

# Management

Séance 1  
03-03-2022

- Le management est un art qui consiste à mettre en pratique des principes venant de sciences diverses afin de mener l'organisation au succès
- Le management est un comportement qui s'exerce au sein de l'organisation
- Quels que soient les apports des auteurs, les théories, les diversités, le management est quelque part entre l'art et la science
  - psych
  - éco
  - socio
  - math
  - ooo
- la pratique de ces sciences mène à la réussite.

**Manager** = avoir une vision de l'avenir.  
 ↳ stratégique (démarches de planification)  
 = prendre des décisions (Pièces aux principes de la vie)

**Organisation**: organisation - structure - structure organisationnelle - système d'organisation - théorie des organisations

Organisation  $\leftrightarrow$  relation Management (l'Else est un cas exceptionnel de l'organisation)

Individus + relations entre eux (formelle / informelle)  
 ⇒ actions + réactions  
 ⇒ interactions ⇒ Sciences qui expliquent + les comportements (ex).

## Def. des termes

- Management**
- ensemble des techniques de direction / d'org...
  - Manager = organiser - diriger...
  - Se base sur les sciences du comportement...

- Gestion**
- action / manière de faire les choses
  - Gérer = administrer les biens des autres selon leur vouloir
  - Quantitative et fonctionnelle + se base sur une logique économique

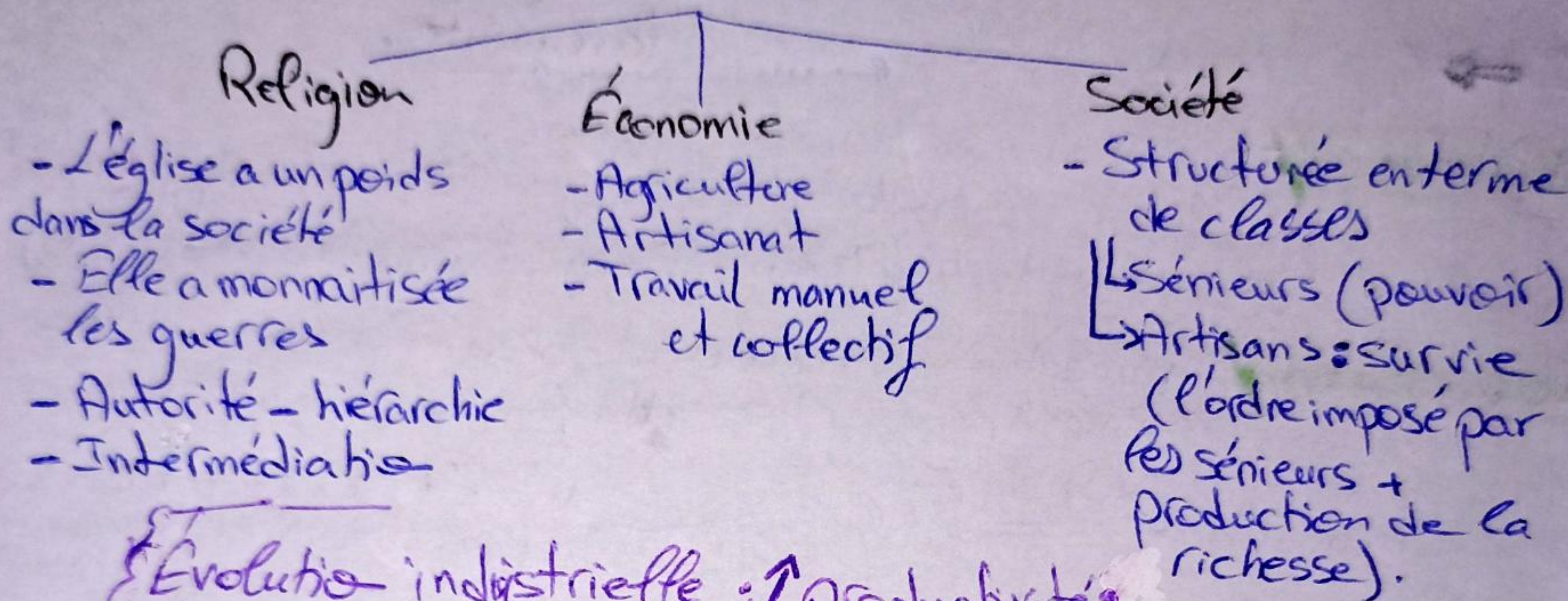
**Administratio** (Selon l'apport de Fayol)  
 = processus de prévoyance - organisation - commandement  
 coordonnée - contrôle.

# Problématique de la définition | L'histoire

1 séance 3 |

17-03-2022

- Management très ancien (antiquité) :  
Un groupement de personnes = activité managériale.
- Management récent (époque contemporaine) :  
Travaux classiques (Europe / États Unis).  
La structure de la société



Évolution industrielle ; ↑ productivité ;  
Immergence de l'activité éco. ; échange commercial au niveau mondial.

L'entreprise moderne = de la manufacture à l'usine  
+ l'importance est plus au capital que au travail

- 18ème siècle : Petites entreprises de propriété et de gestion personnelles

La confusion entre la propriété et la gestion

↳ le propriétaire est celui qui gère (L'Et/c est un patrimoine gère par son propriétaire)

Contrôle physique : visuel + présentiel

= activité qui vise à contrôler visuellement et physiquement le travail effectué par des personnes regroupées dans un espace (usine).

≠  
séparation entre propriété et gestion :

Faire appel à des personnes compétents pour contrôler => Recruter des managers.

2

## • 19ème siècle

Recherches - Innovation - Travaux - Méthodes d'organisation du travail - Techniques de gestion - Implantation du système de gestion du coût et du contrôle  
⇒ Plus de production.

⇒ Passage de la logique patrimoniale au logique professionnalisme managérial.

USA: immigration (Europe / Afrique / Asie) vers les États Unis  
« richesse facile »

• Taylor: L'organisation scientifique du travail  
Les variables: hommes capables + formation

Définition: Le management est une activité qui consiste à organiser le travail en appliquant des principes scientifiques.

France (contexte européen):

+ Fayol: Administration

• Organiser le travail en se basant sur les principes administratifs (14 principes):

Division du travail - Autorité - Discipline - Subordination - Rémunération - Centralisation - Hiérarchie - Ordre - Équité - Initiative - Unité de commandement - Unité de direction - Stabilité du personnel - Syndicat du personnel.

• Le processus d'administration:

1/ Prévoyance

2/ Organisation

3/ Commandement

4/ Coordination

5/ Contrôle

Définition: Le management est une activité qui consiste à organiser le travail en appliquant des principes administratifs.

(3)

+ Max Weber : Courant bureaucratique

- Etablissement des structures
- Formalisation des procédures et des règles.

Définition : Le management est l'activité qui consiste à organiser le travail en appliquant des principes bureaucratiques.

P.S. : Taylor, Fayol et Weber font partie de l'école classique.

## 1<sup>er</sup> centre d'intérêt : Productivité et unité de commandement (1900 - 1920)

→ Taylor : l'organisation scientifique du travail et l'autorité dans la spécialisation

- Maximisation du rendement du travail directe
- + Accroissement de l'efficacité productive.

• Le progrès est le résultat de la logique de la productivité à travers un certain nombre de principes de gestion : centralisation - spécialisation - mesure et maximisation des rendements - incitation pécuniaire

→ Fayol Henry : l'organisation administrative du travail et l'unité de commandement

- Eviter le gaspillage due aux défauts de l'org.
- Cette logique se base sur :

1/ La rationalité des principes administratifs doit s'imposer

2/ L'autorité des dirigeants est considérée comme naturelle

3/ L'intérêt des exécutants consiste à accepter cette règle de jeu.

- Un processus purement directif de gestion des hommes partant du sommet de la hiérarchie pour aboutir à la base.

(4)

# 2ème centre d'intérêt: Le contrôle de gestion

(1920-1940)

Contexte

1ère guerre mondiale • Monarchie - Héritage - logique de propriété d'un espace - émergence d'une nouvelle puissance - Production de masse - Grande crise mondiale - Prise de pouvoir par HITLER.

2ème guerre mondiale (début)

Activité managériale: organiser le travail (nouvelles techniques et méthodes)

Productivité ↑ Coût ↓

Pas de temps - ressources - moyens - énergie ∞

⇒ Solutions nouvelles pour contrôler:

- Analyse des documents comptables (Compta. générale)

- Analyse des charges / coûts (directes / indirectes / variables ∞)  
(Compta. analytique / de gestion)

- Imaginer des outils qui vont nous aider à prévisionner (Compta. prévisionnelle / budgétaire)

→ la détermination et l'allocation des budgets se fait grâce à l'analyse prévisionnelle et celle des écarts.

Définition: Le management est l'activité qui consiste à analyser les systèmes des informations comptables qui nous permettent de calculer les coûts qui sont la base du calcul du prix de vente.

## 3ème centre d'intérêt : Recherche opérationnelle

Contexte : 2ème guerre mondiale => Subvenir aux besoins de la guerre  
(Armée - voitures - avions de chasse - vêtements...)

=> Travail ↑ Productivité ↑

Contexte : après la 2ème guerre mondiale (après 1945).

=> Europe totalement détruite

=> Un certain nombre de modèles ont été proposés pour résoudre les problèmes posés par les opérations militaires.

+ Les principes de la guerre vont s'appliquer dans les organisations.

+ L'utilisation de la démarche quantitative dans l'analyse et le traitement des problèmes du domaine de la gestion.

Guerre de l'information  
= élément clé de la prise de décision

+ Mettre en place des solutions pragmatiques à des problèmes précis à travers des lois et techniques d'optimisation.

Question exam : Présenter + Analyser l'évolution des centres d'intérêt du Management.

6

## Innovation, créativité, risque

Contexte: Après la guerre : États Unis = Puissance  
L'Europe = Détruite

Les États Unis vont aider l'Europe à se reconstruire.

↳ Plan Marshall

→ Croissance des E/ses Américaines.

- intérêt ⇒ Opportunité, marché vaste  
⇒ Augmenter la production (Demande ↑)
- problème ⇒ ordre financier (financier la croissance)  
⇒ Investir: machines - technologies  
+ Sources de financement

fin des années 50 / Début des années 60:

Changement du marché:

Marché demandeur → Equilibre → Demande ↓  
offre ↑

⇒ Former le personnel à s'adapter au changement.

⇒ Mettre en place des produits / nouvelles architectures afin de répondre au changement du marché.

La théorie classique: se centre sur le problème de l'élimination ou la minimisation du risque, et elle considère l'innovation comme non nécessaire. Donc la réalisation du profit maximum = équilibre

Nouveaux besoins  
↓  
Recherche de développement  
+  
Management des risques

Les théoriciens néo classiques (DRUCKER et GELNER):

Ils s'élèvent contre la maximisation du profit, puisque selon eux le premier test de toute affaire c'est l'obtention du profit suffisant permettant de couvrir le risque de l'activité économique. Donc les fonctions principales de l'entreprise sont l'innovation et le marketing.

# 5ème centre d'intérêt: la stratégie de l'entreprise

## Contexte:

Années 60: La bipolarité / 2 puissances: États Unis et Union Soviétique

- Soucis: sécurité nationale  
⇒ Investissement dans les matières d'armement et l'industrie militaire.
- Évolution française: recherche de la liberté - mouvements musique - vêtements...
- États Unis: recherche des droits.

L'entreprise: (milieu des années 60 - 70)

- Changement dans le mode de gouvernement face aux changements.  
⇒ S'adapter.
- Un changement = un demain non sûr  
⇒ prévoir le futur = Grand souci principal des entreprises

- Il faut aider les gestionnaires à bien lire le futur
- Comprendre ce qui se passe à l'intérieur + l'extérieur  
Forces/Faiblesses (FF) Opportunités/Menaces (OM)
- Voyager dans le temps
- Actualiser l'analyse des FF et OM  
analyser les capacités et les comportements.
- Techniques / utiles pour prendre des décisions

## ⇒ Réussite de l'entreprise.

Il faut construire une ligne d'actions à long terme qui comprend:

- + le choix des objectifs
- + L'organisation des moyens
- + La détermination et la mise en place de programme + budget.

- 1/ Stratégie = Planification
- 2/ Notion de l'environnement
- 3/ Système de l'objectif
- 4/ Vision de changement
- 5/ Modèle de développement
- 6/ Capacité à manœuvrer
- 7/ Définir la position actuelle
- 8/ Notion de la perspective

Problématique: Réussir maintenant, mais après?

trajectoire

Présent → Futur

Perspective: Comment passer du présent au futur? 8



## 6ème centre d'intérêt : Management stratégique

(Années 70 et 80)

Déf du Management ?

1973 : Egypte # Israël (Sinai)

1979 - 1980 : 2ème choc pétrolier (Iran)

1980 - 1988 : Guerre Iran - Irak

- Début des secteurs privés
- Mouvement de privatisation (1986)
- Entrepreneuriat ...

1990 - 2000 :

• Nouveau monde : capitalisme - libéralité

• Monde standardisé avec la matière

• Importance de Marketing ↑

(H&M - Zara ...)

7ème centre d'intérêt : Grande innovation : apparition de l'internet

↳ Soucis : Développement des systèmes d'information  
+ Sécurité (espionnage)

Dév. des systèmes d'information

## 8ème centre d'intérêt : Management intellectuel

Fin des 90 :

Cultures différentes travaillent ensemble

⇒ Comprendre les cultures

Terme de l'identité / culture de l'entreprise.

## 9ème centre d'intérêt : Complexité

Début des 2000 :

Un nouveau paradigme : complexité ?

à rechercher.

# Intro (récapitulatif)

- Sur quoi les auteurs sont d'accord ?  
=> Logique globale + Définition générale.
- Analyse de la définition => On peut débattre sur la généralité, mais les points de vue ~~sur~~ notions sont différents sur les
- Analyse dans l'histoire :  
+ Comprendre par période historique / contextes  
+ Les centres d'intérêts.

## Les approches du management

① Diversité : Quelque soit la théorie / conception des auteurs / contexte, On est face à la même réalité

But : Réussite

Réennité: *استمرارية*

Comprendre l'environnement

Le directeur est face à cette réalité ; Il doit agir professionnellement et non pas d'une façon personnelle.

On parle de "L'approche en terme des principes"

En appliquant les principes managérial  
Universalité des principes

② Quelque soit les principes / contextes...  
Le manager doit élaborer des plans stratégiques, répartir des tâches, être responsable du climat social...

Planifier - Organiser - Motiver - Contrôler

=> On parle de "L'approche en terme de processus"

③ Tout manager est un décideur (conscient / inconscient), il exerce une activité managériale.

Prendre des décisions  $\Leftrightarrow$  Comprendre les contraintes

=> On parle de "L'approche décisionnelle"

Le management est le résultat des travaux théoriques/pratiques  
=> Mixage entre pratique et théorique (problèmes d'étude)  
=> Les managers sont d'accord sur la manière de faire:

- 1/ Principes.
- 2/ Processus
- 3/ Prise de décision.

## ① L'approche en terme de principe d'actions:

C'est quoi un principe? Principe = guide-orientation

Principe = copier les expériences des autres / pas nécessaire de les comprendre.

« Management = Conception + Mise en place des principes »

• Typologie des principes

- avant 70 → logique d'organisation - d'équilibre - de contrôle
- après 70 → logique de stratégie

Centre d'intérêt: Stratégie

Centres d'intérêt:  
Contrôle  
Productivité  
Optimum  
Innovation

Histoire: années 50-60-70  
Théories: néoclassique  
Approche: principes

Un principe peut être défini comme un énoncé fondamental ou une vérité fournissant un guide à la pensée et à l'action. Cet énoncé fondamental indique ce que doivent être les résultats lorsqu'on applique les principes.

Théorie Néoclassique:  
Drucker Peter  
Sloman Alfred  
Gilibert Octave

Se trouver devant un marché vaste:

financement ↑ ?  
production ↑ ?  
contrôle ↑ ? } Nouveaux outils de contrôle

⇒ Management = Adoption d'un certain nombre de principes de gestion. Logique: application des principes.

Travaux de Koontz et O'Donnel:  
Les principes du Management

11

Les principes de gestion ont été élaborés à partir des années d'observation pour atteindre facilement les objectifs et éviter les erreurs. Ils reflètent le développement de la théorie et la politique dans le domaine de la gestion

Avant les années 70 : les 7 grands principes :

- + Marketing
- + Planification à long terme
- + Gestion financière
- + Organisation scientifique du travail
- + Décentralisation
- + Formation des managers
- + L'adaptation des hommes aux structures

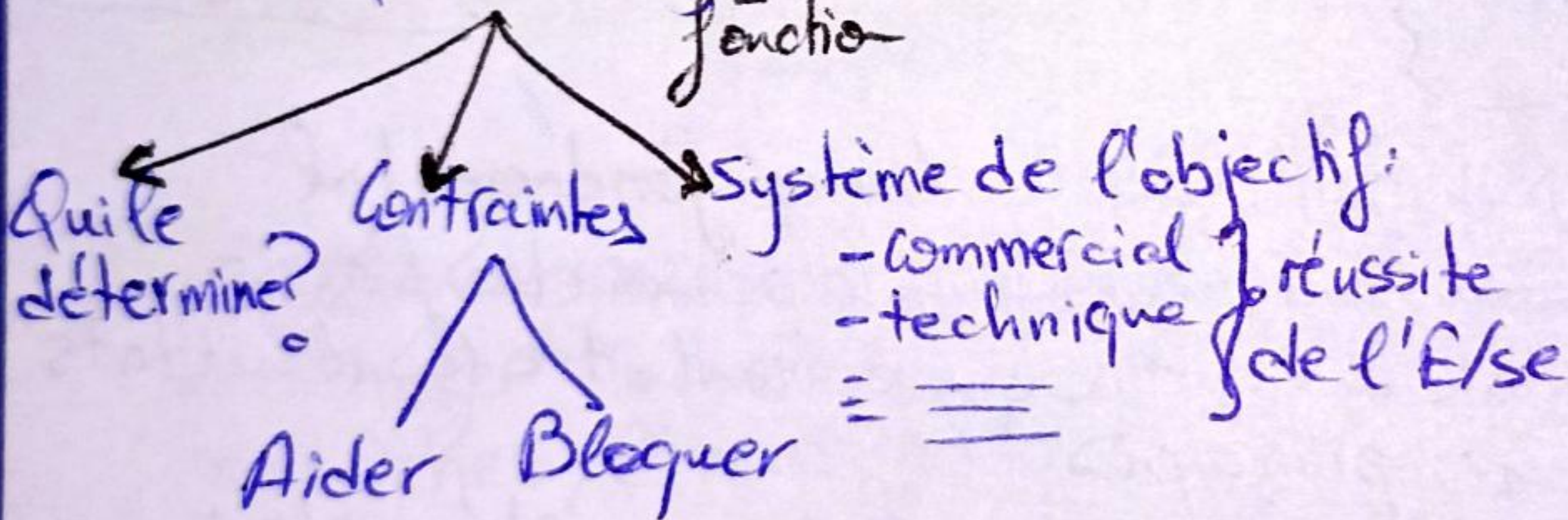
Années 60-70 : changement

Pour réussir, il faut avoir la capacité de comprendre ce changement => Clarté de la vision à travers la fixation de l'objectif

= Principe 1

C'est quoi un objectif ?

fonction



Notions :

Finalité  
But  
Métier  
...

Principe 2 : L'établissement d'un travail productif  
C'est une nécessité de satisfaction au travail pour toutes les personnes de l'organisation

Principe 3 : La gestion de l'impact sur l'environnement  
ainsi que les responsabilités sociales des organisations.

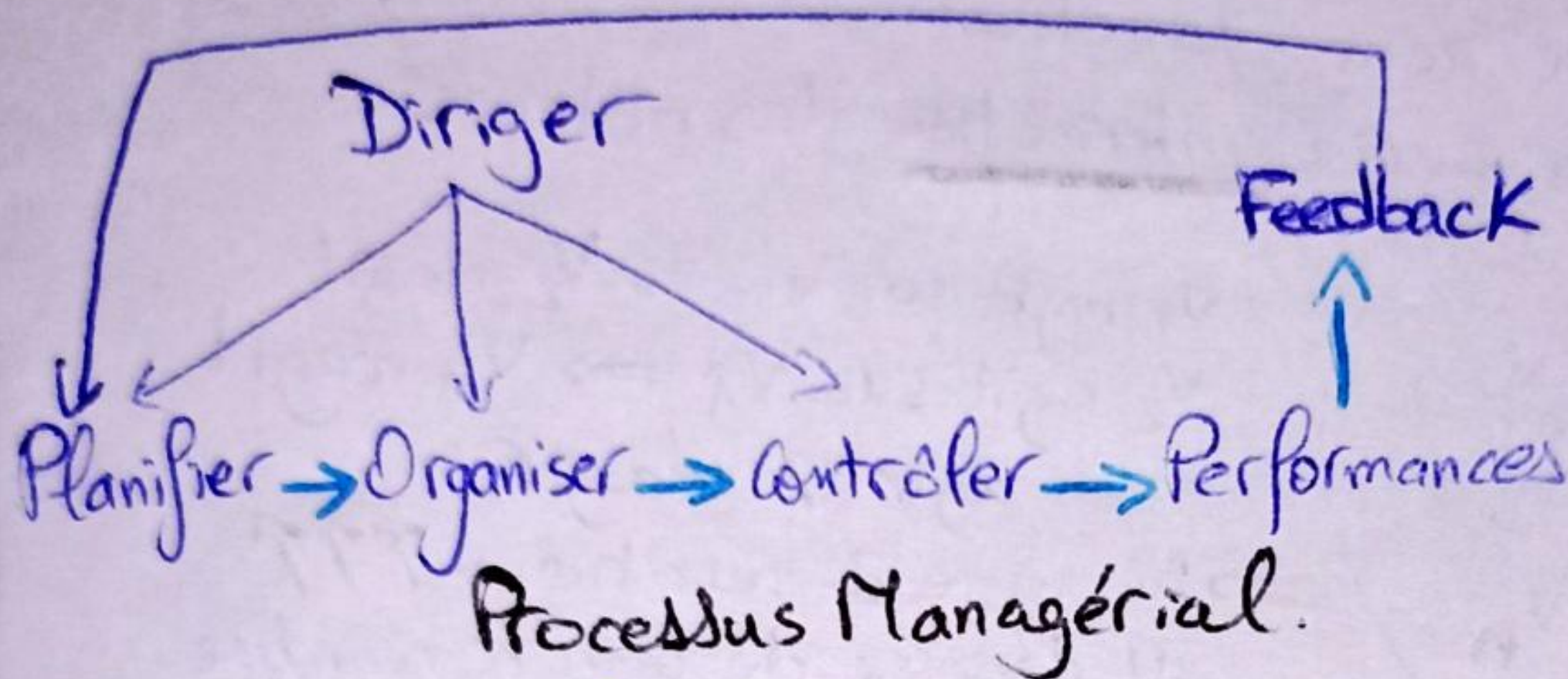
Principes de gestion  
=> Responsabilité sociale et sociétale

## ② L'approche en terme de processus de gestion :

Management = processus qui met en œuvre une action humaine commune dans une organisation en vue de réaliser des objectifs.

Processus: ensemble d'étapes séquentielles / qui se suivent  
résultat de l'approche analytique

## ① Selon Thietart :



capacité de prendre la totalité  
→ Passer à unité plus petite  
→ Analyser les relations entre les comportements

cause à effet  
⇒ Cause + conséquences d'un problème

Management : c'est la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler.  
• C'est la mise en œuvre des moyens techniques, financiers, humaines pour atteindre certains objectifs, et ce en assumant les fonctions de : direction - planification - organisation - contrôle

## Processus managérial :

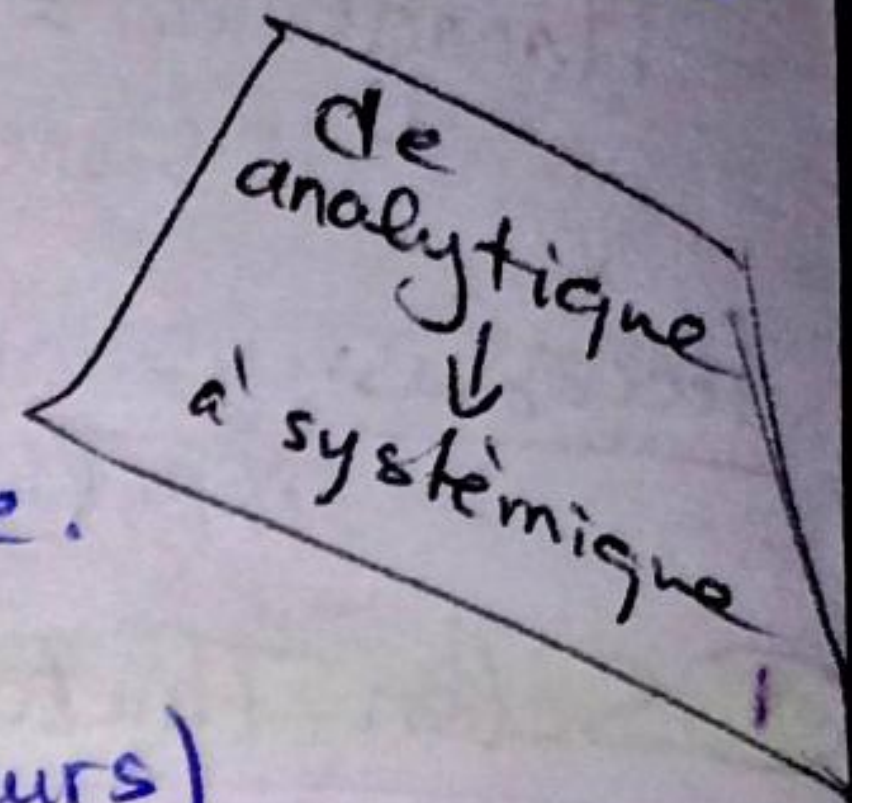
- Planification : centrée sur les résultats
- Organisation : centrée sur les moyens pour atteindre les résultats
- Contrôle : détermine si les résultats sont atteints.
- Direction : coordonne et active la planification, le contrôle et l'organisation ⇒ aboutir aux performances souhaitées.
- Feedback : permet des corrections adaptatives et sert à l'élaboration des nouvelles décisions stratégiques.

## ② Analyse systémique :

L'approche en terme de processus de gestion a été enrichie par l'apport de l'analyse systémique qui consiste à la présentation des fonctions principales du processus de gestion en termes de système.

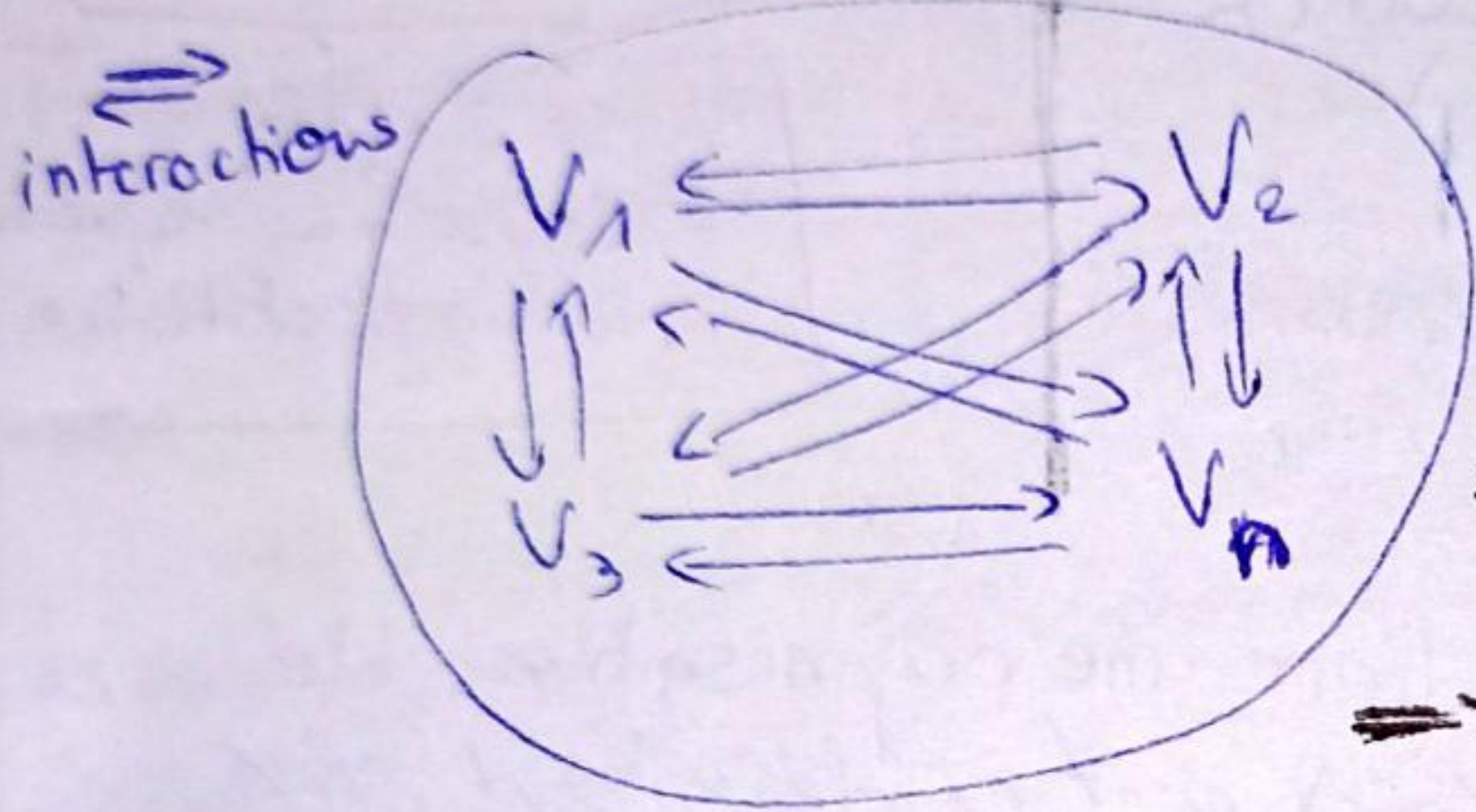
systeme = ensemble d'elements en interaction qui est doté d'une structure.

= interaction à travers l'échange  
 = ensemble d'elements interdependants qui peuvent être de nature biologique, physique, théorique formant un tout complexe.



Théorie générale du systeme :

- \* Identification des variables (acteurs)
- \* Comprendre leurs fonctions
- \* Travailler sur l'interaction des acteurs.



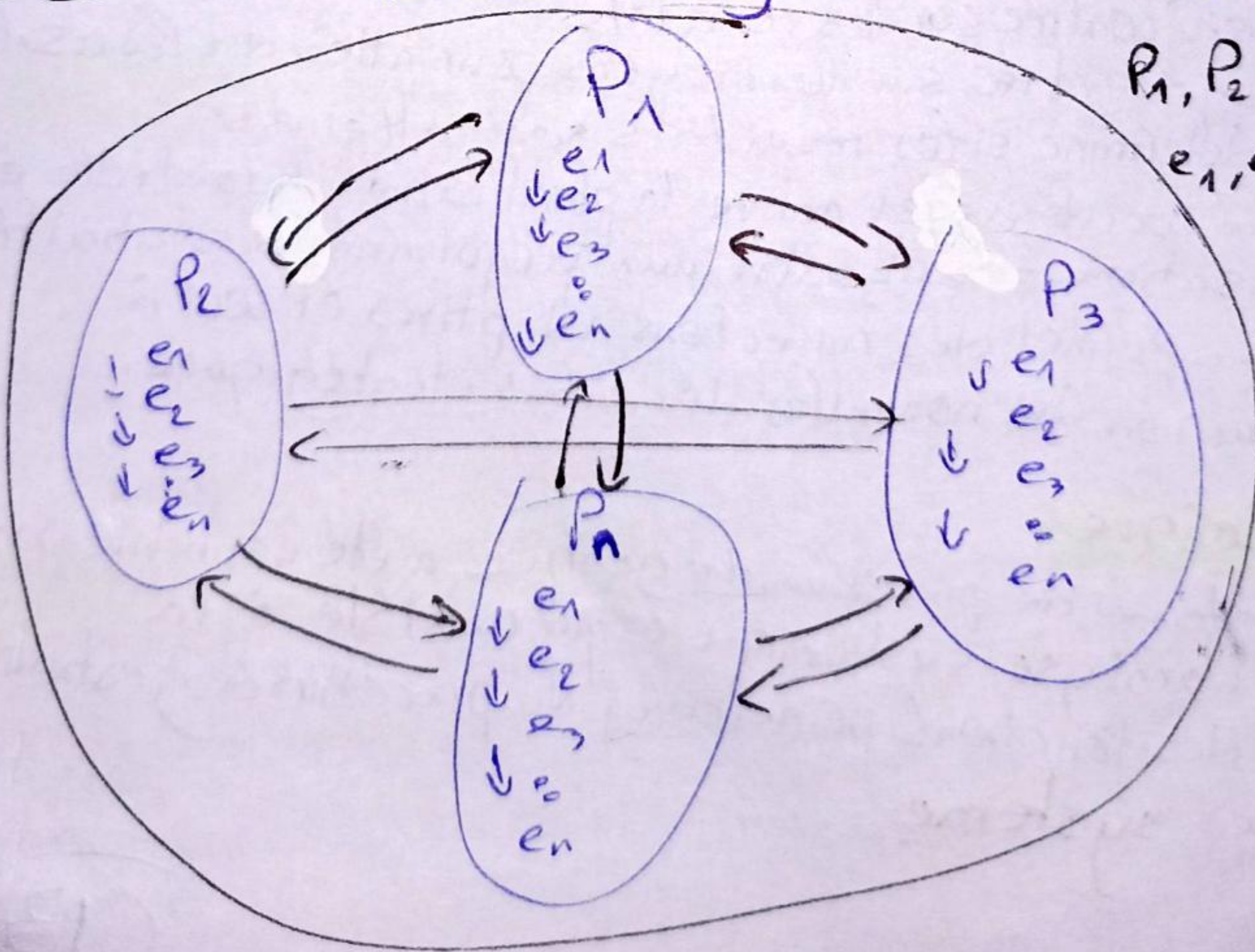
$V_1$  agit sur  $V_2 \Rightarrow V_2$  réagit  
 $V_2$  agit sur  $V_1 \Rightarrow V_1$  réagit  
 agir / réagir

$\Rightarrow$  Nombre de relations  $\uparrow\uparrow\uparrow$   
 Il dépasse de loin le nombre des variables (n)  
 $\Rightarrow$  Infinité des relations  $\leftarrow$

Tabatoni et Jarnieu :

$\rightarrow$  Systeme de gestion = systeme de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives des personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation.

Voir détails page 14



$P_1, P_2, \dots, P_n$  : processus  
 $e_1, e_2, \dots, e_n$  : composants du processus

L'ensemble des composants de  $P_1$  entrent en relation avec les composants de  $P_2, P_3, \dots, P_n$ .

# Application de la démarche systémique

Séance 6

08-04-2022

systeme de gestion = systeme de processus de decision

## Finalisation

finalité / fin / finesse / finition

systeme  
processus  
finalisation

survie  
croissance  
Systeme d'objectif  
(finalité objectif)  
but

Dernière étape d'un processus  
• Le dernier à quitter la place du travail (lieu)  
=> manager.

L'art de faire  
Capacité de travailler avec finesse

- Relation avec les autres
- Transmission aux autres
- ...

travail non programmable  
manière de faire le travail.

~~Processus classique~~ : ~~Planification~~  $\xrightarrow{\text{passage}}$  Finalisation

## Organisation

Différenciation / Intégration / Animation

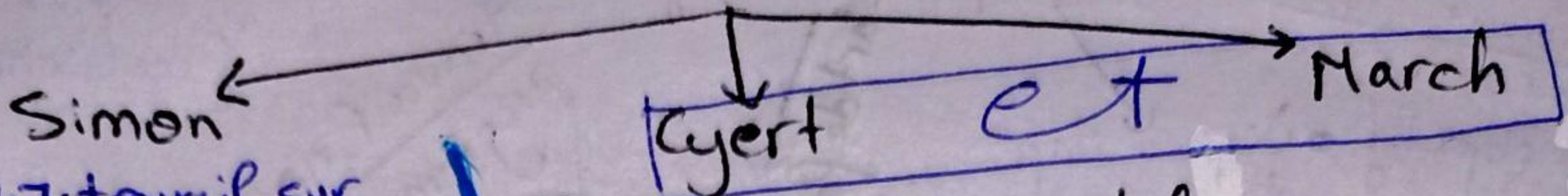
Chacun a ses propres tâches

Coordination

Dosage entre 2 concepts  
(contrôle + motivation)

### ③ Approche décisionnelle :

« Tout décideur est un Manager » ; « Tout Manager est un décideur »  
École de la décision



1947: travail sur la rationalité (limitée)  
1978: Nobel d'éco. pour ce travail.

Analyse des écoles classiques + relations humaines

→ Critique sur la rationalité ①  
La rationalité du consommateur est limitée.

Étapes de sa prise de décision  
1/ Situation d'un problème  
2/ Comprendre le problème par plusieurs manières

⇒ Processus IMC ②  
I: Intelligence  
M: Modélisation  
C: Choix  
⇒ Comprendre le résultat et l'analyser

### Typologie de la décision ③

- 1/ Décisions programmées (IMC)
- 2/ Décisions semi-programmées
- 3/ Décisions non programmables

① Théorie comportementale de la firme ?

② L'organisation est lieu de compromis exigés. Les personnes sont souvent en conflits (positions contradictoires), donc il faut être dans un juste milieu en faisant des concessions  
تنزلات

⇒ Satisfaction des deux parties du conflit.

Théorie de la quasi-résolution des conflits

Le management est composé de processus de décisions organisés.  
• le niveau supérieur fixe les objectifs (ou critères de décisions) + les contraintes des niveaux inférieurs.  
• Au niveau inférieur, le décideur choisit une solution mise en œuvre par les agents de son organe.



# La planification

Séance 7

15-04-2022

- Sagesse ?
- Planification / contenu de la planification
- Problématique de la définition

Dictionnaires (1)  
Propos de certains auteurs

1/ Présenter et analyser la définition de la planification selon le groupe Stratégor.

Spécialistes du domaine (2)

(3) Travail de synthèse (d'ordre pédagogique)

2/ Présenter et analyser la déf. de la planification selon Michelle Gervais.

3/ Analyse comparative des déf. de la planification entre le groupe Stratégor et Michelle Gervais.

## Relation entre planification et sagesse

Comprendre ce qui va se passer au futur => Bonnes décisions

=> Avoir une position favorable dans le futur

Assurer la survie / pérennité dans le présent + futur

Élaborer des visions / plans pour avoir cette position favorable au futur

- L'art de contrôler ce qui est contrôlable  
↳ Comprendre ce qu'il faut contrôler

Élaborer des éléments incertains

## Planification (traditionnellement)

- Terme très ancien
- C'est l'instrument de la formalisation et de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

• Elses américaines :

Planification stratégique sous forme

du **PPBS** : planification  
programmation  
budget  
système

Planifications :

- Stratégique
- À long terme
- À court terme

voir les définitions pages 21-22-23

17

# Planification selon le Groupe Stratégor

C'est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise, et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté.

- Processus : ensemble d'étapes (structurer les composants)  
Pas de processus universel !! (selon la vision / contexte)

- Formalisation : (= organisation)  
= mesurée par le degré de l'utilisation de l'écrit (procédure)

Aspect formel / Les organisations ne sont pas 100% formalisées / <sup>non</sup> formalisées  
ou informel / On dit qu'elles sont ± formalisées / informelles.

- La formalisation est considérée comme une pratique organisationnelle.

La combinaison entre ces pratiques se fait dans le cadre d'une structure organisationnelle.

**P.S.** : Pas de planification !  
dans l'informel

Paramètre  
Variable  
Déterminant

variable de la contingence ?

## ● Décision

- Tout décideur est un manager / Tout manager est un décideur
- Tout planificateur est un décideur / Tout décideur est sensé de planifier.

- Élaborer = construction ou conception (conserver).

- Représentation : réductrice au niveau des tendances.

- Ne peut pas prendre toutes les variables.
- Elle prend les variables très importants pour représenter une réalité donnée.

- Volonté = engagement

- L'état futur

# Planification selon Michelle Gervais

Séance 8

22-04-2022

Un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- + Une appréciation de l'évolution de l'environnement
- + Une juste mesure des possibilités de l'entreprise
- + Une volonté d'action (objectifs généraux et stratégie adoptée)
- + Une mise en oeuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation. ➔

● Processus : relation entre les composants

● Processus systématique : paramètre qui revient à chaque fois = cycles de planification

● Continu : liaison entre :

étapes de processus et activités de planification

● Préparation : outils pour préparer un futur.

Incertitude | heuristique | probabilités / risques  
Ignorance | scénarios

● Environnement :

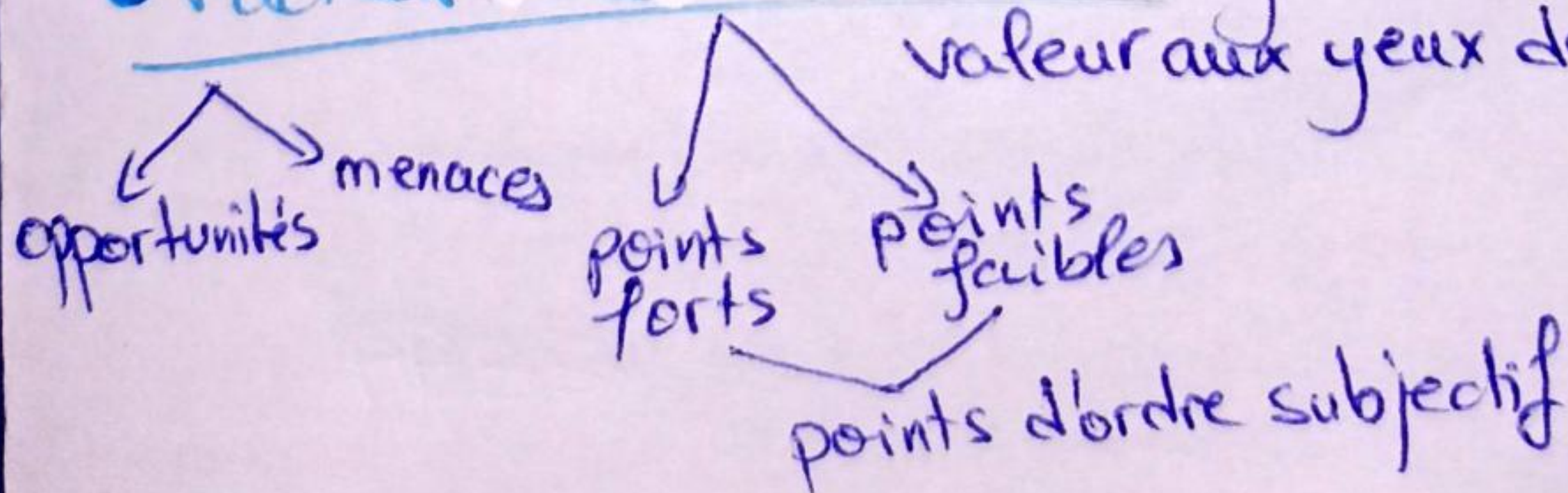
+ Déf. commerciale : environnement = marché

+ Déf. systémique : envir. = paramètres / variables qui peuvent avoir un impact négatif sur la survie / santé de l'E/se.

+ Déf. stratégique : envir. = ensemble des variables qui ont un impact sur le devenir de l'entreprise.

Stratégie = impact sur le futur de l'entreprise

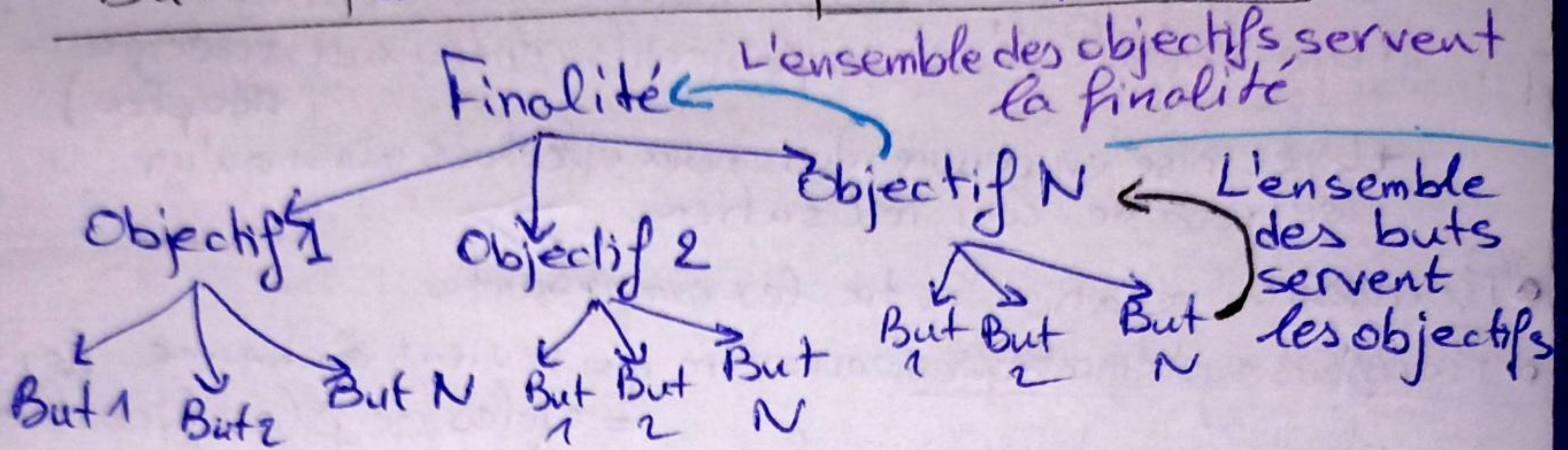
● Facteur clé de succès : facteur de l'offre qui a une valeur aux yeux de la demande.



variable : interne / externe

• Action: système d'objectif (objectif, état à atteindre à un instant  $t$ )

	horizon temporel	comportement
Finalité	très long terme	politique
Objectif	moyen terme	stratégique
But	court terme	tactique



• Stratégie: toute démarche / décision qui a des conséquences sur le moyen et long terme.

- Composantes de la décision dans un contexte conflictuel (conflit)
- L'importance.

# Caractéristiques de la planification

Séance 9  
12-05-2022

1) Prévission: La planification n'est pas la prévission

- Prévission
- Futer
- Décision
- Formalisation
- Flexibilité
- Processus

Prévission = ensemble de caractéristiques que chacun peut appliquer.

Planification = Comportement  
= prévission + volonté de l'action (agir)

On ne peut pas planifier sans prévoir

Fayol (prévoyance)  
Remplacement de la prévission par la planification

## 2) Planification et futur

La planification n'élimine pas le risque

- + Mesurer le risque ← fort / faible
- + Préciser sa nature
- + Évaluation du risque

Prendre une décision pour séparer virtuellement le présent et le futur

⇒ Prendre une décision à partir de ces éléments; mais on ne peut pas éliminer ce risque.

La planification ne conduit pas à décider le futur  
La décision est difficile; il n'y a pas une réalité totale!

• Les décisions sont prises au présent, on s'intéresse aux décisions actuelles en tenant compte de leurs conséquences futures.

La planification consiste à penser le futur.  
Penser — Avoir la flexibilité de vivre dans le futur.

- 1/ Élaborer les objectifs
- 2/ Projection des références
- 3/ Révision des objectifs

Aller dans le futur et revenir au présent.

Contrôle de gestion: expliquer l'écart entre prévission et réalité.

P.S.: L'écart ne va jamais devenir 0.

① La planification consiste à contrôler le futur.

- Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser
- Contrôler ce qui est contrôlable (ce qu'on maîtrise)  
(ce qu'on sait)
- Toutes les actions qui ont des conséquences futures sont des actions planifiées. (Le futur est contrôlé par les actions planifiées)

③ Un plan est un ensemble intégré de décision

Dans le futur ? ou dans le présent ?

⇒ On la prend dans le présent mais elle a des conséquences sur le futur

Conclusion ⇒ Planification = Décision

④ Planification et formalisation :

le degré de l'utilisation de l'écrit (bureaucratie)

Formaliser =

- Rationalité = plans logiques et réalistes
- Décomposition analytique = réduction d'états et de processus en leurs composantes. ?
- Articulation = représenter les composantes du plan (obj. - stratégies - programmes - budgets) de façon claire et explicite

⑤ Un plan doit être flexible :

flexible = capacité d'adaptation aux changements observés ou prévus

⇒ Il faut éviter que le système de planification et son administration ne deviennent plus important que le contenu du plan.

⑥ Le processus de la planification est plus important que le plan lui-même : le processus de la planification engage l'action collective, permet un traitement d'informations, amène les décideurs à analyser et à critiquer l'information...

Processus de planification = processus adaptatif d'apprentissage du changement

# Les philosophies de la planification

## ① La philosophie de satisfactions

« La planification satisfaisante »

- établir des objectifs dont on croit qu'ils sont à la fois souhaitables et réalisables.

« Faire un plan réalisable mais non optimal, plutôt qu'un plan optimal mais pas réalisable »

~~≠~~ Cet argument est réfuté par :

« Mieux vaut peut-être accomplir approximativement un plan optimal que d'accomplir exactement un plan simplement satisfaisant »

atteindre un niveau de satisfaction sans le dépasser

- Satisfaction
- Optimisation
- Adaptation

⇒ Cette planification produit la plupart du temps des plans conservateurs qui poursuivent confortablement les politiques courantes en corrigeant seulement les déficiences trop voyantes.

Continuité - survie

## ② La philosophie d'optimisation

« La recherche systématique d'objectifs qui optimisent les décisions »

Proposer une diversité de modèles de décision qui comprennent une fonction "objectif" sous un certain nombre de contraintes

Variables dépendantes / variables indépendantes

Les ressources qui limitent la liberté du décideur.

Compréhension du problème + sa formalisation

⇒ Résolution = trouver les variables dépendantes qui permettent de réaliser l'objectif optimal.

- L'optimisateur :
- Formule les objectifs de l'E/se en termes quantitatifs + les combine en une mesure unique qui en cours la performance globale de l'E/se
  - Cherche les meilleurs politiques, programmes et procédures

Réussite : dépend de la façon dont ces modèles représentent précisément et complètement le système et de la façon dont il pourra trouver des solutions une fois que le modèle aura été construit.

Limites : On ne peut pas construire un modèle qui représente tous les aspects du système global de l'E/se.

### ➤ La philosophie d'adaptation ?

- L'élaboration des plans est plus importante que les plans eux-mêmes  
↳ (principale valeur de la planification)  
La participation à l'élaboration <sup>est</sup> mieux que la mise en pratique  
⇒ La planification efficace est faite par les responsables
- L'objectif de la planification = créer un futur désiré  
Problème = manque de direction effective + contrôle efficace.  
Solution = éliminer les problèmes d'ordre psychologique  
⇒ mettre en place un système qui permet de réduire les déficiences dans le futur.
- La connaissance de l'avenir : (rubriques + planification)
  - ⊕ Certitude : planification engagée
  - ⊕ Incertitude : opportunités (préparer un plan pour chaque éventualité)
  - ⊕ Ignorance : planification flexible  
↳ élaborer une organisation et un système pour la diriger de manière à détecter rapidement les déviations par rapport aux prévisions et y remédier efficacement.