la mesure des extrants est difficile ou coûteuse. On peut donner comme exemple le respect des règles et de la procédure, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, et l'assiduité ou la ponctualité au travail.

### **2. Mesurer le rendement obtenu :**

En deuxième étape du processus de contrôle, il faut mesurer les résultats obtenus. Les mesures doivent être suffisamment précises pour mettre en évidence les écarts significatifs entre ce qui s'est passé effectivement et ce qu'on avait prévu. Dans les organisations, on refuse fréquemment de mesurer avec précision le rendement, ou encore on s'en montre incapable. Le plus souvent, les cadres ne souhaitent pas évaluer spécifiquement les réalisations des travailleurs. Pourtant, si des mesures ne sont pas effectuées, il ne peut y avoir de contrôle efficace. Les gestionnaires doivent se familiariser avec les mesures et faire preuve de cohérence là-dessus.

### **3. Comparer les résultats obtenus aux objectifs et aux normes :**

A la troisième étape du processus de contrôle, il faut comparer les résultats obtenus aux objectifs et aux normes. Il s'agit ici de déterminer s'il y a lieu d'apporter des mesures de redressement. Cette étape peut être exprimée sous la forme de l'équation de contrôle suivante :

La nécessité d'intervenir = les résultats désirés - les résultats obtenus

L'équation de contrôle pourra être appliquée sous forme de comparaison historique, c'est-à-dire en considérant des résultats précédents comme la norme d'évaluation des résultats actuels. La démarche peut se fonder sur une comparaison relative, qui fait appel aux résultats d'autres personnes, unités fonctionnelles ou organisations et qui s'en sert comme point de repère pour l'évaluation. Enfin, il est possible aussi de procéder à une comparaison d'ordre technique, qui s'appuie sur les normes établies de manière scientifique et grâce à diverses méthodes.

#### **4. Adopter des mesures de redressement :**

Au cours de cette dernière étape, le processus de contrôle doit établir les mesures à prendre pour corriger l'état de choses existant ou pour améliorer le rendement à l'avenir. C'est alors qu'on pourra faire appel à la gestion par exception, c'est-à-dire qu'on donnera la priorité aux situations pour lesquelles la nécessité d'intervenir est la plus pressante. Ainsi économisera-t-on du temps et de l'énergie, de même que d'autres ressources précieuses, tout en concentrant tous ses efforts là où les besoins sont les plus grands.

Deux types d'exception peuvent se présenter. Dans une situation posant problème, les résultats sont inférieurs à la norme (on parle alors de « résultats négatifs ») ; il faut bien comprendre les causes de cette baisse de rendement. Il sera alors possible de prendre des mesures de redressement pour hausser le rendement au niveau souhaité. Dans une situation offrant des possibilités, les résultats sont en fait supérieurs à la norme (on parle de « résultats positifs »). Là encore, il importe de comprendre d'où vient ce rendement exceptionnel. Les responsables pourront alors prendre des mesures en vue de maintenir ce niveau de réalisation.

### **IX. Types de contrôles :**

Le management peut implémenter des contrôles situés en amont de l'activité, pendant le déroulement de l'activité, ou en aval de l'activité. Ils portent respectivement les noms de contrôle préventif, contrôle continu et contrôle rétroactif.

#### **1. Le contrôle préventif :**

Le type de contrôle le plus intéressant – le contrôle préventif, préliminaire ou proactif – permet d'anticiper les problèmes, car il intervient en amont de l'activité. Il est orienté vers l'avenir. Avant d'ouvrir son premier

restaurant moscovite, McDonald's a ainsi dépêché des experts pour apprendre aux agriculteurs russes les techniques permettant de cultiver des pommes de terre de haute qualité, et des boulangers chargés d'enseigner les processus de fabrication des pains. Pourquoi ? Parce que McDonald's insiste énormément sur la qualité du produit, quel que soit le lieu de production.

L'entreprise veut qu'un cheeseburger acheté à Moscou ait le même goût qu'un autre acheté à Clermont-Ferrand, en Auvergne. Le contrôle préventif est également utilisé dans le cadre des programmes de maintenance régulière des appareils mis en place par les grandes compagnies aériennes. Ces programmes visent à détecter - et si possible prévenir - les dégâts de structure qui risqueraient d'être à l'origine d'un crash.

L'essence du contrôle préventif consiste donc à entreprendre des actions managériales avant qu'une difficulté ne surgisse. Le management peut ainsi prévenir les problèmes, au lieu d'être obligé d'y remédier ultérieurement. Le contrôle préventif s'appuie malheureusement sur une acquisition rigoureuse et opportune de l'information, qu'il est souvent difficile de mettre en œuvre. Les managers sont donc fréquemment contraints d'utiliser l'un des deux autres types de contrôle.

## **2. Le contrôle continu :**

Le contrôle continu ou de suivi, comme son nom l'indique, intervient pendant le déroulement de l'activité. Il permet au management de résoudre les problèmes en cours de production, avant qu'ils ne coûtent trop cher.

La surveillance directe en représente la forme la plus connue. Lorsqu'un manager supervise directement l'activité d'un employé, il peut dans le même temps corriger les problèmes qui surviennent. Le laps de temps qui sépare l'apparition d'un problème et l'action corrective du manager, s'il existe toujours, se trouve réduit au minimum. Les équipements techniques (tels que les ordinateurs ou le système à commandes informatisées) peuvent être conçus de manière à mettre en œuvre un processus de contrôle continu. Vous en avez peut-être fait l'expérience en manipulant par exemple un traitement de texte qui signalait vos fautes d'orthographe et de grammaire au cours de la frappe. Signalons enfin que de nombreuses entreprises s'appuient également sur le contrôle continu pour

informer les ouvriers de la qualité plus ou moins conforme de leur production.

### **3. Le contrôle rétroactif :**

Le type de contrôle le plus répandu repose sur la rétroaction. Il intervient a posteriori, en aval de l'activité. Ce type de contrôle présente comme principal inconvénient qu'il faut attendre que le mal soit fait pour avoir connaissance d'un problème. C'est un peu comme si on verrouillait sa maison après avoir été cambriolé. Pour de nombreuses activités, le contrôle rétroactif demeure cependant la seule solution viable. Les rapports financiers en sont un bon exemple. Si le compte de résultats révèle une baisse des bénéfices, cette baisse a déjà eu lieu. Dès lors, le manager n'a plus d'autres choix que d'essayer d'en déterminer la raison et de rétablir la situation.

Inversement, le contrôle rétroactif possède deux gros avantages par rapport aux contrôles préventif et continu. D'une part, il fournit au manager de précieuses informations sur l'efficacité de sa planification. Un faible écart entre les performances mesurées et les normes fixées en démontrera la pertinence générale. Si l'écart est plus important, le manager pourra s'appuyer sur ces informations pour améliorer sa stratégie. Le contrôle rétroactif permet par ailleurs d'augmenter la motivation des employés : les gens aiment savoir s'ils ont bien ou mal travaillé ; le contrôle rétroactif assouvit cette curiosité naturelle quant à leur propre performance.

### **X. Conclusion :**

En conclusion, notons que, pour la planification, une majorité d'entreprises manifeste une volonté de développer ces techniques. Leur utilisation est considérée par les responsables comme des facteurs d'amélioration de la gestion.

L'analyse multidimensionnelle, portant à la fois sur les variables de planification et de contrôle, a confirmé l'hypothèse d'une interdépendance de ces deux dimensions des structures. Les entreprises sont à la fois, très peu ou très fortement, contrôlées et planifiées. L'indissociabilité de ces

deux aspects du processus de gestion a ainsi été mis en évidence. L'analyse factorielle a montré que seule était véritablement discriminante l'existence d'une fréquence qui ne soit pas uniquement quotidienne. Nous avons en outre constaté que la différenciation des entreprises ne faisait plus sur l'existence des procédures budgétaires, de plans, de politiques générales, que sur la fréquence avec laquelle les services sont contrôlés. Il faut en effet souligner que la typologie élaborée distingue les entreprises selon l'importance des mécanismes de contrôle et de planification existant et non selon la fréquence des contrôles.

### **Bibliographique :**

- L'ouvrage de Russell L. Ackoff "Méthodes de Planification dans l'entreprise" (Editions de l'Organisation - 1973)
- Michel Kalika structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances
- JOHN R. SCHERMERHON DAVID S. CHAPPELL "Principes de management"
- DRUCKER, Peter F., Management : Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, 1974.

- HAMEL, Gary et C. K. PRAHALAD, *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1994, trad. par Larry Cohen, *La conquête du futur. Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, Paris, ERPI, 1995.
- MINTZBERG, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Free Press, 1993, trad. par Pierre Romelaer, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.
- PETERS, Thomas et Robert WATERMAN, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, 1982, trad. par Michèle Garene et Chantal Pommier, *Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleurs entreprises*, Paris, Interéditions, 1983.
- PITCHER, Patricia, *Artists, craftsmen and technocrats : the dreams realities and illusions of leadership*, Toronto, Stoddart, 1995, trad. par Jean-Pierre Fournier, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations : rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, Presses HEC : Québec/Amérique, 1997.
- STEPHEN ROBBINS DAVID DECENZO « Management l'essentiel des concepts et des pratiques ».