

MARKETING ET PLANIFICATION DE L'ENTREPRISE

Dr. Mohammed Seghir DJITLI

Faculté des sciences économiques et de gestion,
Université Ferhat Abbés, Sétif

Résumée :

Le marketing s'est imposé comme un ensemble de techniques commerciales nouvelles reposant sur la connaissance des marchés et des besoins à satisfaire. Mais ces techniques ne sauraient être mises en œuvre au service de n'importe quelle politique; le terme "marketing" s'applique, en fait, moins aux techniques elles-mêmes qu'à la politique dont la mise en œuvre nécessite de telles techniques.

Parce qu'elle est un acte essentiel pour la formulation de la politique de l'entreprise, la planification stratégique est donc inséparable du concept du marketing. Elle suppose qu'une attention permanente soit apportée aux caractéristiques de l'environnement et à son évolution probable; à ce titre, elle est le reflet d'un certain état d'esprit qui anime l'ensemble de l'organisation, l'état d'esprit marketing.

Mieux que par une définition, le concept de marketing se trouve alors, éclairé par les réflexions que peut susciter la recherche d'une certaine méthodologie en matière de planification, depuis la formulation des objectifs fondamentaux de l'entreprise jusqu'à l'élaboration des plans d'actions individuels.

ملخص:

لقد فرض التسويق وجوده كمجموعة من التقنيات التجارية الجديدة التي تعتمد على معرفة الأسواق والرغبات الواجب إشباعها. لكن هاته التقنيات لا يمكن تكريسها في خدمة أية سياسة.

إن مصطلح التسويق يركز في الواقع أقل على التقنيات في حد ذاتها بقدر ما يرتبط بالسياسة التي تقتضي هاته التقنيات من أجل تجسيدها لكونه فعلا أساسيا للتعبير على سياسة المؤسسة، فأن التخطيط الإستراتيجي لا يمكن فصله عن مفهوم التسويق. حيث يقتضي اهتماما دائما بخصائص المحيط وبتطوره المحتمل.

من هاته الزاوية، يكون التخطيط عاملا عاكسا للروح السائدة في المنظمة، الروح التسويقية.

أوسع من أن يعرف، فإن مفهوم التسويق يتضح بالتفكير الناجم على البحث عن منهجية معينة في ميدان التخطيط وذلك ابتداء من تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة إلى غاية إعداد المخططات العملية الجزئية.

. **Mots clés :** Marketing, planification opérationnelle, stratégies, changements technologiques, organisations, plan stratégique.

INTRODUCTION

Le mot "marketing" provoque encore souvent de nombreux malentendus; parce qu'anglo-saxon, il confère à ce qu'il représente un certain caractère mystérieux.

Un très grand nombre de définitions a été proposé pour lever le voile sur ce mystère. Elles peuvent se résumer comme suit: faire du marketing, *c'est chercher à produire ce dont on peut vendre*, et non pas chercher à vendre ce qu'on peut produire. Le marketing s'est ainsi imposé

comme un ensemble de techniques commerciales nouvelles reposant sur la connaissance préalable des marchés et des besoins à satisfaire.

En réalité pour être efficace, ces techniques nouvelles ne sauraient être mises au service de n'importe quelle politique et le mot marketing s'applique, en fait, moins aux techniques elles mêmes qu'à la politique qui nécessite la mise en œuvre de telles techniques.

Le marketing n'est donc pas un concept de nature commerciale mais un concept de nature plus global qui traduit l'existence au sein de l'entreprise, un certain état d'esprit.

Par suite, les techniques de marketing ne doivent pas être développées seulement comme des outils à l'usage exclusif des directions commerciales, mais aussi comme des outils d'aide à la décision stratégique pour l'ensemble de l'entreprise.

Planification stratégique et marketing deviennent alors deux concepts inséparables et, en quelque sorte, réciproques. Le marketing au sein d'une entreprise ne prend son véritable sens que s'il y a planification. La planification de l'entreprise suppose que l'ensemble de l'entreprise est animé par un état d'esprit marketing.

Notre propos est d'éclairer le concept de marketing à travers celui de la planification.

1. LE RECOURS A LA PLANIFICATION DE L'ENTREPRISE

1.1- Méthodologie De La Planification

Il n'existe pas de "recette" de planification applicable à toutes les entreprises et valable dans toutes les situations. Tout au plus, peut-on indiquer un schéma logique de réflexion auquel il est possible de se référer?

Il importe en tout cas, d'avoir présent à l'esprit que ce schéma logique peut s'appliquer aussi bien à l'ensemble de l'entreprise qu'à une de ses parties, et que, sauf création d'une activité nouvelle, le planificateur ne peut totalement ignorer le passé. Il existe toujours une situation en cours avec un devenir soumis en grande partie à l'influence d'un univers incertain et aléatoire, que le plan élaboré aujourd'hui est toujours l'héritier d'un autre plan.

Les nécessités de l'exposé pourraient faire croire que le processus de planification est parfaitement rationnel et se déroule de façon séquentielle. La réalité est moins simple et plutôt que de logique il serait préférable de parler de dialectique.

Il faut enfin souligner que la mise en œuvre de la planification se heurte à des difficultés de plus en plus grandes pour les raisons suivantes:

- modification continue de l'environnement,

- Elargissement progressif de la conscience de tous à l'égard de la fonction sociale de l'entreprise et des responsabilités de celle-ci vis-à-vis de tous les agents économiques,

- Accroissement considérable des risques dus à la portée des décisions actuelles en raison du volume des marchés, du coût des investissements....,

- Complexité grandissante des décisions à prendre,

- Réduction du temps imparti à l'analyse et à la prise de décisions,

1.2. La détermination des liens environnementaux.

Du fait qu'elle exprime une certaine philosophie de l'entreprise dans ses rapports avec l'environnement, la formulation *des objectifs fondamentaux* devra s'appuyer sur des convictions intimes, des intuitions, et surtout sur le bon sens plutôt que sur un excès de logique.

Mais, parce que cette philosophie est une philosophie de l'action elle ne doit pas se définir *in abstracto*. Elle doit reposer aussi sur les bases concrètes que sont:

- la connaissance approfondie:

- de l'environnement et de son évolution probable,

- des besoins des agents économiques,

- de la firme elle-même, de ses forces et faiblesses actuelles, de ses potentialités.

- L'analyse:

- Des conditions de survie de la firme dans cet environnement,

- Des besoins des agents économiques, que, explicités ou non

elle s'est donnée pour mission de satisfaire.

1.3- le plan stratégique.

Il a pour but de définir les grandes orientations que doit ou que peut suivre l'entreprise pour atteindre ses objectifs fondamentaux. Le processus d'élaboration comportera les étapes suivantes:

- Etude critique de l'écart qui sépare la situation visée de la situation présente, ou de la situation projetée en l'absence de décisions adéquates.

- Analyse des problèmes à résoudre pour réduire cet écart.

- Identification des solutions possibles (stratégies) en tenant compte des missions que l'entreprise veut assumer et des modifications prévisibles de l'environnement auxquelles elle ne peut échapper; appréciation des risques encourus et évaluation de chaque stratégie par rapport aux objectifs fondamentaux.

- Choix de la meilleure stratégie parmi toutes celles possibles.

- Formulation d'un programme générale des actions à entreprendre et allocation des ressources disponibles dans le présent et qui le seront dans le futur.

- Détermination des facteurs critiques à surveiller.

Reflétant la morale de l'entreprise, le plan stratégique résultera en définitive d'une synthèse entre le style de ses dirigeants, l'emploi des intelligences, l'utilisation des ressources, l'attente des agents économiques, la perception qu'ont les responsables de l'environnement.

1.3- L'influence du plan opérationnel.

Nous ne nous étendons pas sur le *plan opérationnel* parce que qu'il met en jeu les méthodes plus classiques (prévisions de vente, techniques budgétaire, techniques financières...). Indiquons simplement que les méthodes utilisées peuvent servir à l'élaboration du plan stratégique, en particulier pour évaluer les différentes options possibles, compte tenu des contraintes financières par exemple, ou même parfois pour en suggérer de nouvelles. Deux éléments du plan opérationnel méritent cependant une remarque:

- L'objet du plan stratégique est de proposer un programme d'actions nécessaires à la résolution des problèmes résultant de l'existence d'un écart entre situation présente et situation visée. Parfois, cependant, toutes les données du problème ne sont pas connues et les actions à entreprendre ont un caractère conditionnel.

- Les plans d'action individuelle n'introduisent pas de novation par rapport au plan stratégique, mais leur élaboration conditionne la réussite. Un programme d'actions n'a en effet de portée concrète, que si on lui associe la notion de responsabilité. Les plans d'action individuelle ont pour but de définir les tâches précises qui relèvent de la responsabilité de chaque membre de l'organisation, ainsi que leur calendrier de réalisation.

1. 4. Les outils de la planification.

La recherche opérationnelle et l'informatique peuvent être des *outils de la planification*. Leur emploi suppose qu'on puisse associer, à tout ou partie de l'entreprise, des modèles simples. Leur valeur réside dans l'effort qu'ils imposent pour rendre objectif et quantifié ce qui souvent reste à l'état subjectif et qualitatif; leur mise en œuvre doit pouvoir aider à l'exercice du jugement et à l'appréciation des risques.

La littérature assez abondante sur la planification prête souvent à confusion. Si le processus général est le même, les terminologies utilisées ne sont pas toujours très homogènes entre elles, et les étapes parfois différentes.

Notons en particulier, que la Stanford Research Institute définit trois étapes de la façon suivante:

I- Strategic Planning (où?)

- définition des objectifs fondamentaux;
- choix des stratégies possibles et des buts à atteindre

II- Corporate Development Planning (comment?)

- détermination des moyens et ressources qui manquent;
- définition des actions à entreprendre et calendrier, programmes d'activité;

- affectations des moyens et des responsabilités.

III- Operation Planning (qui? Quoi? Quand?)

- programme de production;
- programme de commercialisation
- programme de financement.

Une idée directrice pour classer de façon rationnelle les différentes phases du processus est de se référer au niveau auquel elles se situent:

- La définition des objectifs fondamentaux concerne l'ensemble de l'entreprise; elle est sous la responsabilité personnelle du directeur général.

- Le plan stratégique concerne aussi l'entreprise dans son ensemble, mais peut se concevoir aussi au niveau de chacun des grands centres d'activité; les responsables de ces centres sont directement concernés.

- Le plan opérationnel implique la participation, dans chaque centre d'activité, de tous les responsables opérationnels.

En définitive, le processus d'élaboration et son découpage en plusieurs phases doivent être conçus en fonction de la structure de l'entreprise.

2. LES OBJECTIFS FONDAMENTAUX DE LA PLANIFICATION

2.1 Les principaux aspects déterminant l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise est en perpétuelle mutation; l'étude de son évolution probable fournira, en conséquence, à la planification, ses données de base les plus importantes. Nous nous bornerons à évoquer quelques-uns des aspects les plus caractéristiques.

2.1.1. Expansion économique

Une particularité de l'économie moderne est une expansion continue. Il s'agit d'un phénomène naturel lié au progrès technologique et à la recherche incessante d'un niveau de vie plus élevé. L'entreprise elle-même ne peut échapper à cette loi:

a)- pour éviter de s'affaiblir par rapport à la *concurrence*, le taux moyen de croissance de l'entreprise doit être au moins égal à celui de secteur industriel auquel elle appartient.

b)- pour assumer sa *vocation sociale*, c'est-à-dire au moins maintenir le niveau de l'emploi tout en assurant l'accroissement du niveau de vie de son personnel, l'entreprise doit développer ses activités.

En effet, l'évolution du niveau de vie implique un accroissement des salaires; pour maintenir le niveau des prix et prestations. Cet accroissement doit être compensé par une augmentation de la productivité. A effectif constant, la conséquence en sera en général, un développement des activités.

c)- pour maintenir sa *rentabilité* en dépit de l'accroissement de ses charges, de quelque origine qu'elles proviennent, l'entreprise est condamnée à l'expansion

L'expansion est donc, pour l'entreprise, comme pour la société industrielle dans son ensemble, un phénomène naturel qu'elle ne peut refuser sous peine de disparaître. La stagnation, pour profitable qu'elle puisse être parfois à court terme, porte en elle la dégénérescence de demain.

Dans ce domaine, le choix de l'entreprise ne peut s'exercer que sur la valeur du taux d'expansion qui lui paraît le plus approprié à la réalisation de ses objectifs fondamentaux.

2.1.2- Evolution des techniques

Expansion et progrès techniques sont cause et effet, l'un de l'autre. Le progrès technique, en offrant de nouvelles possibilités, en suscitant de nouveaux besoins, a pour conséquence la recherche d'un pouvoir d'achat sans cesse accru. Le progrès technique détermine l'évolution de l'entreprise, comme il a présidé à sa naissance.

Mais, inversement, l'expansion impose à l'entreprise de jouer un rôle amplificateur à l'égard du progrès technique. En effet, tout produit possède une durée de vie qui peut aller de quelques jours (mode féminine) à plusieurs décennies (brouette). L'entreprise qui ne renouvelle pas la gamme de ses produits est condamnée à terme à s'appauvrir. A la limite, elle pourrait n'avoir à mettre sur le marché que des produits fortement concurrencés de rentabilité unitaire médiocre. L'importance du volume des ventes est alors, pendant un certain temps, le seul garant de son équilibre; mais cet équilibre est rendu fragile par le risque de voir

baisser la demande, soit par l'arrivée de nouveaux concurrents soit en raison de l'apparition de produits plus évolués, ou de nouveaux besoins.

Pour survivre, l'entreprise est donc condamnée à mettre au point ou à adopter des technologies nouvelles permettant de réduire le coût des procédés de fabrication des produits anciens, ou de mettre sur le marché des produits nouveaux ou des formes nouvelles de commercialisation; en tout cas, il lui faut remettre en cause, de façon permanente, ses technologies, ses produits, ses marchés, peut être même son organisation et ses moyens.

2.1.3- Accroissement des capitaux nécessaires

Cet accroissement est lié à l'évolution de l'économie qui nécessite des productions de masse, ainsi qu'au nécessaire développement des technologies qui, par l'automatisation, la robotisation nécessite des apports financiers fondamentaux pour leur acquisition.

Ces technologies nouvelles ont, en outre, pour effet, de créer nouvelles possibilités, donc de susciter de nouveaux besoins qui provoquent l'obsolescence rapide des produits.

On peut dire que l'expansion élément moteur de l'entreprise provoque paradoxalement la destruction des capitaux qui en font la substance. L'entreprise doit donc secréter les ressources permettant au minimum le renouvellement de ses investissements corporels en tenant compte du fait que, leur coût croît sans cesse.

Mais, les investissements corporels ne sont pas les seuls que l'entreprise doit financer. L'avenir de l'entreprise repose en effet sur sa faculté de créer les outils de demain. Ce rôle est dévolu *aux investissements incorporels ou investissements stratégiques*, à savoir la recherche, la formation, les études de marché, la publicité, la recherche opérationnelle, les dépenses nécessaires à la création d'une notoriété...; le montant de ces charges doit être explicite et non dissimulé dans la masse des frais généraux. Ces investissements, dont le montant est porté au débit des comptes d'exploitation, ne peuvent se financer que si les investissements corporels sont capables de dégager une forte rentabilité; celle-ci devra être d'autant plus élevée que le taux d'expansion optimum de l'entreprise ou la cadence de renouvellement de ses produits est plus élevée.

2.1.4- Développement des échanges internationaux

A ce développement est lié la disparition:

- du protectionnisme fiscal
- de la protection que conférait la distance géographique, grâce à laquelle les concurrents possibles des marchés traditionnels de l'entreprise ont été tenus éloignés

- de la protection assurée pendant un certain temps par les brevets, le progrès technologique permettant à tout concurrent, où qu'il soit, de mettre de plus en plus rapidement un substitut sur le marché.

2.1.5- Evolution des structures sociales

L'apparition d'un nouveau secteur économique, le secteur tertiaire, est une des caractéristiques du monde moderne. L'entreprise en expansion ne peut que difficilement ignorer ce nouveau marché de la « compétence sociale » susceptible de lui offrir, pour des investissements corporels faibles, des possibilités nouvelles d'activité.

2.1.6- Evolution des relations entre l'entreprise et ses marchés

Pendant de longues années, l'entreprise a concentré ses efforts sur les problèmes de production et son activité était orientée vers la vente des produits qu'elle fabriquait.

Puis, se sont imposés des concepts modernes de marketing, ou de la théorie de la souveraineté du consommateur. L'activité de l'entreprise s'est alors orientée vers la satisfaction des besoins du marché; il ne s'agissait plus de vendre ce que l'on produisait mais de produire ce qu'il fallait vendre. Le concept de marketing est devenu le fondement de l'entreprise ce qui a entraîné un développement quasiment incontrôlé du progrès technologique au point que la valeur même de ce progrès est parfois mise en doute.

Une nouvelle attitude commence à se faire jour avec la prise de conscience de la nécessité de ralentir cette frénésie de consommation au bénéfice de la recherche d'un bien-être. Elle se traduit par la reconnaissance de l'interdépendance entre le progrès technologique et la qualité de la société et par les immenses possibilités que peut offrir une technologie planifiée pour améliorer celle-ci. La mission des entreprises pourrait n'être plus de refléter les caractéristiques de la société de consommation, c'est-à-dire de satisfaire, par les ressources de la technologie, des besoins souvent artificiellement créés et souvent superflus, mais d'aider à façonner la société elle-même; en contrôlant et en planifiant le développement de la technologie. Elle mettra cette dernière au service, non du consommateur, mais d'une société pour laquelle la recherche des vraies valeurs sera le véritable besoin.

Le marketing pourrait n'être alors plus le fondement de la vision à long terme. De même que son ère a succédé à celui de la production, peut être s'ouvre aujourd'hui, pour lui succéder, l'ère de la prévision technologique.

2-2. LES CONTRAINTES IMPOSEES PAR LES AGENTS ECONOMIQUES

Cinq catégories d'agents économiques sont concernés par l'activité présente et future de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci affecte leurs intérêts: son personnel, ses actionnaires, ses bailleurs de fonds ses clients, ses fournisseurs, les gouvernements. Les préoccupations des ces différents agents économiques peuvent être décrites de la manière suivante.

a)- *Le personnel* attend de l'entreprise

- une sécurité d'emploi et une augmentation de son niveau de vie,
- l'accroissement de son potentiel par une formation, une utilisation effective des ses capacités, des perspectives de carrière,
- des possibilités d'épanouissement personnel dans un contexte humain enrichissant, des satisfactions d'amour propre et la reconnaissance de ses mérites.

b)- *L'actionnaire* demande:

- la rentabilité des capitaux qu'il a investis,
- des perspectives de développement assurant le soutien de ses actions ou de sa propre activité (société mère, société fille).

c)- *Les bailleurs de fonds* exigent d'elle:

- une rémunération normale des fonds prêtés,
- une structure financière équilibrée,
- un taux d'expansion suffisant et continu.

d)- *Les clients* souhaitent de la part de l'entreprise fournisseur:

- des relations d'affaires honnêtes (business reliability),
- des produits de qualité, adapté à ses besoins présents ou future et à un juste prix,
- une aide technique ou commerciale,
- la sécurité de ses approvisionnements.

e)- *Les fournisseurs* attendent de l'entreprise-client:

- une sécurité de débouché et le développement de leurs activités,
- des prix justes,
- des idées nouvelles et une contribution à leur progrès technologique.

f)- La société dans son ensemble attend de l'entreprise qu'elle remplisse sa mission économique et sociale par la continuité et le progrès.

Enfin, l'entreprise doit tenir compte des obligations que lui imposent les gouvernements sous forme de règles fiscales ou douanières,

de réglementations relevant du droit du travail et du commerce, ou d'ordre comptable et financier, de restriction dans le domaine des prix.

Ces contraintes ne sont pas toujours exprimées de façon réaliste et ne sont pas toutes compatibles entre elles. Après les avoir explicitées et si possible quantifiées, leur rapprochement deux à deux met en évidence le compromis auxquels l'entreprise est conduite pour satisfaire au mieux les différentes parties prenantes. C'est ainsi, qu'il y a conflit entre le désir des fournisseurs de vendre à un prix élevé et celui des clients d'acheter à bas prix.

3.FORMULATION ET DETERMINATION D'OBJECTIFS FONDAMENTAUX

3.1 La formulation des objectifs.

Formuler les objectifs fondamentaux de l'entreprise, c'est définir les principes directeurs qui doivent guider toutes les décisions et en assurer la cohérence. Ces principes se fondent sur les impératifs de survie de l'entreprise dans l'environnement qui est le sien, et sur la nécessité pour elle de satisfaire tout ou partie des besoins, latents ou explicités, des agents économiques concernés par ses activités présentes ou futures.

Cette tâche, qui relève de la responsabilité propre de la Direction Générale puisqu'une de ses missions essentielles est justement de fixer les grandes orientations, reflète le sens des valeurs personnelles dans le domaine économique et social. C'est moins une œuvre de logique qu'une œuvre de foi et de bon sens.

Elle ne peut cependant pas s'élaborer qu'à partir des données purement subjectives et ne s'exprimer qu'en termes vagues; l'entreprise n'est pas une entité mais une réalité vivante, insérée dans un tissu économique et social réel.

La formulation des principes directeurs doit donc s'appuyer sur une analyse des données économiques qui concernent plus particulièrement l'entreprise et reflète l'attitude perspective des dirigeants vis-à-vis de ces données.

Les objectifs fondamentaux doivent, enfin, être clairement exprimés c'est-à-dire formulés par écrit et portés à la connaissance de tous les responsables dont il importe de s'assurer l'adhésion.

3.2. Les outils d'aide à la formulation des objectifs

Pour aider à la formulation de ces principes (objectifs fondamentaux, politique générale) qui guideront le choix des stratégies, serviront à l'élaboration des plans opérationnels et faciliteront la prise de décisions cohérentes, le Directeur Général peut, avec son équipe essayer

de répondre à certaines questions fondamentales. Celles-ci sont relatives à son environnement et à son futur probable, à la vocation de l'entreprise, aux conditions de sa survie dans un milieu mouvant, à l'attente de différents agents économiques que l'on se propose d'aborder.

**L'environnement,*

a)- A quel secteur économique l'entreprise appartient-elle? Quelle est son métier?

b)- Quelles sont les caractéristiques essentielles de ce secteur?,

- structures industrielles,

- taux d'expansion en rentabilité moyenne,

- taux d'expansion et rentabilité des principaux concurrents,

- caractère évolutif des techniques,

- Importance des échanges internationaux.

c)- Quelle est l'évolution probable de ces caractéristiques? Quels sont les événements qui pourraient avoir une influence déterminante sur l'avenir de l'entreprise?

**Conditions de survie*

a)- Quelle est la fonction économique de l'entreprise compte tenu de sa dimension, de ses moyens, de ses structures?

b)- L'entreprise doit elle être un leader dans son secteur, pour tous les produits sur tous les marchés?

c)- L'entreprise doit elle participer de façon active au progrès de la technologie? Dans quelle proportion par rapport à ses concurrents? Dans quels cas doit elle simplement chercher à s'adapter au moindre coût et au moindre risque?

d)- Quelle est le taux d'expansion souhaitable par rapport à la moyenne du secteur et celui des principaux concurrents?

e)- Quelle part de ses ressources l'entreprise doit elle consacrer aux investissements stratégiques incorporels?

f)- Quelle rentabilité doit elle atteindre pour assurer l'expansion? Quelle part des investissements doit être financée par autofinancement? Quelle est la valeur des principaux ratios qu'elle doit viser?

g)- Quelle attitude doit elle adopter face au risque? Quels facteurs peuvent modifier cette attitude?

**Son personnel*

a)- Quel taux de croissance du niveau de vie l'entreprise doit elle assurer à son personnel par rapport à la moyenne du pays, de la profession?

b)- L'entreprise doit elle faire participer ses membres aux prises de décision par délégation des responsabilités? Jusqu'à quelles limites?

c)- Estime-t-elle nécessaire de s'attacher son personnel d'encadrement et de faire en sorte qu'il puisse assurer la totalité de sa carrière au sein de l'entreprise?

d)- Quel pourcentage de ses ressources estime-elle nécessaire de consacrer à la formation?

e)- Quelle est la nature des récompenses et des sanctions qui lui paraît le plus appropriée?

**Ses clients*

a)- Sur quels principes doivent être fondés les échanges de l'entreprise avec ses clients?

b)- Quelle est la nature des besoins que l'entreprise cherche à satisfaire, dans le présent et dans le futur, sous quelles conditions et dans quelles limites s'engage-t-elle à les satisfaire?

c)- L'entreprise fonde-t-elle sa politique sur le concept du marketing, c'est-à-dire sur la souveraineté du consommateur ou sur la technologie programmée au service d'un mieux être?

d)- Quelle image l'entreprise souhaite-elle donner d'elle-même?

** Ses actionnaires*

a)- Qu'attendent ils de l'entreprise? Quel dividende garanti exprimé en % du montant de l'investissement initial, leur apparaîtra attractif? Quel dividende, exprimé en % du capital investi, serait-il souhaitable de distribuer?

b)- Au cas où l'entreprise aurait un actionnaire majoritaire dans le même secteur économique, en amont ou en aval, quelle est la fonction économique de l'entreprise vis-à-vis de cet actionnaire? Les objectifs fondamentaux de cette société mère ont-ils une influence déterminante sur ceux de l'entreprise et sur sa stratégie?

** Ses fournisseurs*

a)- L'entreprise considère-t-elle qu'elle a une fonction à assumer vis-à-vis des fournisseurs principaux ?

b)- Sa politique est-elle de rechercher des fournisseurs privilégiés, de s'assurer une sécurité d'approvisionnement par intégration ou association, de participer de façon active au développement de sa technologie ?

**La société dans son ensemble*

a)- L'entreprise a-t-elle une mission spécifique, économique, sociale, technologique vis-à-vis de la société ?

b)- considère-t-elle qu'elle doit dans certains domaines, devancer ou déplacer les exigences légales ?

c)- Est-elle prête à faire, quand il le faut, un juste compromis entre son intérêt exclusif et l'intérêt général, par exemple en contribuant, par ses activités ou son comportement, à la recherche d'un mieux être.

3- On conçoit que les réponses à de telles questions sont fondamentales pour que toutes les décisions prises dans l'entreprise puissent avoir une même finalité.

Le Directeur Général apportera à ces réponses l'éclairage de son jugement et la marque de sa philosophie personnelle. Ensuite on fera la synthèse sous forme d'une liste courte (7 à 10) d'objectifs fondamentaux exprimés dans le langage aussi concis et concret que possible. Sans que cela soit toujours nécessaire, il sera cependant souhaitable d'exprimer certains de ces objectifs sous une forme quantifiée, quitte à s'assurer de la cohérence de l'ensemble des chiffres, en s'aidant dans par exemple, de modèles financiers.

Il devra ensuite faire en sorte que ces principes directeurs et objectifs fondamentaux, dont l'ensemble exprimant la politique générale de l'entreprise, soient bien compris de tous. L'adhésion des responsables est en effet une condition nécessaire pour assurer la cohésion de l'organisation et mobiliser les énergies, gages de succès pour l'entreprise, et sources d'épanouissement pour chacun de ses membres.

Enfin, aidé du comité de direction, il s'efforcera de déterminer la valeur relative de chacun de ces objectifs en leur attribuant un certain nombre de points. Cette pondération pourra ensuite être utilisée pour calculer la fonction d'utilité des différentes stratégies possibles. En effet, ces objectifs doivent servir de critères dans le choix des stratégies, les meilleures parmi toutes celles que révéleront possibles les études ultérieures menées lors de l'élaboration du plan stratégique. Mais, en raison du caractère subjectif des critères utilisés, de leur multiplicité et de leur extrême hétérogénéité, cette méthode devra être utilisée avec prudence, les décisions stratégiques relevant encore de l'art plutôt que d'une science, en dépit des outils qui peuvent aujourd'hui être mis en œuvre.

3.3- La logique de formulation des objectifs

On doit souligner, que la nécessité de formuler les objectifs fondamentaux de l'entreprise prise en tant qu'entité globale, peut se retrouver au niveau des différents centres d'activité si l'entreprise en possède plusieurs. A condition, bien entendu, que les principes directeurs, définis au niveau d'une activité donnée, soient cohérents avec ceux formulés au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

Cela signifie que le plan stratégique général doit pouvoir être complété par des plans stratégiques plus élémentaires lorsque l'entreprise

atteint un degré de diversification qui le justifie. Les objectifs fondamentaux ont, par rapport aux stratégies et aux programmes d'action, un caractère de grande fixité. Cependant, l'entreprise est une réalité vivante dans un milieu en perpétuel changement.

C'est pourquoi, même si la formulation des objectifs doit, dans toute la mesure du possible et sans tomber dans une phraséologie trop générale, leur conférer une permanence qui les valorise, il paraît souhaitable qu'elle fasse chaque année l'objet de réflexions approfondies de la part des dirigeants ; ceux-ci doivent en effet s'assurer :

- que les objectifs ont toujours valables,
- qu'ils sont bien compris des membres de l'entreprise et que ceux ci y adhèrent bien,
- que les décisions qui ont été prises sont cohérentes avec eux.

4- LE PLAN STRATEGIQUE

4.1-L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

Les objectifs fondamentaux de l'entreprise ayant été définis, on peut entreprendre l'élaboration du plan stratégique par lequel seront définis les grandes orientations qui guideront les décisions de l'entreprise.

4.1.1 Le contenu du plan stratégique

Une place de choix sera évidemment réservée aux décisions relatives à l'utilisation de ressources et à la convergence des efforts en vue d'atteindre les objectifs fondamentaux. Citons, par exemple, l'arrêt de la fabrication de tel produit, le développement de tel autre dans tel pays pour atteindre tel chiffre d'affaires en telle année, la création ou l'acquisition d'un réseau de distributeurs, la recherche d'un partenaire dans le domaine, le lancement d'un campagne publicitaire.

Le processus logique d'élaboration comporte, en principe, les phases suivantes :

a)- Analyse des problèmes qui se posent à l'entreprise pour réaliser ses objectifs fondamentaux compte tenu des caractéristiques de l'environnement et de leur évolution probable, des contraintes qui pèsent sur elle, des opportunités qui peuvent se présenter ;

b)- Identification des solutions possibles, c'est à dire des différentes stratégies possibles permettent de résoudre ces problèmes ;

c)- Evaluation de ces alternatives par référence à l'échelle des valeurs attribuées aux différents objectifs fondamentaux ;

d)- Choix de la stratégie considérée comme globalement la meilleure et formulation concrète des buts à atteindre, c'est à dire des

étapes successives à franchir dans des conditions contrôlables (chiffres, dates) ;

e)- Allocation des ressources humaines ou financières ;

f)- Détermination des facteurs critiques à surveiller qui peuvent influencer les stratégies elles mêmes.

Ces orientations stratégiques étant ainsi précisées et jalonnées sous forme de buts bien spécifiques à atteindre, les responsables de l'entreprise seront alors en mesure de construire le plan opérationnel, c'est à dire la tactique à suivre et les programmes d'action à entreprendre pour franchir les étapes successives prévues.

On peut dire que le plan opérationnel est aux buts du plan stratégique ce que celui-ci est aux objectifs fondamentaux de l'entreprise.

4.1.2- Portée du plan stratégique

Le plan stratégique étant tourné vers le futur, on est en droit de se demander sur quelle période il doit s'étendre ? Aucune réponse de valeur générale ne peut être donnée pour plusieurs raisons ainsi définies :

- Suivant la nature des activités. La notion de temps prend des significations différentes. En particulier, sera déterminant le temps nécessaire à la création des ressources humaines, financières, matérielles nécessaire à l'entreprise. Pour des entreprises dont l'étude et la réalisation des investissements nécessitent plus de trois ans de travail, le plan stratégique doit bien évidemment, se projeter sur plus de trois ans.

- L'opportunité de saisissement des occasions. Ce second facteur est lié la rapidité d'apparition ou de disparition des occasions au sein d'une même entreprise. Certains éléments des plans stratégiques peuvent être réalisés en quelques mois (acquisition d'une affaire), alors que d'autres nécessiteront des années (création d'un nouveau marché).

- Le caractère aléatoire de la détermination du futur. La connaissance du futur a un caractère probabilistique. Il serait illusoire d'étendre la portée du plan stratégique au delà de la période ou l'incertitude sur les hypothèses de base est encore acceptable.

Disons tout au plus, que les objectifs fondamentaux, et par conséquent la stratégie de l'entreprise, correspondent à une projection à long terme, quelque fois à très long terme (perspective) par rapport à la planification opérationnelle qui est du domaine du moyen terme, aux budgets annuels et aux plans d'action individuel qui se réfèrent au court terme.

Certains auteurs suggèrent de rapporter cette notion de temps à la notion de cycle de vie des produits. Le plan stratégique devant couvrir trois cycles de produits pour tenir compte de la fin du premier, du début du deuxième, des potentialités du troisième. En moyenne, le court terme

correspond à un laps de temps d'un an. Le moyen terme de un à cinq ou huit ans, le long terme de cinq à dix ou rarement quinze ou vingt ans.

Mais, il importe de conserver présent à l'esprit que la préfiguration de l'avenir, implicitement contenue dans le plan stratégique, a une influence directe sur le court terme. Certaines de ces décisions qui en découlent peuvent appartenir au présent ; réciproquement d'ailleurs, les décisions présentes engagent l'avenir de façon souvent quasi irréversible. On ne peut donc dissocier la planification à long terme de l'action à court terme ; il y a interpénétration complète et disons que la planification stratégique qui permet de bien voir au loin, nécessite de tout voir de près pour s'assurer de façon réellement consciente que les actions entreprises dans le court terme n'engagent pas l'entreprise dans une voie qui l'éloignent de ses objectifs fondamentaux.

4.1.3. L'instabilité du plan stratégique.

Ce serait une erreur de croire que, parce que le plan est concerné par le long terme et doit avoir de ce fait une certaine stabilité, qu'il est assuré d'une valeur permanente.

a)- Aucune stratégie ne peut être définitive :

- l'entreprise a pu faire des erreurs d'appréciation sur elle-même ou sur son environnement ;
- des faits nouveaux de nature politique, économique, technologique, sociale peuvent modifier les hypothèses de base ;
- pour une raison quelconque, les résultats obtenus ont différé ceux escomptés, ce qui peut remettre en cause la stratégie elle-même.

Du fait que les objectifs fondamentaux de l'entreprise doivent faire chaque année l'objet d'une réflexion approfondie, le plan stratégique doit être de même pensé en permanence à la lumière des faits nouveaux, d'où l'intérêt de déterminer par avance les facteurs critiques à surveiller.

b)- L'autre aspect à prendre en considération est celui du phénomène de « vieillissement » qui peut rendre progressivement caduque la stratégie choisie, même sans modifications notables de facteurs déterminants tels que l'accélération de l'obsolescence des produits ou la saturation de la demande. Il importe par conséquent de se poser la question de savoir si les actions entreprises sont et restent dans la logique de la stratégie, et de vérifier les véritables raisons de la réussite et des échecs, toutes choses restant identiques par ailleurs.

4.2- LES PROBLEMES POSES A LA REALISATION DES OBJECTIFS FONDAMENTAUX DE L'ENTREPRISE

En formulant les objectifs fondamentaux, la Direction de l'entreprise a, en fait, défini dans ses grandes lignes, la situation dans

laquelle l'entreprise devrait évoluer pour un certain nombre d'années à venir.

La tâche qu'elle doit d'abord entreprendre est d'analyser l'écart qui sépare la situation présente la situation visée, ce que les Anglo-Saxons appellent le « planning gap ».

En raison du nombre d'éléments caractéristiques d'une situation donnée, il convient de choisir parmi eux les plus importants. C'est à dire ceux qui sont pris en considération dans la formulation des objectifs fondamentaux (part de marché, rentabilité...).

Pour chacun d'eux, l'écart peut être analysé en plusieurs composants. On peut distinguer ainsi :

- L'écart entre la projection de la situation présente « momentum » (c'est à dire la situation à laquelle on arriverait si aucune action particulière n'était entreprise) et la projection de la situation dans laquelle on se trouverait si les efforts d'amélioration faits dans le passé étaient continués avec les mêmes moyens ;

- L'écart entre cette dernière projection et la situation visée ou même la situation potentielle maximum que l'entreprise peut occuper par une meilleure utilisation de ses ressources et une stratégie plus efficace. C'est ce dernier écart que le plan stratégique se propose de combler.

Le schéma met bien en évidence que l'écart est dû à l'absence de décisions engageant l'avenir au delà d'une certaine période, puisque la projection résultant d'investissements décidés.

4.2.1- Analyse du « Planning Gap »

L'analyse de cet écart permet de mettre en évidence les problèmes à résoudre afin d'initier tout un ensemble d'actions, de procédures pour le combler. Elle conduit en fait à répondre à un certain nombre de questions concernant la firme, son environnement, les agents économiques concernés et que l'on peut ainsi présenter.

****La conception évolutive de la situation présente de la firme***

a)- Quelle sont, par produit et par fonction, les forces et les faiblesses ? (salariés, finances, produits, moyens, capacité d'adaptation et d'imagination, organisation, recherche) ;

b)- A quelle concurrence devront-elles faire face ? (sociétés concurrentes, autres matériaux concurrents) ;

c)- Quelle est la dimension de son marché et quelle part disposent-elles ?

d)- Comment a évolué leur part du marché dans les cinq dernières années ?

d)- Quelle a été l'importance des innovations techniques ou commerciales dans leur développement ?

e)- Quels sont les facteurs qui ont concouru aux succès qu'elles ont acquis dans les domaines où elles ont réussi ?

f)- Quels sont les facteurs qui ont prédominé dans les échecs que ces firmes ont subi ?

** L' évolution future découlant de leur politique actuelle ;*

a)- Que seront dans le futur, les marchés de leurs produits actuels ?

b)- Que deviendra leur position vis à vis de la concurrence ?

- quant à la structure des prix,

- quant à la réputation (service, qualité, délai) ;

c)- Aurons-elles les ressources adéquates en hommes, en capacité de production, en moyen de financement?

d)- L'efficacité actuelle de leurs efforts suscitera-t-elle suffisamment d'idées et de produits nouveaux adaptés à l'évolution du marché ?

e)- Quelles ventes et quels résultats bénéficiaires pourront-elles attendre de leurs divers centres de responsabilités par rapport aux ressources engagées?.

**Sa place et relation environnementale, concurrentielle (marché, concurrence, agents économiques)*

a)- Quelle est l'évolution probable des marchés actuels ?

b)- Quels sont les changements sociaux, technologiques, économiques appelés à modifier leur contenu ?

c)- Quelle est la nature des opportunités et des menaces qu'elles risquent de rencontrer ?

d)-Quelle est leur situation présente (part du marché, force, faiblesse) ? quelle est leur stratégie ?

e)- Quelle est l'évolution probable de leur situation si leur stratégie reste la même ?

f)- Quels sont les axes possibles de leur stratégie future ?

g)-Qu'attendent de l'entreprise de son personnel, de ses clients, des ses fournisseurs, de ses actionnaires ?

h)- Comment évoluera spontanément leur situation à leur égard ?

4.3-Les conséquences émanant de l'appréciation des questionnements.

Les réflexions auxquelles conduit l'ensemble de ces questions permettent d'identifier les problèmes à résoudre pour atteindre les objectifs fondamentaux compte tenu de l'évolution probable de l'environnement. Ces problèmes concernent, par exemple :

- la position vis à vis de la concurrence ;

- la situation des investissements actuels ;
- le niveau technologique et les capacités d'innovation ;
- l'organisation et le style direction ;
- la formation des hommes.

Ces domaines de préoccupations mettront en évidence :

*la nature de l'équilibre actuel entre les forces concurrentes dans un marché donné, et son caractère favorable ou défavorable pour l'entreprise ;

*l'insuffisance des ressources ou des moyens nécessaires pour assurer la survie de la société, c'est à dire en fait, pour combler les écarts mis ainsi en évidence ;

*l'insuffisance du recouvrement entre l'éventail des « besoins futurs » et celui des possibilités technologiques de la firme.

5. RECHERCHE DES STRATEGIES POSSIBLES

5.1- La convenance des stratégies

L'analyse de l'écart entre la situation présente et la situation visée a permis de déterminer les domaines dans lesquels il est nécessaire de prendre les mesures de nature stratégique. Il convient maintenant de rechercher toutes les possibilités, c'est à dire toutes les stratégies qui permettent :

- de combler cet écart ;
- de répartir au mieux les ressources entre les chances présentes certaines et les chances futures probables ;
- de créer des opportunités ou de se préparer à utiliser au mieux celles qui se présenteront et offriront de meilleures perspectives ;
- de faire face aux menaces possibles ;
- de concilier au mieux les différents antagonismes.

Le fait qu'il puisse exister plusieurs stratégies possibles pour atteindre une situation donnée ne doit pas étonner pour plusieurs raisons:

- Il existe plusieurs futurs possibles, en particulier pour une entreprise qui a choisi de participer de façon active à la construction de l'avenir ; chacun de ces futurs peut correspondre une stratégie différente. Certes, tous ces futurs n'ont pas la même probabilité de se réaliser, et ce facteur devra être pris en compte dans l'appréciation des différentes stratégies.

- Les objectifs fondamentaux que l'entreprise s'est fixée sont nombreux ; aucune stratégie n'est probablement en mesure de les atteindre simultanément tous de façon complète. Compte tenu de la valeur relative qui est rattachée à chacun d'eux, on peut imaginer que

deux stratégies puissent différer par les degrés relatifs de réalisation de chacun des objectifs.

a) La recherche des stratégies possibles. Elle implique une attitude prospective et dynamique par opposition au laxisme qu'on rencontre dans de nombreuses entreprises qui suivent le courant des événements.

Ceci ne signifie pas que, sur tous les marchés, pour tous les produits, l'entreprise veuille s'imposer comme leader de sa profession ni même qu'elle soit disposée, dans tous les cas, à répondre aux défis qui lui seront lancés. Cependant, ceci traduit que l'entreprise a la volonté de mettre tout en œuvre pour tenter de maîtriser et de choisir son propre avenir, sans pour autant prendre systématiquement le risque d'échanger un futur incertain contre un présent assuré.

b)- L'impossibilité de présentation d'une théorie d'ensemble. Plus encore que dans les étapes précédentes, il est difficile de présenter une théorie d'ensemble de la recherche des stratégies possibles bien que certains auteurs aient présenté une méthodologie rationnelle (Ansoff 1984). La démarche intellectuelle dans ce cadre reprend le développement des éléments suivants

- la construction une série d'analyse de l'environnement futur,
- la réduction le champ des possibilités au domaine restreint où l'entreprise a estimé que se situe sa force actuelle et future,
- la focalisation centrer les recherches en anticipant sur les changements techniques et sociaux,
- la formulation une série d'hypothèse de travail pour élaborer les différentes stratégies possibles.

Indiquons, en outre que la recherche opérationnelle met à notre disposition des outils qui, dans certains cas, peuvent aider à une approche rationnelle et systématique.

5.2- Axes possibles de recherches

5.2.1- Option clientèle

Elle consiste à décider de quel type de client on cherchera à satisfaire les besoins et quelle sera la limite géographique de cette clientèle. Ce problème se pose en terme d'équilibre, comme pour les produits.

On peut, en effet, attacher aux clients une notion de durée de vie et distinguer quatre phases de vie :

Phase1 : Clients à forte expansion, à progrès technologique rapide pour lesquels le prix est relativement secondaire : ils nécessitent de la part de l'entreprise une structure technico-commerciale développée ;

Phase2 : Clients en expansion, dont les produits sont bien définis, les fabrications programmées, mais qui présentent des incertitudes de règlements. Le sacrifice sur les prix est composé par la fidélité des clients et la possibilité de faire des prévisions, mais il est nécessaire de leur accorder des facilités de paiement ;

Phase3 : Clients à faible expansion. Les marges dégagées sont faibles, mais leur cash-flow élevé leur permet d'honorer leur engagement ;

Phase4 : Clients qui présentent un risque et sont plutôt du ressort du contentieux.

L'objectif est d'avoir des clients « plus jeunes » que les produits de l'entreprise.

5.22- L'option dimension

Lorsque la dimension d'une entreprise augmente, ses charges de structure augmentent moins que proportionnellement à sa taille, et ses coûts unitaires diminuent. Cette loi des rendements d'échelle croissants va amener l'entreprise à augmenter ses différentes entités de production. La réduction des prix de revient totaux donne à l'entreprise l'accès à de vastes marchés, si elle sait éviter les pièges de la bureaucratie.

Mais, des entreprises de faible dimension peuvent être aussi très compétitives alors que des grandes entreprises sont parfois peu rentables.

En réalité, l'efficacité est moins la conséquence que la cause de la dimension : l'objectif doit être d'atteindre une taille minima dite « critique » qui rend l'entreprise moins vulnérable, plutôt que de rechercher la dimension maxima compatible avec celle du marché. Ce dernier objectif doit être considéré, en fait, comme la récompense d'une bonne gestion.

Cette notion de masse critique s'applique, non pas à la taille globale de l'entreprise, mais à chacune de ses parts de marché et nécessite de prendre en considération différents critères, qui définissent cette taille : par exemple, d'un point de vue commerciale, la part d'un marché donné doit être au moins de 5 à 10% pour que la force de promotion et la force de vente soient suffisantes, alors que sur ce même marché une part minima de 30% est peut être nécessaire pour surmonter l'handicap des coûts.

5.23- L'option diversification

Elle consiste à décider si l'entreprise doit ajouter à ses activités une autre gamme de produits ou de services. Une telle option se présente dans les cas suivants :

- les objectifs visés ne peuvent être atteints par l'expansion normale de la gamme existante (concurrence, mode de vie, technologie...);
- l'entreprise dispose de réserves financières supérieures à celles qui sont nécessaires pour assurer son expansion avec la gamme actuelle ;
- les chances de diversification permettent un meilleur rapport que les chances d'expansion.

Cette diversification, qui peut se concevoir dans un sens vertical ou dans un sens horizontal, peut être envisagée lorsqu'une opportunité se présente ou faire l'objet d'une recherche systématique ; il conviendra dans tous les cas :

- d'étudier la nature de la technologie des nouvelles activités (connexes ou différentes) et le type de clientèle concernée;
- de bien comprendre les missions nouvelles qui en résulteront pour l'entreprise;
- et surtout, de vérifier que ces activités nouvelles pourront se greffer sur les activités anciennes en les *valorisant*.

5.2.4- L'option spécialisation.

Elle consiste à décider si l'entreprise concentrera ou non ses efforts sur un nombre restreint de produits homogènes et « jeunes » afin d'être plus compétitive. Cette politique inverse de la diversification, est celle vers laquelle devraient s'orienter les entreprises de petites dimensions qui peuvent ainsi, dans le sous-secteur industriel choisi en raison des points forts qu'elle y possède, atteindre et dépasser la taille critique et bénéficier des avantages de la grande entreprise.

Paradoxalement, c'est peut-être la politique qu'il convient de conseiller à certains types d'entreprises moyennes qui, étant proches de la taille critique, ont besoin, pour la dépasser, de trouver une source puissante de dynamisme ; la diversification suivra alors la spécialisation.

5.2.5- Option technologique

Nous avons dit précédemment que l'entreprise avait le choix entre l'attitude passive qui consiste à s'adapter à l'évolution de la technologie ou l'attitude active qui la conduit à planifier la technologie elle-même, c'est-à-dire à prendre l'initiative de participer à la construction du futur.

L'expérience montre que l'adaptation est, à terme, un substitut coûteux de la planification et qu'il importe de dégager les ressources

nécessaires pour exploiter toutes les possibilités que laisse entrevoir l'évolution technologique.

Ceci ne signifie pas qu'il faille toujours et systématiquement repousser la politique d'adaptation et d'assimilation.

5.3- Evaluation et choix stratégiques des stratégies.

Il convient, maintenant, de choisir, parmi toutes les stratégies étudiées, la meilleure possible. Les critères de choix seront définis par les objectifs fondamentaux de l'entreprise, par exemple

- la rentabilité des capitaux engagés ou à engager en dépit des incertitudes,

- l'équilibre entre la rentabilité à court, moyen et long terme,

- la sécurité (diversité des produits, des marchés, des clients...),

- la concentration des efforts,

- la part de marché.

Le discernement entre ces choix justifie l'aptitude organisationnelle à décrire un comportement rationnel dans la perspective de prévenir les modifications nécessaires à la mise en œuvre des stratégies. Il importe pour les directeurs fonctionnels d'ajuster leurs décisions dans le cadre de combinaison des différents éléments de la stratégie.

a)- Après avoir éliminé les stratégies non applicables ou difficilement applicables, on évaluera les plus attractives en déterminant dans quelle mesure elles satisfont aux critères choisis (objectifs fondamentaux..) et utilisent les ressources de l'entreprise d'une façon compatible avec les caractéristiques de l'environnement. Enfin, on s'assurera que la méthode d'élaboration et d'évaluation est correcte et que la stratégie sera compréhensible à tous les niveaux

b)- La difficulté réside dans la méthode d'évaluation et tout d'abord dans la hiérarchisation des critères d'appréciation. Celle-ci sera fonction de la situation de l'entreprise à un moment donné, mais aussi, comme nous l'avons vu, de la psychologie des dirigeants.

Dans une société comportant un Comité de Direction, la hiérarchisation pourra se faire par un processus de négociation qui pourrait être remis en question si l'équilibre des pouvoirs ou des influences change.

c)- Si on peut prévoir que le bon sens continuera à être pendant longtemps le facteur essentiel d'un bon jugement, on ne peut cependant ignorer les approches plus quantitatives.

6- PREALABLE A LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE.

Ayant ainsi fait le choix des orientations stratégiques qui satisfont aux objectifs fondamentaux de l'entreprise et sont compatibles avec les

moyens dont elle peut ou pourra disposer, il convient d'apporter au plan les compléments qui sont nécessaires pour qu'ils puissent devenir une réalité.

6.1- L'apport utile pour impulser la planification.

Le plan stratégique doit, tout d'abord, être porté, dans son ensemble, à la connaissance de tous les Directeurs opérationnels qui, rappelons-le, ont contribué à son élaboration

Il leur appartient alors de préciser, sous forme de programme d'action, les différentes tâches qu'ils leur appartient d'accomplir, chacun dans son domaine de responsabilité respectif, par exemple :

- Programme de recherche et développement ;
- Programme des plans de marketing ;
- Programme d'études des investissements ;
- Programme d'évolution des structures ;
- Programme de formation
- Programme lié à des objectifs spécifiques (amélioration de

l'image de la société, du service au client, de la réduction des coûts de fabrication de certains produits).

L'ensemble de ces programmes est appelé souvent *plan de développement* par opposition au *plan stratégique* qui définit le cadre. Il en est de même par rapport au *plan opérationnel* qui précise, en termes quantifiés, les objectifs immédiats à atteindre. Ce dernier est limité aux actions essentielles. Le plan de développement doit être précisé et intégré au plan stratégique de façon à définir le *programme général des buts spécifiques à atteindre* qui seront les étapes successives de la mise en œuvre de la stratégie. Il est évident que ce programme sera d'autant plus précis que les dates visées sont plus proches.

6.2- Les dotations de l'entreprises.

Les ressources de l'entreprise en moyens humains ou financiers ne sont pas limitées. Normalement les études associées à l'évaluation des stratégies ont conduit à faire une première allocation des ressources de l'entreprise aux principaux besoins.

Le programme général des buts spécifiques à atteindre doit être lui aussi accompagné de décisions d'allocations de ressources à un niveau plus fin. Cependant, il s'agit par ce moyen, de préciser la hiérarchie qu'on attache à certaines actions envisagées (par exemple à l'intérieur d'un programme de recherche et développement, ou d'un programme d'investissements).

En raison de la complexité des problèmes à traiter, il peut arriver qu'il y ait, à ce niveau, incompatibilité entre la somme des moyens

nécessaires et le montant global alloué. Des arbitrages doivent intervenir. Elles peuvent parfois rendre nécessaire la mise en œuvre à nouveau du monde interactif de décisions financières.

Car, si l'exposé du processus général de planification stratégique a la nécessité de mettre en évidence une succession logique d'opérations, il convient de rappeler que le processus est en réalité beaucoup plus complexe. Il donne lieu parfois à de nombreuses itérations. Cet inconvénient est cependant atténué par le fait qu'un plan stratégique succédant à un autre, les ordres de grandeur sont, en général, bien connus. C'est d'ailleurs ce qui permet, après deux ou trois années d'expérience, de bâtir les modèles représentatifs de l'entreprise.

Enfin, pour avoir évoqué à plusieurs reprises les ressources financières, on ne doit pas sous-estimer pour autant les moyens humains et très particulièrement, les ressources en capital humain. Il s'agit, en fait, d'un des problèmes les plus importants que l'entreprise ait à résoudre au niveau stratégique.

S'il faut environ entre 1 ou 3 ans pour rendre opérationnel ses investissements physiques, il lui faut un temps beaucoup plus long pour constituer les réserves de compétence et d'expérience nécessaires à son développement. On n'insistera donc jamais assez sur la nécessité d'élaborer *une stratégie des moyens humains* ; trop d'entreprises ont périclité moins par insuffisance de ressources financières que par négligence, même relative, à l'égard de ce problème.

La planification des carrières est un élément ; c'est un problème délicat à résoudre en raison de l'évolution psychologique des individus parfois difficile à prévoir, du changement du style d'hommes que les directions successives estimeront nécessaires (audacieux, gestionnaires, conservateurs), de l'apparition d'opportunité à exploiter (nouvelles activités).

Quoi qu'il en soit, les ressources dans ce domaine étant ce qu'elles sont, il est indispensable de désigner le responsable ou l'équipe responsable de chacune des actions figurant au plan stratégique, en ayant présent à l'esprit le fait que la dispersion des efforts est un obstacle souvent déprimant l'efficacité. Il est préférable d'avoir le courage de limiter le nombre d'actions à entreprendre plutôt que de prendre le risque de ne voir aucune d'entre elles aboutir véritablement dans les délais prévus

6.3- Les conceptions d'élaboration des plans opérationnels.

Nous avons affirmé ci-dessus, à propos de la portée du plan stratégique, que celui-ci ne saurait être assuré d'une valeur permanente, ne serait-ce que parce que l'entreprise vit dans un environnement

essentiellement changeant sur lequel, en outre, elle peut faire des erreurs d'appréciation. C'est pourquoi il est nécessaire que le plan stratégique fasse l'objet d'une *révision annuelle*.

Pour préparer cette remise en question éventuelle, il est utile de surveiller les différents facteurs qui sont susceptibles de remettre en cause les diverses hypothèses qui lui ont servi de fondement.

Ces facteurs, exogènes (environnement) ou endogènes (réalisation des objectifs) doivent être identifiés au fur et à mesure de l'élaboration du plan stratégique et leur évolution rendue mesurable. L'ensemble de ces clignotants formera ainsi l'essentiel *du tableau de bord* de la Direction Générale et, pour une partie, celui des Directeurs opérationnels.

L'élaboration du plan opérationnel. Arrivée à ce stade, l'entreprise est alors en mesure de concevoir son plan opérationnel comprenant essentiellement :

- un programme de ventes ;
- un programme de fabrication
- un programme d'investissements ;
- des comptes d'exploitation prévisionnels ;
- un plan de financement ;
- des bilans prévisionnels

Le terme « opérationnel » s'applique de façon stricte aux décisions et actions à très court terme qui résultent du choix de la stratégie ; il paraît cependant utile de l'étendre au-delà, sur les premières années du plan stratégique, de façon à s'assurer de la cohérence de l'ensemble sur des données chiffrées.

7. L'IMPORTANCE ET NECESSITE DE LA PLANIFICATION

7.1- LES RISQUES INHERENTS A LA PLANIFICATION

7.1.1- L'excessivité de la dépense de temps et d'énergie consacrées à tous les niveaux de la hiérarchie à la planification

Ce risque est réel, mais peut être atténué si les moyens mis en œuvre sont bien adaptés à la nature du problème à traiter, selon qu'il s'agit de planification stratégique, de planification opérationnelle ou de budgets annuels. En outre, comme nous allons le mettre en évidence, il serait illusoire de se contenter de mettre le coût de la planification en balance avec les seuls bénéfices directement mesurables à attendre.

7.1.2- La forte rigidité de la planification pluriannuelle. Elle tend à réduire la flexibilité de la stratégie de l'entreprise, alors que les décisions

futures sont soumises au caractère incertain de l'environnement et à l'apparition imprévisibles d'opportunités. A ce sujet, on peut affirmer ceci :

- la révision annuelle du plan pluriannuel donne à la stratégie la flexibilité voulue ;

- certaines décisions à échéance lointaine doivent de toute façon être prises aujourd'hui soit parce qu'elles concernent un projet dont la réalisation est longue (construction d'une usine), soit parce qu'elles conditionnent une orientation ultérieure (programme de recherche et développement) ;

- quel que soit l'intérêt des opportunités qui pourront se présenter dans le future, toutes ne seront pas exploitables, ne serait-ce qu'en raison des limitations des ressources de l'entreprise. Celles qui le seront pourraient ne pas pouvoir être exploitées si l'entreprise ne disposait pas au moment voulu des moyens nécessaires ; la planification peut et doit planifier les ressources, qui peuvent être réservées à de telles opportunités ;

- une stratégie possible est l'exploitation systématique des forces de l'entreprise et la recherche planifiée des opportunités.

7.13. La planification peut inhiber le goût du risque et l'esprit d'innovation.

Ceci s'explique par le fait qu'elle a tendance à rejeter tout ce qui n'est pas mesurable avec rigueur. Ce risque est faible si on songe au caractère généralement qualitatif de la planification stratégique. Le mesurable étant très généralement du domaine de la planification opérationnelle.

En fait, comme nous allons le voir, parce qu'elle permet le développement des potentialités, la planification doit, dans une certaine mesure, avoir l'effet inverse.

7.2. ASPECTS POSITIFS LIES A LA PLANIFICATION

7.2.1 – La planification est le reflet de la philosophie de l'entreprise

On pourrait être tenté de dire que l'art de survivre dans des conditions changeantes de l'environnement, c'est l'art de s'adapter à ces modifications et que, dès lors, que ces modifications ne sont pas prévisibles, toute planification est vaine.

En fait, les principaux facteurs de l'environnement sont d'ordre économique et liés à des *activités humaines*. La part des aléas que l'entreprise rencontrera dans le futur ne résulte pas seulement du hasard,

mais aussi des possibilités de changement pouvant résulter de décisions humaines. L'entreprise a alors le choix entre deux attitudes :

- Attitude passive : se contenter d'une détermination probabilistique de l'environnement et s'efforcer de s'y adapter en suivant par exemple un leader ;

- Attitude active : construire son propre avenir en participant par ses décisions à la construction d'une société harmonieuse.

La planification traduit une volonté de ne pas considérer l'environnement comme une donnée extérieure et coercitive ou comme une donnée marginale et secondaire, mais comme un élément véritablement endogène, de conserver autant que possible, le contrôle de son destin, de se rendre maître de la technologie et de ne pas être maîtrisée par elle.

Elle est le reflet de la seule philosophie de l'entreprise capable de mobiliser les énergies de ses membres et d'en assurer l'épanouissement. Certes, la planification ne garantit pas l'avenir, et il est nécessaire de la remettre en cause lorsqu'un événement véritablement imprévu intervient. Sa valeur tient essentiellement à l'éclairage qu'elle apporte.

7.22- L'engagement de la Direction Générale.

Parce qu'elle est le reflet d'une philosophie de l'entreprise, la planification n'est possible que si la Direction Générale y participe de façon active ; elle doit s'y engager personnellement en étant prête à procéder, si nécessaire, à des changements importants, et à affronter les implications auxquelles peuvent conduire ce qui est parfois une remise en cause de l'existence l'entreprise.

Concentrant son attention sur les orientations à donner, sensible aux changements de l'environnement qui peuvent influencer son évolution, la Direction Générale doit aussi veiller à ce que le personnel de l'entreprise ne se sente pas isolé, ni désorienté. Enfin, elle doit assurer à l'organisation la souplesse d'adaptation voulue, y rendre possible l'audace et l'esprit d'innovation en maintenant la cohésion tout en satisfaisant aux besoins latents d'initiative personnelle.

Au-delà d'une certaine taille d'entreprise, la Direction Générale ne peut imposer sa propre vision du futur. Le style de l'organisation doit se fonder sur des méthodes permettant aux collaborateurs énergiques et responsables de participer à la détermination de l'avenir de leur

entreprise, et de s'engager personnellement tout en gardant leur impartialité vis-à-vis des objectifs.

La planification met donc en relief la fonction propre de la Direction Générale de l'entreprise qui est de proposer les buts à atteindre, de maîtriser les réactions de l'organisation lorsque les événements ne se réalisent pas comme prévus, de rendre l'organisation capable de s'adapter

7.23- L'influence logique de la planification sur l'organisation de l'entreprise

L'organisation doit être capable de s'adapter aux changements de la technologie, des marchés, des besoins humains, collectifs ou individuels.

Le problème principal à résoudre provient du phénomène de résistance au changement dû à des sentiments de frustration ou d'insécurité, phénomène particulièrement accentué dans les organisations du type bureaucratique dès lors qu'elles ont à faire face à des conditions nouvelles.

La définition des objectifs fondamentaux de l'entreprise et de ses grandes orientations permet d'atténuer ce phénomène à condition que l'organisation soit capable d'en assurer la communication à tous ses membres

Ceci n'est cependant pas suffisant pour que l'organisation soit en mesure de faire face, de façon planifiée, aux changements de l'environnement ; il faut que son évolution soit elle-même planifiée et que les membres de l'entreprise collaborent personnellement ou collectivement à son développement. C'est une stratégie à vocation formatrice dans laquelle l'étude ne doit pas se dissocier de la réalisation

Dans une telle organisation évolutive, essentiellement différente des organisations bureaucratiques, chacun trouve sa raison d'être non pas dans des fonctions statiques, mais dans une participation volontariste au processus d'adaptation lui-même.

7.24- L'assurance de l'épanouissement individuel des membres de l'organisation.

La planification impose, nous l'avons dit, que soit mis en évidence :

- les objectifs fondamentaux ;
- l'échelle des valeurs qui président à toute décision ou action ;
- les buts spécifiques que se fixe l'entreprise ;
- les moyens choisis pour les atteindre.

La planification est une œuvre difficile, souvent complexe, qui ne peut être entreprise qu'avec la participation active de tous les membres responsables. Nous venons de le souligner une fois encore à propos de l'évolution de l'organisation elle-même

Traduite en plans d'actions individuels, élaborée par les intéressés, discutée avec la hiérarchie, *elle mobilise les énergies*, de façon cohérente, condition nécessaire pour entraîner l'entreprise vers les objectifs fondamentaux librement acceptés par la communauté.

Supprimant la nécessité de trouver au sommet la solution à tous ces problèmes, elle facilite *la délégation des responsabilités*. Par son effet de synergie interne, elle est un applicateur *de l'efficacité* de chacun. En résumé, en éveillant les dynamismes latents, elle assure l'épanouissement de chacun au bénéfice de la collectivité.

La planification de l'entreprise est un acte fondamental qui conditionne son existence présente et future. Elle suppose qu'une attention permanente soit apportée aux caractéristiques de l'environnement et à son évolution probable. Elle est à ce titre le reflet d'un certain état d'esprit qui anime ses responsables, l'état d'esprit marketing.

Conclusion

Au terme de ce travail, nous pouvons proposer une définition qui, débordant l'acceptation restreinte souvent admise, pour donner au terme marketing son sens le plus complet :

« Le marketing est l'art de mettre en œuvre, sur des bases scientifiques, toutes les activités qui concourent, dans une entreprise donnée, et en conformité avec ses objectifs fondamentaux, à créer, promouvoir, distribuer, de façon rentable et pratique, des produits ou des services, en vue de satisfaire la demande, provoquée ou non, présente ou future, des consommateurs et de la société dans son ensemble »

Mais, nous l'avons déjà souligné, il serait illusoire de penser que le concept de marketing est exclusif et définitif. Il est fondamental pour l'entreprise d'aujourd'hui, parce que notre société est dominée par le besoin de consommer ; la société de demain mieux équilibrée, espérons-le, par la recherche du bien-être, le fera descendre de son piédestal mythique. Ce n'est certes pas le début d'une époque d'anti-marketing, mais d'une époque dans laquelle les hommes conscients du gaspillage des ressources de la nature et de la vanité de la recherche inassouvi de satisfactions nouvelles, sauront faire la meilleure part aux vraies valeurs et mettront le marketing à sa juste place.

Planifier l'entreprise conduit inéluctablement à soulever le problème. Certaines ont déjà pris le chemin qui mène à la solution par la recherche d'un nouvel équilibre, qu'il s'agisse de l'environnement ou de l'enrichissement du travail. Cette finalité nouvelle de l'entreprise de demain devrait remporter l'adhésion de tous car elle ne se réfère à aucun système artificiel.

BIBLIOGRAPHIE

1. ANSOFF, H.I: *Implanting strategie management*, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984.
2. Boudeville J.C et J.Meyer: *Stratégie d'entreprise*, PUF/Gestion, Paris, 1986.
3. Bouquerel F: *Management. Politique. Stratégie. Tactique*, Dunod, Paris, 1969.
4. Djitli M.S: *Marketing Stratégique*, Berti Edition, 1998.
5. Garibaldi G: *L'analyse stratégique: comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, 3^{ème} Ed, Ed Organisation, 2001.
6. Hamel G et C.K Pralahad: *La conquête du futur*, Inter Edition, Paris, 1995, Dunod Paris, 1999.
7. Iambin J.J et R. Chumpitaz: *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 5^{ème} Edition, 1998.
8. Iambin J.J: *Le marketing stratégique: fondements, méthodes et applications*, Mc Gran Hill, 1986.
9. Marchesnay J: *Management stratégique*, les Editions Chihab, les Editions Organisation, 1997.
10. Milgrom P, Roberts J, Economie, Organisation et management, Ed De Boeck
11. Mintzberg A: *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod Edition.
12. Morsain M.A: *Dictionnaire du management stratégique*, ED Belin SUP, Gestion 2000.
13. Quinn J.B: *L'entreprise intelligente*, Dunod Paris, 1994.
14. Sallenave J.P: *Direction générale et stratégie de l'entreprise*, Ed d'Organisation, Paris, 1973.
15. STRATEGOR: Equipe des professeurs du département stratégie et *politique d'entreprise*, HEC-ISA de Jouy-en-Josas, Inter Edition.
16. Thuiller P: *De l'étude de marché au plan marketing*, les Editions d'Organisation, 1987.
17. M. Wilson M: *Le management du marketing: stratégies et performances*, Hare Nostrun, 1996.
18. Zeyl A: *Plans marketing*, Vuibert Gestion, 1991.