

Introduction à la planification

Planification :

Afin de bien comprendre le rôle de la planification dans une entreprise de bâtiment, il y a lieu de définir le mot « Planification ».

La planification c'est la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs.

Globalement, le processus de planification comprend **cinq phases indispensables** :

- 1) La **définition des activités à développer** en analysant :
 - d'une part, des **forces et faiblesses de l'organisation**,
 - et - d'autre part, des opportunités et menaces de l'environnement ;
- 2) La **formulation de la stratégie**, c'est :
 - le choix des objectifs
 - et - le **choix des politiques** à mettre en œuvre ;
- 3) *L'établissement des plans opérationnels en élaborant des programmes d'action à moyen et à court terme qui mènent à la réalisation des objectifs ;*
- 4) La **détermination des budgets avec une estimation des ressources nécessaires** ;
- 5) **L'évolution des résultats et la révision de la planification.**

L'élaboration de la planification qui se fait généralement selon **une séquence comprenant cinq phases principales** :

A. l'analyse de la situation :

La première phase du processus de la planification vise avant tout :

- à déterminer les types d'activités que l'organisation veut investir davantage.

Pour ce faire les dirigeants doivent commencer par l'analyse de l'organisation et de son environnement.

- a. L'analyse de l'environnement :
- b. L'analyse de l'organisation :

B - Formulation du plan stratégique

Durant cette phase, les dirigeants cherchent :

- d'abord à **déterminer les grandes orientations de l'organisation sous forme d'objectifs généraux.**

Ensuite,

- ils définissent la politique d'allocation des ressources nécessaires.

a. Les objectifs :

Avant de définir le concept d'objectif.

Nous allons procéder à la délimitation de certains concepts voisins, à savoir :

la finalité et les buts.

La **finalité** ou la mission correspond au concept implicite du pourquoi de l'organisation ;

Les **buts** sont généralement latents ; ils sont exprimés que lorsqu'une crise surgit. Ils sont souvent déterminés en fonction de trois contraintes :

- la survie,
 - la croissance
- et - le profit ;

Les objectifs sont des sous-ensembles des buts fixés par les dirigeants.

Par exemple, si le but est la croissance de l'entreprise,
Alors, on fixera des objectifs comme :

- l'**augmentation** de la production,
- la **réalisation** de nouveaux investissements,
- l'**accroissement** de la part du marché, etc...

b. La hiérarchie des objectifs :

La fixation objective constitue la responsabilité de tous les gestionnaires.

c. Les critères de validité d'un objectif :

Tout objectif doit posséder, pour être valable, un certain nombre de critères indispensables.
Ainsi, un objectif doit être :

- **Établi** par la ou les personnes devant assurer sa mise en œuvre ;
- **Réaliste** (afin qu'il soit cohérent avec la stratégie et les réalités de l'organisation) ;
- **Motivant** (afin qu'il soit partagé par ceux qui vont contribuer à sa réalisation) ;
- En **harmonie** avec les objectifs des différentes unités de l'organisation ;
- **Précis** (afin qu'il puisse être compris des collaborateurs) ;
- **Mesurable** (afin qu'il puisse être contrôlé) ;
- **Réalisable** (dans les délais prévus, en quantité désirée, avec le niveau de qualité souhaité) ;

d. Le plan stratégique:

La formulation du plan stratégique découle **principalement des objectifs généraux** de l'organisation déterminés par la haute direction.

Les objectifs stratégiques quant à eux s'établissent à partir d'un diagnostic de l'organisation et de son environnement.

Le plan stratégique vise à établir pour l'organisation une orientation générale et porte sur ses besoins à long terme. Il est souvent formulé par la direction avec ou sans la participation des opérationnels.

La participation de l'encadrement à la définition des orientations stratégiques de l'organisation est parfois considérée comme un facteur de motivation du personnel.

e. Les prévisions :

La planification stratégique se base essentiellement sur les prévisions.

Ces dernières constituent les hypothèses sur lesquelles la stratégie se fonde. C'est pourquoi on estime que « Les prévisions saines constituent les bases de la planification saine. »

f. Le gap stratégique :

C'est l'écart qui résulte d'une comparaison entre l'objectif qu'on désire atteindre et la prévision qui est une extrapolation du passé.

Une fois le gap stratégique déterminé, il faut en chercher les causes. Pour ce faire, il faut se focaliser sur les causes réelles et profondes et surtout ne pas s'arrêter aux causes superficielles et apparentes.

3

C. établissement des plans opérationnels :

La planification opérationnelle définit les activités à accomplir dans des domaines précis afin que la stratégie soit respectée. Elle a essentiellement pour but de :

- **Dresser** les objectifs tactiques et opérationnels, à partir des grandes lignes directives ;
- **Définir** les étapes nécessaires pour réaliser ces objectifs ;
- **Articuler** les actions à mettre en place ;
- **Evaluer** le temps associé à chaque action ou étape.

La **phase de planification opérationnelle** est appelée phase de programmation.

D. détermination du budget :

La phase budget vise à traduire, les actions inscrites dans le cadre de la planification, en termes :

- **quantitatifs** (temps, équipements, espace, hommes)
- et - **monétaires** (dépenses, revenus) à court termes (de 6 mois à 1 an).

Le **budget est en réalité un plan à court terme chiffré** définissant les responsabilités des opérationnels chargés de sa mise en œuvre.

Il **précise** :

- le cadre de l'action,
- l'affectation des ressources,
- les moyens utilisés,

ainsi que - les performances attendues.

Le budget présente un **triple intérêt**, puisque'il est à la fois un élément de :

1- **Concrétisation** : il contraint les responsables à formuler, en termes concret,

- les objectifs

Et - les moyens nécessaires inclus dans le plan ;

2- **Coordination** : il montre l'articulation et les liaisons, en termes

- numérique
- et - financier, qui existent entre les actions à mettre en œuvre ;

3- **Contrôle** : il fournit une base de référence

- pour contrôler périodiquement les performances effectivement réalisées.

F. évaluation des résultats :

L'évaluation des résultats et la révision de la planification consistent

- à mesurer les écarts
 - Et - à les rectifier.
- Elles s'apparentent aux méthodes de contrôle.

Avantages de la planification :

Les organisations doivent subir des pressions émanant de diverses sources.

Sur le **plan externe**, on peut évoquer :

- les forces de la concurrence,
- le nombre croissant de lois et règlements,
- la complexité toujours plus grande des technologies,
- les incertitudes de l'économie nationale,

et - les coûts importants des investissements en main-d'œuvre, en immobilisations et en autres ressources.

Sur le **plan interne**, les défis sont aussi nombreux :

- recherche de l'efficacité opérationnelle,
- nouvelles structures organisationnelles,
- diversité croissante de la main d'œuvre

Et - autres défis de gestion connexes.

Dans ce cadre, la planification présente un certain nombre d'avantages :

- **susceptibles d'améliorer le rendement de l'organisation**

Et - favoriser l'épanouissement professionnel de ceux qui y travaillent.