



LES FICHES DE LECTURE de la Chaire D.S.O.

Anne Carabajal
Cycle C1
Développement des Systèmes d'Organisation

Russel Lincoln ACKOFF

"METHODE DE PLANIFICATION DANS L'ENTREPRISE"

Editions de l'organisation (1973)

SOMMAIRE

- [L'auteur](#)
- [Introduction](#)
- [Postulats](#)
- [Hypothèses](#)
- [Résumé](#)
- [Commentaires](#)

Russel Lincoln ACKOFF

Russel Lincoln Ackoff est né en 1919 aux Etats-Unis.
Il l'un des fondateurs de la Recherche Opérationnelle.
En 1991, il est nommé Président Directeur Général de INTERACT (Institute for Interactive Management), et Professeur émérite, titulaire de la chaire Anheuser-Busch de management à la Wharton School (Université de Pennsylvanie).

Extraits de la bibliographie de l'auteur :

- Manager's guide to operations research by R.L. Ackoff and Patrick Rivett (1963)
- Fundamentals of operations research by R.L. Ackoff, in collaboration with C. West Churchman
- Concept of corporate planning by R.L. Ackoff (1969)

- Redesigning the future a systems approach to societal problems by R.L. Ackoff (1974)
- Creating the corporate future : plan or be planned for by R.L. Ackoff (1981)
- Guide to controlling your corporation's future by R.L. Ackoff, Jamshid Gharajedaghi, Elsa Vergara Finnel (1984)
- Ackoff's fables : irreverent reflections on business and bureaucracy by R.L. Ackoff (1991)

Papiers de recherche de l'auteur, sur la thématique de la planification :

- "The art and science of mess management" (L'art et la science du management du désordre) : papier de recherche de R.L. Ackoff écrit en 1980 dans le cadre de la Wharton School of Pennsylvania / Social Systems Sciences Program / Philadelphia, Etats-Unis.
Le management du désordre requière une planification plutôt qu'une résolution de problèmes.
- "A guide to interactive planning" (Guide de planification interactive) : papier de recherche de R.L. Ackoff, E. Vergara et J. Gharajedaghi écrit en 1980 dans le cadre de la Wharton School of Pennsylvania / Social Systems Sciences Program / Philadelphia, Etats-Unis.
La planification est l'état d'un futur désiré et l'innovation ou la sélection des différentes façons de s'y approcher aussi près que possible.

Essai en l'honneur de R.L. Ackoff :

- "Planning for human systems" édité par Jean-Marc Choukroun et Roberta M. Snow (1992)

L'édition originale de cet ouvrage "Méthode de planification dans l'entreprise" a été publié par John Wiley & Sons, Inc., New York, sous le titre : *A Concept of Corporate Planning* (1970).

Introduction

L'ouvrage de Russell L. Ackoff "Méthodes de Planification dans l'entreprise" (Editions de l'Organisation – 1973) décrit **ce qui devrait être fait** dans le domaine de la planification d'entreprise, **par qui et pourquoi**.

Après avoir défini la nature et le contenu de la planification, l'ouvrage analyse la définition des objectifs et des moyens pour les atteindre, grâce à l'élaboration d'une politique et à la planification des ressources. Parmi celles-ci, l'auteur accorde une importance particulière à la planification du personnel, qui est en général l'aspect le moins développé. Il traite ensuite de la mise au point d'un système d'information, et du contrôle des opérations de planification. Il insiste sur les modalités de participation des managers à la mise au point du plan.

Ce livre traite plus des objectifs et de la logique du processus de planification que de techniques et d'outils spécifiques.

Le principal apport des hommes de science à la planification ne réside sans

doute pas dans le développement et l'utilisation de techniques et d'instruments adéquats, mais plutôt dans la systématisation et dans l'organisation du processus de planification, dans la prise de conscience et dans l'appréciation du processus ainsi engendré.

L'originalité du livre de R.L. Ackoff est de faire appel non seulement aux techniques classiques de planification, comme la recherche opérationnelle ou les statistiques, mais aussi aux sciences humaines.

Le thème sous-jacent de cet ouvrage est celui de la valeur de l'union entre le management et la science du management dans le domaine de la planification.

L'auteur permet d'apprécier les **potentialités** de la planification, de trouver une **philosophie** permettant de l'aborder, d'inventer une **représentation** de la manière de *l'organiser* et de la *systématiser*, et enfin de prendre conscience des meilleures méthodes, techniques et instruments, qu'on peut y incorporer.

Postulats

Une planification rationnelle et détaillée ne peut être considérée comme une activité occasionnelle. Le problème organisationnel de la planification consiste donc à le rendre partie intégrante de la direction et des processus de recherche de direction, et non pas à le considérer comme une fonction à part.

Les managers, les théoriciens du management et les spécialistes du système informatique doivent travailler dans un effort continu de collaboration ; la réussite de l'effort dépend plus de la relation entre eux que de n'importe qui d'autre.

La direction a plus à gagner à participer à cette procédure qu'à utiliser un plan établi par d'autres. Donc l'implication des managers dans le processus de planification est essentiel pour une planification efficace car le processus de planification est considéré comme plus important que ses produits.

Le comité de révision de planification est responsable de la formulation des objectifs de style et des contraintes, ainsi que de la mise au point des mesures de performances appropriées. Il doit suggérer des alternatives par les lignes de conduite, les programmes et les politiques qui doivent être étudiées par les planificateurs.

Il n'existe pas de profession de planificateur d'entreprise. Les qualités requises pour mettre en oeuvre une planification sont celles que l'on demande dans des professions aussi différentes que celles de la recherche opérationnelle, des techniques de système d'information, de l'économie, de la statistique, des sciences du comportement et tout ce qui concerne le management. Il vaut mieux utiliser ces compétences dans la planification, à partir des services du management, et les regrouper.

Toutefois la dimension d'une entreprise n'influe pas sur la possibilité d'appliquer le concept de planification.

Hypothèses

- Il a été longtemps de mode de pensée que les décisions, à propos des phénomènes d'organisation qui existent dans l'entreprise, la région, voire la nation, étaient du ressort du seul bon sens. Aussi la planification n'est pas le moyen d'échapper aux jugements de bon sens. C'est un des domaines où le bon sens et les méthodes scientifiques, la technologie et le jugement sont mêlés.
Une **bonne intuition d'une évolution inévitable** peut valoir n'importe quelle prévision incertaine. Une telle perception peut devenir le pivot du développement futur de l'entreprise.
- La planification est probablement une des activités qui peut coûter le plus à ne pas réaliser. Mieux vaut peut-être **accomplir approximativement un plan optimal** que d'accomplir exactement un plan simplement satisfaisant.
- Il faut savoir déceler les conséquences à long terme des actes que nous accomplissons quotidiennement ; c'est aussi l'art de **contrôler ce qui est contrôlable** en laissant de côté ce qui ne l'est pas.
- L'exécution d'un plan ne pourra jamais être mécanisée, elle dépendra toujours de la bonne volonté des individus et des groupes qui composent l'organisation ; une partie essentielle de la **planification repose sur la motivation des groupes**.
- La probabilité du **succès d'un effort de planification** décroît à mesure que l'autonomie organisationnelle de l'activité de planification augmente.

Résumé

Il n'est nul besoin de planifier si on croit que le cours naturel des choses amènera le résultat désiré.

La planification consiste à concevoir un futur désiré, ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Elle doit permettre l'obtention d'un résultat désiré à un moment donné.

La planification est un processus continu qui implique la construction et l'appréciation d'un ensemble de décisions connexes, qui précèdent l'action, et qui interviennent dans une situation où, pense-t-on, à défaut d'intervention, le résultat désiré a peu de chances de se produire alors que, si on agit correctement, il aura plus de chance de se réaliser.

Deux types de planification, toutes les deux nécessaires, sont complémentaires pour maximiser le progrès économique : la planification de caractère stratégique et la planification de caractère tactique.

- La planification stratégique est une planification d'entreprise, à long terme et qui s'intéresse aux fins (sans caractère exclusif) ; elle a des effets durables et quasiment irréversibles.
- La planification tactique vise à sélectionner à court terme, les moyens

de poursuivre les buts formulés par la planification stratégique ; elle a des effets imminents, pouvant être inversés.

Les 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 a 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 performance.

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.

Chaque organisation a un style général, réalise des performances, et possède des objectifs qui conditionnent ce qui sera ou ne sera pas réalisé.

Les composants de la planification :

1. Les **Fins** : spécification des objectifs et des buts.
2. Les **Moyens** : choix des politiques, programmes, méthodes et moyens pour atteindre les objectifs et les buts.
3. Les **Ressources** : détermination des types et montants de ressources nécessaires, de la façon de les créer ou de les acquérir, et de la manière

de les affecter aux différentes actions.

4. L'**Application** : conception des procédés de prise des décisions et de la manière de les organiser afin de mener à bien le plan prévu.
5. Le **Contrôle** : conception d'une méthode d'anticipation et de détection des erreurs ou des échecs commis dans le plan et, d'une méthode de prévention et de correction permanente de ceux-ci.

La planification est fondée sur :

- Une **projection de référence**, une prédiction de ce qui va probablement se passer s'il n'y a pas d'intervention organisée.
- Une **projection souhaitable**, c'est-à-dire l'expression du point que l'entreprise aimerait atteindre à la fin de la période de référence.

La différence entre la projection de référence et la projection souhaitable définit l'écart à combler par une intervention active.

L'objectif de la planification est de produire une **projection planifiée** qui montre jusqu'où les planificateurs croient l'organisation capable d'aller. C'est pourquoi la planification doit commencer par une projection de référence et par une projection souhaitable. Elle ne peut s'arrêter avant d'avoir engendré une projection planifiée.

Des états ou des résultats souhaités sont des objectifs. Les objectifs peuvent être soit d'acquiescer, soit de conserver.

Les buts sont des objectifs qui sont planifiés pour être atteints pendant la période de référence.

Chaque organisation a un style général, réalise des performances, et possède des objectifs, qui conditionnent beaucoup ce qui sera ou ne sera pas réalisé. Il est donc important de définir clairement ces objectifs très tôt dans le processus de la planification.

Les objectifs sont de deux sortes : objectifs de style et de performance. Les objectifs de style sont évalués pour leur valeur intrinsèque, c'est-à-dire évalués pour eux-mêmes ; les objectifs de performance sont évalués en fonction de leur contribution, c'est-à-dire comme des instruments.

1. **Les objectifs de style** peuvent être formulés en utilisant des scénarios qui sont des descriptions qualificatives de ce que la société pourrait être à une période déterminée, plutôt qu'une description financière ou orientée vers la performance. Plusieurs scénarios sont présentés et discutés par les managers de la société ; un nouveau scénario composite est alors préparé. Ceci permet au management d'arriver à un accord sur le genre d'activité à laquelle il aimerait prendre part, et la façon (le style) par laquelle il aimerait y parvenir, plutôt que le devenir de sa société dépendant de son environnement. Le scénario définitif peut alors être utilisé comme un cadre à partir duquel la procédure de planification peut être engagée.
2. **Les objectifs de performance** demandent une définition opérationnelle, c'est-à-dire une définition des moyens par lesquels un progrès dans la connaissance de tels objectifs peut être mesuré. Des objectifs multiples non compatibles sont souvent formulés par les entreprises : les conflits potentiels entre des objectifs de performance peuvent être résolus en transformant la mesure qui leur est habituellement applicable en une échelle commune, généralement

monétaire. L'analyse de la performance effective rend souvent de telles transformations possibles. Les objectifs qui ont été ainsi transformés peuvent être combinés en un objectif plus général. Cela permet non seulement de résoudre les conflits entre les objectifs, mais aussi de mieux comprendre et d'évaluer les coûts des différents moyens d'action. Plus général est le niveau des formulations, moins les planificateurs sont à même de négliger les conséquences significatives des décisions.

3. **Le "profit"** est souvent utilisé dans la formulation d'un objectif à niveau élevé. La maximisation du profit est considérée comme la formulation la plus générale des objectifs de performance d'une entreprise. Mais le profit est souvent mal défini. Il peut être défini si nous traduisons les profits en une série de buts opérationnels, en construisant des équations de profits et de pertes pour chaque ligne de produit, chaque zone de marché et pour chaque année dans la période de planification. Dans ces équations, on répartit les profits et les pertes entre les facteurs qui sont à leur origine. L'effet le plus important de la mise au point d'équation de profits et de pertes est d'obliger à rechercher une explication. La recherche et l'analyse appliquées à la mise au point de ce type d'équation contribuent à de meilleurs prévisions.

La formulation des objectifs et des buts de la planification doit passer par les phases suivantes :

- Détermination des objectifs de l'entreprise et leur traduction en buts. Une telle traduction constitue un programme pour atteindre les buts.
- Définition opérationnelle de chaque but et des mesures à utiliser pour évaluer le progrès de chacun d'eux.
- Elimination (ou prévision des moyens de résolution) des conflits entre les buts : c'est-à-dire décider de ce qu'il faut faire quand le progrès relatif à un but demande de sacrifier la progression à l'égard d'un autre.

Mais on ne peut savoir si les buts qui ont été établis pourront être ou non atteints, voire surpassés, avant de considérer les moyens pour les atteindre, de choisir la politique et les lignes de conduite et, d'évaluer les exigences en ressources ; c'est-à-dire avant de prendre en considération les autres aspects de la planification.

Grâce à un concept idéalisé, nous pouvons planifier systématiquement la transition d'une organisation existante, vers celle que l'on désire.

Les moyens par lesquels on poursuit les objectifs et les buts varient en général, du particulier "lignes de conduite" par les pratiques, les procédures et les programmes, au plus général "politiques".

1. **Ligne de conduite** : action particulière d'une personne ou d'un groupe. Par exemple, louer les services d'une personne donnée, faire un achat donné et se rendre dans un lieu déterminé.
2. **Pratique** : ligne de conduite répétée dans les mêmes circonstances. Par exemple, effectuer une vente avant les vacances chaque année ou recruter seulement des diplômés pour remplir certaines fonctions.

3. **Procédure** : succession d'actions dirigées vers un seul but (généralement à court terme) qui se reproduit régulièrement. Par exemple, les procédures d'embauche, d'achat, de facturation.
4. **Programme** : ensemble ordonné d'actions interdépendantes généralement plus complexes qu'une procédure, dirigées vers un objectif spécifique (généralement à long terme) que l'on effectue une fois seulement. Par exemple, un programme de diversification ou de construction.
5. **Politique** : règle pour sélectionner une ligne de conduite, une règle de décision. Par exemple "remplir des commandes sur la base premier arrivé, premier servi" ou "ne pas permettre à un concurrent de vendre à meilleur marché que nous".

Les politiques sont les règles de décision qui tiennent compte de toute l'information adéquate à l'instant de la décision, donc elles peuvent procurer un maximum de souplesse et d'adaptabilité (elles sont plus souples que ne le sont les lignes de conduite). En conséquence la planification devrait être liée aux lignes de conduite seulement pour le présent, et aux politiques pour l'avenir.

Il est généralement plus souhaitable d'éliminer un problème que de le résoudre. L'élimination d'un problème exige de l'innovation, tandis que sa résolution demande seulement une évaluation. La planification concerne donc, non seulement l'évaluation de moyens alternatifs pour atteindre les objectifs, mais aussi le développement de nouveaux et meilleurs moyens.

La solution pour **l'évaluation efficace et la conception des moyens alternatifs** repose sur la compréhension du système impliqué, c'est-à-dire dans la possibilité d'expliquer sa conduite et pas seulement de la prévoir. De ce fait, la capacité d'expliquer et de percevoir l'interdépendances des parties du système implique nécessairement la capacité de prévoir. Elle permet surtout d'envisager une base nouvelle pour concevoir le système d'une manière approfondie de telle sorte qu'il élimine les problèmes ou qu'il augmente l'efficacité. Le système est alors planifié grâce à la mise au point de modèles globaux.

Nous ne sommes pas encore capables de construire des modèles globaux utilisables qui représentent tous les aspects des systèmes d'entreprise ni même de quelques-unes de ses parties ou fonctions principales. Nous pouvons, cependant concevoir des modèles pour les parties et les fonctions qui sont comprises et lier les modèles ensemble de façon à obtenir une représentation au moins partielle du système. On peut se servir du jugement et de l'intuition pour suppléer le reste. En effet un planificateur n'a vraisemblablement pas à sa disposition tous les modèles qu'il souhaiterait. Dans beaucoup de cas, les planificateurs doivent utiliser les jugements des managers comme base de planification.

La compréhension du système d'approvisionnement, système de distribution et de marketing, des consommateurs, des concurrents, et de l'environnement de l'entreprise devraient inspirer la **conception des modèles** (les modèles distincts de ces fonctions pouvant être réunis dans la construction d'un modèle global). Mieux nous comprenons ces parties du système et les corrélations entre elles, mieux nous pouvons évaluer les alternatives disponibles et en créer de nouvelles.

La compréhension d'un système accroît notre capacité de trouver des lignes

de conduites et des politiques nouvelles et meilleures. Cependant même lorsque nous avons une telle compréhension, nos habitudes nous empêchent de percevoir les possibilités nouvelles. **La politique de l'innovation** dépend d'une façon critique de notre capacité à remettre en question les contraintes que nous nous imposons.

La création de nouvelles alternatives peut cependant être facilitée par la remise en question (au départ) du système planifié, sans aucune contrainte. Une telle conception idéalisée du système révèle souvent le souhaitable et le possible de solutions alternatives qui n'auraient pas été prises en considération autrement. Grâce à un concept idéalisé, nous pouvons planifier systématiquement la transition d'une organisation existante vers celle que l'on désire ; sans ce concept, nous pouvons seulement agir d'une façon saccadée et ad hoc, réagissant aux pressions courantes et non pas aux besoins à long terme. Ceci permet de relâcher les contraintes que l'on impose à soi-même et de hausser le niveau des souhaits de la direction.

Il semble donc, que l'une des choses les plus concrètes que nous puissions faire pour une planification stratégique à long terme dans une organisation, est d'inventer ou de concevoir une forme idéalisée de cette organisation ; cet exercice devant ignorer toutes les contraintes pratiques apparentes. Nous devons ensuite déterminer jusqu'à quel point on peut approcher cette forme idéalisée, et systématiquement prévoir la transition vers l'idéal.

L'analyse et la conception de modèles pour chacun des six aspects d'une entreprise qui ont été considérés (entreprise, approvisionnement, distribution et ventes, consommateurs, concurrence, environnement), révèlent les lignes de conduite possibles et procurent un critère de choix entre celles-ci. La partie la plus difficile de la politique de planification consiste à englober les politiques et les pratiques en un tout cohérent. Une telle synthèse, comme on l'a déjà observé, demande généralement une modification des buts qui avaient été formulés auparavant. En fait, si une telle reformulation n'est pas rendue nécessaire par le choix des politiques et des lignes de conduite, elle est suspecte de n'être qu'une simple rationalisation de buts choisis d'une manière irrationnelle.

Les politiques découlant de l'usage des modèles sont de deux types : celles qui concernent les opérations du système existant et celles qui introduisent des changements dans le système.

Dans tous les cas, la politique et les lignes de conduite que les planificateurs ont choisis ne peuvent être menées correctement sans l'étude des ressources nécessaires.

Quand il existe aussi peu de compréhension et de connaissances précises que dans le domaine du personnel, l'expérimentation est un instrument indispensable de la planification.

La planification des ressources devrait couvrir :

- **La détermination des besoins**, soit le montant et le type de chaque ressource pour chaque année de planification.
- **Les plans d'acquisition ou de production** des ressources additionnelles, à la comparaison des estimations exigées.
- **La distribution des ressources disponibles.**

Les ressources nécessaires à la vie d'une entreprise peuvent être divisées en quatre types :

- l'argent,
- les locaux et l'équipement,
- les matériaux, les fournitures et les services,
- le personnel.

Les techniques et les données disponibles permettent en général de planifier correctement pour les 3 premiers types de ressources. La planification du personnel est la moins au point.

1. **La planification financière** est la partie de la planification des ressources qui est la plus familière à la plupart des entreprises ; les procédures de planification financière sont généralement au point. La pièce essentielle en est un modèle financier de l'entreprise, de préférence programmé, dans lequel on peut insérer différents plans d'alternatives et qui donnera l'image des finances de la société dans le plan annuel de la période de planification.
2. La mise en œuvre des théories et des techniques des sciences du management contribuera grandement à **la planification des installations (locaux et équipements)**. Elles comprennent la théorie des stocks, la théorie d'allocation, les techniques de programmation mathématique, la théorie des queues, la théorie de séquence et de coordination, les techniques de PERT et CMP et la théorie du remplacement et de l'entretien. Cette planification permet de déterminer optimalement (ou approximativement) la taille des installations futures, leur fragmentation, leur localisation, le délai de leur mise à disposition, la répartition du travail à leur confier et comment les approvisionner. On peut traiter l'équipement de la même façon, déterminer quand l'équipement doit être remplacé par un équipement de substitution ou par un équipement technologiquement plus avancé. Il est ainsi possible de développer une politique de maintenance pour les locaux et l'équipement en tenant compte des politiques de remplacement.
3. **La planification des matériaux et de l'approvisionnement** relève de la vérification de disponibilité des matériaux et des fournitures en quantité suffisante et à des conditions acceptables. Sinon on devrait considérer la possibilité d'une intégration verticale des inputs de l'entreprise et d'un auto-approvisionnement.
4. **La planification du personnel** est en général l'aspect le moins développé de la planification des ressources. On l'effectue d'habitude d'une manière fragmentaire, utilisant des extrapolations de la performance passée pour estimer les besoins futurs. De telles procédures peuvent assurer au mieux seulement la continuation du niveau d'efficacité déjà atteint.
 Une planification du personnel doit répondre à la question "Quel est le nombre minimal de salariés par catégorie nécessaire pour répondre aux objectifs établis par le plan ?" en ne perdant pas de vue le fait que le niveau de recrutement de personnel (surtout spécialisé) ne peut être réduit rigoureusement d'une année à l'autre sans affecter les efforts de recrutement des années successives.
 Une planification de personnel efficace exige la mise au point de fonctions de contrôle du personnel qui montrent le lien causal entre le nombre et le type d'employés attachés à une tâche et à un résultat. Il est nécessaire d'employer une fonction de contrôle du personnel si on veut

minimiser soit le nombre "Combien d'employés par catégorie doit-on recruter pendant chaque année du plan ?", soit le coût du personnel "Comment le personnel nouvellement recruté doit-il être affecté aux unités organisationnelles ?". Une telle fonction relie le nombre d'employés affectés à une activité spécifique au montant du revenu obtenu par cette activité.

Quand il s'agit d'un domaine aussi complexe que la productivité des gens, il est nécessaire d'user **d'expérimentation contrôlée** pour tester et améliorer les explications et les prévisions de leur conduite. On peut parfois obtenir de bons résultats en appliquant des systèmes de stimulation. La planification peut alors se fonder sur les estimations de base du nombre d'employés, les modifiant lorsque cela est nécessaire pour s'adapter à des plans à un niveau plus élevé.

Les questions qui impliquent la conception du recrutement et des procédures de sélection, les programmes d'éducation, d'adaptation, et de développement des carrières, la répartition des tâches des emplois, et l'organisation de l'environnement du travail nécessite une compréhension profonde de la nature humaine, et par suite, elles peuvent être éclairées par des études adéquates de la science du comportement. La reconnaissance des besoins du personnel et de leur nature, l'étude de la sensibilité du personnel est une responsabilité des planificateurs d'entreprise ; parce que les hommes sont libres de détruire un plan ou d'en augmenter le profit. Ce qu'ils font dépend de la façon dont leurs objectifs correspondent à ceux de l'organisation. Pour tenter de comprendre et d'expliquer le comportement des employés, il est généralement plus fructueux de tableur sur leur logique et de chercher une explication à leur comportement "indésirable" dans l'irrationalité de leur environnement organisationnel.

La planification du personnel et la planification organisationnelle ne peuvent être entreprises séparément.

L'organisation doit disposer de procédures pour comparer ce qui arrive avec ce qu'on espérait.

La planification organisationnelle doit se consacrer à l'identification des tâches physiques et intellectuelles nécessaires pour accomplir les 3 objectifs organisationnels en les groupant en tâches, et en les attribuant à des individus et à des groupes, c'est-à-dire définir les fonctions et les responsabilités. On doit fournir au personnel à tous les niveaux :

- **L'information** et les autres ressources nécessaire pour faire leur travail d'une façon aussi efficace que possible, y compris les appréciations concernant leurs performances ;
- **Les mesures de performance** compatibles avec les objectifs et les buts de l'organisation ;
- Et des **motivations** pour travailler le mieux possible en fonction de l'intérêt de l'organisation.

Une procédure en cinq phases peut être utilisée pour accomplir ces objectifs.

1. L'analyse du flux de décisions

Elle identifie chaque type de décisions et d'actions nécessaires pour gérer une organisation. L'objectif de l'analyse du flux de décisions est d'identifier d'une part les décisions requises des dirigeants qui sont nécessaires pour faire marcher l'affaire, d'autre part leurs rapports. Il convient de préparer un diagramme des flux de décisions et d'actions qui montre les relations prioritaires.

La meilleure façon d'aborder cette analyse est d'établir une description précise et détaillée de la façon dont le système fonctionne réellement.

Ceci s'effectue en déterminant les besoins ou les désirs extérieurs à l'organisation, que l'organisation essaie de satisfaire, puis comment ce besoin ou ce désir est communiqué à l'organisation, et enfin, comment l'information donnée est enregistrée et transmise aux autres dans l'organisation.

En certains points du système, l'information peut être utilisée pour prendre une décision et donner des instructions qui doivent être suivies jusqu'à leur utilisation finale. Il faut donc décider de réviser fréquemment et systématiquement les décisions.

2. La construction du modèle

Il n'est pas nécessaire de concevoir des modèles détaillés pour chacune des décisions qui apparaissent dans l'analyse du flux des décisions. On peut utiliser les modèles de décision disponibles dans l'entreprise, ou développés dans le processus de planification, ou dans la littérature, pour établir des procédures de prises de décisions.

Si les décisions pouvant être traduites en un modèle peuvent être résolues, ces décisions peuvent être automatisées ou transmises à une équipe d'exécutants. Beaucoup de décisions tactiques répétitives et de routine peuvent et doivent être traitées dans ce sens, particulièrement dans les départements achat, production et distribution.

Quand les décisions peuvent être traduites en un modèle mais ne peuvent pas être résolues, la programmation du modèle facilite le dialogue entre le manager et le modèle qui peut être utilisé pour comparer les solutions alternatives d'une façon systématique, et par suite trouver celle qui est acceptable.

Lorsque les décisions, par manque de ressources ou de compréhension, ne peuvent être modelées ou ne peuvent être intégrées à aucun modèle objectif, les modèles subjectifs utilisés par un manager peuvent quelquefois être représentés et utilisés.

3. Le besoin d'information

Les variables qui apparaissent dans les modèles de décision spécifient quelle information est nécessaire pour les décisions entrant dans un modèle. On a donc besoin d'information non seulement pour prendre conscience du besoin de prendre une décision, mais également pour évaluer la décision une fois qu'elle a été prise et exécutée.

4. Les tâches et les décisions

Une fois que le besoin d'information pour chaque décision a été défini, il convient de grouper les décisions en tâches reposant sur des besoins d'information identiques ou similaires, qui minimisent la quantité totale de l'information requise. Il faut attribuer chaque décision à un individu ou à un groupe ; dans un groupe la procédure de décision étant précisée.

Et comme prendre une décision est seulement un des quatre aspects d'un cycle de décision, la responsabilité de l'exécution, de l'évaluation et des recommandations pour l'ajustement des décisions doit être défini.

5. Les mesures et les motivations

Des mesures de performance pour chacun des individus ou des groupes décideurs, compatibles avec les objectifs globaux de l'organisation, et ne risquant donc pas de produire de conflit entre les décideurs et les unités organisationnelles, doivent être mises au point.

Des stimulants pour travailler le mieux possible en fonction de l'intérêt de l'organisation doivent être identifiés pour motiver le personnel .

Même une organisation efficace, et bien planifiée doit être préparée à trouver des lacunes dans sa planification, et à faire face à l'inattendu.

L'organisation doit donc disposer de procédures pour comparer ce qui arrive avec ce qu'on espérait, et pour décider les actions correctives nécessaires ; de telles procédures font partie de systèmes de contrôle.

Les systèmes de décision, de contrôle et d'information se combinent pour former un système de management.

Le contrôle est l'évaluation de décisions après qu'elles aient été exécutées. Il comprend la prévision du résultat de la décision en la comparant avec le résultat obtenu, et en prenant une action corrective lorsque la comparaison est décevante. Les systèmes de contrôle doivent accompagner tout système de prise de décisions. Mais chaque système de prise de décision demande un système d'information pour fournir les données nécessaires. Ces trois systèmes : décisions, contrôle et information se combinent pour former un système de management ou de direction.

En concevant un système d'information de direction (MIS : management information system), il y a cinq hypothèses (d'habitude implicites) courantes et erronées sous-jacentes à cette conception :

1. **Les managers ont besoin d'informations plus appropriées.** La plupart des managers souffrent d'un excédent de données (à défaut d'information). Face à cette surabondance d'informations inappropriées, les deux plus importantes fonctions d'un système d'information deviennent le filtrage (ou l'évaluation) et la condensation de l'information. Pour fournir l'information adéquate, il faut organiser la génération, le stockage et la mise à jour des données.
2. **Les managers ont besoin de l'information qu'ils demandent.** La plupart des managers ont une idée de certains types de décisions qu'ils doivent prendre, mais ne peuvent spécifier de quelle information ils ont besoin pour prendre des décisions jusqu'à ce qu'ils aient un bon modèle de décision.
3. **Si l'on donne aux managers l'information dont ils ont besoin, ils amélioreront leurs prises de décisions.** Il est nécessaire de déterminer

de quelle façon les managers peuvent utiliser l'information dont ils ont besoins. Si l'on sait comment utiliser l'information, cette dernière peut alors être programmée sur ordinateur ou traitée par une autre personne dont le temps a moins de valeur que celui d'un manager. Si l'information n'est pas utilisée correctement, il faudrait fournir aux managers soit des règles de décision, soit les résultats de leur action pour qu'ils reconnaissent leur erreurs et en tirent de l'expérience.

4. **Plus de communication parmi les managers conduit à une performance meilleure.** Plus d'informations régulières entre les managers leur permettent de coordonner leurs décisions de façon plus efficace et donc d'améliorer les résultats obtenus par l'ensemble de l'organisation ; cela est vrai seulement dans les organisations dont les objectifs des unités n'entrent pas en conflit et sont compatibles avec ceux de l'organisation d'ensemble.
5. **Les managers n'ont pas besoin de savoir comment fonctionne un système d'information, seulement comment l'utiliser.** Les managers doivent contrôler l'ordinateur, mais ne doivent pas être contrôlés par lui.

Un système d'information doit être conçu comme une partie intégrante du système de management dans la conception duquel la direction est impliquée. C'est un système intégré dans une organisation définie, en relation étroite avec les sous-systèmes de contrôle et de décision, afin de prendre des mesures pour assurer la compatibilité d'objectifs des unités avec ceux de l'organisation en tant que tout.

Dans ce système, les managers, les théoriciens du management et les spécialistes des systèmes informatiques travaillent dans un effort continu de collaboration, et exploitent toutes les possibilités des ordinateurs là où c'est possible (obtenir l'information des banques de données et du système lui-même).

Les managers peuvent prendre une décision, donner des instructions tirées de la solution au système, et "notifier" au modèle de décision le choix une fois qu'il est fait ; lequel modèle prévoit la performance et met celle-ci en mémoire.

Les techniciens sont chargés de développer les modèles de décision, de programmer leur utilisation et de concevoir et programmer la mémoire et le comparateur.

Les spécialistes des systèmes informatiques traitent toute l'information sollicitée ou non (y compris le filtrage et la condensation) et répartissent les données.

Un tel système devrait être capable d'identifier les problèmes quand ils se posent, aussi bien que de résoudre les problèmes déjà reconnus et de s'instruire de ses propres erreurs.

Il existe une technologie de contrôle statistique de qualité, qui par l'analyse statistique de la performance passée d'un système, rend possible de définir une zone de comportement "normal". En appliquant les techniques statistiques à une grande variété de mesures de performance d'un système, une procédure d'identification de symptôme (par exemple une procédure qui utilise un tableau de contrôle statistique) peut être mise au point, et son usage peut être programmé. En recevant de la banque de données l'information sur la performance véritable, l'ordinateur peut faire les analyses nécessaires et rapporter toutes les déviations du comportement normal.

Une conception d'ensemble du système d'entreprise peut comprendre une hiérarchie de systèmes de management imbriqués les uns dans les autres.

Commentaires

La plupart des ouvrages écrits dans les années 1960 et 1970 ont défendu l'idée que la stratégie devait résulter d'un processus formalisé de planification stratégique, c'est-à-dire d'une séquence d'analyses et d'évaluations permettant de formuler une stratégie délibérée et de spécifier les moyens de la déployer.

Ces ouvrages recommandaient la création de départements de planification stratégique au sein des entreprises, et décrivaient les outils et les techniques à utiliser :

- définition des objectifs et des buts,
- analyse de l'environnement et des ressources de l'organisation, de manière à faire coïncider les forces et faiblesses internes avec les menaces et opportunités externes,
- formulation et évaluation d'options stratégiques,
- planification du déploiement des solutions retenues par l'allocation des ressources nécessaires,
- la restructuration de l'organisation et,
- la mise en place de systèmes de contrôle.

Cette démarche méthodique était censée s'appliquer à toutes les situations.

Bien que la plupart des étapes de ce processus soient similaires à celles adoptées dans l'ouvrage de R.L. Ackoff, il existe une différence majeure en terme de posture : les partisans de la planification stratégique ont tendance à affirmer que leur approche extrêmement systématique est la seule manière rationnelle de formuler une stratégie.

Cependant, il n'est pas démontré que les organisations qui utilisent ce type de processus obtiennent des résultats meilleurs que celles qui ne l'utilisent pas. Il est en effet extrêmement difficile d'identifier la planification comme étant l'une des causes déterminantes de la performance.

Pour autant, la planification stratégique peut être utile par bien des aspects :

- En les obligeant à aborder les problèmes stratégiques complexes au moyen de méthodes structurées d'analyse et de réflexion, elle peut amener les managers à **mettre en doute** ce qu'ils ont tendance à considérer comme allant de soi.
- Elle peut être utilisée comme un moyen **d'impliquer** les individus dans le processus stratégique. Ceux qui participent à la planification s'approprient plus facilement les choix stratégiques.
- Elle peut aider à **communiquer** sur la stratégie voulue.
- Elle peut être utilisée comme moyen de **contrôle**, par comparaison régulière entre les résultats obtenus et les objectifs prévus ou l'orientation stratégique prédéfinie.
- Elle peut permettre de **coordonner** les choix stratégiques des différentes sous-parties de l'organisation afin qu'ils restent cohérents avec l'orientation générale, et garantit que les ressources allouées sont correctement coordonnées dans le but de déployer la stratégie d'ensemble.
- Elle peut envisager une **vision à plus long terme** de la stratégie. Cependant l'horizon de planification et ce que recouvre exactement la

notion de long terme varient fortement d'une industrie à une autre. Dans la micro-informatique, il est à peu près impossible de se projeter au-delà de 2 ans. Dans l'automobile, où la vitesse de renouvellement des gammes ne cesse d'accélérer, les plans à 5 ans sont devenus un maximum. Enfin, dans les entreprises qui s'appuient sur des investissements extrêmement lourds, comme l'industrie pétrolière, l'horizon de planification peut atteindre 14 ans.

Cependant, la formalisation de la planification stratégique peut également exposer l'organisation à une série de dangers (conclusions tirées de H. Mintzberg : "[Grandeur et décadence de la planification stratégique](#)").

- Le déploiement de la stratégie repose avant tout sur les individus, dont le comportement ne peut être programmé. Les processus de planification ne sont généralement pas conçus pour prendre en compte *la dimension culturelle et politique* de l'organisation.
- L'ensemble de l'organisation risque de ne pas s'approprier une stratégie d'état-major, uniquement déterminée par les analystes du département de planification ou par une équipe de cadres dirigeants.
- Le processus de planification stratégique peut être tellement compliqué et morcelé que les individus qui n'y ont contribué qu'à leur propre échelle seront incapables de l'appréhender dans sa globalité.
- La stratégie risque d'être réduite à un simple plan. Or, bien entendu, la stratégie va bien au-delà du plan formalisé : elle consiste en l'orientation à long terme suivie par l'organisation, et certainement pas un document écrit.
- La planification stratégique peut devenir trop précise et trop focalisée sur des détails. En se concentrant à l'excès sur des analyses approfondies, on risque de passer à côté des problèmes majeurs auxquels l'organisation doit faire face.
- La planification peut devenir obsédée par la recherche de critères absolus de performance – par exemple un jeu d'indicateurs économiques – ou par la définition de la stratégie idéale. Il est extrêmement improbable d'une stratégie optimale découle naturellement du processus de planification. Il est bien plus important de définir une orientation stratégique générale qui autorise une certaine liberté de mouvement.

Tout cela fait que le recours à des départements entiers d'analystes et de planificateurs est de moins en moins répandu. Ainsi, une enquête sur les pratiques de planification dans l'industrie pétrolière a montré qu'entre 1990 et 1996, l'effectif du service de planification stratégique est passé de 48 personnes à 3 chez BP, de 60 à 17 chez Exxon, de 38 à 12 chez Mobil et de 54 à 17 chez Shell (*étude présentée lors de la Strategic management Conference de Barcelone, Espagne, en 1997*).



["Les fiches de lecture"](#)

["Page d'accueil D.S.O."](#)