

La Planification en management

- 01** Définition de la planification
- 02** Étapes de la planification
- 03** Avantages de la planification
- 04** Les divers types de plans

Définition de la planification

La planification se concentre sur **les objectifs**, c'est-à-dire les **résultats précis** que l'organisation souhaite atteindre, ou encore les aboutissements auxquels elle fait parvenir. Il faut considérer le processus de planification comme un **cadre de référence** permettant de **fixer les objectifs de rendement** et de faire le point sur **les interventions concrètes**.



Définition de la planification

Rappel: Objectifs SMART

S M A R T



SPÉCIFIQUE
Définir clairement
le but de l'objectif et
compris par tous



MESURABLE
Inclure des
indicateurs
de réussite



ATTEIGNABLE
Indiquer des
moyens réalistes
pour atteindre
l'objectif



RÉALISTE
Tenir compte des
contraintes
(environnement,
ressources...)



TEMPOREL
Préciser la date
butoir ou un
échéancier

Définition de la planification

Prenons l'exemple d'une entreprise de produits alimentaires.

Le directeur des ventes désire en **augmenter les ventes** (l'objectif est **spécifique et ambitieux**) de **15%** (il est **mesurable**) **au cours de l'année qui suit** (l'objectif **s'inscrit dans le temps**).

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit distribuer ses produits dans de nouveaux territoires de vente.

Le directeur s'est assuré que le **département de la production** pouvait produire suffisamment et que **la logistique** était prête à assurer la distribution

→ **l'objectif s'harmonise avec les autres objectifs.**

Étapes de la planification

Il est donc question de créer et d'élaborer un **plan**, c'est-à-dire **un énoncé des mesures à prendre** pour atteindre les **objectifs** qu'on s'est fixés.

Pour que la planification soit systématique, il est recommandé de suivre certaines étapes:

Définir les objectifs

Déterminer où on se situe par rapport aux objectifs

Réfléchir à des hypothèses touchant l'avenir

Analyser les diverses possibilités d'intervention

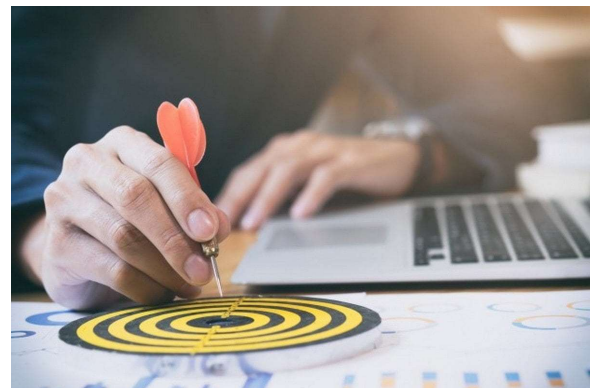
Mettre le plan à exécution et évaluer les résultats

Étapes de la planification

1- Définir les objectifs

Il s'agit de déterminer, avec **précision**, les **résultats** ou les **aboutissements escomptés** et la **direction à prendre**.

Il faut être assez **précis** pour être en mesure de savoir quand les cibles sont atteintes, ou encore pour pouvoir **évaluer**, en cours de route, le chemin qui reste à parcourir.



Étapes de la planification

2- Déterminer où on se situe par rapport aux objectifs

Evaluer les **réalisations actuelles** en regard des **résultats souhaités**, et faire le point sur la situation en ayant en tête les **objectifs visés**, en précisant alors **les atouts** qui favorisent les progrès et **les faiblesses** qu'il est ralenties.

3- Réfléchir à des hypothèses touchant l'avenir

Il s'agit de **prévoir** le mieux possible comment se dérouleront les événements.
Il est bon d'élaborer **plusieurs scénarios** et de cerner les éléments qui favoriseront les progrès de chacun d'entre eux ou qui les gêneront.

Étapes de la planification

4- Analyser les diverses possibilités d'intervention

Analyser les diverses possibilités d'intervention, **choisir** les meilleures, puis **déterminer** comment les mettre en œuvre :

On dresse **une liste** de toutes les interventions possibles, **on les évalue** avec soin et on choisit les **solutions les plus propices** à l'atteinte des objectifs.

On prépare ensuite une **description étape par étape** des mesures à prendre pour emprunter la voie choisie.

Étapes de la planification

5- Mettre le plan à exécution et évaluer les résultats

On prend les **mesures envisagées** et on mesure avec soin les **progrès**.

Il faut **agir dans le respect des plans, évaluer les résultats**, prendre des mesures de **redressement** et, au besoin, **modifier** les plans.



**Il faut intégrer la planification aux démarches quotidiennes.
C'est une activité qui se déroule en permanence, dans un environnement
professionnel exigeant et agité.**

Avantages de la planification

Les organisations subissent des **pressions** émanant de **diverses sources**.

Venant de l'externe, on peut évoquer les forces de la concurrence, le nombre croissant de lois et de règlement, la complexité toujours plus grande des technologies, les incertitudes de l'économie mondiale et les coûts importants des investissements en main d'oeuvre, en immobilisations et en autres ressources.

À l'interne, les défis sont aussi nombreux: recherche de l'efficacité opérationnelle, nouvelles structures organisationnelles, diversité croissante de la main d'oeuvre et autres défis de gestion connexes.

Dans ce contexte, la planification présente un certain nombre d'avantages susceptibles d'**améliorer le rendement** de l'organisation et de **favoriser l'épanouissement professionnel** de ceux qui y travaillent .

Avantages de la planification

Une meilleure concentration des efforts et une flexibilité accrue

L'orientation vers l'action

L'amélioration de la coordination

L'amélioration du contrôle

L'amélioration de la gestion du temps

Les divers types de plans

Les organisations complexes mettent en œuvre toute une gamme de plans, dont l'application varie considérablement quand à **la durée**, à **la portée** et à **l'ampleur**.

Pour déboucher sur la réussite, les plans doivent toujours être élaborés avec **précision** et mis à exécution avec soin.

Les plans à court terme et les plans à long terme

Les plans stratégiques et les plans opérationnels

Les divers types de plans

Les plans à court terme et les plans à long terme

Du côté de l'organisation dans le temps, les **plans à court terme** s'étendent en général sur **1 an ou moins**, les **plans à moyen terme** sur **1 à 2 ans** et les **plans à long terme** sur **3 ans ou plus**.

La haute direction se consacrera sans doute aux plans et aux orientations à long terme, qui concernent l'organisation dans son ensemble.

Les cadres intermédiaires veilleront plutôt aux activités et aux plans à court terme et à moyen terme.

La mise en chantier d'un nouveau modèle d'avion demande une planification à long terme, alors que l'embauche d'un nouveau travailleur sur la chaîne de production relève de la planification à court terme

Les divers types de plans

Les plans stratégiques et les plans opérationnels

Les plans stratégiques s'attachent aux besoins à **long terme** de l'organisation et ils établissent une **orientation globale**. Les cadres supérieurs sont chargés d'établir ces objectifs pour toute l'organisation, de décider des mesures à prendre et de la répartition des ressources.

Les plans opérationnels définissent les activités à accomplir dans des **domaines précis** afin que les plans stratégiques soient respectés.

Les divers types de plans

Les plans stratégiques et les plans opérationnels

Dans les **sociétés industrielles**, on rencontre le plus souvent les types de plans suivants:

- **Les plans de production**, qui portent sur les méthodes et les technologies indispensables à la création de biens et de services dotés d'une valeur,
- **Les plans financiers** qui traitent les ressources financières requises pour l'exécution des opérations,
- **Les plans d'installation** qui concernent les équipements et les aménagements des lieux de travail,
- **Les plans marketing** qui touchent la vente et la distribution des biens ou des services,
- **Les plans des ressources humaines** qui touchent le recrutement, la sélection et l'affectation des travailleurs aux divers postes.

L'Organisation en management

- 01** Définition de l'organisation
- 02** La structure hiérarchique
- 03** La structure fonctionnelle
- 04** La structure hiérarchico-fonctionnelle
- 05** La structure divisionnelle
- 06** La structure matricielle

Définition de l'organisation

L'organisation correspond au processus de **structuration des ressources humaines et matérielles**, par lequel on **coordonne** les activités afin de poursuivre un **but**. Il s'agit de :

- Diviser le travail
- Aménager les ressources
- Coordonner les activités

Une fois les plans dressés (la mission, les valeurs essentielles, les objectifs et la stratégie), il faudra déterminer : qui fera quoi, qui sera responsable de qui, quel rapport entretiendront les employés et les divers éléments de l'entreprise.

Le grand défi consiste à choisir la formule la plus pertinente compte tenu de la situation.

Définition de l'organisation

Toute organisation nécessite une structure → La répartition en fonctions et services au sein d'une entreprise apparaît dans le cadre de cette structure.

Selon **Mintzberg**, la structure d'une organisation peut être définie comme la : « somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches. »

« Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Strategor, 1993)

Définition de l'organisation

La structure d'une entreprise forme le **schéma de répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités**.

Etablir la structure, consiste à :

- Définir les services (ou directions) qu'il faut constituer;
 - Délimiter les activités de chaque service;
- Préciser les relations entre services qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnelles, ou de conseil.

Une structure est généralement représentée par un **organigramme**; celui-ci est un graphique représentant **la structure** d'une entreprise et permettant de se rendre compte des différentes **liaisons** pouvant exister entre les services.

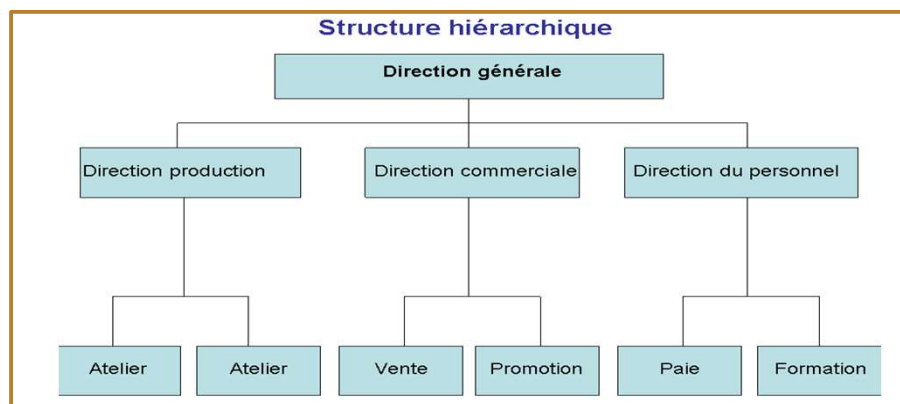
L'organigramme fait apparaître le processus réel de l'exercice du pouvoir, la répartition des tâches et les liens formels entre les services.

La structure hiérarchique

C'est la structure de **type militaire**, préconisée par Fayol.

Cette structure entraîne **une seule relation d'autorité-subordination**, elle a la forme d'une **pyramide**, l'autorité circule à **sens unique** du haut vers le bas.

L'échelon supérieur détient l'autorité et peut la déléguer à l'échelon immédiatement inférieur.



La structure hiérarchique

La structure hiérarchique est une organisation qui repose sur :

- **L'unicité de commandement** : chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef lequel relève aussi d'un seul supérieur et ainsi de suite.
- **La délégation de l'autorité** : c'est la transmission de l'autorité par un supérieur hiérarchique à un subordonné. On délègue uniquement l'autorité mais le supérieur reste responsable des résultats des décisions prises par le subordonné.
- **Le principe de la responsabilité absolue** : c'est l'obligation pour un subordonné d'accomplir les tâches qui lui sont assignées et d'expliquer les résultats non satisfaisants obtenus. C'est ainsi que le supérieur doit déterminer avec rigueur les objectifs attendus et ne doit pas intervenir dans les tâches qui relèvent du subordonné.

La structure hiérarchique

Avantages

- Structure simple, facile à mettre en place.
- Facilement compréhensible où les responsabilités sont définies d'une façon très claire.
 - Claire où chacun connaît exactement son rôle.
 - Permet une définition précise de l'autorité et de la compétence :
 - tous les éléments du système ont un pouvoir propre ou délégué.
 - chaque élément du système est conscient du résultat qu'on attend de lui.

La structure hiérarchique

Inconvénients

- Rigide (manque de souplesse) et lenteur des décisions.
- Risque de déformation de l'ordre donné (surtout quand il est oral), vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier.
- Difficulté de trouver des responsables compétents dans tous les domaines.
- Risque de centralisation (les informations tendent à remonter vers le sommet et les décisions à être prises par le dirigeant).

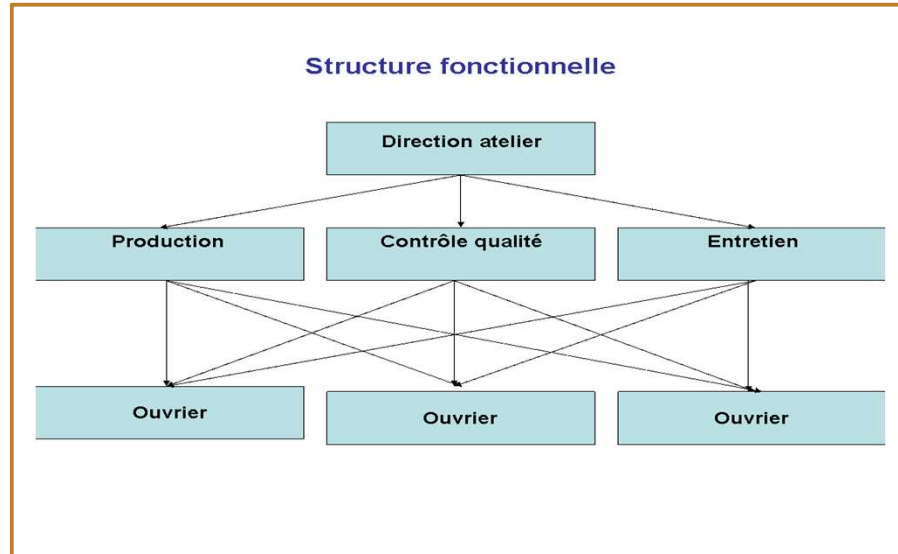
La structure fonctionnelle

Contemporain de Fayol, Taylor critiqua la structure hiérarchique, car dans un subordonné dépend d'un seul chef pour la totalité de son activité. Ce supérieur doit donc avoir des connaissances très étendues, excédant fréquemment la capacité d'un seul homme.

Taylor proposa donc l'adoption d'une structure fonctionnelle dans laquelle **chaque subordonné dépend de plusieurs chefs**, chacun d'eux ayant une autorité limitée à sa spécialité appelée autorité fonctionnelle (**division fonctionnelle de l'autorité**).

La spécialisation et la répartition des tâches, la compétence étant le critère privilégié qui justifie l'autorité de chaque responsable.

La structure fonctionnelle



La structure fonctionnelle

Ce type d'organisation repose sur :

- **L'absence de l'unité de commandement:** Chaque responsable peut intervenir dans le domaine de sa compétence auprès d'éléments dépendants d'autres services (**Spécialisation**).
- **La délégation du pouvoir et de l'autorité à des responsables fonctionnels:** Le responsable peut intervenir dans le cadre de leur compétence lorsque des problèmes sont posés.

La structure fonctionnelle

Avantages

- Valoriser les compétences
- Accroissement de l'efficacité et du rendement des salariés (les salariés se sentent mieux aidés et mieux assistés)
- Cette structure répond aux besoins de la production en grande série et aux activités mono productrices (un seul produit)
 - Favorise la communication descendante et ascendante

La structure fonctionnelle

Inconvénients

- Risque de conflits entre les spécialistes.
- Dilution (dispersion) de l'autorité et de la responsabilité entre plusieurs chefs (**multiplicité de commandement**).
- Difficultés de coordination car chacun n'envisage l'entreprise que du seul point de vue de sa fonction.
- Risque de non exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.

La structure hiérarchico-fonctionnelle

Cette structure s'est développée aux États-Unis au début des années 1970.

Elle vise à **partager l'autorité** entre les chefs opérationnels qui agissent et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent.

Elle est un système qui cherche à cumuler les avantages et à éliminer les inconvénients du modèle hiérarchique et de la structure fonctionnelle.

Elle est également appelée « Structure staff and line »

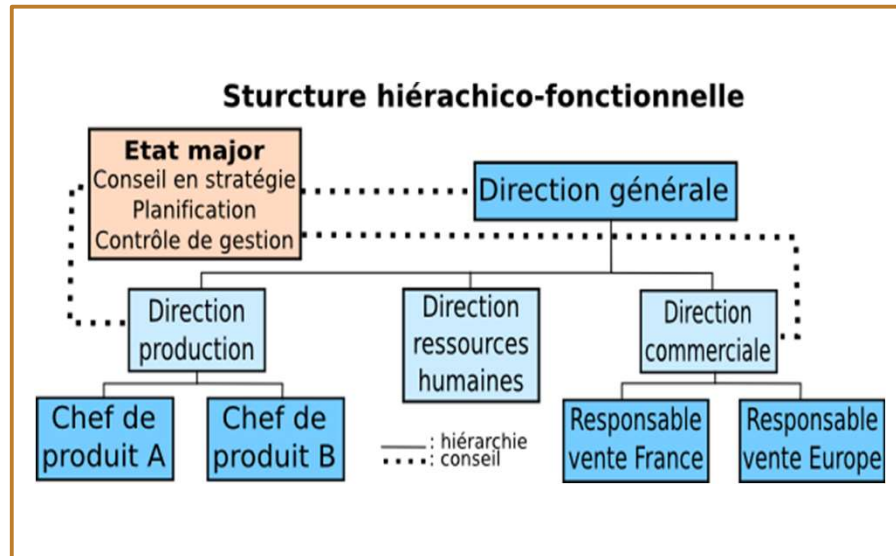
➔ **Elle associe, donc, des organes hiérarchiques (line) et des organes fonctionnels (staff) qui n'ont aucune autorité hiérarchique.**

La structure hiérarchico-fonctionnelle

Elle repose sur deux principes :

- **L'unité de commandement** : le pouvoir appartient à des chefs hiérarchiques qui sont en "Line" (lignes hiérarchiques) et qui disposent d'une autorité générale : Ce sont les opérationnels.
- **La spécialisation** : c'est le fait de responsables qui conseillent, mais qui ne décident pas. Ils observent et sont au "staff" (état-major) ce sont les fonctionnels.

La structure hiérarchico-fonctionnelle



La structure hiérarchico-fonctionnelle

Deux types d'organes sont donc nécessaires :

- Les **organes hiérarchiques** qui disposent seuls de l'autorité.
- Les **organes d'état-major** placés auprès des organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude, de préparation et de contrôle.



- Les responsables en "Line" doivent tenir compte des suggestions et des recommandations des responsables en "Staff" et les transformer en ordres.
- L'état-major doit se confiner dans son rôle de conseiller et éviter de donner des ordres directs.

La structure hiérarchico-fonctionnelle

Avantages

- L'autorité est partagée entre les cadres opérationnels ou hiérarchiques qui agissent (line) et les cadres fonctionnels qui conseillent et influencent (staff).
 - Séparation des responsabilités
 - Accroissement de la compétence de l'organisation
 - Facilitation de la prise de décision
 - Rationalisation des décisions

La structure hiérarchico-fonctionnelle

Inconvénients

- L'apparition du staff élève le coût de fonctionnement
 - Des malentendus et tensions peuvent surgir entre le staff et le line.
- Risque de confusion dans la détermination des responsabilités en cas de mauvais résultat.
 - Risque de substitution de l'état-major aux responsables hiérarchiques.

La structure divisionnelle

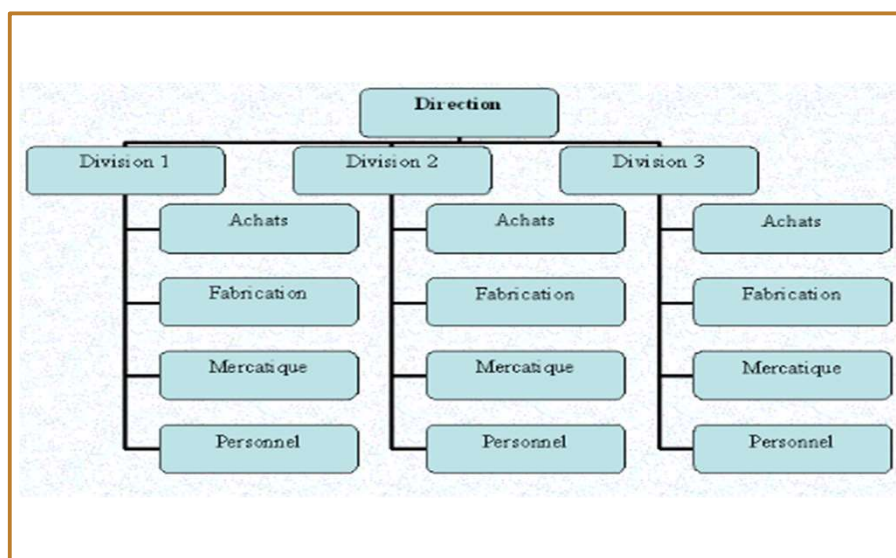
Comme son nom l'indique, une structure divisionnelle permet **la division de l'entreprise en plusieurs unités** relativement **autonomes**, avec une **activité précise pour chacune**.

➔ **Chaque division a ses propres ressources et sa gestion se fait comme une entité quasi-indépendante.**

Les objectifs généraux et les décisions stratégiques restent, toutefois, fixés par le dirigeant. Elle est adaptée aux organisations produisant une grande variété de produits et intervenant sur des marchés diversifiés.

Cette structure offre la possibilité, par division, d'utiliser des procédés de fabrication différents et de pouvoir écouler ses produits dans des zones géographiques différentes.

La structure divisionnelle



La structure divisionnelle

Il existe plusieurs catégories de structures divisionnelles:

- **Division géographique:** vise à répartir les activités d'une entreprise en zones géographiques autonomes.
- **Division par produits :** répartit la production entre plusieurs divisions qui sont chacune responsable d'un produit ou d'une famille de produits .
- **Division clients :** répartition en fonction des différents profils de clients.
- **Division par marché :** répartition en fonction du marché ciblé par l'entreprise (marchés différenciés)

La structure divisionnelle

Ce type de structure repose sur les principes de:

- **L'autonomie** de chaque division
- **La décentralisation** des décisions sauf en ce qui concerne ce qui ne peut être traitée qu'au niveau supérieur
 - **La délégation du pouvoir** de décision, de l'autorité et de la responsabilité.

Dans cette structure, **chaque division devient un centre de stratégie et de profit** et son responsable doit être considéré par le président comme quelqu'un capable de diriger sa propre entreprise, même si l'allocation des ressources clés, investissements et cadres à haut potentiel, est coordonnée au niveau du groupe (décisions stratégiques)

La structure divisionnelle

Avantages

- La responsabilité est bien définie au niveau de chaque division
 - Meilleure adaptabilité et flexibilité.
- L'utilisation des compétences et du matériel est généralement optimale.
- Le contrôle des objectifs tracé à chaque division se fait d'une manière facile et avec une plus grande efficacité.
 - La spécialisation des cadres peut être un facteur de rentabilité.
 - Permet une réactivité rapide lors de l'évolution de l'environnement.

La structure divisionnelle

Inconvénients

- Compétences techniques difficilement transmissibles d'une division à l'autre, conduisant à un manque de collaboration entre les services.
 - Risque de gaspillage à cause de la duplication des tâches
 - Risque de perte de tout contrôle de la direction
- Absence d'économies d'échelle (le résultat de chaque division ne peut pas toujours être optimisé au niveau global, puisqu'il dépend, pour cela, des chiffres des autres divisions).
 - Répartition des moyens communs entre plusieurs divisions coûteuse.

La structure matricielle

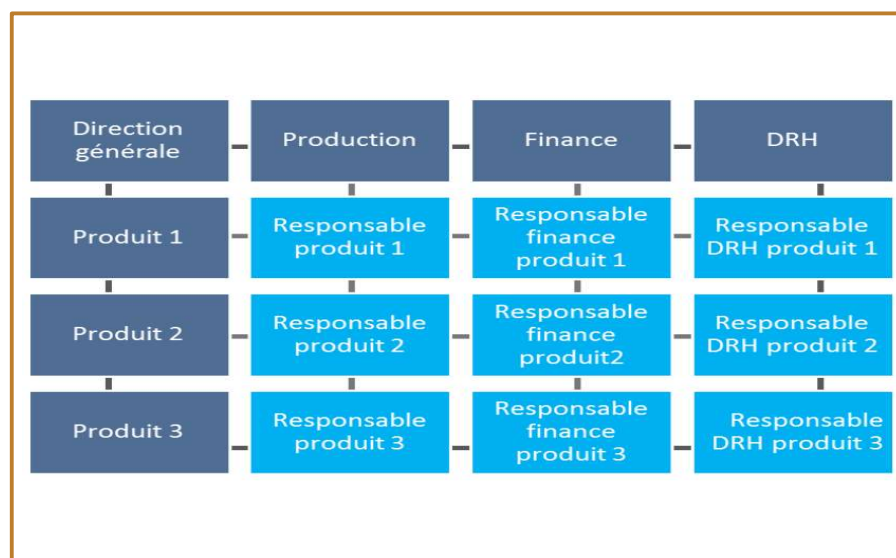
La structure matricielle, décrite par Jay Galbraith, au début des années 1970, repose sur un principe de **dualité de commandement**.

Elle combine le découpage par fonction et par division : Chaque salarié dépend simultanément d'un chef de projet (ou de produit) et d'un responsable fonctionnel.



Selon la vision de Jay Galbraith, la structure matricielle représente un équilibre entre la structure fonctionnelle qui donne, une prédominance aux fonctions et la structure divisionnelle qui donne une prédominance aux produits et aux projets .

La structure matricielle



La structure matricielle

La structure matricielle repose sur :

- **Des unités fonctionnelles** qui disposent du matériel, du personnel et qui sont au service des unités divisionnelles.
- **Des unités divisionnelles** qui s'intéressent à la réalisation d'une tâche déterminée (produit, activité, projet...) en faisant appel à l'assistance des unités fonctionnelles.

Cette structure est particulièrement bien adaptée à la complexité croissante de l'entreprise, ainsi qu'à l'impératif de flexibilité (la structure n'est pas figée et un projet peut être annulé sans la remettre en question).

La structure matricielle

Avantages

- Favorise la décentralisation (une partie du pouvoir de décision est transférée aux chefs de projet)
 - Développe la concurrence entre les chefs de produits et chefs de projets
 - Favorise la créativité et le sens d'initiative
- Renforce la communication transversale et améliore la circulation d'informations
 - S'adapte facilement aux changements stratégiques
 - Ajustement permanent entre les besoins projets et les métiers

La structure matricielle

Inconvénients

- Pas d'unicité de commandement (peut être à l'origine de conflits).
- Génère des difficultés de coordination à cause de la multiplicité des projets.
- Les salariés sont souvent trouvés face une structure qui ne leur indique pas clairement de qui ils dépendent .

La Direction en management

- 01** Définition de la direction
- 02** Rôle de la direction
- 03** Principes de la direction
- 04** Les différents modes de direction
- 05** Les styles de direction

Définition de la direction

Le processus par lequel on amène les autres grâce à l'influence qu'on exerce sur eux à consentir des efforts à poursuivre un objectif déterminé

« Diriger c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints. » H.Fayol

Rôle de la direction

Pour Octave Gelinier,
L'accomplissement de la fonction de direction suppose que soient remplies les tâches suivantes:

- Connaissance des faits (diagnostics interne & externe)
 - Choix des buts
 - Organisation des moyens
- Définition de la structure des responsabilités
 - Conduite des hommes
 - Contrôle

Rôle de la direction

Les tâches de la direction implique:

- L'étude et prise de décision complexe
- La conduite de négociations avec les partenaires.
- L'apport créatif d'idées et de solutions nouvelles.

Principes de la direction

Les principes essentiels à adopter pour mener les autres à partager sa vision de l'avenir:

- 1. Remettre en question le processus**
- 2. Faire preuve d'enthousiasme**
- 3. Aider les autres à agir**
- 4. Donner l'exemple**
- 5. Souligner les grandes réalisations**

Les styles de direction

Le style de direction ou de leadership correspond à la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un manager d'établir les relations avec ses subordonnés.

Le style de management dépend de nombreux facteurs, tels que :

- La personnalité et les caractéristiques du dirigeant.
 - La taille de l'entreprise.
 - La propriété de l'entreprise
 - L'environnement de l'entreprise...

Les styles de direction

D'une manière générale, ce sont les managers qui détiennent le pouvoir dans les organisations. Cependant, tous ne l'exercent pas de la même manière. Le style avec lequel un manager exerce son pouvoir va déterminer la motivation des salariés.

Plusieurs auteurs ont modélisé les styles de direction d'organisations. Parmi lesquels:

Le management situationnel de Hersey et Blanchard

La grille managériale de Blake et Mouton

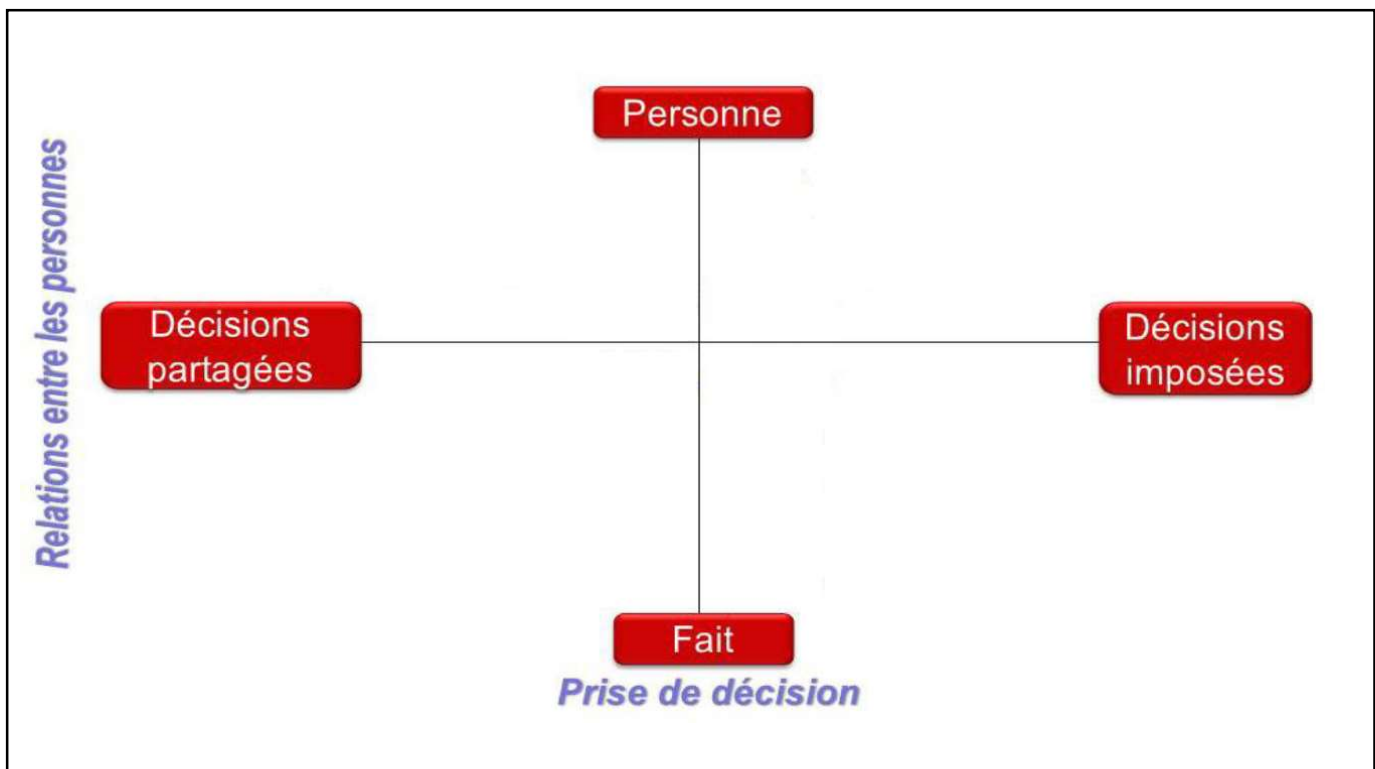
Les styles de direction

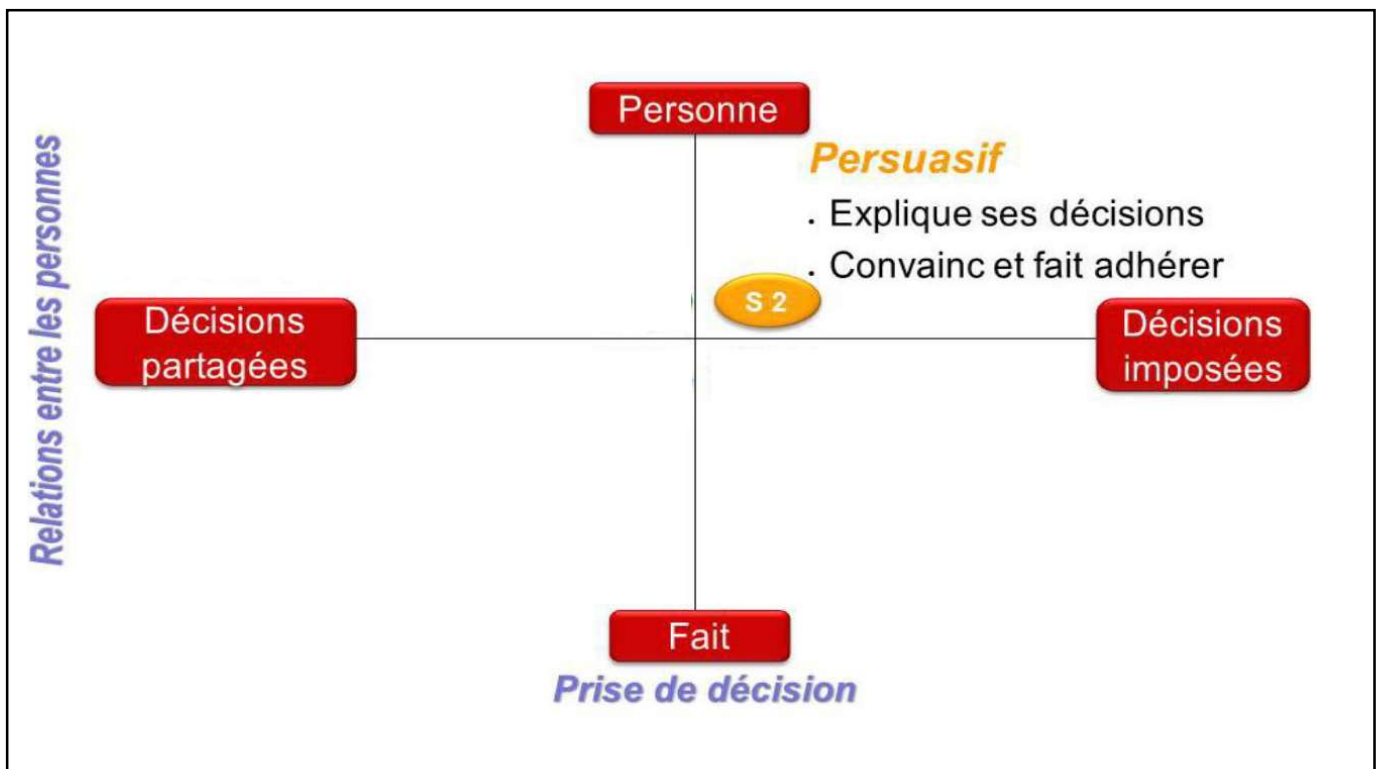
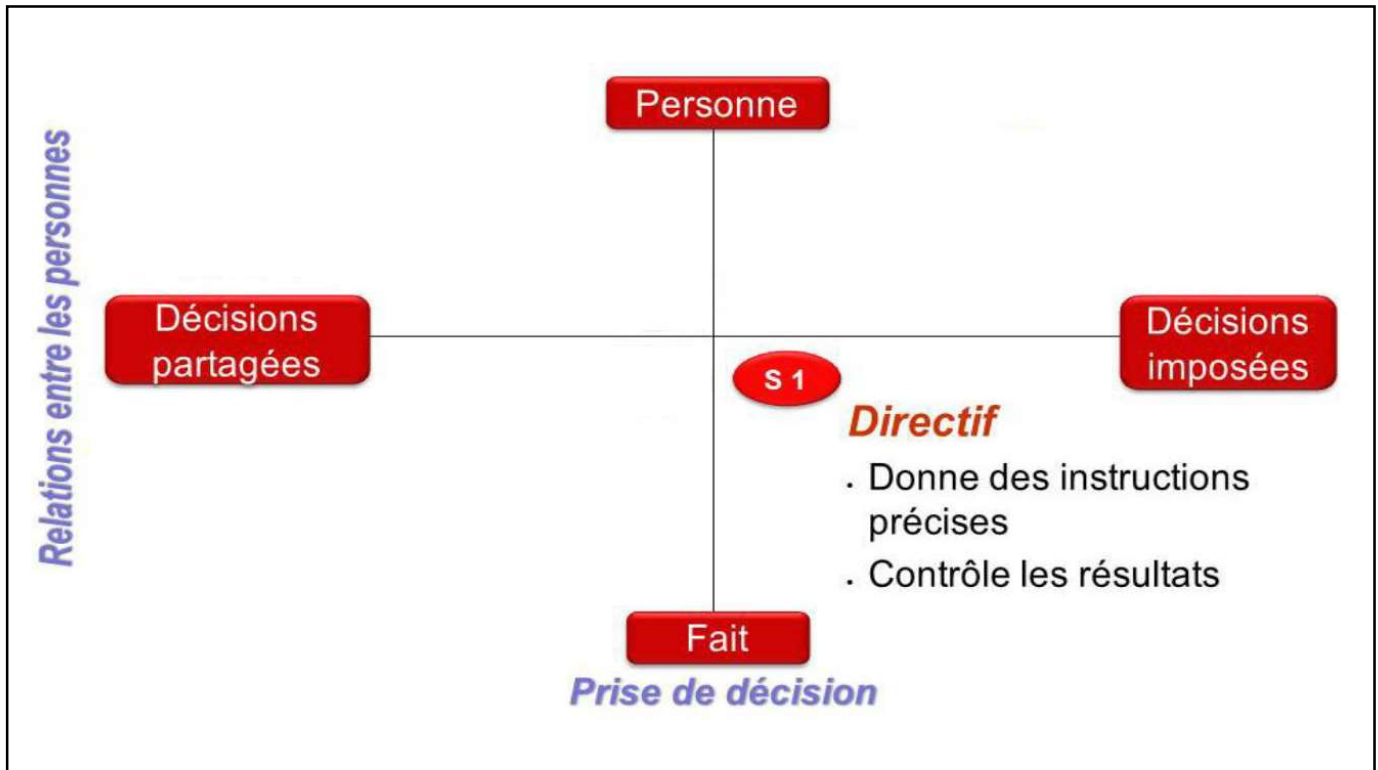
Le management situationnel de Hersey et Blanchard

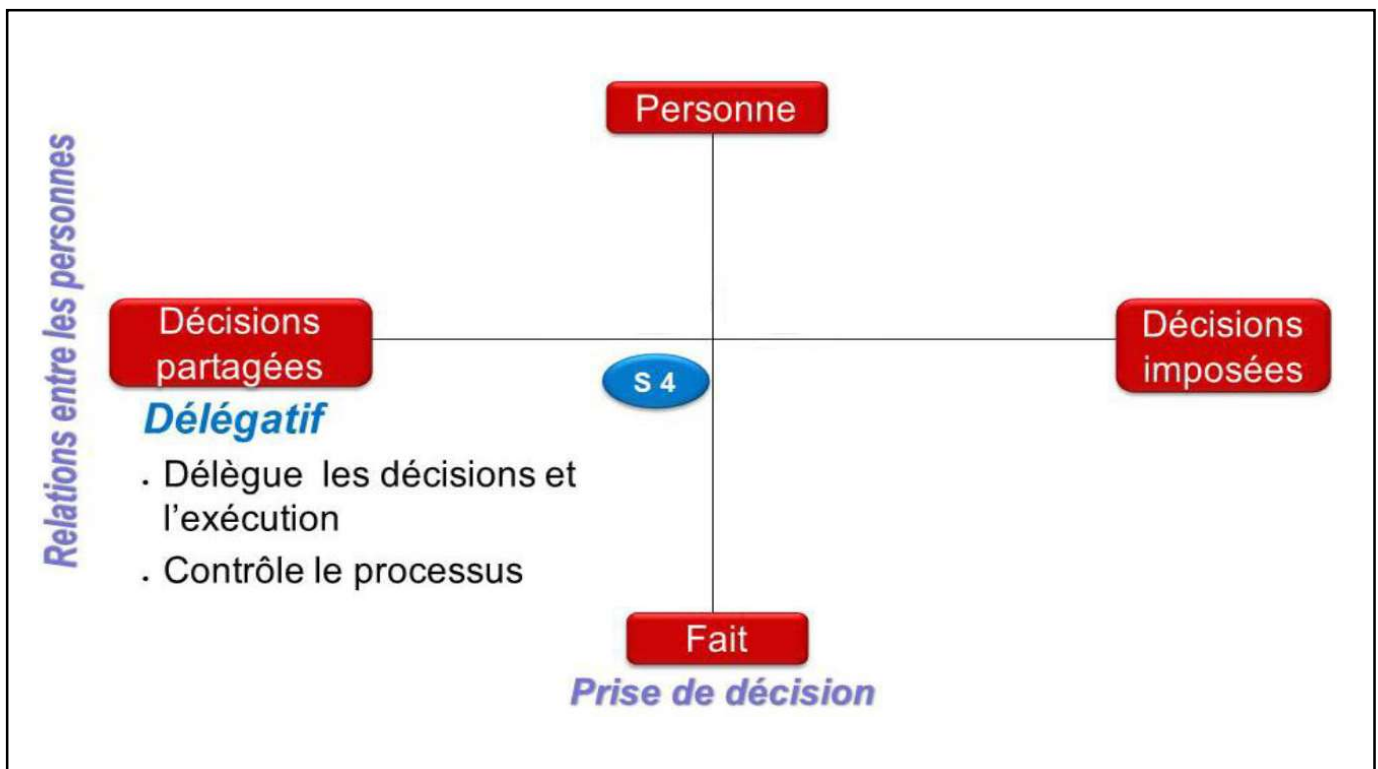
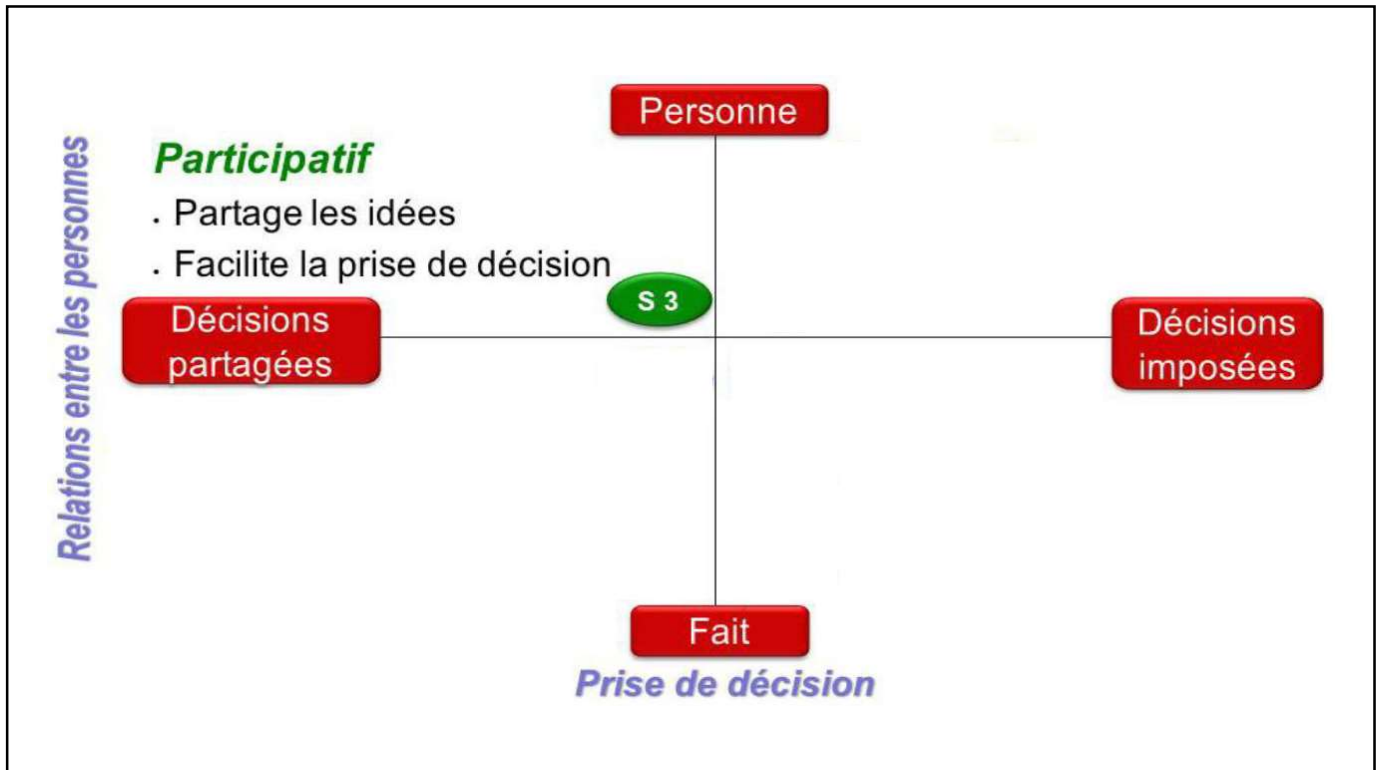
Hersey et Blanchard expliquent qu'il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » style de management. Il faut adapter sa position en fonction de la situation.

Ils distinguent entre 4 styles :

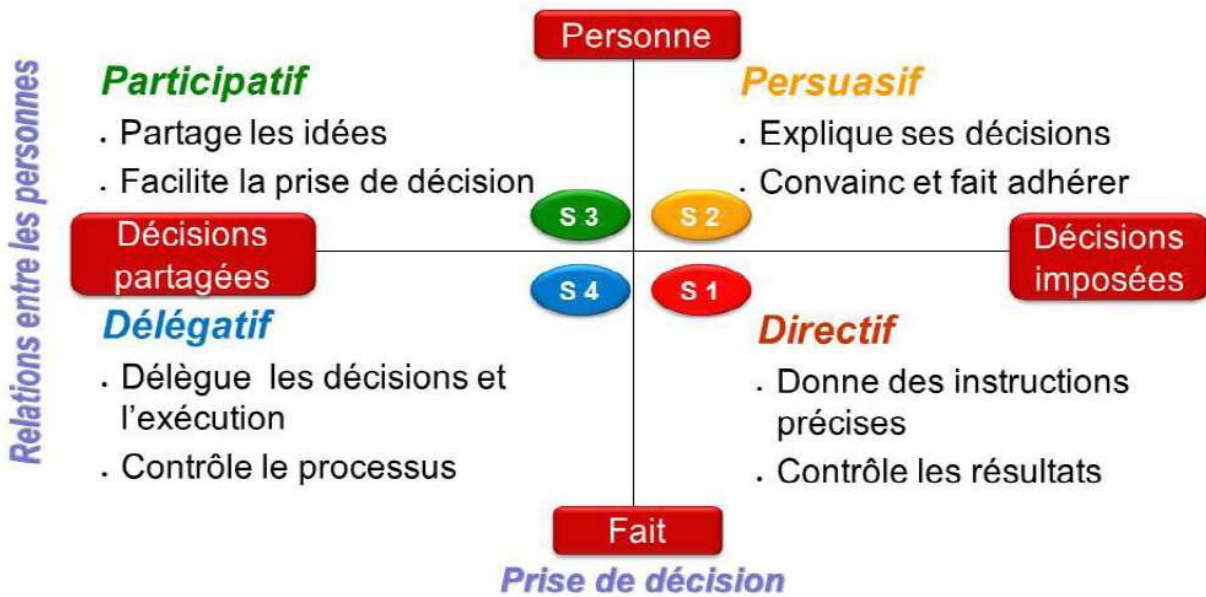
- **Style 1 – Directif** : « Je » décide
- **Style 2 – Persuasif** : « Je » décide en expliquant mes choix
- **Style 3 – Participatif** : « Nous » décidons ensemble
- **Style 4 – Délégatif** : « Vous » décidez







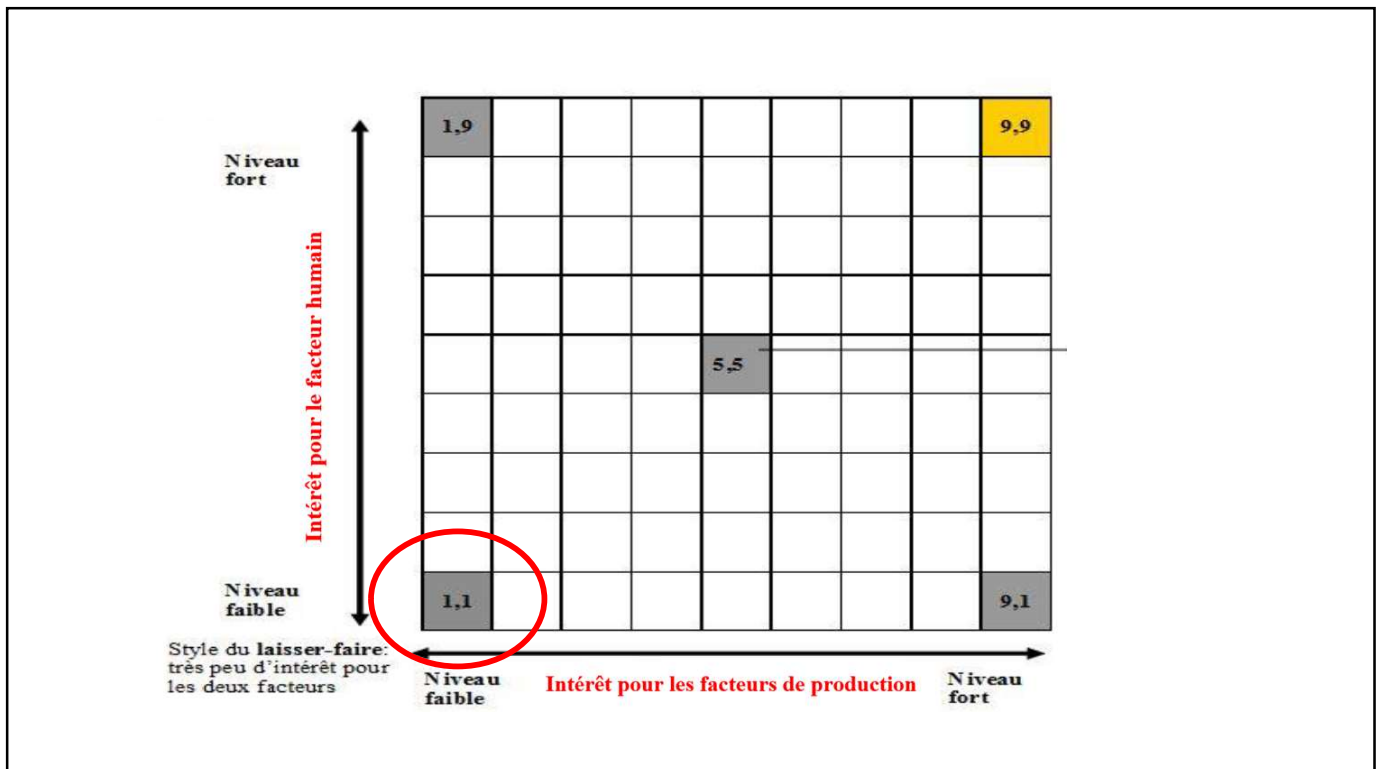
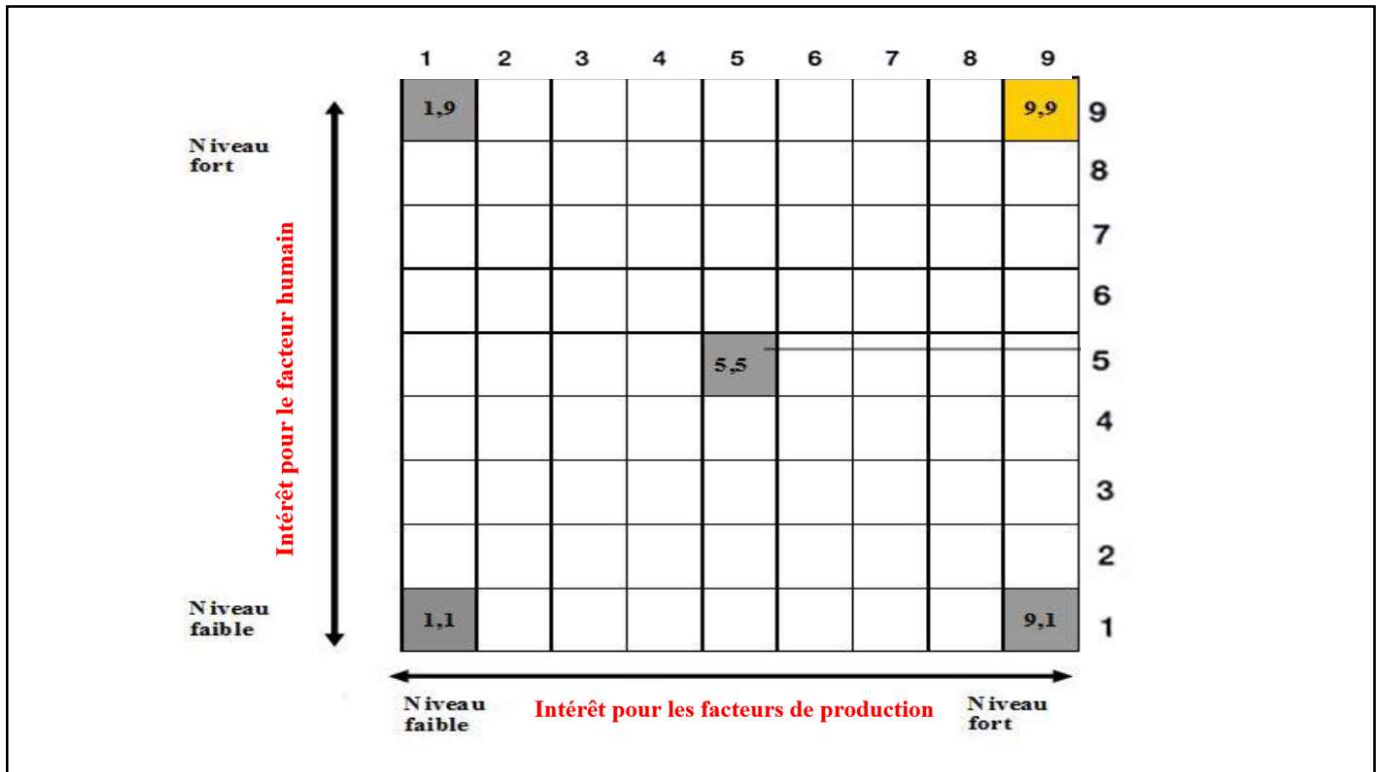
Management situationnel Hersey et Blanchard

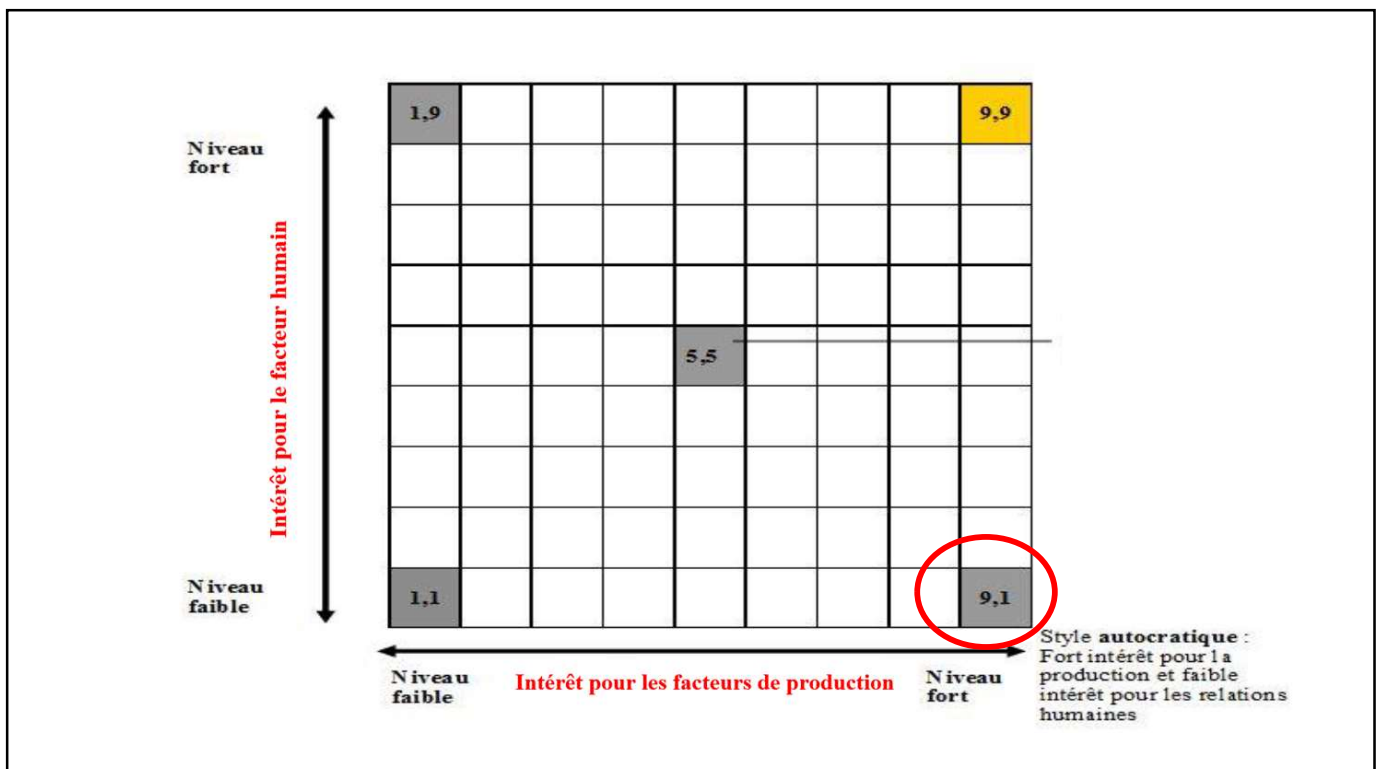
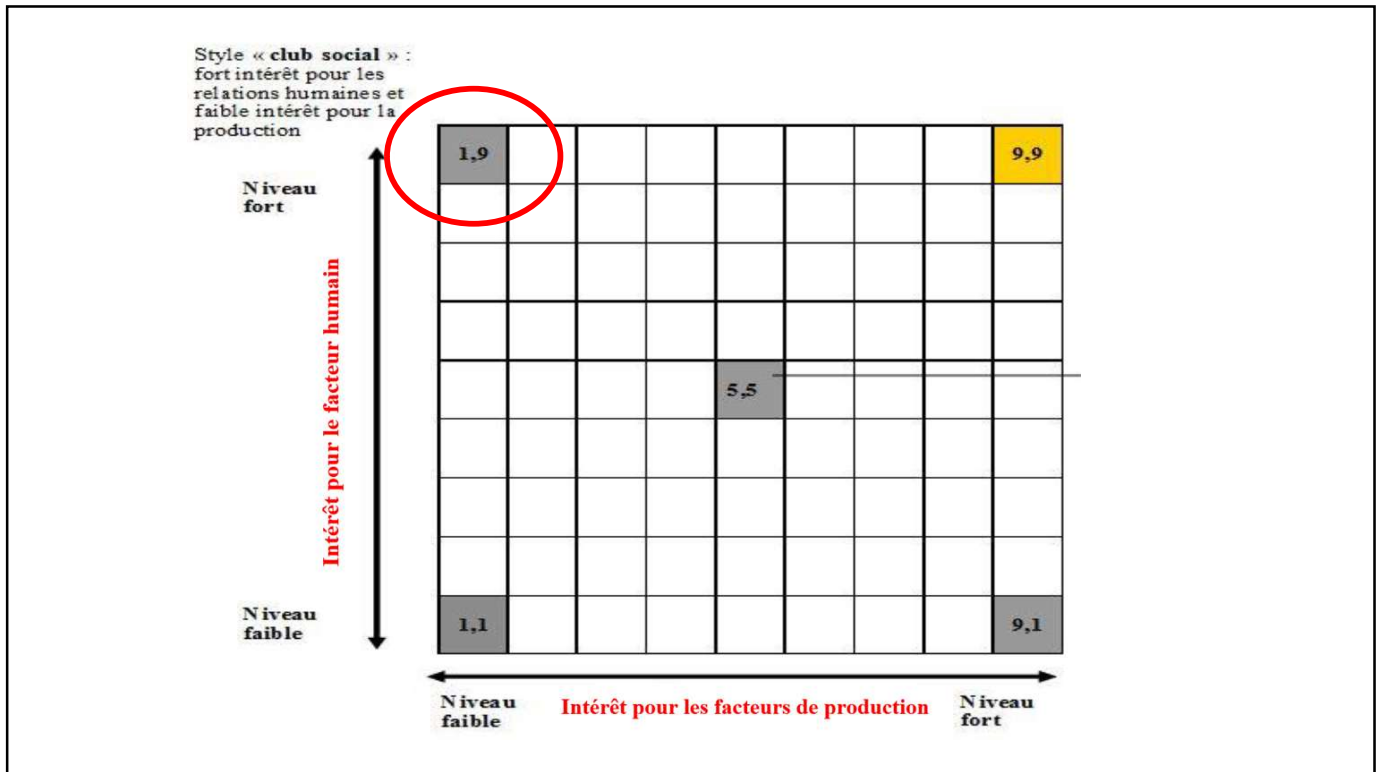


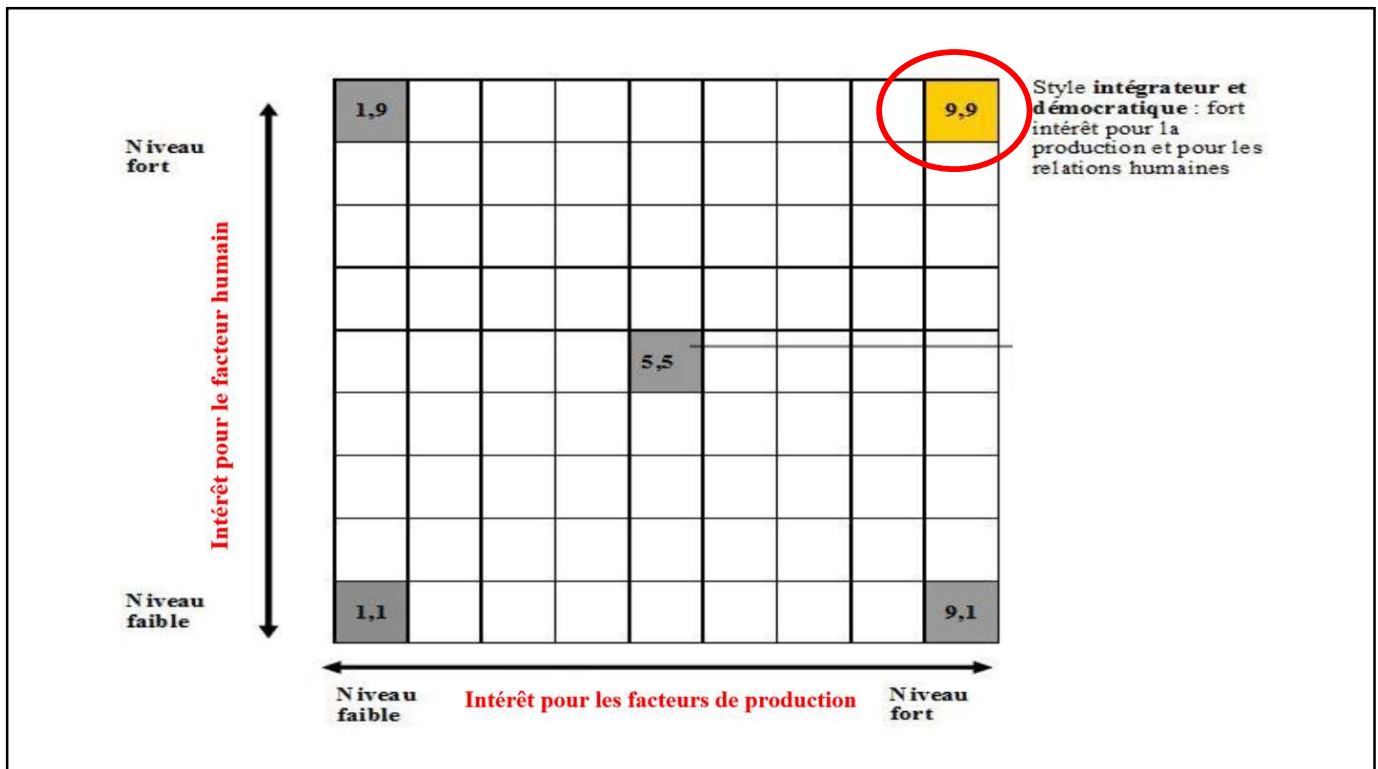
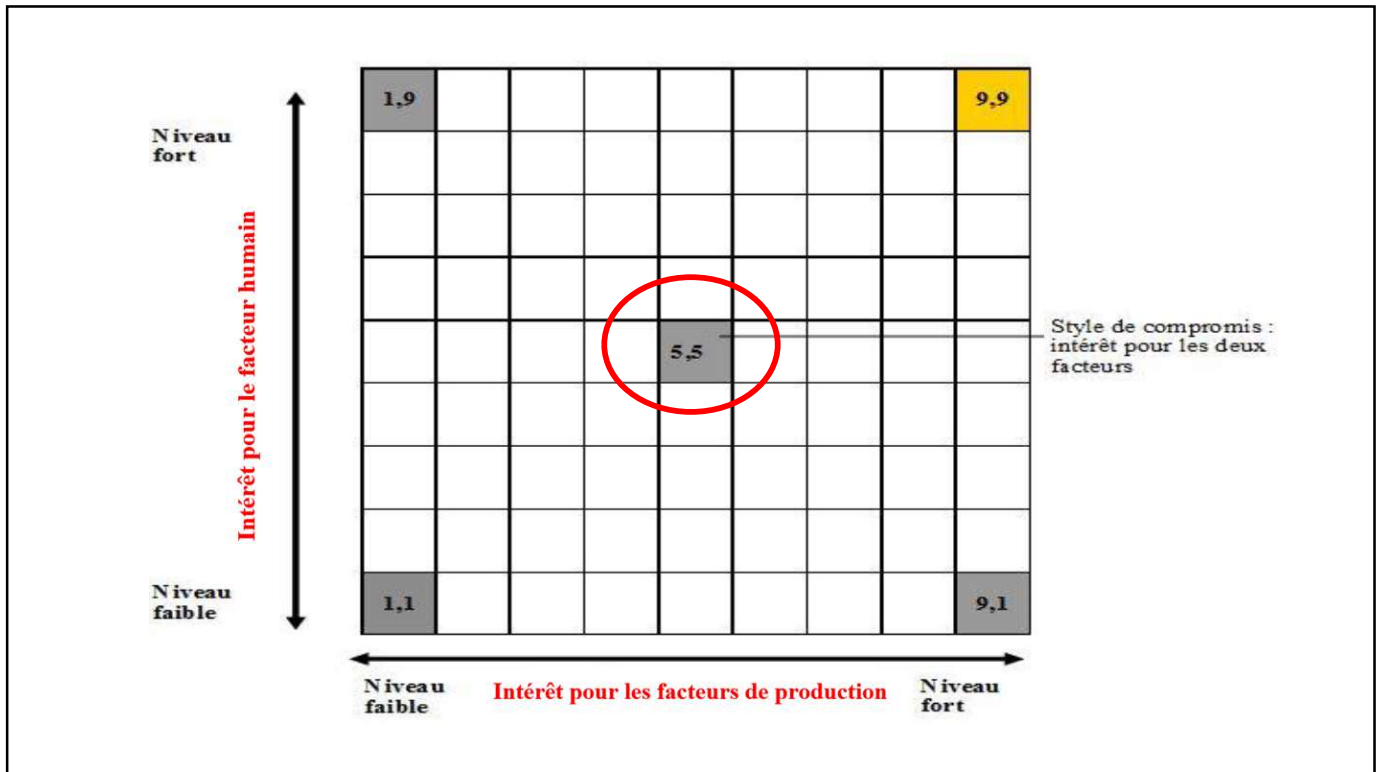
Les styles de direction

La grille managériale de Blake et Mouton

En 1967, Blake et Mouton ont mis en évidence que l'activité d'un manager repose toujours sur deux dimensions complémentaires : la dimension technique (ou de production) et la dimension humaine (ou relationnelle). À partir de cette constatation, ils ont représenté graphiquement cinq styles de direction d'organisations, selon l'intérêt porté par le dirigeant à la production (en abscisse) et aux relations humaines (en ordonnée)







La grille managériale selon Blake et Mouton

Style « club social » :
fort intérêt pour les
relations humaines et
faible intérêt pour la
production

Niveau
fort

Intérêt pour le facteur humain

Niveau
faible

Style du laissez-faire:
très peu d'intérêt pour
les deux facteurs

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Niveau
faible

Intérêt pour les facteurs de
production

Niveau
fort

Style intégrateur et
démocratique : fort
intérêt pour la
production et pour les
relations humaines

Style de compromis :
intérêt pour les deux
facteurs

Style autocratique :
Fort intérêt pour la
production et faible
intérêt pour les relations
humaines