

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET PLANIFICATION D'ENTREPRISE

Objectifs du cours

Le cours de stratégie de développement et planification d'entreprise est un cours de synthèse en terme de management stratégique.

A l'issue de ce cours, les participants :

- connaîtront les concepts les plus importants de la stratégie
- comprendront les différentes étapes du processus de décision stratégique
- seront capables d'élaborer et de choisir, dans une situation donnée, les éléments clés à prendre en compte pendant les décisions stratégiques.

Méthode pédagogique

Le cours s'appuie sur trois principaux éléments didactiques :

- une documentation variée (ouvrage de base)
- des études de cas
- des exposés suivis de débats.

Evaluation

Elle se fera à partir des études de cas, des exposés ou débats et un examen final.

- étude de cas, exposés ou débats 50 %
- examen final 50 %

juillet 2020

Chargé de cours : M. Jean Hounou

MODULE : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET PLANIFICATION
D'ENTREPRISE

Plan de cours

Chapitre I : Définition et fondements du management stratégique

Chapitre II : Mise en œuvre de la stratégie

Chapitre III : Planification stratégique

Chapitre IV : Evaluation des performances

INTRODUCTION

A la veille du 3^e millénaire, l'éminent consultant HERVE SERIEYX a constaté que les organisations (politiques, privées, syndicales, etc.), à travers lesquelles, les hommes et les femmes s'expriment collectivement, sont victimes d'un grand choc qui les fait exploser de toutes parts. Que ce soit d'ordre géopolitique, géoéconomique, géotechnologique, ce grand choc bouleverse l'ordre établi et instaure partout et en tout lieu le désordre, le chaos. Il y a quelques années, la stabilité était la règle et le changement l'exception ; aujourd'hui le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception. Le monde se métamorphose de façon perpétuelle et très rapide. Tout est devenu imprévisible et incontrôlable. L'environnement des organisations construites par les hommes et les femmes devient fondamentalement mouvant. Cet environnement se caractérise par :

- 1 - La généralisation des rapports marchands
- 2 - La mondialisation de l'économie
- 3 - La survie par la compétitivité
- 4 - La profonde mutation des responsabilités des Etats
- 5 - La révolution technologique (réseaux d'information et technologie immatérielles...)
- 6 - La naissance d'une économie de la connaissance (problématique de la compétence et du professionnalisme).

Mis en synergie, ces éléments ouvrent une nouvelle période aux organisations contemporaines. En effet, face à cette mouvance prononcée de l'environnement, ces organisations doivent transformer leur logique de fonctionnement afin de survivre. Il s'agit pour elles de prendre constamment le challenge de transformer un avenir incertain en FUTUR DESIRE. Les déstabilisations macro-économiques doivent devenir pour ces organisations des OPPORTUNITES car les hommes et les femmes qui les animent doivent se préparer et savoir réussir dans cet environnement instable mais savoir choisir avec les autres une terre promise, réunir les ressources, déterminer le cheminement pour y arriver. Seuls des repères ou des objectifs permettent de se retrouver dans ce perpétuel changement : la fixation des objectifs devient la trame du management du complexe parce que la survie des organisations contemporaines en dépend.

CHAPITRE I : DEFINITION ET FONDEMENT DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

I - Définition

On trouve dans la littérature managériale un très grand nombre de définitions différentes de la stratégie d'entreprise issues de nombreux ouvrages tant français qu'anglosaxons.

Pour notre part, nous définirons la stratégie de la façon suivante :

Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Cette définition identifie deux niveaux de stratégie

1. La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise.
C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à se retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré ;
2. La stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ses domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Par ailleurs, cette définition insiste sur le fait que ce sont les choix d'allocation de ressources, investissements et désinvestissements notamment, qui davantage que les discours des dirigeants, font la stratégie.

Les premiers modèles d'analyse stratégique sont venus des Etats-Unis, dans les années soixante. Le plus connu est celui de la Harvard Business School, et a été pour la première fois proposé dans un ouvrage devenu classique signé des professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth.

Nous nous y référerons par la suite sous le nom de modèle LCAG. Bien que ce modèle apparaisse aujourd'hui dépassé et simpliste, il est utile d'en rappeler la logique, qui reste sous-jacente aux approches plus récentes de la stratégie. Le modèle LCAG confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement. Cette confrontation entre analyse interne (de l'entreprise) et analyse externe (de l'environnement concurrentiel) a été représentée comme indiqué dans la figure I-1.

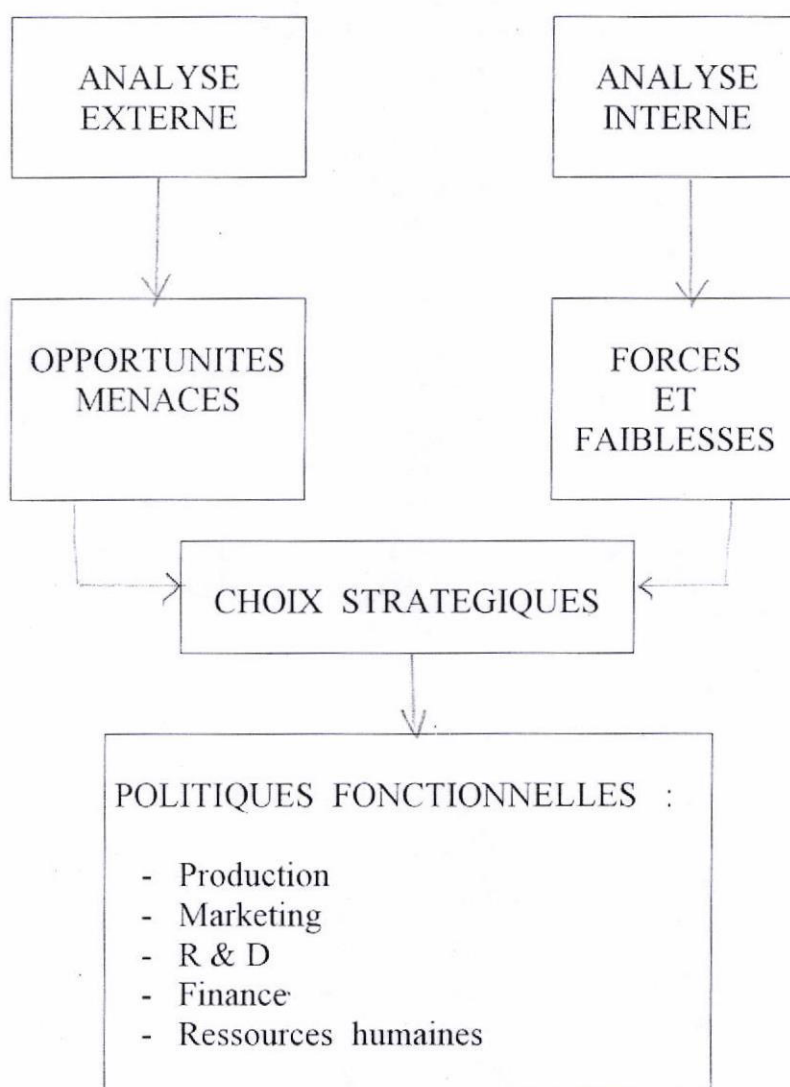


Figure I-1. Le modèle LCAG

Centré sur l'évaluation des forces (strengths) et faiblesses (weaknesses) de l'entreprise d'une part, sur l'identification des opportunités (opportunities) et menaces (threats) présentes dans l'environnement d'autre part, ce modèle est également connu sous l'acronyme de « SWOT ».

Les développements ultérieurs de la réflexion sur la stratégie sont venus se greffer sur ce modèle pour proposer une formalisation plus poussée des méthodes d'analyse externe et interne ainsi que des liens entre les conclusions tirées de ces analyses et l'éventail des choix stratégiques possibles. Soulignons qu'en fait le modèle LCAG est avant tout adapté à l'analyse des stratégies concurrentielles (business strategies), telles que nous les avons définies précédemment. L'analyse des stratégies de groupe (corporate strategies) a été formalisée plus tardivement et de façon très largement indépendante par des cabinets de conseil en stratégie.

II - Démarche stratégique

Depuis ^{des décennies} une quinzaine d'années, le domaine de la stratégie s'est enrichi de nombreux modèles, méthodes et concepts.

L'ensemble de ces approches peut être structuré dans une démarche cohérente comprenant cinq grandes étapes.

La segmentation stratégique

Cette première étape vise à identifier, au sein de l'activité globale de l'entreprise, qui se présente la plupart du temps comme un ensemble confus de produits, de marchés, de technologies, d'outils de production, etc., les ensembles pertinents, homogènes du point de vue de la formulation de la stratégie, et donc de l'allocation des ressources, à partir desquels on pourra construire la réflexion stratégique.

L'analyse concurrentielle

Pour chacun des domaines d'activité ainsi définis, il convient d'en analyser les caractéristiques intrinsèques (croissance, potentiel de développement, taux moyen de rentabilité, valeur, attrait...), de déterminer quelles sont les principales forces qui s'y exercent (rivalité entre concurrents existants, pression des fournisseurs ou des clients, menace de nouveaux entrants dans le domaine ou de produits de substitution, intervention de l'Etat...) et d'identifier ainsi les ressorts essentiels de la concurrence.

La construction d'un avantage compétitif

Pour chacun des domaines d'activité considérés, et compte tenu des résultats de l'analyse concurrentielle, une stratégie appropriée permettant à l'entreprise de se créer un avantage compétitif durable doit être mise en œuvre. Les deux principales stratégies envisageables, souvent qualifiées de « stratégies génériques », sont :

- . *les stratégies de coût*, par lesquelles l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents. Des volumes de production importants étant souvent à l'origine de coûts bas, les stratégies de coût sont souvent assimilées à des stratégies de volume ;
- . *les stratégies de différenciation*, par lesquelles l'entreprise cherche à produire une offre spécifique lui permettant ainsi de se démarquer de ses concurrents et d'éviter une concurrence uniquement fondée sur les coûts et les prix.

Les voies et modes de développement stratégique

Pour accélérer sa croissance, accroître son potentiel de développement, réduire ses risques, utiliser des ressources disponibles, une entreprise pourra chercher à entrer dans de nouveaux domaines d'activité ; plusieurs « voies de développement stratégique » s'ouvrent alors à elle :

- . l'intégration, vers l'amont ou vers l'aval ;
- . la diversification géographique ou globalisation ;
- . la diversification liée ;
- . la diversification conglomerale.

Ces développements pourront être accomplis par croissance interne ou externe (fusions, acquisitions, alliances, etc.).

Le management d'un portefeuille diversifié d'activités

Dès lors qu'une entreprise s'est diversifiée et est donc présente sur plusieurs domaines d'activité différents, se pose le problème du management intégré de l'ensemble de ces activités. Les « modèles de portefeuille d'activités » ont pour finalité de formaliser et de faciliter une telle gestion globale d'un ensemble diversifié d'activités ; pour cela, ils concentrent l'analyse sur deux dimensions principales :

- . la valeur des domaines d'activité considérés ;
- . la position concurrentielle de l'entreprise sur chacun de ses domaines ;

afin de déterminer si la somme des activités de l'entreprise constitue un ensemble équilibré et cohérent. Si tel n'est pas le cas, ces modèles font apparaître la nécessité de faire évoluer la composition de ce portefeuille et conduisent à formuler une véritable « stratégie de portefeuille d'activités ».

Les cinq étapes de la démarche générale de l'analyse stratégique sont rappelées dans le tableau I-2.

1 ^{ère} étape :	Définition des domaines d'activités ou segments stratégiques de l'entreprise
2 ^{ème} étape :	Analyse concurrentielle de chacun de ces domaines d'activité
3 ^{ème} étape :	Choix d'une stratégie générique pour chaque domaine identifié
4 ^{ème} étape :	Détermination des voies de développement stratégiques vers de nouvelles activités
5 ^{ème} étape :	Management d'un portefeuille diversifié d'activités.

Figure I – 2 : démarche générale de l'analyse stratégique.

La première étape dans cette démarche d'analyse stratégique permet de passer du niveau *corporate* au niveau *business*. La deuxième et troisième étapes sont exclusivement consacrées à la *business strategy*.

L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans une logique dominée par la libre concurrence. Or l'observation du comportement réel des acteurs économiques révèle que de nombreuses entreprises se maintiennent durablement en s'inscrivant dans une logique qui est au moins partiellement non concurrentielle. Cette dimension de la stratégie, non prise en compte dans les modèles classiques, peut être qualifiée de relationnelle. En effet, c'est par des relations privilégiées établies avec divers partenaires économiques (Etat, concurrents, actionnaires, groupes de pression) que l'entreprise peut se soustraire au danger d'une concurrence trop vive.

En outre, la notion de métier, est de plus en plus utilisée dans le discours de l'entreprise, et se situe à la charnière entre stratégie et identité. Qu'est-ce donc en effet que le métier, si ce n'est la vision subjective qu'ont les membres de l'entreprise de leur propre compétence ? Conclusion donc en forme de transition, vers une connaissance plus approfondie des autres facettes de la politique d'entreprise.

III - Nécessité d'un projet d'entreprise

Les différentes incertitudes pèsent sur l'avenir de nos sociétés et les difficultés pour trouver de nouveaux repères dans un monde en complète mutation mettent en question le rôle et la responsabilité des élites contemporaines, qu'elles soient dirigeantes ou simples cadres ; dans tous les cas, ces élites sont responsables de la réussite ou de l'échec de leur organisation.

En ce qui concerne l'entreprise, la réussite est souvent peu durable dans un environnement toujours mouvant. L'échec arrive également très rapidement dans ce contexte lorsque les décisions peu judicieuses sont prises. La première et fondamentale décision dans cet environnement mouvant est celle de savoir où on veut aller.

Ce projet d'entreprise devient nécessaire pour celui, celle et tous ceux qui veulent réussir.

Le projet d'entreprise est l'invitation de tous les partenaires d'une entreprise à une vision commune. Il est une approche fédérative de tous les efforts individuels afin de les mettre en synergie et réaliser ensemble un CHALLENGE.

↑ Il est un refus collectif de subir les aspects négatifs de la mouvance de l'environnement. Il est une invitation qui demande aux collaborateurs de transformer chaque situation en une opportunité pour l'ensemble de l'entreprise.

Loin d'être un simple document, une simple charte, le projet d'entreprise est un processus permanent d'explication, d'écoute et de partage, impliquant tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche dynamique d'ajustements entre le projet collectif d'organisation et les projets d'existence individuels, un processus jamais achevé, jamais abouti. Le projet d'entreprise est un horizon lointain, une belle, attirante et lointaine vision qui motive les hommes et les femmes à aller toujours et toujours loin grâce à leurs actions collectives.

Dans l'entreprise, le projet est l'expression d'une volonté commune tempérée par la prise en compte réaliste des contraintes et des jeux des différents acteurs. Egalement vision de l'avenir, le projet doit guider le développement de l'activité de l'entreprise. Il permet en effet de répondre à deux questions stratégiques :

- 1) vers quelles activités s'orienter ?
- 2) comment mener l'activité choisie ?

Généralement initié dans un cercle restreint, le projet d'entreprise a besoin d'être largement communiqué tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, quitte à trouver des formes appropriées. En effet, pour produire ses effets d'entraînement, le projet d'entreprise a besoin d'être traduit en terme opérationnels par les acteurs du terrain. La capacité de traduire en actions concrètes des orientations abstraites constitue la compétence organisationnelle, en ce sens qu'elle repose sur le dialogue permanent entre plusieurs paliers hiérarchiques organisationnels. Cette compétence échappe largement à l'observation extérieure et elle est souvent difficile à imiter.

Tel que défini, le projet d'entreprise n'est pas un simple exercice de conception. Il s'identifie à un processus par lequel l'intention doit prendre corps. Comme le souligne Gérard KOENIG, ce processus de réalisation du projet d'entreprise est à la fois Engagement et divergence :

- 1) Engagement parce que le projet ne peut exister que porté par un acteur individuel ou collectif, qui s'efforce de faire advenir un futur souhaité ;
- 2) Divergence parce qu'au cours de sa réalisation le projet se transforme et s'écarte de la vision d'origine.

En définitive, le projet d'entreprise est la décision stratégique de l'entreprise.

IV - La fixation des objectifs : Un outil d'efficacité managériale

Dès qu'un homme ou une femme est en charge de sa vie, d'une action, d'une activité ou d'une collectivité, il ou elle doit se fixer des objectifs à atteindre. Ce sont ces objectifs qui déterminent dès le départ la responsabilité d'un individu face à lui-même et face à ses pairs. Les objectifs établissent un contrat d'efficacité entre un individu et lui-même et entre le même individu et son entreprise où il travaille.

Ces objectifs sont des jalons, des repères qui permettent d'évaluer à ~~des périodes indiquées et dans un contexte précis individuellement d'évaluer à des périodes indiquées et dans un contexte précis individuellement ou collectivement~~, les collaborateurs qui cheminent concrètement vers leur projet d'entreprise. Ces objectifs permettent également de savoir si les ressources ont été mobilisées et gérées avec économie, ~~efficience et~~ efficacité et efficacité en respectant les délais d'exécution.

CHAPITRE II : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

I - Acquisition d'une vision d'entreprise : *la vision*

Analysons ensemble cette citation suivante :

« Messenger d'amour et de sympathie / serviteur d'amis disparus / consolateur du solitaire / rassembleur des membres dispersés d'une même famille / créateur d'une vie meilleure / porteur d'information et de savoir / vecteur du commerce et de l'industrie / promoteur de la confiance / de la paix et de la bonne volonté / parmi les hommes et les nations ».

Il n'est pas exclu que certaines entreprises correspondent à cette définition. En fait, ces dix lignes sont gravées au fronton du siège de la Poste, à Washington. Le bâtiment date de 1912 du temps où le service postal était encore le bureau de poste, et où Fédéral Express, UPS et autres concurrents privés n'avaient pas vu le jour. A cette époque, un timbre ne coûtait que cinq cents et « livraison en express » signifiait qu'un paquet atteindrait sa destination le lendemain, « ni la neige, ni le vent, ni la chaleur, ni la nuit, n'empêchaient ces messagers rapides d'effectuer leur tournée ».

Il est certain que les services postaux actuels ne correspondent plus vraiment à la fonction idéale qui était la leur, selon cette devise. Ce décalage n'altère en rien l'importance de la « vision » d'ensemble mais prouve simplement qu'elle peut être modifiée par le cours des événements. On ne saurait définir une fois pour toutes le rôle de l'entreprise. La place que lui a consacrée l'enseignement du Management ces vingt dernières années en est la preuve.

Pour l'instant, contentons-nous d'analyser attentivement la citation en exergue. Elle développe parfaitement la notion de vision. Le concept de « vision ne se limite pas seulement à la raison d'être d'une société, ni aux produits fabriqués ou services offerts. La vision d'une entreprise englobe ses activités, sa spécificité, ses ressources humaines et sa valeur propre.

C'est une définition descriptive autant que motivante. Elle expose la perception des dirigeants ainsi que leurs intentions. La première question à laquelle il faille répondre est la suivante : Quelle est la justification de l'existence de l'entreprise et quels sont ses objectifs, autrement dit, sa « mission » ? Sa vocation humanitaire et son influence sur le monde forment la « vision » dont nous parlons.

L'acquisition d'une vision d'entreprise :

* La vision et ses objectifs

La vision d'une entreprise ne peut être dissociée des éléments humains qui la composent. Elle évoque la mission officielle de la société, mais aussi les aspirations de ses employés et leurs capacités personnelles. Ce n'est pas un concept abstrait, mais bien l'expression vivante d'un engagement partagé et d'objectifs communs. Son contenu ou son adéquation à une situation donnée ne sont pas les seuls éléments qui lui confèrent du pouvoir. Il faut encore qu'elle soit partagée par tous. Une vision d'entreprise véritablement efficace ne tolère pas de réactions individualistes du type : « je suis le seul à la barre de ce projet ». Il faut que chaque employé puisse affirmer : « je fais partie d'une entité qui me dépasse à laquelle je crois, comme tous ceux qui m'entourent ». La vision doit constituer un ciment liant les collaborateurs entre eux dans la communion et de partage de valeurs identiques.

Seule cette « détermination commune » motive les gens à conjuguer leurs efforts. Vision partagée et buts similaires ne sont cependant pas synonymes. Tous deux engendrent la synergie indispensable au progrès. La vision donne un sens à l'action, à la construction ou la production, elle est un aboutissement. Les objectifs sont davantage fonction des désirs et des besoins personnels, ils justifient l'action.

Le dirigeant (Directeur, manager, chef de division) et son équipe directoriale assument une fonction spécifique. Ils sont officiellement responsables de l'accomplissement de la mission de l'entreprise, c'est-à-dire de sa raison d'être et des objectifs visés. Ils doivent définir et communiquer à tous le sens de cette mission, sans négliger pour autant la vision respective de leurs partenaires, leurs attentes, désir, besoins, exigences, préjugés et parfois menaces.

Le manager doit synthétiser et intégrer toutes les visions qui s'offrent à lui et les fondre en une définition unique qui satisfasse tous les partenaires pour qu'ils puissent s'unir et collaborer. Telle est la contrainte inéluctable : la vision du leader doit assimiler toutes les autres. C'est une tâche immense et parfois impossible, tant il existe de contradictions internes entre les différents partenaires potentiels. Le manager doit jongler avec les attentes antinomiques de chacun.

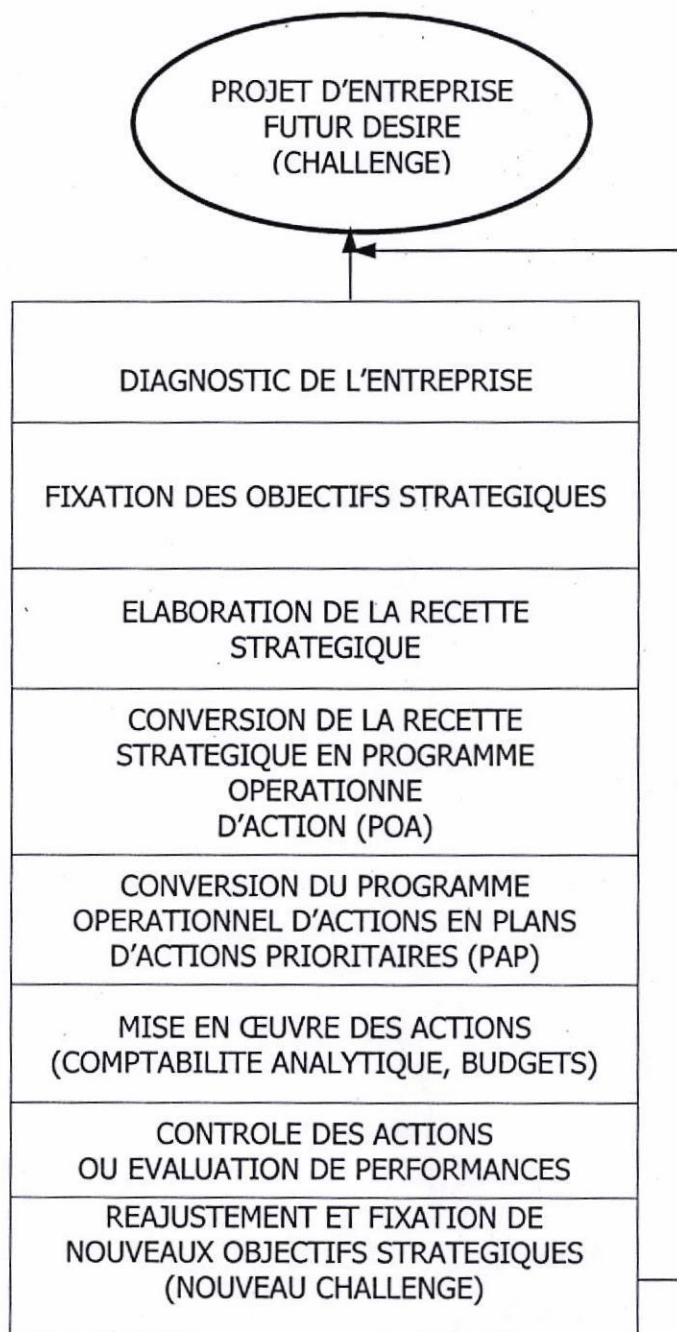
II - Mise en œuvre

A. Rappel

Le choix stratégique est une étape décisive dans la politique stratégique. Il est orienté par un certain nombre d'analyses qui vont se fonder sur des éléments à valeurs quantitatives et qualitatives. Il est à noter que l'analyse stratégique n'est pas seulement une science déduite mais aussi une matière qui repose surtout sur la qualité intuitive du manager stratège.

II – LE CHEMINEMENT STRATEGIQUE

La définition du management permet de présenter le **CHEMINEMENT STRATEGIQUE** de la manière suivante :



La définition et la mise en œuvre d'une stratégie pour se maintenir et se développer dans un DAS constituent le management stratégique. Il s'agit pour les dirigeants de l'entreprise de concevoir et de proposer les objectifs et le choix stratégique, de mobiliser les ressources indispensables au cheminement et d'engager les collaborateurs dans la réalisation du projet d'entreprise.

En quoi consiste un DAS (Domaine d'activités stratégique) ?

Le D A S a pour objectif de positionner stratégiquement l'entreprise sur son marché. Il consiste en effet, à :

- 1 - Diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes relevant de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes concurrents ;
- 2 - Permettre de révéler des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ;
- 3 - Mettre en exergue la nécessité de développer ou d'abandonner une activité
- 4 - Provoquer des changements à moyen et long termes.

Comment définit-on le D A S ?

Sa définition qui se fait généralement selon 2 options (1 : coupe ^{le} produit-marché, 2^e triplé : produit – marché – technologie) revient à répondre aux questions suivantes :

- les clientèles sont-elles homogènes ?
- les besoins satisfaits sont-ils identiques ?
- les facteurs clés de succès sont-ils hiérarchisés de la même manière ?
- les technologies utilisées sont-elles bien définies ?

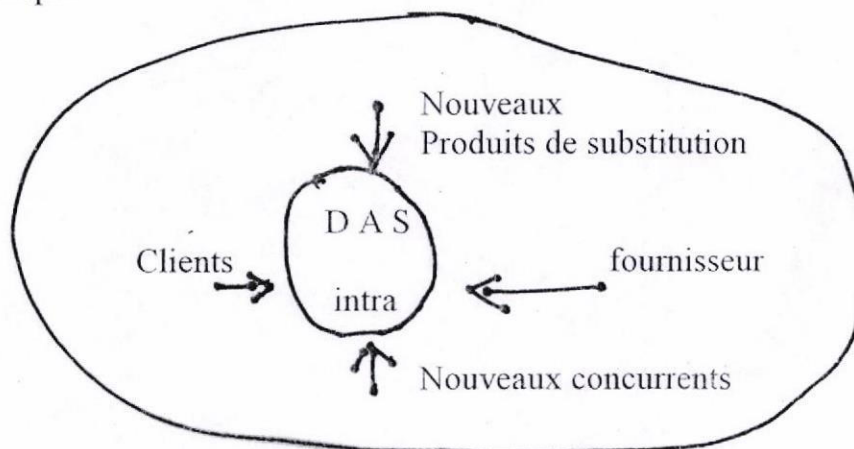
B. Cas à traiter

C. Le cheminement stratégique

(cf schéma II-1) *cf manuscrit*

C.I Le diagnostic de l'entreprise

Le diagnostic répond à 2 objectifs majeurs, d'une part déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'autre part détecter les opportunités et leur menaces dans l'environnement de l'entreprise.



Le diagnostic de l'entreprise à quatre composantes :

- a - Etudier l'entreprise par rapport à la concurrence et à la potentialité réelle de l'environnement : diagnostic de la position stratégique
- b - Evaluer les savoir-faire, les ressources humaines, technologiques et financières : diagnostic des ressources
- c - Etudier l'organisation, le style de management, la culture et l'identité organisationnelles de l'entreprise : diagnostic de la mise en œuvre
- d - synthèse du diagnostic : communiquer les informations qui vont alimenter les travaux de la formulation de la recette stratégique pour :
 - identifier les domaines d'excellence de l'entreprise
 - identifier les problèmes de l'entreprise
 - expliquer les problèmes de l'entreprise
 - proposer des solutions stratégiques aux problèmes de l'entreprise.

Exemple : Situations révélées par 1 diagnostic. *Cf manuscrit 1*
Schéma 2

C.2. La fixation des objectifs stratégiques

STEPHEN COVEY affirme que la meilleure manière de prévoir son avenir c'est de le construire. Pour ce faire, il faut déjà le rêver, le penser.

↳ Lire COVEY (S.R) les sept habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent, First 1989.

Il faut cependant relever que rêver d'un projet ne suffit pas. Il faut le réaliser. Il s'agit de convertir progressivement son rêve en réalité en se fixant les objectifs.

Dans la réalisation d'un projet d'entreprise, les objectifs sont les buts et les résultats à atteindre par l'ensemble des collaborateurs. Ils sont des repères qui permettent de savoir si on sait mettre en œuvre de manière cohérente et efficace les différentes ressources pour réaliser le projet d'entreprise. Pour être un contrat d'efficacité chaque objectif doit être S.M.A.C.

- . Spécifique : l'objectif doit être propre à chaque collaborateur et être lié aux missions que ce dernier accomplit dans le poste qu'il occupe . . .

- . Mesurable : l'objectif doit être quantifié . Dans le cas des objectifs de qualité, il faut les insérer dans des dates butoirs, des délais d'exécution, des normes budgétaires
- . Accessible : l'objectif doit être possible à atteindre. Il doit être conforme aux potentialités réelles du collaborateur afin de ne pas le démotiver
- . Cohérent : les objectifs du collaborateur doivent être cohérents entre eux et avec ceux de l'ensemble de l'entreprise.

Le contrat d'efficacité exige non seulement que les objectifs répondent aux caractéristiques SMAC, mais qu'ils soient négociés en début de chaque période afin d'entraîner leur adhésion. Cette négociation doit également contribuer à la naissance de l'esprit d'équipe par la mise en œuvre des éléments suivants :

- 1 - Partager les mêmes objectifs
- 2 - Donner le meilleur de soi-même
- 3 - Communiquer avec les autres
- 4 - Ecouter les autres
- 5 - S'entraider
- 6 - Rassembler les compétences de chacun
- 7 - Miser sur les différences des autres
- 8 - Accepter un leader qui est le coordonnateur.

Il est à souligner que dans la réalisation du projet d'entreprise, les objectifs stratégiques sont généralement de trois natures :

- a - Objectif de croissance : Cet objectif économique permet à l'entreprise de se développer volontairement et constamment afin de se sécuriser dans un environnement turbulent.
- b - Objectif de rentabilité : Cet objectif financier permet à l'entreprise de trouver non seulement des ressources pour couvrir ses charges, mais aussi pour financer une politique qu'elle a volontairement définie et mise en œuvre.
- c - Objectif de plus – value sociale : Cet objectif social permet à l'entreprise de créer, de préserver et de valoriser les emplois des collaborateurs. Il s'agit de coupler le développement organisationnel de l'entreprise au développement individuel des collaborateurs.

C.3. L'élaboration de la recette stratégique

Appelée encore politique de l'entreprise, la recette stratégique s'élabore en trois phases :

- a - L'élaboration du scénario de l'évolution de l'environnement, la mise en exergue des incertitudes majeures et la définition de la stratégie globale conséquente
- b - L'éclatement de la stratégie globale par DAS (degré d'engagement, cible, avantage concurrentiel, technologies, modes de développement, etc.)
- c - La réflexion sur l'évolution des ressources de l'organisation, ~~de~~ la culture et de l'identité organisationnelle en cohérence avec ses orientations stratégiques.

La recette stratégique met en synergie trois éléments :

- * la définition d'un champ d'activité par l'entreprise ; il s'agit de faire le choix d'un métier
- * la mise en exergue des compétences distinctives, c'est-à-dire s'interroger sur ce que l'entreprise sait mieux faire que les concurrents dans le métier choisi. Il s'agit de maîtriser son métier
- * adaptation de la stratégie actuelle aux nouvelles données issues du profil général d'efficacité de l'entreprise (doit-on continuer la croissance interne, réaliser une fusion ? diversifier les activités ? changer la technologie ?), la mise en œuvre de la recette stratégique permet à l'entreprise de créer l'avantage concurrentiel (lorsqu'elle est dans un environnement concurrentiel) et la valeur (lorsqu'elle est en situation du monopole ou quand il s'agit d'un service public).

A ce titre, les deux sources de la création de l'avantage concurrentiel ou de la valeur sont :

- 1 - la maîtrise de la qualité du produit grâce aux
 - investissement et savoir-faire technologiques
 - investissement et savoir-faire marketing
- 2 - la maîtrise des coûts grâce à :
 - la diminution du coût unitaire des facteurs de production
 - l'amélioration constante de la productivité.

4. La conversion de la recette stratégique en programme opérationnel d'actions

L'idée sous-jacente est celle de décliner les objectifs stratégiques (long terme) en objectifs opérationnels (moyen et court termes). La réalisation de ces objectifs opérationnels est confiée à des responsables d'unités organisationnelles en fonction de l'importance que confère la structure de l'entreprise. Ainsi dans la configuration structurelle par fonctions, ce sont les Directeurs qui sont en charge des objectifs opérationnels.

Dans la configuration structurelle divisionnelle, les chefs de division sont responsables des objectifs opérationnels.

Dans les configurations structurelles par matrices et par projet, les chefs de mission (découpage par matrices) et les chefs de projets sont en charge des objectifs opérationnels.

Exemple : *cf. 7.10 CAPANA - Mise en œuvre . . .*

Pour ce faire, le responsable des objectifs opérationnels doit savoir :

- organiser
- déléguer
- décider
- apprécier
- stimuler
- former
- communiquer
- contrôler

5. La conversion du ^{programme} plan opérationnel d'action en plans d'actions prioritaires (PAP)

Il s'agit de traduire chaque POA en plusieurs PAP. Chaque PAP est destiné à cerner de plus près et à très court terme les principales actions concrètes sur le terrain.

La PAP recense et affecte aux différents collaborateurs les actions immédiates et importantes qu'ils doivent faire dans le temps imparti en respectant les coûts pour qu'ensemble et en équipe, la direction puisse atteindre les objectifs opérationnels qui lui sont fixés.

En charge d'un PAP, chaque collaborateur de l'entreprise doit intérioriser qu'une action obéit toujours au cycle :

Début → Exécution → Fin.

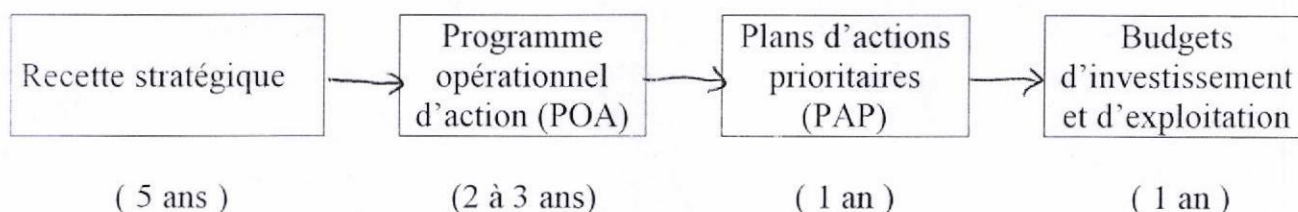
Pour gérer efficacement ce cycle, le collaborateur doit négocier avec son supérieur les objectifs de l'action. Il doit aussi choisir la méthodologie nécessaire à l'exécution de l'action. Il doit au préalable mobiliser les ressources indispensables à la réalisation de l'action. Enfin, la fin de chaque action doit toujours entraîner une évaluation du résultat obtenu par le collaborateur.

6. La mise en œuvre des actions

Le management enseigne que la pratique quotidienne des actions doit obéir à deux impératifs : le cadre budgétaire et le respect des principes managériaux.

6.1 L'impératif du cadre budgétaire

Chaque action entreprise doit s'inscrire dans un cadre budgétaire dans la mesure où elle est censée contribuer au cheminement de l'entreprise vers son projet : cf Schéma suivant



6.2 Respect des principes managériaux

Les savoir-faire managériaux deviennent des éléments cardinaux pour la pérennité de la compétitivité de l'entreprise. Le management enseigne que quels que soient les savoir-faire utilisés, quatre principes doivent être respectés :

- a - Le principe de l'économie qui exige qu'une action soit toujours réalisée au moindre coût mais en obtenant le même résultat, sinon un résultat d'une qualité supérieure
- b - Le principe de l'efficience qui exige qu'avec la même quantité de ressources consommées, l'on produise toujours plus en quantité. Ceci témoigne de la maîtrise du savoir-faire lorsque la même quantité de ressources consommées fait obtenir une production toujours croissante (productivité)
- c - Le principe de l'efficacité qui exige de s'approcher ou d'atteindre les objectifs fixés

- d - Le principe du respect du délai imparti qui rappelle à chaque collaborateur que le temps devient un élément fondamental de la compétitivité des entreprises. Chaque action doit être exécutée dans le délai imparti. Ce qui permet l'augmentation de la vitesse de rotation des ressources investies. Les actions répétées plusieurs fois sont mieux maîtrisées et leur délai d'exécution doit également diminuer par conséquent.

7. Le contrôle des actions mises en œuvre

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Ainsi, tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Il s'agit d'évaluer les performances.

Le contrôle organisationnel doit donc assurer en temps réel le suivi et la qualité des processus décisionnels mettant en œuvre toutes les actions dans l'entreprise. Toutes les dimensions de l'entreprise y sont intégrées : les structures, les procédures de décision, le comportement des hommes et femmes, la culture et l'identité organisationnelles de l'entreprise. A partir de cette vision, plusieurs types de contrôle vont exister dans l'entreprise.

- le contrôle interne : règles et procédures
- l'audit assiste le management pour le contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise
- le ^{contrôle} contrôle opérationnel (instruments : tab. De bords, reporting indiv, réunion mensuelle, entretien indiv)
- le contrôle de gestion (aide à la décision, coordonne, corrige les actions etc.)

8. Le réajustement des actions

Les différents aspects de la fonction contrôle doivent aider les dirigeants à corriger rapidement les actions entreprises afin de baliser le cheminement stratégique de l'entreprise.

Appelées réajustements, ces corrections se répartissent en 3 niveaux :

Niveau 1 : Réajustement des actions dans les PAP

Niveau 2 : Réajustement des actions dans les POA

Niveau 3 : Recentrage des objectifs stratégiques et élaboration d'une nouvelle recette stratégique

CHAPITRE III PLANIFICATION STRATEGIQUE

I - Généralités

Dans la littérature du management, les mots de politique, stratégie et de plan sont souvent employés indifféremment pour désigner le même concept.

Pour notre part, nous donnerons à ces trois termes des sens quelque peu distincts.

Nous appellerons politique : un ensemble de décisions et de règles de conduite adaptées à l'avance, pour une certaine période de temps en vue d'atteindre certains objectifs généraux. C'est dans ce sens, par exemple, que l'on parle habituellement de politique d'emploi ou de politique de formation et c'est aussi dans ce sens, dans le domaine du marketing qu'on parle de politique de prix, de produit, de communication et de politique de distribution.

Une stratégie : Elle aussi, est un ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. Mais elle se distingue d'une politique par le fait qu'elle est conflictuelle, en ce sens qu'elle est dirigée contre certains adversaires. Le mot de stratégie a en effet une origine et une connotation militaires. Dans le domaine du marketing par exemple les adversaires d'une entreprise sont des concurrents directs ou indirects dès lors que, pour atteindre ses propres objectifs une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec ses concurrents.

Quant au terme plan, nous lui donnerons un sens plus précis et plus opérationnel qu'à ceux de politique et de stratégie : un plan est une liste d'actions précises, assorties de leur date, de leur coût, de la description des moyens matériels qu'elles exigent.

* Définition de la planification :

La planification consiste à sélectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir afin de définir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

II - Avantages et critiques de la planification

cf tableau résumé
extrait de TERRY et FRANKLIN.

Avantages de la planification	Inconvénients (ou critiques) de la planification
1. La planification favorise des activités réfléchies et méthodiques (tous les efforts sont orientés vers les résultats visés)	1. La planification est limitée par la précision des informations et l'incertitude des faits à venir
2. Elle souligne la nécessité de changement pour l'avenir	2. La planification coûte trop cher
3. Elle permet de répondre à des questions du type : «que se passerait-il si ? (ces réponses permettent au planificateur de voir clair dans le jeu complexe des variables qui influent sur l'action qu'il décide d'entreprendre)	3. La planification se heurte à des obstacles psychologiques. (un obstacle omniprésent est que les individus se soucient plus du présent que de l'avenir)
4. Elle permet de fournir une base au contrôle	4. La planification étouffe les initiatives (sauf les plus efficaces qui ont un certain degré de plasticité)
5. Elle favorise les réalisations (donne au planificateur une ligne directrice et une motivation pour aboutir à des réalisations)	5. La planification retarde l'action (face aux événements inhabituels par exemple)
6. Oblige à avoir une vision d'ensemble	6. La planification est poussée trop loin par les planificateurs (surestiment leur contribution)
7. Elle permet d'intensifier et d'équilibrer l'utilisation des installations. (le plein - emploi des installations existantes)	7. La planification a un intérêt pratique limité.
8. Elle aide le dirigeant à affermir sa position (une planification bien conduite aide un dirigeant à commander avec assurance et dynamisme)	

III - Les différents types de plan de gestion

Le temps est l'élément de base dans toutes les tentatives de planification.

III.1. La planification stratégique (à long terme)

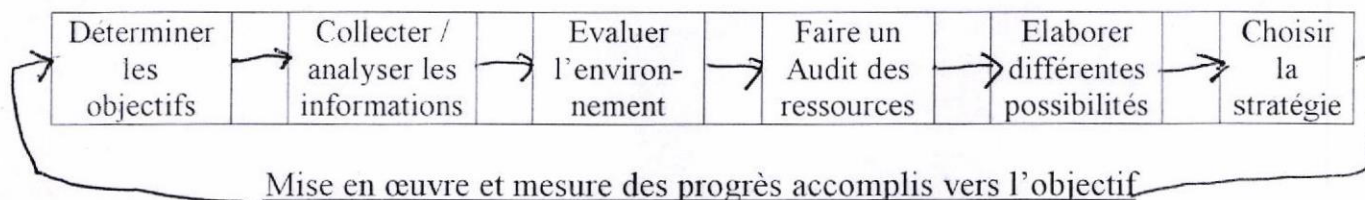
En 1976, Louis GERSTNER affirmait dans "Can strategy planning pay off?" : "A la fin des années soixante et pendant les années soixante-dix, l'un des phénomènes les plus étonnants qui ont marqué la gestion a été la diffusion rapide du concept de planification d'entreprise ou de planification stratégique".

Dès 1922, le doyen de Harvard, Wallace Donham, avançait l'idée dans un article de la Harvard Business Review, que les entreprises devraient systématiser leurs pratiques de prise de décision, faute de quoi ces pratiques ne différeraient guère des jeux du hasard.

Au cours des années 60 et 70, la Harvard Business Review, connue pour être l'une des publications du monde des affaires qui a le plus d'influence sur les hauts dirigeants des grandes entreprises, n'a cessé de manifester son intérêt pour le sujet en publiant maints articles sur les pratiques de planification stratégique à long terme.

La planification stratégique comporte six étapes distinctes :

- 1 - la détermination des objectifs
- 2 - la collecte et l'analyse des informations
- 3 - l'évaluation des dimensions stratégiques de l'environnement qui influent sur l'organisation
- 4 - un audit des ressources de la firme
- 5 - l'élaboration des différentes stratégies possibles correspondant à des séries d'actions différentes
- 6 - le choix de la stratégie à suivre et à mettre en œuvre.



Alors que la planification stratégique à long terme répond aux questions : où en sommes-nous aujourd'hui ? et où voulons-nous aller ? la planification tactique répond à la question : comment allons-nous y aller ?

III.2 La planification tactique

La planification tactique identifie les grandes activités qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques.

Par exemple, si l'un des choix stratégiques consistait à « atteindre une production d'une valeur annuelle de 20 millions de US en l'espace des quatre années à venir », la planification tactique évaluerait et classifierait les tâches possibles de la façon suivante :

- 1 - acquisition d'une affaire concurrente susceptible de servir le but recherché
- 2 - l'extension des installations actuelles
- 3 - mise en place d'un nouvel équipement de production dans l'espace ^{libre}liberté, etc.

Une fois qu'on a mis au point les tâches impliquées par chaque choix stratégique, on recense les différentes tâches pour chacune des grandes unités dont se compose l'organisation.

Généralement, il devient clair que certaines unités auront beaucoup plus de choses à faire que d'autres unités pour accomplir les tâches nécessaires. Il faut décider les transferts, augmentations, réductions indispensables des effectifs d'employés, affecter les moyens et allouer les temps.

En somme, la planification tactique, soutien de la planification stratégique, fournit une charte dans la mesure où elle est un ^{lien}lien avec l'avenir de l'entreprise.

Grâce, en effet, à la planification stratégique et à la planification tactique, les employés ont la possibilité de comprendre les différentes activités de l'entreprise et la façon dont leur postes individuels se relie aux objectifs généraux, à la croissance, à l'orientation et à la rentabilité de la firme.

IV - Cas d'un plan : le plan marketing

Le plan marketing est l'une des matérialisations les plus visibles du développement du marketing dans l'entreprise.

Un plan marketing traduit une stratégie choisie pour atteindre les objectifs que s'est fixés l'entreprise.

Le contenu d'un plan marketing varie d'une entreprise à une autre mais les rubriques essentielles comprennent :

- un résumé à destination de la direction du marketing et / ou direction générale
- une étude de la situation commerciale
- une analyse des opportunités et atouts

- une identification des objectifs et une présentation de la stratégie et des programmes d'action
- une présentation des comptes de résultats prévisionnels et des modes de contrôle

N.B. (-) Copie à distribuer : schéma général de la démarche de planification marketing

exemple : cf schéma général de la démarche de planning marketing

A - Résumé managérial

Il synthétise les principales recommandations soumises à l'approbation de la direction générale.

B - L'analyse de la situation marketing

Dans cette partie le responsable du plan analyse successivement :

- le macroenvironnement
- la demande
- la concurrence
- le produit
- les distributeurs
- l'entreprise par fonction et fait le diagnostic de la situation.

B-1 L^e macroenvironnement

Il s'agit d'évaluation des menaces et des opportunités des forces démographique, technologique, économique, socio-culturelle et institutionnelle, etc.

B-2 La demande

Il s'agit d'étudier :

- l'évolution récente
- les tendances constantes
- les caractéristiques des demandeurs, acheteurs, consommateurs
- les comportements d'achat, les motivations, les freins, les influences sur les décisions d'achat
- la répartition par segments
- l'évolution prévisible au niveau des volumes et des chiffres d'affaires

B-3 La concurrence

Il s'agit d'étudier :

- la structure des marchés, segments (oligopole, concurrence monopolistique etc.)
- les rapports de force : moyens (humains, matériels, financiers), part de marché (évolution)
- les caractéristiques des concurrents (taille, poids, notoriété, performance économique...)
- les stratégies des concurrents
- étude des politiques commerciales (prix, produits, distribution, communication, force de vente)
- pronostics sur les réactions éventuelles en cas d'attaque
- étude des canaux de communication.

B-4 Le produit

On indique dans cette section les résultats commerciaux, les conditions et les bénéfices dégagés par ligne de produit au cours des dernières années ou dans le cas d'un nouveau produit, sa répartition probable par grandes catégories.

B-5 Les distributeurs

Cette partie est consacrée à une analyse de circuits de distribution et de leur évolution (répartition des ventes et des marges). On étudie également les rapports de forces entre fabricants et distributeurs ainsi que tous les intermédiaires jugés significatifs.

B-6 Analyse de l'entreprise par fonctions

Il s'agit d'une étude approfondie par fonction (marketing, production, finance, ressources humaines...) le but est de dégager les forces et les faiblesses de l'entreprise.

B-7 Le diagnostic de la situation

Diagnostic et définition des objectifs étant liés, nous étudierons cette partie par un exemple simplifié.

Rubrique d'analyse	Points forts	Points faibles	Observations
Fonction marketing - Marque : - Notoriété : 20 %		X	Nécessité d'une ^{stratégie de} Communication
Produit " P " <ul style="list-style-type: none"> - part de marché = 5 % - lancé il y a 1 an - marché sensible au prix 		X	Etudier une stratégie de pénétration par baisse de prix
Etc.			

CHAPITRE IV : EVALUATION OU CONTROLE DES PERFORMANCES

On a appelé le contrôle, l'un des frères siamois de la gestion, l'autre étant la planification. Dans l'environnement complexe de nos organisations modernes, les deux fonctions sont devenues plus difficiles à mener à bien et ont pris plus d'importance dans tous les départements des organisations commerciales, de la finance au marketing. Les dirigeants d'entreprise doivent aujourd'hui contrôler les employés, les ventes, les stocks, la qualité et les coûts pour ne mentionner que ^{ces} quelques éléments.

Les efforts des dirigeants aboutissent-ils à l'obtention des objectifs recherchés ? Pour répondre à cette question, il faut évaluer les résultats. Si les résultats ne se situent pas dans la plage qu'on escomptait raisonnablement, on prend des mesures correctives. Cette évaluation et les actions correctrices si elles sont nécessaires, constituent le fond du travail du contrôle dans toutes ses formes.

I - DEFINITION ET DIFFERENTS TYPES DE CONTROLE

Le contrôle consiste à déterminer ce qui est réalisé, c'est-à-dire à évaluer les réalisations et, si nécessaire, à prendre les mesures correctives qui permettent de faire que les réalisations soient conformes aux plans.

On peut assimiler le contrôle à la détection et à la correction des écarts importants entre les résultats obtenus et les activités planifiées. Il apparaît ainsi comme une visée constructive, une nécessité de gestion et non comme une entrave ou une gêne.

I-1 Le contrôle interne

Il établit les règles et procédures que les collaborateurs et les dirigeants doivent respecter dans l'exécution des actions et des missions qui leur incombent. Il constitue l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

I-2 L'Audit

Activité d'expertise, l'audit consiste à assister le management pour le contrôle de l'ensemble des activités. Il doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

Il couvre plusieurs domaines (comptabilité, finance, informatique, social, fiscal, juridique, organisationnel etc.). Il est dit interne quand l'auditeur appartient à l'entreprise et externe quand l'expert vient de l'extérieur.

L'essentiel est que l'auditeur soit professionnel et indépendant.

I-3 Le contrôle de gestion

Il a pour objectif fondamental de concevoir et de mettre en place des instruments d'informations (le tableau de bord, le reporting individuel, la réunion mensuelle, l'entretien individuel...) destinés à permettre aux responsables d'agir avec économie, efficacité, efficacité et dans les délais impartis tout en préservant la cohérence économique globale de l'entreprise entre objectifs, ressources et réalisations.

Ainsi définit, le contrôle de gestion couvre tout le cheminement stratégique de l'entreprise.

Il aide :

- à la décision en amont, c'est-à-dire à préparer le futur
- à coordonner les actions présentes, c'est-à-dire à suivre le présent
- à corriger les actions en aval, c'est-à-dire contrôler le passé.

Destiné donc à aider les responsables à améliorer constamment la performance globale de l'entreprise, le contrôle de gestion utilise les techniques suivantes :

- le calcul de coût de revient
- le seuil de rentabilité et la détermination du coefficient de sécurité
- l'analyse des budgets, des PAP et des POA
- l'analyse des écarts
- l'analyse des stocks
- l'analyse des tableaux de bord
- l'audit informatique
- la technique du budget base zéro (BBZ)
- l'analyse de la valeur
- l'analyse des comptes
- l'audit stratégique.

N.B Définitions de quelques instruments

. Le tableau de bord regroupe un ensemble d'indicateurs significatifs de la progression des résultats vers l'atteinte des objectifs. Il fait ressortir les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Son exploitation doit être facile.

. Le reporting individuel est un instrument de suivi individuel des collaborateurs défini de manière participative, il doit livrer des informations en temps réel et favoriser ainsi l'action après son analyse.

. La réunion mensuelle est un instrument de suivi collectif des collaborateurs travaillant dans la même unité organisationnelle (par exemple), permet de faire collectivement le point, d'analyser en commun les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des PAP, de définir ensemble les actions correctives, de repérer les collaborateurs qui manifestent un besoin d'aide et de soutien. Chaque réunion mensuelle doit avoir un thème, un objectif et un plan.

II - LE PROCESSUS DU CONTROLE

Le contrôle, dans l'acception que prend ce terme dans la formalisation de la gestion, n'existe pas sans planification, organisation et impulsions préalables.

Dans le processus du contrôle, la première étape dans la mesure des réalisations consiste à s'interroger sur les problèmes de mesure. Brièvement, la mesure est la détermination de la quantité ou de la capacité d'une entité bien définie. Sans mesures (ou normes), un dirigeant est condamné à conjecturer ou à utiliser les méthodes empiriques qui peuvent ou non être fiables. Parfois, lorsqu'on est confronté à des problèmes de mesure, il est utile de réfléchir en termes de réalisations matérielles et immatérielles – nombre de timbres écoulés, mandats moyens effectués par jour, temps mis pour le traitement d'un dossier sont des mesures matérielles. Par ailleurs, il existe généralement dans une entreprise de nombreux résultats immatériels ; on est contraint de recourir à des moyens tels que le jugement de valeur et les indices indirects : exemple la formation des cadres, le bon moral des employés, l'efficacité de la communication...

Le contrôle est un processus qui se compose de trois étapes bien définies à caractère universel :

- 1 - la mesure des réalisations
- 2 - la comparaison entre les réalisations et la norme et la vérification des différences qui se présentent
- 3 - la correction des écarts défavorables à l'aide d'actions destinées à y remédier

cf schéma 3

En termes légèrement différents, le contrôle consiste (1) à dégager ce qui est réalisé, (2) à comparer les résultats et les attentes, ce qui conduit (3) à approuver les résultats ou à les désapprouver. Dans ce dernier cas, il faudrait ajouter l'adoption des mesures correctrices nécessaires.

La deuxième étape du processus du contrôle consiste à comparer les réalisations à la norme. Il s'agit à proprement d'une évaluation des réalisations ; cependant il n'est pas pertinent de fixer un écart de façon rigide, ou même une plage satisfaisante car des écarts relativement faibles par rapport à la norme sont admis pour les réalisations liées à certaines activités, alors que, dans d'autres cas, un écart minime peut avoir des conséquences graves.

Par conséquent, dans la comparaison entre les réalisations et la base de contrôle (normes), les cadres devraient fixer leur attention sur l'exception : principe de la gestion par exception en vue d'économiser le temps et des efforts dans le processus de contrôle.

Quant à la troisième étape du processus de contrôle, chaque fois que des écarts importants sont découverts, une action vigoureuse et immédiate est indispensable. Les actions correctrices mises en œuvre, devront donc être le fait de personnes qui ont une autorité sur les réalisations concrètes.

Pour que l'efficacité soit maximale, la correction des écarts devrait s'accompagner d'une responsabilité individuelle bien déterminée. Le fait de tenir un individu particulier pour responsable de telle ou telle tâche est l'un des meilleurs moyens de voir les attentes se concrétiser. Le fait de tenir quelqu'un pour responsable tend à personnaliser la tâche (ou le travail) et cela se résume à une facilitation du diagnostic et de la correction de l'écart. A cet effet, les actions curatives sont préférables aux actions correctrices en ce sens qu'elles permettent de dégager la cause réelle de la difficulté et d'entreprendre des efforts pour éliminer la source des écarts. De cette façon, on obtient une véritable aide et une vraie collaboration à l'égard du contrôle.

III - LES ETAPES DU CONTROLE

James H. DONNELLY et ses collaborateurs ont défini trois étapes du contrôle :

- le contrôle préalable
- le contrôle en cours de route
- le contrôle après coup avec renvoi d'information.

Le contrôle préalable intervient avant le début des opérations et porte sur les décisions, les procédures et les règles qui sont conçues pour s'assurer que les activités planifiées seront effectuées correctement.

Le contrôle en cours de route intervient dans la phase d'action où les plans sont mis en œuvre et porte sur la direction, le pilotage et le réglage à la fin des activités.

Le contrôle après coup se concentre sur l'utilisation des informations relatives aux résultats antérieurs afin de corriger les écarts futurs possibles par rapport aux normes reconnues comme acceptables.

III.1 Le contrôle préalable

Plutôt que d'attendre les résultats et de les comparer aux objectifs, on peut exercer un contrôle qui limite à l'avance les activités ; l'application de politiques et de procédures a un effet significatif à cet égard. Les premières limitent le champ des décisions à prendre, les secondes définissent les actions spécifiques et entreprendre dans le cadre d'une séquence prescrite. La meilleure façon d'évaluer la mesure dans laquelle elles sont ou non suivies est d'appliquer un processus de contrôle.

En réalité, le contrôle exercé sur les politiques et les procédures (qui est une partie des efforts de planification) reflète les liens étroits entre la planification et le contrôle. Il faut remarquer que le contrôle contribue à vérifier la compréhension des politiques et des procédures. Le contrôle aide aussi à rendre cohérent l'usage des politiques et des procédures. Par exemple, un Directeur des ventes peut avoir pour politique que tout changement de prix par rapport aux prix publiés doit faire l'objet d'une autorisation écrite de sa part ; aucun vendeur n'est autorisé à changer le moindre prix ; cette mesure clarifie la politique en vigueur et donne une possibilité de contrôle au Directeur des ventes, qui est ainsi en mesure de savoir ce qui se passe, et de réguler la marche des affaires.

III.1 Le contrôle en cours de route

Le contrôle en cours de route est au cœur de tout système de contrôle opérationnel. Au niveau de la production, tous les efforts visent à obtenir la quantité voulue des produits voulus au moment voulu. Dans un terminal d'aéroport, l'équipe de bagagistes doit mettre les bons bagages dans les bons avions au bon moment. Un contrôle en cours de route peut donc aider à s'assurer que le plan sera mis en œuvre à l'instant voulu et dans les conditions requises.

III.2 Le contrôle après coup avec renvoi d'informations

On peut le considérer comme un système (cf figure 17.3) dans lequel celui qui fixe les objectifs ou le cadre qui définit les attentes transmet ses exigences à un centre de traitement de l'information qui est soit une personne disposant des informations nécessaires au contrôle, soit un ordinateur nourri des informations convenables. Le centre de traitement des informations envoie alors les informations nécessaires au centre de contrôle des informations qui est une personne ou un ordinateur et qui met en œuvre le processus de contrôle : il compare les attentes de celui qui définit les objectifs et les réalisations obtenues dans le cadre des fonctions fondamentales de la gestion.

Le contrôle avec renvoi d'informations implique que certaines données ont été collectées et analysées et que les résultats sont renvoyés à quelqu'un, ou à quelque chose, qui fait partie du processus soumis à l'opération de contrôle, si bien que des corrections peuvent être entreprises.