

LES DILEMMES DE LA PLANIFICATION DANS L'INDUSTRIE

Claude Paraponaris*

Résumé. - Les approches contemporaines de la stratégie tendent à entériner l'idée suivant laquelle la planification jouerait un rôle de second plan face au management stratégique aux contours plus souples et aux capacités d'adaptation supérieures. Pourtant l'examen des processus de décision industrielle permet d'identifier une persistance d'outils de gestion attachés au concept de planification. Deux aspects sont alors intéressants à étudier : la dynamique organisationnelle qui est freinée dans son effort d'adaptation et de traitement de la diversité; la difficulté d'actualisation des outils de planification courants.

Mots-clés : planification, contrôle stratégique, organisation industrielle, processus, performances

Il existe aujourd'hui un contraste frappant entre le discours et la pratique du management. L'effervescence des méthodes et modèles d'organisation innovante qui prétendent transformer les références ou inverser les raisonnements traditionnels ne rencontre que la lenteur de la progression des nouveaux moyens et des nouvelles organisations. Les mutations annoncées des grands ensembles se heurtent fréquemment à l'existence de petits systèmes trop souvent méconnus ou négligés dont la gestion ne se prête pas à des comparaisons directes¹. Par exemple: l'intégration des activités de production et de service sur un même site devient possible avec l'apparition de nouvelles technologies de traitement et d'échange d'information et grâce à la maturité de certaines méthodes de programmation et d'ordonnement de l'activité. Pourtant on continue à observer une diffusion soutenue de tissus de PME et de PMI qui opèrent une segmentation particulière des processus d'activité. Autre exemple: la constitution toute théorique d'un modèle (d'inspiration cybernétique) de réactivité de l'entreprise à des demandes irrégulières et variées a suscité beaucoup d'émotion chez les dirigeants qui, a priori confrontés à ces contraintes d'environnement, ne semblaient pas structurer leurs actes de la sorte. Il en a été ainsi dans l'industrie en France au début des années 80 où l'introduction spectaculaire mais très diluée des machines à commande

* Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

¹ Il en va ainsi de la gestion de la petite entreprise, cf P.A. Julien, M. Marchesnay «La petite entreprise», Vuibert Gestion, 1990.

numérique et des machines de communication inter-firmes a tout d'abord été annoncée comme inéluctable et généralisable avant d'être ramenée à sa juste proportion qui est en fait la réponse à un besoin formalisé d'organisation. Ces décalages sont certes imputables aux conditions d'élaboration du discours managérial qui ne peut se passer d'effets de mode². Nous voudrions pourtant mettre ici en évidence, par ces décalages, les dilemmes qui occupent aujourd'hui la planification d'une activité.

Du côté du discours, qui définit, d'une manière ou d'une autre, les intentions de la planification, le changement et l'amélioration sont forcément réalisables puisqu'on sait démontrer leur nécessité et leur possibilité de réalisation. Du côté de l'action, il en va autrement : l'enchaînement intention-action n'est plus aussi automatique. Apparemment le temps du discours ne correspond pas du tout au temps de l'action. Confronté à l'inertie des structures, le discours en viendrait à multiplier les propositions, persuadé qu'il serait de la pertinence de ses tentatives, pendant que l'action frappée d'immobilisme, au mieux de lenteur, devrait se contenter d'entretenir l'existant.

L'analyse d'un tel décalage offre des possibilités d'investigation assez riches. Ce qui est planifié n'est pas forcément réalisé ou bien ce qui doit être réalisé ne doit (surtout) pas être planifié. Ces décalages s'observent à plusieurs niveaux. Qu'il s'agisse de planification stratégique et dans ce cas de blocage des objectifs en raison de la non faisabilité des programmes définis initialement, ou qu'il s'agisse de plans d'activité (détermination d'un volume et d'un délai de production de biens ou de services) qui sont respectés globalement mais avec des méthodes non définies et non reconnues par le planificateur.

En nous centrant sur quelques systèmes d'action représentatifs de l'évolution actuelle des organisations productives de biens et services, nous souhaitons attirer l'attention sur des points de transition des références organisationnelles qui apparaissent comme autant de dilemmes pour l'action de planification.

La définition de ces points de transition peut se faire en deux étapes.

- Il est tout d'abord nécessaire de dresser des constats de glissement des organisations vers deux grands dilemmes, ceux du plan et du contrôle. L'évolution des processus d'activité depuis une vingtaine d'années nous informe d'une complexité croissante dans la définition des responsabilités individuelles et dans les actes liés de décision. Ce mouvement finit par clairement révéler des incohérences majeures dans les principes d'organisation de l'activité. Le traitement de ces incohérences apparaît très délicat lorsqu'on examine les possibilités qui sont offertes.
- * L'ensemble des solutions possibles invite à une réflexion fort utile sur la répartition des responsabilités et des rôles dans une organisation qui fait face à un environnement simple mais variable, complexe et régulier, ou encore complexe et irrégulier donc plus hostile. L'utilisation des modèles usuels de planification ne peut alors échapper à la confrontation avec les problématiques apparemment simples des rapports homme-machine et plan-réalisation.

²- Voir C. Midler «Logique de la mode manageriale», Gérer et comprendre, juin 1986

1. Le dilemme du plan

1.1 Les débuts d'une transformation

Le monde industriel comme le monde des services sont victimes d'une perte de sens lorsque les activités qui étaient habituellement bien identifiées, programmées dans le détail et maîtrisées dans le temps deviennent d'abord moins standardisables, puis de plus en plus diversifiées et enfin adoptent des fréquences d'apparition aléatoires.

Les contours des modèles d'organisation que l'on estime alors nécessaires font appel à des capacités de variabilité de l'offre en volume et en qualité pour déboucher finalement, lorsque les variables d'environnement se font plus hostiles, sur une capacité générique de réactivité symbolisée par le slogan: la bonne réponse du premier coup quelque soit la sollicitation.

Les différentes situations de gestion se trouvent ainsi bien loin du paradigme du choix des méthodes symbolisé par l'arrivée à maturité des machines de calcul et des systèmes de contrôle. Conçues dans le but de limiter l'entropie susceptible de s'étendre au sein des grandes organisations, ces outils informatiques ont été engendrés par une rationalité optimisatrice et instrumentale. S'appliquant en priorité à la décision, prise comme moment privilégié d'orientation des ressources employées, celle-ci s'appliquait à définir le bon modèle de circulation de l'information nécessaire à la mise en oeuvre de l'activité choisie.

Ce modèle de circulation de l'information devait être capable de drainer les informations adéquates à la planification de l'activité. La puissance de computation constituait de ce fait le vecteur principal de performance dans les différents secteurs d'activité soumis à des contraintes concurrentielles et commerciales connues ou prévisibles. Prévision et décision apparaissaient ainsi dans un modèle d'invariance de l'organisation interne aux firmes.

Avec l'élévation considérable de la combinatoire environnementale qui finit par s'imposer, il devient beaucoup plus délicat de planifier sans crainte le déroulement d'une activité même si on continue à l'affirmer par ailleurs. L'instabilité des variables d'entrée des systèmes de gestion (ressources utilisées y compris les informations), les nécessités de différenciation des variables de sortie (produits, services, image), et enfin la complexité des processus (nombre de combinaisons d'opérations nécessaires et contraintes de délai) offrent des choix d'activité nombreux mais risqués car soit très concurrencés, soit ne correspondant pas tous à des attentes substantielles. La maîtrise des variables n'étant plus réalisable avec les mêmes moyens, les conditions d'adaptation aux différents types d'environnement (marché des biens, du travail et des capitaux, concurrence, technologie) ne donnant plus les mêmes perspectives de développement durable, il reste à la planification à redéfinir une nouvelle efficacité possible dans l'action. Comment doit se faire cette transformation ? Si on connaît quelques déterminants, on ne sait pas toujours vers quelle référence se tourner. Par exemple: doit-on continuer à définir les moyens comme on définit les objectifs ? Les moyens ne sont-ils qu'une simple dérivée des objectifs ? Et finalement si on doit assouplir les contours du plan, comment maîtriser les dérives dans la réalisation ?

Ces questions se posent d'une manière particulière puisque l'action non conforme peut difficilement être rattrapée, si elle l'est, elle engendre un coût élevé.

1.2 Une transformation qui débute

Faire face à l'incertitude nécessite souvent, si on ne reste pas paralysé, des productions de connaissances, d'actions et d'organisations plus ou moins durables qui, sans modifier le caractère de l'incertitude, préparent les adaptations futures. Autrement dit, l'anticipation facilite l'adaptation, mais à condition que la première soit juste ou alors chanceuse!

Sans entrer dans le débat de la nature de l'incertitude³, il faut en distinguer deux types au niveau qui nous intéresse:

- l'incertitude de l'environnement même le plus immédiat;
- l'incertitude de l'organisation elle-même qui doute de ses compétences et surtout de la coordination de ses actions.

Le premier type fait que l'action doit forcément relever d'une intégration poussée des actions. La seconde relativise le problème tout en accentuant les risques. En effet, l'incertitude "externe" est traitée non pas par un organe de computation unique et omnipotent mais par une organisation qui détient toujours plusieurs capacités et centres de pouvoir. De ce fait, l'incertitude externe peut se voir doublée d'incertitude "interne" lors de son traitement.

Quelques pratiques courantes sont ici utiles à étudier. Toutes sont révélatrices d'un emballement de la machine traditionnelle de planification. En voulant traiter l'incertitude "externe" avec les outils habituels, on a en fait confié un rôle croissant à l'incertitude "interne".

L'évolution récente des systèmes de gestion industrielle constitue une bonne illustration. L'aménagement de l'outil traditionnel de planification: le MRP⁴ représente le premier pas de la transformation des références de la planification. Conçu et développé dans une optique de maîtrise des actions, le MRP doit aujourd'hui composer avec des méthodes de pilotage qui ont pour but l'ajustement rapide du niveau et de la nature de l'activité (utilisation des capacités) aux besoins de la demande (les commandes)⁵.

L'administration des décisions et des opérations se déploie ainsi dans deux directions:

- une planification et un ordonnancement des ressources disponibles et des ordres à exécuter;
- une mobilisation des capacités disponibles à un moment donné pour prendre en charge des ordres non prévus.

Cette nouvelle voie d'organisation de l'activité emprunte un système de prescription des tâches qui diffère sensiblement de l'attribution individuelle d'une opération à une capacité. D'une part la prescription s'élargit sur le mode "un ensemble d'opérations-une

3 - Incertitude estimée, totale ou radicale.

4- MRP: Material Requirement Planning. C'est un système de gestion prévisionnelle des matières et capacités nécessaires pour la production. L'ensemble des opérations de conception, de fabrication et de contrôle est agencé dans un plan séquentiel affecté d'un horizon.

5- La méthode Kanban, la production juste-à-temps (JAT) constituent des illustrations de cette logique d'adaptation en termes de capacités et de flux.

capacité fixe et une capacité alternative⁶; d'autre part on reconnaît qu'il existe des adaptations qui ne peuvent pas faire l'objet de prescriptions strictes⁷. La participation des individus devient dès lors problématique à mettre en forme. A titre d'illustration, l'outil de planification MRP intègre des fonctions différenciées de transfert des ordres et des fonctions d'erreur qui permettent de corriger le prévisionnel en volume et en qualité. On reconnaît ainsi à l'espace de mise en oeuvre certaines capacités complémentaires de la planification. Quatre capacités cumulatives peuvent être prises en compte.

1.2.1 Capacité d'expertise

L'identification d'un problème particulier ou d'un ensemble de problèmes n'est pas toujours possible sans la possession d'informations précises. Celles-ci apparaissent en fait au fur et à mesure du déroulement de l'activité et ne peuvent être collectées que par des opérateurs de production confrontés directement aux événements. Auparavant affectés au sein de processus opératoires pour concrétiser la résolution de problèmes posés en amont de la réalisation, les opérateurs sont dorénavant chargés de concevoir, individuellement et de manière coordonnée, des résolutions de problèmes qu'ils auront eux-mêmes conçus.

1.2.2 Capacité d'ordonnement

L'efficacité d'une production au plus juste dépend souvent d'une répartition équilibrée des tâches et des opérations sur les ressources disponibles. Cette répartition ne peut se faire initialement que de manière agrégée, mais l'impossibilité de reporter des ordres et l'économie des ressources incitent à des modifications décentralisées au sein des processus productifs. Ces interventions sont prises en charge par les individus au contact immédiat de cet ordonnancement, autrement dit, ceux munis de la capacité d'expertise.

1.2.3 Capacité de coordination du travail à partir d'une division du travail pré-définie.

Cette troisième capacité complète les deux premières pour traiter sur le fond les nouvelles contraintes qui se développent dans la gestion industrielle. Le traitement de l'aléa devient alors la marque d'efficacité du système productif. Sur ce registre, la coordination des opérations entre et par les opérateurs se construit sans entrave au moyen de la production spécifique d'informations. Ici encore la définition de séquences de tâches sera aménagée par l'action auto-organisatrice des différents groupes de travail. Une action de coordination flexible en fonction de la nature des travaux devient ainsi une catégorie objective d'organisation.

1.2.4 Capacité de rejet

On éluderait le pouvoir de décision émanant de la coordination flexible en ne finalisant pas les définitions des capacités précédentes sur le plan de la négation ou du refus des projets de la planification. La coordination flexible s'apparente en effet à un second moyen concurrent de détermination de l'activité et de son contrôle qui peut à certains moments faire barrage aux orientations souhaitées au niveau du pilotage.

⁶ - En cas d'indisponibilité de la première.

⁷ - Pour une étude détaillée, voir G.Paché, C.Paraponaris «L'entreprise en réseau». PUF, collection Que-Sais-Je? n°2704, 1993.

Le dilemme du plan naît de l'association de ces quatre capacités et en particulier de la dernière. La raison objective d'organisation de l'activité engendre un renforcement de l'autonomie des espaces de mise en oeuvre. Celle-ci a toujours existé dans les organisations même les plus formalisées, la différence qui s'introduit ici réside dans la nécessaire reconnaissance d'un moyen complémentaire de l'action de planification.

A partir de ce moment est-on toujours sûr d'arriver au but en jouant délibérément sur une définition globale, et non plus détaillée, des moyens utilisés? Autrement dit, jusqu'où aller dans la non-détermination de la mise en oeuvre de l'activité?

Si la planification détaille trop la prescription des tâches et leur coordination, elle s'expose à un respect plutôt médiocre des objectifs en raison de temps de réaction trop longs pour traiter certaines opérations mal identifiées ou non programmées. Si par contre, on décide de définir pour des objectifs précis les grandes orientations de l'utilisation des méthodes disponibles dans les espaces de travail, on laisse alors s'installer de multiples coordinations horizontales qui autorisent en retour à court terme une prise en charge des aléas et des ordres de dernière minute et à moyen terme un suivi régulier de l'innovation en terme de produit et de service. Dans ce dernier cas, l'incertitude "externe" sera mieux traitée mais la planification s'exposera durant la période d'activité à un risque de dérive par rapport aux objectifs.

Finalement il semble qu'on se retrouve devant un choix du type: maîtriser les opérations pour ne pas respecter les objectifs ou confier la coordination des opérations pour tenter de les atteindre; les pessimistes diront: pour sans doute ne pas les atteindre.

On peut résumer les situations de la manière suivante.

Maîtrise du temps et des actions	Logique d'adaptation
Planification par Niveaux	Planification et coordination inter et intra-niveaux
Expertise et Ordonnancement centralisés non révisables	Principe d'indétermination et de concrétisation
Adaptation aux nouveautés difficile	Possibilité de dérive

Figure 1 - Le dilemme du plan

A partir du moment où l'activité, peu ou fortement diversifiée, se réalise dans un délai court qui n'autorise plus des décalages temporels dans la coordination des opérations, le

dilemme du plan apparaît progressivement. Tout d'abord c'est une variable de plus qui doit être maîtrisée, puis l'expérience s'accumulant, on en arrive à douter de la capacité à maîtriser ce type de variable. Enfin on parvient à penser la continuité de l'organisation en des termes différents sans pour l'instant dépasser ce dilemme, c'est ainsi que plusieurs dilemmes se présentent.

2. Le dilemme du contrôle

La gestion d'une activité selon une planification et une mise en oeuvre qui se complètent de manière inédite comporte des transformations latentes. La coordination des opérations ne peut plus se réaliser de manière séquentielle selon un circuit de tâches prédéfinies. L'organisation en réseau qui s'y substitue pose le problème de son contrôle.

La maîtrise des résultats, l'incitation aux performances débutent souvent par l'identification de l'étalon de mesure et des coûts. L'étalon de mesure permet de définir le niveau de performance au moyen d'un calcul de rendement focalisé sur un type de ressource ou bien globalement pour un ensemble de ressources. Un coût est un calcul par lequel on regroupe des charges selon un ou plusieurs critères jugés pertinents.⁸ L'usage du coût est donc déterminant, sa définition permet de faciliter les décisions dans une organisation donnée. L'étalon qui permet d'évaluer la performance se confond souvent avec le coût qui a été élaboré, tous deux participent alors au contrôle (un niveau de rendement et un coût peuvent fournir la même information).

Lorsque plusieurs types de coûts sont établis et fonctionnent sur une certaine période, ils produisent toujours la même information, ils peuvent alors masquer des phénomènes notamment lorsque l'activité est organisée de manière différente. La modification de l'étalon de mesure et des outils de contrôle doit ainsi répondre à toute modification sensible de l'organisation. A ce titre la modification de la composition des coûts représente souvent un enjeu de premier plan. Il s'agit en fait d'établir pour chaque période une cohérence entre les variables de procédure d'organisation, de mesure et celles de contrôle.

Mais cette mise en cohérence se fait rarement de manière directe. L'actualisation de l'étalon de mesure des performances peut par exemple priver l'organisation d'outil de contrôle. Cette situation correspond bien à la mise en réseau d'un ensemble de ressources. On peut l'illustrer très simplement avec la comparaison de plusieurs situations de gestion. Chacune représente un traitement des variables d'environnement et un agencement particulier du processus d'activité, de l'étalon d'évaluation de la performance et des coûts.

Le processus d'activité est constitué de trois postes de travail qui peuvent représenter des bureaux ou des équipements industriels et de trois opérateurs qui y sont affectés. La définition des tâches et de leur coordination est élaborée pour une période d'activité où un étalon de mesure de la performance et un type de coût sont en vigueur.

Les charges sont essentiellement fixes avec des frais salariaux et des frais d'équipement.

⁸ - A. Burlaud, C. Simon «Coûts/Contrôle», Vuibert Gestion. 1985.

2.1 Première situation

Le processus se présente comme indiqué sur la figure ci-dessous.

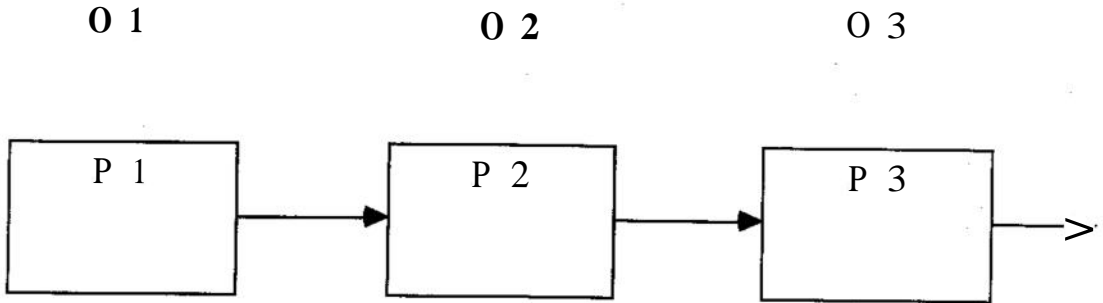


Figure 2

Chaque opérateur (O1 à O3) est exclusivement affecté à un poste de travail (P1 à P3), tous représentent la main-d'œuvre directe. La plus grande partie des opérations réalisées sur chaque poste est connue et répond à une exécution relativement stricte des ordres. La coordination de ces tâches se fait de manière séquentielle, toujours du poste "1" vers le "2", puis du "2" uniquement vers le "3". Cette coordination se fait rapidement et sans aléa majeur puisque les temps opératoires de chaque poste ont été standardisés pour équilibrer le processus.

Cette situation est permise par la stabilité de l'environnement de l'activité. Les objets de la production sont simples et connaissent un développement commercial régulier.

Dans ce cas, la mesure du rendement individuel de chaque poste et plus particulièrement de chaque opérateur permet de définir la performance du processus d'activité. Une mesure globale est bien sûr réalisée, mais elle est doublée par cette mesure locale qui permet à la fois de décomposer la performance atteinte et de définir l'échelle pertinente du contrôle. L'activité individuelle de l'opérateur n'étant pas entachée d'opérations de contrôle, on va alors mesurer son rendement et définir un coût unitaire de traitement du type:
$$\frac{\text{Coût salarial opérateur}}{\text{Volume traité par poste}}$$

Ce coût unitaire de traitement permet de définir, en vérifiant le principe d'additivité des coûts, la performance du processus en contrôlant les actions individuelles.

2.2 Seconde situation

L'environnement de l'activité évolue. Les objets de la production deviennent plus complexes, les opérations sont plus longues et nécessitent des connaissances plus étendues de la part des opérateurs. On décide alors d'intégrer une quatrième personne au sein du processus, elle est chargée de la coordination entre les trois opérateurs. Toutes les opérations qui réclament une expertise commune de deux ou trois opérateurs sont confiées à ce quatrième opérateur qui collecte les analyses et en fait une synthèse partielle. Son action est indirecte dans l'activité tout en permettant de raccourcir les cycles de traitement. La figure suivante présente la structure de ce nouveau processus.

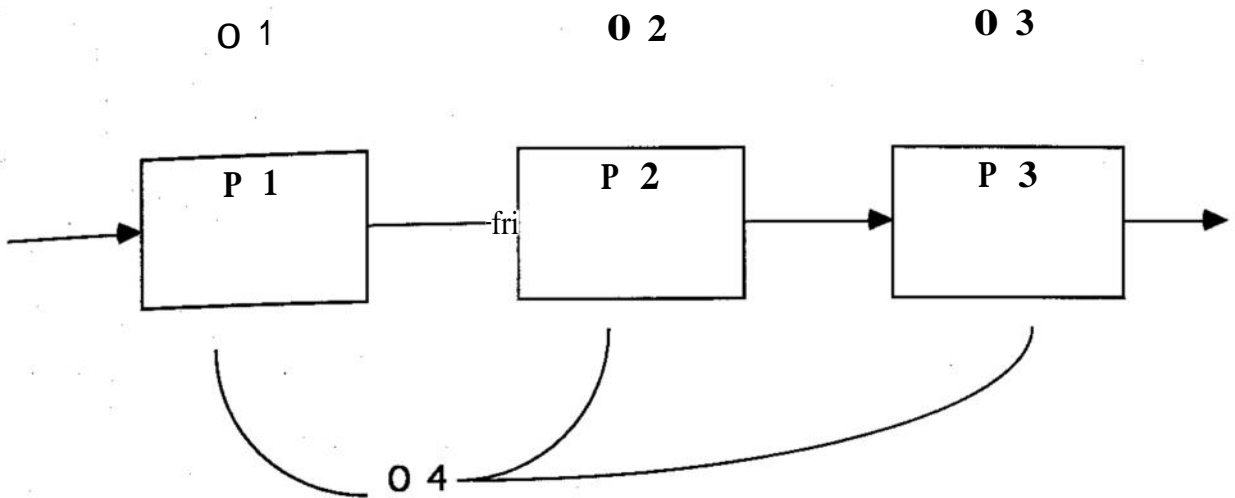


Figure 3

Les opérations réalisées par ce quatrième opérateur introduisent deux nouveautés.

- Le contrôle de son activité passe par une approche différente de celle de ces collègues. Ceux-ci font l'objet d'une évaluation de l'engagement direct sur un poste bien identifié. Un coût de main-d'oeuvre directe est alors facile à établir. Le nouvel opérateur devient nécessaire à l'activité mais sa contribution n'est pas mesurable avec l'outil utilisé précédemment. Un premier décalage apparaît entre l'organisation effective des opérations et leur contrôle.
- L'intervention du quatrième opérateur influence l'efficacité des opérations de ses trois collègues. La performance de chacun dépend aussi bien de la prestation sur le poste de travail que de la prestation de coordination avec les autres postes au moyen de l'intervention de l'opérateur "indirect". Un second décalage s'insère ici, il est comparable au premier mais touche cette fois-ci toutes les ressources engagées dans le processus.

L'outil d'évaluation devient dès lors insuffisant pour cerner l'activité réelle des quatre opérateurs. Le coût d'un opérateur ou d'un équipement est connu, par contre le volume de travail réalisé par chacun est difficilement imputable car l'engagement individuel et la coordination finissent par s'entremêler dans la conduite du processus.

2.3 Troisième situation

La solution à ces décalages est trouvée lorsque l'environnement devient franchement hostile. La complexité des objets devient plus élevée, la fréquence des demandes est aléatoire, ce qui engendre parfois des plans de charge très fournis. La coordination flexible qui est mise en place à cette occasion se lit sur la figure suivante.

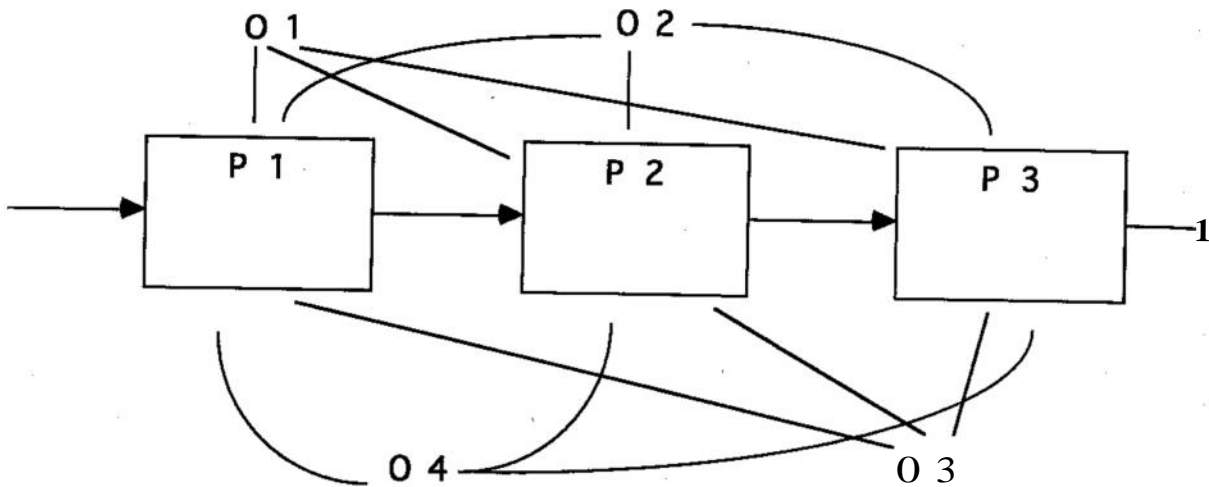


Figure 4

Les trois premiers opérateurs reçoivent deux affectations: une normale à leur poste habituel, l'autre facultative aux deux autres postes de manière indifférente. Le quatrième opérateur peut travailler sur l'un des quatre postes sans délai d'adaptation. Les quatre collègues de travail forment ainsi une main-d'oeuvre de processus (pas tout à fait directe et très partiellement indirecte). Différentes séquences peuvent ainsi être décidées au concertation par les opérateurs⁹. Ce nouveau type d'affectation est motivé par le besoin de traiter sans temps morts les objets qui se présentent quelque soit leur nature et leur fréquence d'apparition. D'où par exemple la volonté d'accorder aux opérateurs la possibilité de se retrouver sur un même poste pour effectuer une opération particulière.

Pour ce type d'organisation il est très important d'identifier le plus rapidement possible les décalages entre l'allocation des ressources et le mode d'évaluation. A l'évidence cette nouvelle structure ne peut plus s'accompagner du contrôle de l'engagement individuel des opérateurs. La contribution de chacun n'apparaît plus du tout individualisable, au contraire c'est l'efficacité de la coordination qui est sollicitée et souhaitée. L'acte de planification se retrouve ainsi légitimement à la recherche d'une faculté de mesure et de contrôle appropriée à la réalisation du nouveau processus.

Un autre étalon présente cette faculté mais il introduit du même coup un nouveau dilemme.

Une base d'évaluation plus large consiste en effet à rapporter la somme des coûts engagés dans le processus au volume global traité. Autrement dit, on totalise les charges salariales et on les rapporte au volume d'activité durant une période pour définir un coût unitaire du processus de production et non plus d'un poste particulier. La compatibilité entre activité effectivement structurée et mode d'évaluation est ainsi rétablie. L'évaluation porte sur la capacité pour un ensemble de ressources à prendre en charge un flux d'activité diversifiée qui réclame un délai de traitement court pour satisfaire les objectifs commerciaux. Cette capacité n'est autre que la coordination flexible mise en place de manière originale par des individus en complément de la planification semi-directive.

⁹ - La séquence habituelle "1"- "2"- "3" sera remplacée lors d'un aléa par la séquence "1"- "3"- "2" ou par une autre si les contraintes techniques ne l'interdisent pas.

Le dilemme du contrôle se glisse précisément à ce niveau. Quel contrôle individuel peut-on utiliser lorsque l'évaluation devient globale et que les coûts prennent une pertinence seulement à l'échelle du processus? Autrement dit comment maîtriser les actes opératoires à l'intérieur du processus en acceptant une mesure globale?

La garantie de l'engagement optimal des opérateurs peut en effet apparaître problématique si on renonce à le mesurer ou même à l'évaluer. Pourtant l'organisation du processus ne nécessite plus ce type de mesure. Bien qu'elle passe par un certain engagement de chacun, l'efficacité de la coordination flexible ne se lit pas à cette échelle. Toutefois la motivation des opérateurs risque d'être insuffisante si elle n'est pas objectivée dans un rapport individualisé d'engagement et de gain. Il va de soi qu'une analyse des motivations par la rémunération s'impose à ce niveau. Sans détailler cette dimension, ce qui ne relève pas vraiment de cette étude, on peut se demander à quelle condition l'instauration de primes non pas de rendement mais de respect des objectifs¹⁰ permet d'obtenir les prestations souhaitées des différents opérateurs.

Contrôle local prédominant	Contrôle de processus prédominant
Processus séquentiel	Processus en réseau
Problématique de la tâche	Problématique de la coordination
L'opération crée le produit	La coordination permet la diversité des opérations

Figure 5 - Le dilemme du contrôle

Le dilemme qui apparaît au niveau du plan est donc complété ici par celui du contrôle. Plusieurs expériences de flexibilité de l'organisation du travail butent pour l'heure sur cette question: peut-on adopter sans crainte un contrôle global de l'activité en abandonnant l'évaluation individuelle des ressources humaines?

C'est sans doute avec ce dilemme que là planification perd la plupart de ses références traditionnelles. Mais le renouvellement de sa mission n'est pas pour autant compromis.

3. La virtualisation de la planification

Que reste-t-il du management stratégique après l'apparition de ces deux dilemmes pour la planification? La question que l'on pourrait ainsi poser renverrait à une autre

¹⁰ Le respect des objectifs devient la contrainte majeure de l'évaluation des opérateurs lorsque la planification de chaque période se présente comme spécifique et non plus comparable à n'importe quelle période.

question sans doute plus douloureuse: doit-on abdiquer quant à l'émergence d'un modèle de management proactif? Les récentes réflexions en management stratégique ont permis d'envisager, au travers d'une nette distinction entre planification et gestion stratégique, l'adoption d'initiative en environnement hostile. En situation de changement discontinu le management aurait ainsi tout à gagner à devenir proactif, en fonction des situations ou de manière systématique, plutôt que de réagir à des sollicitations erratiques¹¹. La mise en question de cette possibilité peut donc être lourde de sens, mais tout dépend du sens donné aux termes employés.

En fait la planification demeure toujours très utile à condition de lui attribuer un rôle raisonnable. Dans les modèles de management proactif, il semblerait que les concepteurs aient été très optimistes en matière de maîtrise des variables d'entrée, des actions et du temps propre à la gestion. Les dilemmes qui ont été discutés plus haut laissent bien sûr planer des doutes sur ces modèles mais ne jettent pas pour autant la planification aux oubliettes.

Si on utilise les définitions de base du plan et de la planification, on retrouve les éléments suivants.

Établir un plan consiste à définir un futur désiré et les moyens d'y parvenir. On s'appuie pour cela sur les régularités passées et leur projection. La continuité "régularité observée-projection-plan" gagne ainsi à être respectée. La bonne question à se poser à ce niveau doit insister sur les formes qui restent permises pour cette continuité. Nous avons détaillé les difficultés actuelles pour maintenir une continuité qui repose en grande partie sur des emboîtements séquentiels des actions. Cette voie devient délicate à emprunter, pourtant son remplacement doit permettre de gérer tout aussi bien le continuum marché-produit-organisation. C'est donc une cohérence qui doit être rétablie pour relier le plan à l'action face à l'incertitude externe.

Cette nouvelle continuité peut se faire par correspondance des références, c'est-à-dire de manière beaucoup plus souple en jouant sur les références et parfois sur les valeurs qui peuvent être communes à plusieurs groupes d'agents investis dans les mêmes organisations. Autrement dit la mise en oeuvre des actions dans une organisation serait tout d'abord plus délicate à prédire, ensuite elle emprunterait des voies de coordination peu connues jusqu'alors.

Pour ainsi définir ce que nous appelons virtualisation de la planification, nous devons premièrement exposer les raisons de ce nouveau développement pour déterminer par la suite les moyens de cette virtualité.

3.1 De l'automatisation à la flexibilité

Lorsque les processus d'activité ont connu leur première vague d'automatisation, le planificateur s'est rendu compte que l'organisation générale de ses services réalisait de fait un investissement de vitesse.

¹¹- Ces types de management sont développés dans I. Ansoff «Stratégie du développement de l'entreprise». Les Editions d'Organisation. 1989.

Avec l'automatisation, deux événements doivent effectivement être distingués.

- Les opérations sont effectuées rapidement avec un certain degré de fiabilité.
- L'enchaînement de ces opérations se réalise également de manière rapide mais il ne relève pas forcément d'une séquence mécanique. Cet enchaînement est pris en charge par l'opérateur avec un certain degré d'automatisme.

Ces deux événements doivent être simultanés pour réussir un projet d'automatisation. La réalisation efficace des opérations sollicite la réalisation efficace des enchaînements. Progressivement on se trouve ainsi face à un chantier d'économie de vitesse qui suit plutôt une loi exponentielle. L'organisation est soumise à ce phénomène suivant des programmes de réalisation qui sont entièrement définis. La réalisation ne pose donc pas de problème d'interprétation des ordres mais seulement de rapidité de mise en oeuvre.

L'investissement de vitesse qui se produit à ce moment dans les organisations ne modifie pas profondément les rapports homme-machine et plan-action, mais on peut déjà identifier les signes d'une évolution plus marquante. Ceux-ci ont été relevés depuis près d'un demi-siècle.

L'observation des premiers ensembles automatisés a en effet donné lieu à des analyses qui se sont révélées par la suite très fructueuses¹². Sur le plan des couplages hommes-machines, on a par exemple défini plusieurs lois.¹³

- Le niveau d'automatisation d'une machine est défini par son degré d'ouverture à l'environnement informationnel. On dit d'une machine qu'elle est très automatisée lorsqu'elle est pleinement sensible à l'information.
- Le degré d'ouverture d'une machine constitue une marge d'indétermination. Celle-ci est exploitée par l'individu humain qui la dirige et peut ainsi l'orienter vers un type d'opération souhaitée.
- Plus les machines sont ouvertes, plus on peut les connecter pour réaliser un ensemble automatisé qui réalise des performances de vitesse à grande échelle.
- L'individu humain, l'opérateur, est un interprète qui utilise les différentes marges d'indétermination pour concrétiser des projets productifs.

Le couplage homme-machine apparaît ainsi central pour la conduite et le contrôle des différents processus opératoires. L'investissement de vitesse semble à ce titre fort peu réversible puisque la performance atteinte sollicite la suivante. Par contre, les modalités d'amélioration dans la gestion des ensembles productifs va s'avérer problématique dès lors que les programmes de réalisation ne pourront plus se définir entièrement. Aux raisons explicitées précédemment, il faut seulement ajouter que l'on a tenté de transférer les gains apportés par l'automatisation dans le champ de la diversité des situations de gestion. On a voulu de la sorte réaliser des projets d'automatisation de manière flexible. C'est à ce titre que le terme d'automatisation flexible a été élaboré. Partant, l'investissement de vitesse qui a été

¹²- On consultera par exemple P. Naville «L'automation et le travail humain». Rapport d'enquête, France 1957-1959. Centre National de la Recherche Scientifique. 1961. J.R. Bright «Automation and Management». Harvard School of Business Administration. Boston. 1958.

¹³- Voir sur ce point G. Simondon «Du mode d'existence des objets techniques». Aubier-Montaigne. Nouvelle édition, 1989.

engagé se double d'un investissement supplémentaire pour les organisations, notamment pour le couplage plan-action.

La vitesse qui est recherchée en situation complexe et non certaine dépasse le premier cadre d'automatisation. A ce titre si la combinaison vitesse et diversité ne peut pas suivre les chemins de la programmation finie, il est nécessaire d'investir dans la virtualité et ce pour deux raisons essentielles.

- La vitesse de réalisation d'une activité diversifiée contraint à la délégation de nombreuses décisions et actions.
- La vitesse de l'information nécessaire tend à supprimer l'éloignement entre les centres de décision.

Le projet d'organisation vitesse-diversité prend ici pour idéal l'abolition des attentes et même la durée dans les processus. Toutes les actions qui peuvent se décider pour améliorer l'automatisation flexible doivent être connues par tous les intéressés et mises en oeuvre instantanément à partir d'une surveillance permanente de l'activité. L'action du moment découle d'une sélection des possibilités définies par la planification et mémorisées par les individus. On établit de cette manière les conditions d'une activité virtuelle, c'est à dire qui n'existe qu'à l'état de puissance, qui est à l'état de simple possibilité dans un état réel¹⁴. La virtualité pour la planification signifie ainsi qu'elle possède en soi toutes les conditions essentielles à sa réalisation.

L'automatisation a engendré un investissement de vitesse pour la planification, la flexibilité prolonge celui-ci en sollicitant un investissement de virtualité. Ainsi loin de se trouver en difficulté, la planification endosse un rôle nouveau dans les problématiques d'action et, comme l'ont remarqué plusieurs observateurs, on ne peut distinguer à ce niveau que de bons et de mauvais usages de la planification.¹⁵

4. Les moyens de la virtualité

En ayant dans ces conditions la charge de délimiter les potentialités pour une activité, la planification ne peut légitimement inciter à l'administration précise de l'autonomie des actes. Il va donc falloir intégrer des facteurs dynamiques de coordination entre plan et action. L'animation de la virtualité doit préparer les accords implicites qui pourront être passés entre les différents participants de l'organisation. La culture d'entreprise constitue de ce point de vue un élément intéressant.

La virtualité a en effet besoin d'actes concrets qui permettent d'utiliser des compétences et d'obtenir des performances: l'opérateur qui exploite les marges d'indétermination des ensembles automatisés, les différents échelons hiérarchiques qui spécifient les objectifs et les ressources employées en fonction d'orientations initiales.

Ces actes ne peuvent pas s'improviser, si la création et l'autonomie sont sollicitées c'est toutefois dans une régularité et une fiabilité de gestion qu'elles sont orientées. A ce stade, la

H- **Définition du Petit Robert.** Une particule virtuelle est une particule élémentaire qui est de durée de vie trop courte pour être détectable.

is- **D. H. Gray** «Uses and misuses of strategie planning» *Harvard Business Review*. Janvier-Février 1986.

culture d'entreprise peut intervenir pour faire converger les représentations, puis les anticipations pour enfin dégager les actions souhaitées dans la virtualité. Deux dimensions semblent de la sorte ouvertes à des approfondissements prometteurs.

Il s'agit de la politique d'image et du projet d'entreprise.

4.1.1 La constitution de l'image (Goodwill)

On définit traditionnellement le goodwill comme la valeur capitalisée des efforts consacrés pour proposer des contrats de confiance à long terme; contrats fondés sur l'offre de produits de qualité, de savoir-faire accumulé, de circuits de distribution adaptés et d'écoute continue du client.

La constitution de cette valeur nécessite régularité et fiabilité des actions pour entretenir une médiation efficace des produits et services aux clients par l'image de l'entreprise. Les orientations actuelles des principales politiques de communication des groupes industriels et commerciaux illustrent cette pratique. En se dégageant de l'objet proposé, ces politiques mettent en spectacle la fonction de l'entreprise. L'objet représenté devient de plus en plus dominé par la fonction sociale de la firme, fonction qui prétend d'une part être légitime car répondant à des besoins, d'autre part différenciée de celle des concurrents car originalement organisée.

Ainsi constituée, l'image de l'entreprise a pour but de soumettre une identité collective de l'extérieur. Le savoir-faire global de fourniture de biens utiles aux consommateurs-citoyens construit de la sorte une existence objective de l'entreprise qu'il s'agira bien de suivre à un moment donné au sein de l'organisation. De cette manière, le discours stratégique peut de l'extérieur et de façon virtuelle délimiter un espace d'activité qui devra correspondre aux contraintes de forme définies par l'image de la fonction sociale.

4.1.2 Le projet d'entreprise

Sur le même mode d'intégration des choix extérieur-intérieur, l'idée de projet d'entreprise constitue une proposition intéressante.

Le projet d'entreprise vise en premier lieu l'adhésion d'individus participant à une culture qu'ils contribuent également à constituer. Tour à tour sujet et objet de la culture d'entreprise, l'individu se voit proposer l'appartenance à une activité symbolique en réaction à un environnement qui est soit hostile (les concurrents, l'incertitude des marchés), soit vide de sens (absence de motivation hors organisation). L'image de l'entreprise constitue une des composantes de cette activité symbolique.

Comme tout projet, celui-ci suppose objectif et adhésion, plus que tout autre le projet d'entreprise réalise une correspondance étroite entre ces deux termes. L'objectif consiste à combattre l'ennemi extérieur, l'adhésion se réalise par définition d'une citoyenneté d'entreprise. Faire partie de telle ou telle organisation se justifie par deux niveaux de choix forcément liés. Il s'agit d'un choix de lutte à mener pour un projet (des produits-services) contre un ennemi (la concurrence, les forces hostiles de l'environnement). Il s'agit également d'un choix de sociabilité suggéré et véhiculé par de nombreux signes, créant des phénomènes de proximité dans l'activité: travailler avec des individus possédant le même sens de défense des intérêts de l'organisation, partageant le même engouement pour l'innovation ou pour la stabilité des méthodes utilisées.

Le projet d'entreprise se borne à définir les droits et devoirs des acteurs-résidents sans détailler les procédures d'activité (planification et mise en oeuvre).

La sélection des procédures adéquates par chaque salarié se trouve soumise à des conditions générales touchant tous les secteurs de l'entreprise. Celles-ci devront littéralement convaincre chacun dans le sens suivant: le salarié désire bien travailler si d'une part ce qu'il produit est reconnu comme bon par le citoyen qu'il est, et d'autre part si la manière de produire est ressentie comme acceptable. La virtualité de la planification peut alors s'exercer lorsque l'entreprise joue dans la société (et pour l'organisation) de citoyens-consommateurs la même fonction sociale que dans la société de citoyens-résidents de l'institution productive.

On a ainsi une argumentation culturelle qui vise des formes d'adhésion au produit, à la marque, à l'organisation, et de manière englobante à la fonction sociale spécifique de l'entreprise.

5. Conclusion

Les voies d'action proposées font que la décision administrative ne définit que des méthodes utilisables et des objectifs souhaitables ; les identités professionnelles se développent dans un espace autonome qui alimente la virtualité. Dans ce but le système d'information, dans son acception large, a pour but d'agréger les projets individuels autour d'une citoyenneté d'entreprise. C'est de cette manière que les dilemmes de la planification peuvent se dépasser. La structure ne doit pas trop contraindre les comportements, mais doit favoriser l'émergence des compétences individuelles qui viendront consolider le potentiel de l'organisation.

Toutefois une telle conception de la planification nécessite une approche des systèmes d'incitation des acteurs qui reste à définir.

6. Bibliographie

- I. Ansoff (1989) «Stratégie du développement de l'entreprise». Les Editions d'Organisation.
- P. Besson (1990) «Le contrôle de gestion, la valeur et le contrat. Une fonction industrielle en mutation», in ECOSIP «Gestion industrielle et Mesure économique. Economica.
- J.R. Bright (1958) «Automation and Management». Harvard School of Business Administration. Boston.
- A. Burlaud, C. Simon (1985) «Coûts/Contrôle», Vuibert Gestion.
- V. Giard (1988) «Évaluation économique et prise de décision en gestion de production». Revue Française de Gestion. Janvier-Février.
- D. H. Gray (1986) «Uses and misuses of strategie planning» Harvard Business Review. Janvier-Février.
- A. Hatchuel «Apprentissages collectifs et activités de conception», Revue Française de gestion, n°99, Juin-Juillet-Août 1994.
- P.A. Julien, M. Marchesnay (1990) «La petite entreprise», Vuibert Gestion.
- H. Laroche, J.P. Nioche «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise», Revue Française de Gestion, n°99, Juin-Juillet-Août 1994.

- J. March, J.P. Olsen, J.S. Kim «The link between individual and organizational learning» Sloan Management Review, volume 35, n°1, 1993.
- A.C. Martinet «Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles?» Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.
- C. Midler (1986) «Logique de la mode manageriale», Gérer et comprendre.
- P. Naville (1961) «L'automation et le travail humain». Rapport d'enquête, France 1957-1959. Centre National de la Recherche Scientifique.
- G.Paché, C.Paraponaris (1993) «L'entreprise en réseau"». PUF, collection Que-Sais-Je? n°2704.
- G.Simondon (1989) «Du mode d'existence des objets techniques». Aubier-Montaigne. Nouvelle édition.