Les structures et les processus de planification des entreprises dans la conjoncture actuelle

Autor(en): **Gilbert, Xavier**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **33 (1975)**

Heft 3

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137470

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Les structures et les processus de planification des entreprises dans la conjonture actuelle

Xavier Gilbert,
professeur à l'IMEDE,
Lausanne

L'entreprise peut se ramener à un ensemble de fonctions remplies de façon concomitante dans un certain environnement. Pour notre propos, cet environnement sera constitué de toutes les parties prenantes, externes et internes, pouvant à un moment quelconque influer sur le fonctionnement de la firme. Comme tout être vivant, pour que ses fonctions se perpétuent et qu'il en soit éventuellement assumé de nouvelles, l'entreprise doit être en mesure de percevoir et de traiter les informations pertinentes émises par cet environnement. Cela aboutit à chaque instant à un certain équilibre instable de fonctions assumées, c'est-à-dire à une stratégie implicite ou explicite. Pour ce faire, étant donné la complexité de la tâche, elle a recours à des procédures formalisées telles que la structure de son organisation et son processus formel de planification. La turbulence de l'environnement, c'est-à-dire le changement rapide des positions des parties prenantes, met de tels processus à rude épreuve.

Il apparaît, en effet, que bien des structures et des processus de planification mis en place au cours de ces dernières années, et qui continuent à l'être, sont inaptes à la perception des informations pertinentes de l'environnement actuel. Ils ne sont pas adaptés à la façon dont les stratégies implicites ou explicites s'y développent.

LA FORMULATION DES STRATÉGIES

Pour démontrer ce fait, il y aurait lieu de comprendre d'abord comment les stratégies des entreprises sont effectivement « formulées », puis de quelle façon cette « formulation » devrait évoluer pour s'adapter à des modifications de l'environnement dont nous indiquerons les caractéristiques.

La mythologie de la formulation des stratégies

Certaines idées fausses sur la façon dont les stratégies sont formulées semblent fort répandues. Elles tentent en premier lieu d'accréditer l'idée selon laquelle ces dernières sont ou devraient être établies *avant* que l'entreprise passe de la réflexion à l'action.

Une telle perspective ignore totalement certaines réalités. Seule une petite partie des stratégies peut être « formulée » *ex-ante*. La plus grande partie se dégage en fait peu à peu, par l'accumulation des décisions face à des informations nouvelles, de

façon opportuniste et réactive. Il y a donc lieu de trouver un juste équilibre entre la partie planifiable *ex-ante* de la stratégie ou *stratégie potentielle,* et sa partie opportuniste ou réactive, ou *stratégie effective.* La stratégie potentielle ne peut être qu'un guide général. La stratégie effective est développée en permanence, en saisissant des occasions, ou en réagissant à des menaces. C'est d'ailleurs pourquoi il est préférable de parler de « développement » que de « formulation » de la stratégie.

Les idées fausses dont il a été fait mention plus haut, suggèrent également que les stratégies sont du ressort exclusif des niveaux hiérarchiques les plus élevés. Il s'agit là également d'un mythe.

Chaque dirigeant a en effet deux « casquettes », suivant l'expression consacrée. Ses tâches journalières ont, bien sûr, en partie un contenu opérationnel ; mais elles ont aussi un contenu stratégique, en ce sens que ce qu'il fait aujourd'hui restreint à terme le champ de liberté de la firme toute entière, quant aux directions dans lesquelles elle pourra s'engager par la suite. Il collecte des informations sur les marchés. Il analyse des projets d'investissements. Il module ses budgets de publicité. Il est amené à faire certaines hypothèses. Il recrute tel ou tel type de collaborateurs. Il est un des maillons dans la transmission des informations. Toutes ces actions journalières ont un impact à long terme. Nombre de directions générales reconnaissent d'ailleurs à quel point leurs propres choix sont en définitive obérés par les opérationnels et les fonctionnels aux divers niveaux. Elles admettent donc n'être pas seules à avoir une vocation stratégique. L'ignorance d'un tel état de faits se traduirait par une stratégie effective totalement dissociée de la stratégie potentielle.

L'évolution du développement des stratégies

Par sa stratégie, l'entreprise s'efforce d'assurer une certaine cohérence entre son comportement et l'environnement. Il est clair que la turbulence éventuelle de cet environnement ne manquera pas d'influer sur le mode de développement des stratégies.

Le phénomène fondamental qui se développe actuellement de façon surprenante est la multiplication des parties prenantes dans l'environnement [1] de l'entreprise et leur transformation en centres de pouvoir. D'une oligarchie, on est passé en quelques années et avec une vitesse croissante, à une « polyarchie ». Pratiquement n'importe qui peut maintenant exercer son pouvoir sur une entreprise de son choix : 90 ouvriers spécialisés peuvent arrêter Renault ; un groupe d'habitants d'une région peut faire fermer la carrière d'une cimenterie ; un syndicat peut exiger la négociation du plan à long terme d'une entreprise (Lip, Rateau) ; un gouvernement peut faire supporter par les entreprises ses politiques sociales, monétaires, fiscales, etc... L'entreprise est devenue, de fait, propriété publique, puisque pratiquement n'importe qui peut tantôt la freiner, tantôt la maintenir aux frais de la collectivité, pour faire aboutir ses

[1] Nous avons adopté une acception de l'environnement qui inclut les parties prenantes internes et externes.

propres revendications. Dans tout cela, la crise du pétrole n'a été qu'une *surprise* de plus due à un centre de pouvoir nouveau.

Les surprises ne viennent donc plus seulement de la concurrence, comme cela était le cas il y a quelques années encore. Elles viennent de n'importe où, dès que se manifeste un centre de pouvoir. Elles représentent maintenant un état normal. Cela va réduire la fiabilité de la partie potentielle, ou planifiée, des stratégies qui sera tout au plus indicative. La partie effective, en revanche, va devoir faire l'objet de tous les soins. Pour déjouer les surprises ou ne pas en être victimes, les stratégies devront devenir plus opportunistes et plus réactives.

LES INFORMATIONS PERTINENTES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES STRATÉGIES

Le problème qui se pose donc, pour favoriser un développement optimum des stratégies, est celui du traitement des informations pertinentes. Les moyens de traitement que sont la structure de l'organisation et le processus de planification formel doivent être adaptés aux caractéristiques de ces informations. Ces caractéristiques tiennent à la fois aux domaines d'information, aux récepteurs d'information dans l'entreprise, et à la nature de ces informations.

Les domaines d'information

Le grand nombre des domaines d'information qui sont maintenant pertinents pour le développement des stratégies résulte de la multiplication des centres de pouvoir. Ils seront à l'origine de surprises lorsqu'ils auront été négligés, ce qui n'aura pas permis de détecter à temps certaines modifications de l'environnement.

Cela est particulièrement fréquent maintenant que les entreprises doivent passer d'une préoccupation quasi exclusive de financement de la croissance, qui a prévalu au cours des années soixante, à une préoccupation de surveillance « tous azimuts ». De nombreux domaines étaient en effet facilement laissés de côté : l'évolution sociale, culturelle, politique, scolaire et universitaire, etc... D'un seul coup, en liaison avec la multiplication des centres de pouvoir, surgissent de tous ces domaines, des informations pertinentes pour le développement des stratégies.

Songeons, à titre d'exemple, à ce que peut être aujourd'hui la réaction d'un travailleur à qui on a laissé espérer pendant 30 ans que ses enfants pourraient gravir les échelons sociaux par l'éducation. Il constate le profond malaise des systèmes éducatifs, pour ne pas dire leur état de crise permanente dans certains pays européens. Il observe également que les jeunes diplômés eux-mêmes sont au chômage. Quelle sera son attitude face à son travail ? A quel argument sera-t-il sensible dans les négociations ? Y a-t-il finalement pour lui quelque chose qui vaille d'être sauvé dans ce système économique ? Le problème de l'évolution des classes moyennes, cité ici à titre d'exemple parmi bien d'autres, ne fait-il pas partie des domaines d'informations pertinents pour le développement des stratégies ? Aucun domaine ne doit donc être

négligé a priori. Et qui plus est, une très grande clairvoyance doit s'exercer pour la détection des interrelations entre divers événements et de leurs conséquences possibles.

Les récepteurs d'information

Une autre cause de surprises est la sous-utilisation des très nombreux récepteurs d'information qui existent dans une entreprise. Ces récepteurs représentent des sources internes d'information. Il y en a presqu'autant que d'individus dans l'entreprise et du fait de la multiplication des centres de pouvoir, ils devraient être mieux utilisés dans ce sens. Il est d'autant plus important d'être à leur écoute, qu'ils peuvent aussi devenir à certains moments des centres de pouvoir effectifs.

Par ailleurs, de telles sources d'information peuvent également être sous-utilisées lorsqu'il n'y a pas adéquation entre leur localisation dans l'entreprise et l'allocation des responsabilités correspondantes. C'est par exemple la conséquence d'une trop grande centralisation ou de la méconnaissance du contenu stratégique des tâches des opérationnels aux divers niveaux. Pour se prémunir contre les surprises qui en résulteraient, l'allocation des responsabilités devra être repensée en fonction de la localisation des sources d'information les mieux placées, de façon à ce que la prise de décision puisse utiliser toute l'information pertinente disponible.

La nature des informations

Une partie importante des informations pertinentes pour le développement des stratégies a toujours été peu structurée et transmissible verbalement plutôt que par écrit. Les responsables opérationnels obtiennent ces informations au hasard de leurs contacts, de leurs rencontres, de leurs lectures. Eux seuls sont susceptibles d'en déterminer l'importance car elle résulte d'une résonance avec leurs préoccupations du moment. Ces informations pertinentes ne sont que rarement transmissibles efficacement et commodément par écrit, encore moins par ordinateur. Une partie importante d'entre elles échappe donc aux systèmes formalisés de transmission et de traitement et cela à tous les niveaux de l'organisation et dans un nombre croissant de domaines.

De plus, chaque élément d'information est nécessairement parcellaire. Ainsi, par exemple, une information concernant une amélioration possible d'un produit n'est exploitable que si elle est réunie à d'autres concernant le marché, la distribution, la technologie, etc. Des centres de pouvoir nouveaux peuvent également venir créer des pressions supplémentaires dans cette démarche. Bien qu'étant difficilement transmissibles de façon formelle, toutes ces informations doivent donc être néanmoins échangées, consolidées, pour que les comportements de l'entreprise soient cohérents avec son environnement.

Ces informations pertinentes pour le développement des stratégies, enfin, parviennent pratiquement toujours à leurs destinataires de façon impromptue. A tout moment, donc, elles viennent remettre en cause des choix antérieurs ou en susciter de nouveaux. Leur processus de traitement doit de ce fait être permanent, plutôt que périodique.

Dans un environnement moins turbulent, il était par exemple possible de n'examiner la situation qu'une fois par an. En revanche, dans l'environnement actuel, il faut constamment reconsidérer les priorités définies antérieurement pour maintenir une cohérence avec l'environnement.

De plus, cette revision des priorités fait appel à des approches qui, elles aussi, doivent être constamment modifiées. Les informations nouvelles peuvent aisément changer l'axe suivant lequel il faut examiner une situation, du fait de l'intervention subite de nouveaux centres de pouvoir. Par exemple, le problème du lancement d'un produit de remplacement peut être d'abord technologique, puis devenir d'un seul coup social du fait de la reconversion de la main-d'œuvre, puis, sans que l'on s'y attende non plus, un problème de protection du consommateur du fait par exemple de l'utilisation d'emballages nouveaux. Le traitement d'une telle situation fait donc appel à des spécialités différentes de façon soit séquentielle, soit concomitante, mais toujours coordonnée.

Pour traiter de telles informations et développer des stratégies cohérentes avec l'environnement, l'entreprise a recours à des outils : sa structure et son processus de planification formel. Ces outils doivent bien sûr être adaptés aux caractéristiques des informations pertinentes telles qu'elles se présentent dans le contexte actuel. Or, il semble que ce soit en fait bien loin d'être le cas.

LES STRUCTURES

Les structures de beaucoup d'entreprises, même si elles ont été mises en place récemment, semblent souffrir de deux faiblesses dans le traitement des informations pertinentes : le poids de la hiérarchie et leur caractère unidimensionnel.

Le poids de la hiérarchie

Le poids de la hiérarchie est la première de ces deux faiblesses. La répartition des responsabilités est en effet souvent faite en fonction d'une hiérarchie à respecter, plutôt que de niveaux de coordination à établir. Cela a pour effet l'attribution de rôles quasi officiels et intangibles à chacun des niveaux hiérarchiques. Il a ainsi été établi une fois pour toutes, que, tant les contacts avec l'extérieur, que les domaines stratégiques, étaient du ressort exclusif des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Il en résulte une sous-utilisation des sources internes d'informations disponibles qui est à l'origine de surprises. Celles-ci viennent bousculer la cohérence recherchée entre les stratégies et l'environnement. Les centres de décision sont éloignés des sources internes d'information et les ignorent, si bien que la stratégie potentielle est irréaliste. Les centres de décision effectifs fonctionnent alors en l'absence de toute directive cohérente.

Des organisations unidimensionnelles

Aussi bien les structures par grandes fonctions que celles par divisions de produits ou d'activités sont des structures unidimensionnelles. Chaque individu est inséré dans

une ligne fixe de circulation des informations, de commandement, de liaisons hiérarchiques. Il communique principalement avec son supérieur et avec son subordonné. Il ne traite que des questions dont cette ligne est chargée : une fonction, un produit.

Ce genre de structure a pour conséquence une compartimentation des informations. Celles-ci ne circulent pas horizontalement entre fonctions ou produits, mais verticalement à l'intérieur d'une fonction, ou pour un produit. Là encore, des surprises ne vont pas manquer de surgir. Nous avons vu plus haut que les informations ne prenaient toute leur signification que si elles étaient consolidées par d'autres domaines relevant, dans ce genre de structure, d'autres lignes. Ici, c'est pratiquement impossible.

Il a également été indiqué que, vu les caractéristiques des informations pertinentes pour le développement des stratégies, il devrait être possible de modifier rapidement, en fonction des événements, l'axe suivant lequel une situation doit être examinée. De tels arguments militent en faveur de la mise en place de groupes de travail pluridisciplinaires, interfonctions ou interproduits, dont les différents membres apporteraient des points de vue et des perspectives différents. Une telle approche est également rendue impossible par les structures unidimensionnelles.

Recommandations

Deux recommandations et une mise en garde doivent être formulées pour rendre les structures plus perméables aux informations pertinentes. Il y aurait lieu, tout d'abord, de modifier la répartition des rôles de façon à faire coïncider la prise de décision avec la source interne d'information. Cela revient en fait à reconnaître le rôle stratégique des divers niveaux opérationnels.

En liaison avec cette première recommandation, il faudrait ensuite étendre la mise en place de structures matricielles qui permettent précisément une approche multidimensionnelle des situations. Ces structures reposent sur des groupes de projets plus ou moins permanents — certains peuvent être très éphémères ou transitoires qui réunissent des spécialistes des diverses dimensions pertinentes dans l'approche d'une situation. Le nombre de dimensions possibles et formalisées peut atteindre dans certains cas une dizaine, comme c'est le cas, par exemple, pour la société ITT, mais elles ne sont pas nécessairement à utiliser toutes en même temps. D'autres, non formalisées, peuvent être également ajoutées à tout moment suivant les besoins ou les pressions issues de nouveaux centres de pouvoir.

Réunissant des compétences et des spécialités diverses, remplaçant les relations hiérarchiques par des relations de coordination, de tels groupes de projets peuvent très facilement et très rapidement modifier l'axe suivant lequel une situation est analysée. Des sous-groupes de projets peuvent également être créés pour approfondir certains aspects plus particuliers de la situation en question.

Certaines mises en garde sont cependant nécessaires pour le fonctionnement de telles structures. Elles ne sont pas particulièrement compatibles, en effet, avec toutes les cultures européennes. Deux points surtout semblent faire obstacle. Dans une structure matricielle, d'abord, il n'y a pas une ligne hiérarchique unique : chaque

individu membre d'un groupe de projet a en quelque sorte plusieurs patrons et cela est inhabituel.

Une structure matricielle, également, ne peut servir de refuge. L'individu y est constamment exposé du fait des nombreux contacts exigés par son fonctionnement. Pour que de telles structures fonctionnent, donc, les individus et en particulier les cadres, doivent apprendre à se mouvoir dans un contexte non structuré, où il leur appartient de définir eux-mêmes une bonne partie de leur propre tâche. Ces derniers y sont particulièrement mal préparés, le plus souvent.

LES PROCESSUS DE PLANIFICATION FORMELS

Les processus de planification formels mis en place ces dernières années et qui continuent même de l'être encore maintenant, présentent eux aussi des faiblesses dans le traitement des informations pertinentes. Ils sont inadaptés aux caractéristiques actuelles de ces informations, cela à cause de leur lourdeur, de leur formalisme et du langage auquel ils ont recours.

La lourdeur des processus de planification formels

La lourdeur des processus de planification formels vient de leur prétention à couvrir, souvent en détail, toutes les activités économiques de l'entreprise. La préparation des plans prend, de ce fait, dans la plupart des cas, un minimum de six mois, bien souvent de six à neuf mois. Ils exigent la mise en place de toute une mécanique de navettes, de communications, de négociations, de consolidations, qui demandent un investissement en temps et en efforts extrêmement lourd. Cela a plusieurs conséquences néfastes.

La première est que le processus de planification devient presque entièrement une affaire de fonctionnels aux divers niveaux. Les opérationnels n'ont pas le temps matériel de s'y consacrer de très près. Ils doivent en effet faire face en priorité à leurs responsabilités opérationnelles. Quant au contenu stratégique de leur tâche, il ne peut évidemment pas, nous l'avons vu, faire l'objet de réflexions devant se produire à des moments bien programmés dans le temps par le calendrier de la planification. Rappelons en effet que ce contenu stratégique s'élabore en grande partie, et de plus en plus, de façon non structurée, par apports successifs, au gré des événements, des informations et des contacts des opérationnels eux-mêmes. Cela ne peut donc pas non plus être délégué à des fonctionnels. Il en résulte que la stratégie potentielle, issue de la planification, et la stratégie effective, développée au jour le jour par les opérationnels, sont de plus en plus irréconciliables. Une planification formelle ne peut donc pas jouer le rôle d'outil de coordination des stratégies effectives.

La deuxième difficulté due à la lourdeur des processus de planification formels est qu'au cours de six à neuf mois que demande son fonctionnement, la terre ne s'arrête pas de tourner. L'environnement continue d'évoluer ; de nouvelles informations continuent d'affluer. Une fois le plan terminé, donc, il a toutes les chances

d'être établi sur la base d'un mélange disparate d'informations plus ou moins contradictoires, parce que collectées à des moments différents. Il n'a probablement pas grand-chose à voir avec la réalité vécue par les opérationnels. Les responsables de la planification se plaignent souvent de ce que les actions principales ont été effectuées « hors plan ». Comment en serait-il autrement avec des processus de planification aussi détachés de la réalité ? Des informations pertinentes arrivent et doivent être traitées en permanence. Si la planification est trop lourde et inadaptée, toutes les décisions opportunistes et réactives seront toujours prises « hors plan » et la dychotomie entre stratégie potentielle et stratégie effective s'en trouvera accrue. De nouveau, une planification formelle s'avère inutilisable pour la coordination des stratégies effectives.

Le formalisme des processus de planification

La lourdeur des processus de planification s'accompagne d'un très grand formalisme. Il est imposé par la nécessité d'une communication écrite des informations, ainsi que par la très grande masse des informations qui doivent être collectées et transmises.

Une première conséquence est que le formalisme ainsi imposé à toute l'entreprise ne correspond pas nécessairement aux besoins particuliers de chacune des unités à un moment donné. Nous avons vu que ces besoins pouvaient changer suivant les situations et les tâches. Un certain nombre des informations pertinentes sera donc ignoré par le processus de planification. Elles devront être traitées séparément, ce qui affaiblira de nouveau l'utilisation du plan formel, comme moyen de coordination des stratégies effectives.

Une deuxième conséquence est que toute information non formalisable — et l'importance de celle-ci a déjà été soulignée — ne sera pas intégrée au processus de planification. C'est encore une partie des informations pertinentes pour le développement des stratégies qui est laissée hors du processus de planification. Ses chances d'être utilisable effectivement s'en trouvent donc, une fois de plus, diminuées d'autant.

Cela explique d'ailleurs le scepticisme qu'inspire la planification à de nombreuses directions générales. Ces dernières ne peuvent pas ne pas être conscientes du très grand nombre d'informations non formalisables auxquelles elles ont recours dans leur réflexion stratégique. Ces informations, du fait de la difficulté qu'il y a à les communiquer, ne sont généralement connues que d'un petit nombre de personnes. Elles ne sont pas intégrées, bien sûr, à la planification formelle et elles peuvent dans de nombreux cas, la remettre en cause, d'où l'impression un peu stérile souvent laissée par ce processus.

Le langage des processus formels de planification

Les processus de planification formels ont recours, pour la plupart, à un langage quasi unique : le langage financier. Cela est dû au fait qu'il peut être un dénominateur commun pour beaucoup d'actions entreprises. Il correspond par ailleurs à la préoccupation exclusive de financement de la croissance qui a prévalu au cours des années

soixante. Le langage le plus souvent utilisé, enfin, par les fonctionnels sur lesquels repose la planification est le langage financier.

Or, ainsi qu'il a été vu plus haut, les domaines d'information pertinents pour le développement des stratégies devraient à présent aller largement au-delà des préoccupations financières. Bien peu de ces nouveaux domaines peuvent être exprimés en termes financiers et leur impact financier ne représente qu'une petite partie de l'information totale à prendre en considération.

Cela vient donc confirmer l'insuffisance des processus de planification formels pour le développement de stratégies qui soient compatibles avec l'environnement actuel. Ces processus reposent sur une mécanique infiniment trop lourde et souvent inadéquate pour la nature des problèmes que les opérationnels ont à traiter. A l'évidence, ce sont pour la plus grande part des exercices formels sans grand rapport avec la conjoncture actuelle.

Recommandations

Il faut donc se reposer la question de savoir pourquoi des plans doivent être préparés. On ne peut pas prétendre, bien sûr, que toute approche planificatrice est totalement inutile. Mais encore faut-il savoir où, quand et comment elle peut être utile si l'on veut être sûr que les processus de planification formels soient mis en place pour des raisons valides et viables.

Ainsi qu'il a été suggéré plus haut, les stratégies ne peuvent être planifiées que dans certaines limites qui sont, dans leur contexte actuel, extrêmement étroites. Les stratégies doivent être en effet principalement réactives et opportunistes, ce qui fait appel à une nouvelle approche de la planification.

Le développement de *stratégies réactives* nécessite surtout une connaissance approfondie des métabolismes de l'entreprise. Il s'agit là des interrelations entre les divers éléments qui la constituent et qui assurent son fonctionnement. La connaissance de ces métabolismes permet d'identifier l'impact d'une donnée nouvelle sur la marche de l'entreprise. Il existe un métabolisme technique : celui des processus de fabrication. Il est généralement bien connu et ne pose pas de graves problèmes. Il existe aussi un métabolisme économique : celui de l'impact économique de divers événements ou actions possibles. Il est souvent moins bien connu, mais il faut reconnaître que les processus de planification formels ont généralement contribué à en améliorer la connaissance. C'est à porter à leur actif.

Il semble toutefois qu'il y aurait des moyens plus flexibles, moins lourds pour toute l'entreprise, d'arriver au même résultat. Il est en effet possible de modéliser ce métabolisme. Les ordinateurs en temps partagé permettent alors de traiter de tels modèles et d'identifier très rapidement l'impact de tel ou tel événement ou action. L'expérience montre d'ailleurs à ce sujet que des modèles simples et même assez simplistes, sont beaucoup plus utiles que des modèles raffinés et complexes, difficiles à utiliser dans la pratique du fait du trop grand nombre de données à manipuler. Il y a en effet beaucoup plus à gagner de la qualité des données pour mener à bien

une bonne simulation, que du raffinement du modèle. Les modèles de simulation sont normalement construits par des fonctionnels. Ils doivent être cependant utilisés par les opérationnels pour développer leur connaissance du métabolisme économique de l'entreprise et donc améliorer le développement de leurs stratégies réactives.

Il y a enfin un certain nombre de métabolismes dans tous les autres domaines qui peuvent influer sur la marche de l'entreprise : social, culturel, économique, etc... Ceux-ci sont beaucoup moins connus, car essentiellement changeants. Comme nous l'avons vu, ils ne doivent pas pour autant être négligés. Mais la modélisation des métabolismes techniques et économiques doit précisément permettre aux opérationnels de consacrer plus de temps aux autres domaines plus difficiles à saisir et tout aussi importants maintenant.

Le développement de stratégies *opportunistes* repose sur la génération d'idées nouvelles, sur la créativité, sur la formulation d'approches différentes pour aborder les problèmes. C'est là une autre mission qu'auraient dû remplir les processus de planification formels, mais où ils étaient particulièrement inefficaces du fait de leur lourdeur. Il ne faut d'ailleurs pas attendre grand-chose de processus formels dans ce domaine. Le jaillissement des idées nouvelles n'est pas programmable. C'est avant tout une question de mentalités et de climat dans l'entreprise. En revanche, il doit exister des moyens simples de les tester. Ce sont essentiellement les mêmes que ceux qui sont utilisés pour tester les stratégies réactives. Plus de flexibilité dans ce domaine également devrait précisément permettre de libérer les opérationnels de tâches par trop stériles de façon à leur laisser le temps d'avoir des idées. Il faut aussi signaler que des structures souples, par groupes de projets, sont également plus à même de susciter des initiatives nouvelles.

Le développement des *stratégies planifiées* représentait la prétention essentielle des processus de planification formels. Ceux-ci devraient en effet permettre la coordination des actions stratégiques mises en place et l'allocation des ressources entre elles. Or, la partie planifiable des stratégies tend à se réduire dans le contexte actuel, ce qui rend les processus de planification formels totalement inadéquats. Les stratégies planifiées devraient en fait se réduire à la définition de *domaines d'actions prioritaires.* Il s'agit là du choix de cinq ou six domaines dans lesquels l'entreprise devrait faire tout particulièrement porter ses efforts. Ce choix résulte de l'analyse des positions des diverses parties prenantes dans l'environnement, de leur évolution, et des aptitudes de l'entreprise, présentes ou à développer, face à celles-ci. Des domaines d'actions prioritaires pourraient être, à titre d'exemple :

- la rationalisation de la gamme de produits
- le renforcement du contrôle des coûts
- la prospection de marchés d'exportation
- la formation du personnel

A l'intérieur de ces domaines d'actions prioritaires, des programmes d'action doivent être mis en place. Certains sont planifiables : les plus évidents. C'est à ce stade que doit se limiter la prétention de la stratégie planifiée. Les programmes d'action complémentaires relèvent en effet des stratégies réactives et opportunistes.

Les processus de planification formels doivent donc être considérablement allégés pour se limiter au choix des domaines d'actions prioritaires, à l'allocation globale et approximative des ressources entre eux et à la proposition de quelques programmes d'action principaux. Le détail de l'allocation des ressources entre les actions stratégiques doit être fait de façon opportuniste ou réactive, c'est-à-dire en fonction de leur nécessité, pour saisir une occasion ou éviter une menace, en reclassant les priorités chaque fois que cela est nécessaire.

Les analyses préparatoires au choix des domaines d'actions prioritaires peuvent être conduites par des fonctionnels. L'implication des opérationnels n'est pas indispensable à ce stade. En revanche, le choix lui-même et la définition des priorités entre ces domaines, peuvent être effectués aux niveaux de coordination les plus élevés.

Une telle approche de la planification est compatible avec la façon dont les stratégies sont effectivement développées. Elle l'est également avec la façon dont les opérationnels abordent leurs tâches. Elle l'est enfin avec les caractéristiques des informations pertinentes dans le contexte actuel. Mais elle présente des difficultés.

Elle s'appuie tout d'abord sur une structure souple, matricielle, du type de celle qui a été recommandée plus haut. C'est là une structure qui permet la mise en place opportuniste ou réactive de programmes d'action.

Elle s'appuie ensuite sur l'aptitude des opérationnels à la négociation. C'est malheureusement un domaine dans lequel ces derniers sont en général fort peu formés et entraînés. Il faut en effet souligner ici le danger des raisonnements exclusivement déductifs, à partir d'un ensemble fermé de données dont ils sont de grands utilisateurs par formation. Ce sont de tels raisonnements qui ont abouti à la mise en place des structures et des processus de planification dont nous avons dénoncé les défauts.

Il y aurait lieu en revanche de promouvoir des modes de raisonnements ouverts, sur des données dont le nombre n'est pas limité à priori et qui peuvent être introduites à tout moment. C'est en effet cela la négociation : l'ouverture aux données fournies par les autres parties prenantes. Ces données ont un caractère erratique. Elles éliminent tout espoir de parvenir à une conclusion logique unique à un problème. Elles imposent au contraire un compromis évolutif qui permet de progresser.

LES DEUX QUALITÉS ESSENTIELLES DU DIRIGEANT DE DEMAIN

Il ressort de ces développements que, dans le contexte actuel, les approches formelles et rigides ne permettent pas de développer des stratégies adaptées. En particulier, les structures et les processus de planification formels sont loin de tenir les promesses qui avaient été faites quant à leurs bienfaits. Tout au contraire, ce sont des exercices formels et stériles totalement disjoints de la réalité vécue journellement par les opérationnels.

Les recommandations faites vont vers une plus grande souplesse, une plus grande flexibilité des outils. Cela devrait permettre une meilleure adéquation au contexte actuel, le développement de stratégies mieux adaptées. Il a toutefois été souligné à

quel point la mise en place de tels outils reposait sur les qualités des individus. Loin d'assister à la mise en place de systèmes automatiques, comme d'aucuns le prévoyaient il y a quelques années, nous constatons au contraire que certaines aptitudes doivent être développées chez les dirigeants pour que les outils préconisés puissent fonctionner.

La première de ces aptitudes est de pouvoir agir dans un environnement peu structuré, c'est-à-dire dans une organisation souple, avec peu de directives précises, mais en étant capable d'adaptation et d'initiative. La seconde aptitude est de savoir négocier avec l'environnement, c'est-à-dire d'avoir recours à un mode de raisonnement ouvert, susceptible d'aboutir à un compromis évolutif, plutôt qu'à une solution unique et définitive qui serait rapidement caduque.

De telles aptitudes sont-elles développées actuellement dans les systèmes d'éducation, et en particulier dans la formation des cadres ? Il est à craindre qu'à de rares exceptions près, la réponse soit le plus souvent négative et c'est préoccupant pour l'avenir de nos entreprises.