

(Chapitre 5)

La planification dans l'entreprise

Objectifs pédagogiques

L'étudiant doit être capable :

- De donner une définition de la planification.
- De distinguer entre la planification stratégique, à moyen terme et à court terme.
- D'expliquer le processus de planification.
- De distinguer entre les différentes stratégies possibles.
- D'expliquer les limites de la planification.

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre et à franchir pour atteindre ces objectifs. Elle permet donc de répondre aux questions suivantes :

- *Quelle est la situation actuelle ?*
- *Où voulons-nous aller ?*
- *Comment y parvenir ?*

I- Les différents types de planification

Il existe trois types de planification, présentés dans le tableau suivant :

| Tableau 5.1 : les différents types de planification | | |
|---|--|---|
| La planification stratégique | La planification à moyen terme | La planification à court terme |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle s'étale sur plus de cinq ans. ▪ Il s'agit : <ul style="list-style-type: none"> ➤ D'analyser certains aspects de l'environnement externe. ➤ De repérer les forces et les faiblesses. ▪ Le dirigeant détermine : <ul style="list-style-type: none"> ➤ La mission de l'entreprise. ➤ Les objectifs généraux de l'entreprise. ➤ Les politiques et les stratégies. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle couvre une période de cinq ans au maximum. ▪ Les chefs de départements et les directeurs élaborent : des plans détaillés, coordonnés, qui concerne la production, la commercialisation et les ressources humaines... | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elle s'étale sur une période pas plus qu'un an. ▪ Les cadres inférieurs définissent : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les tâches à accomplir ➤ Les programmes, les projets, les opérations et les activités propres à leurs unités organisationnelles. ▪ Elle consiste aussi à mettre en œuvre et contrôler les réalisations. |

II- Le processus de planification

La planification stratégique est un processus à quatre étapes :

1- L'analyse de la situation

Il s'agit au niveau de cette étape de faire un diagnostic.

➤ **Notion de diagnostic**

Le terme diagnostic est utilisé généralement dans le domaine médical et consiste à identifier une maladie par ses symptômes.

Au niveau de l'entreprise, l'objectif d'un diagnostic est de déterminer si celle-ci se porte bien ou mal et de détecter ses dysfonctionnements.

➤ **Les phases du diagnostic**

■ Analyse préalable de la stratégie

Il s'agit de définir la stratégie et d'apprécier sa pertinence et son adéquation avec l'environnement.

■ Analyse du potentiel interne ou diagnostic interne :

- Evaluation des moyens humains (effectifs, salaires, qualifications...) et leurs adéquations avec les besoins de l'entreprise.
- Evaluation des moyens financiers.
- Evaluation des moyens techniques etc....

■ Analyse de l'environnement ou diagnostic externe :

L'entreprise évolue dans un environnement présentant des opportunités et des menaces, elle doit collecter les informations et les analyser en tenant compte des différents aspects de cet environnement (financier, technologique, économique, politique...).

2- La formulation de la mission et des objectifs

Cette étape est cruciale, puisque la mission et les objectifs servent de point de départ et d'encadrement aux activités de tous les services, les divisions et les unités administratives.

La mission est la description générale et durable de l'entreprise, elle correspond à la raison pour laquelle elle est créée.

Un objectif se définit par quatre composantes : une dimension, une échelle de mesure, une norme et un horizon temporel. Il peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

3- L'élaboration des stratégies

Les dirigeants définissent les stratégies, c'est-à-dire les nouveaux projets ou activités qui s'adaptent à la mission de leur entreprise.

4- L'évaluation et le choix de la meilleure option

Cette activité doit tout d'abord viser la croissance et la rentabilité optimale de l'entreprise.

Une fois la planification stratégique est élaborée, les cadres inférieurs sont tenus de :

- Définir les tâches à accomplir
- Elaborer le cheminement du travail
- Mettre en œuvre la stratégie

III- Les différents types de stratégies

Maintenant que nous connaissons les étapes du processus de la planification stratégique, le tableau suivant donne une idée sur les stratégies d'entreprises les plus courantes.

Tableau 5.2 : les différents types de stratégies

| La stratégie | Explications |
|-----------------------------------|---|
| La spécialisation | Elle se caractérise par la concentration des moyens et du savoir-faire sur une seule activité. |
| La diversification | <p>L'entreprise essaye de se présenter sur plusieurs marchés et/ou de nouvelles activités afin de répartir les risques, il y'a trois types de diversifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La diversification de la clientèle (nouveaux clients pour les produits actuels) ➤ La diversification de la production (nouveaux produits pour les marchés actuels). ➤ La diversification totale (nouveaux produits et nouveaux clients). |
| L'intégration | <p>Il s'agit de regrouper des activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'intégration vers l'amont : production d'un produit précédemment acheté par l'entreprise. ➤ L'intégration en aval : prise en charge de la distribution. |
| L'innovation | C'est le fait d'investir dans de nouveaux produits ou services. |
| Les alliances et les coopérations | Il s'agit de conclure des accords entre entreprises pour des raisons financières, commerciales... |

IV- Les intérêts et les limites de la planification

Tableau 5.3 : intérêts et limites de la planification

| Intérêts | Limites |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incite à l'utilisation d'un processus uniforme. ➤ Force les gestionnaires à examiner tous les programmes, les projets et les activités d'une façon systématique. ➤ Permet de saisir des opportunités. ➤ Fournit une base de contrôle. ➤ Equilibre l'utilisation des moyens de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coûteuse. ➤ Risque d'erreur. ➤ Peu flexible dans un environnement turbulent et incertain. |

Résumé à compléter ?

La planification est un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les étapes à mettre en œuvre. Trois grands types de planification sont à mentionner à ce niveau. La planification stratégique qui s'étale sur plus que cinq ans et où le dirigeant détermine la mission, les objectifs généraux de l'entreprise, ainsi que la ou les stratégies possibles. La planification à moyen terme, qui s'étale sur cinq ans au maximum et où des plans détaillés, coordonnés, qui concernent la production, la commercialisation et les ressources humaines... sont élaborés. La planification opérationnelle qui s'étale sur une durée moins d'une année et où les cadres inférieurs définissent les tâches à accomplir, les programmes, les projets, les opérations et les activités propres à leurs unités organisationnelles.

Pour avoir des plans efficace, les responsables doivent suivre un processus de planification, se résumant dans les étapes suivantes : Analyse de la situation, la formulation des objectifs et de la mission, élaboration de la stratégie et enfin évaluation et choix de la stratégie.
