



Organisation Internationale du Travail

ACT/EMP

PUBLICATIONS



***LA PLANIFICATION STRATEGIQUE
DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS***

par

Charles Dan

Bureau des Activités pour les

Ce document se propose d'offrir un guide général s'intéressant aux domaines qu'un plan stratégique devrait couvrir et met l'accent sur le genre de questions à poser pour analyser et définir la stratégie qu'une organisation d'employeurs peut suivre.

TABLE DES MATIÈRES

I. UNE VISION D'ENSEMBLE

II. UNE NECESSITE

III. UNE REFLEXION PROSPECTIVE

IV. UN PROCESSUS PARTICIPATIF

1ère phase: construire la base du processus

2ème phase: identifier les besoins des membres

3ème phase: élaborer des scénarios

4ème phase: formuler des stratégies

5ème phase: décomposer les stratégies globales en objectifs à atteindre

V. UNE METHODOLOGIE

1. Mission de l'organisation:

2. Analyse de l'environnement:

3. Formulation des objectifs:

4. Formulation des stratégies:

5. Formulation des programmes:

6. Mise en oeuvre:

VI. UN INSTRUMENT DE GESTION STRATEGIQUE

1. UNE VISION D'ENSEMBLE

Des pressions d'une puissance inégalée s'exercent de plus en plus sur les organisations qui persistent à se refermer sur elles-mêmes et à retarder la mise en marche de la transformation en profondeur qu'elles doivent enclencher sans plus tarder. Elles doivent apprendre à gérer l'équilibre entre toutes ces forces qui ébranlent non seulement leur structure mais aussi leurs produits, leur mode de fonctionnement et leurs valeurs.

Ces vagues de fond les frappent de toutes parts. Que ce soient les pressions des ressources qui se raréfient; les pressions sur le management qui doit s'adapter rapidement à l'intégration de nouvelles technologies et mettre de côté son cadre de référence traditionnel pour adopter une approche de leadership qui fera de la flexibilité, de l'interdisciplinarité, et de la vision partagée ses nouvelles lignes de force; les pressions des principaux acteurs qui sont les clients dont les attentes augmentent sans cesse; la pression sur les résultats qui émergent dorénavant d'un parfait dosage entre la qualité des services et l'adaptation au marché.

En somme, il s'agit pour l'organisation de donner un sens à sa démarche, de miser sur l'intelligence et d'agir avec cohérence, autant dans ses relations internes qu'externes.

La gestion stratégique d'une organisation, c'est la définition, la redéfinition et la mise en oeuvre de ses choix fondamentaux concernant son intention, ses buts et ses objectifs, le(s) secteur(s) ciblé(s) dans la population, ses moyens d'action, la répartition de ses ressources, l'organisation et les caractéristiques du comportement institutionnel dans son interaction avec l'environnement. On peut définir une stratégie comme étant la réponse qu'une institution apporte aux perspectives, aux défis et aux dangers, dans la mesure de ses compétences et de ses ressources. Un plan stratégique reflète ces choix et donne une indication sur les voies et moyens facilitant leur réalisation.

II. UNE NECESSITE

Face à l'instabilité des marchés internationaux et à l'incertitude des flux financiers, les agents économiques sont de plus en plus conscients du fait qu'il est indispensable de mieux prévoir les opportunités et les difficultés qui se présenteront à l'avenir et de renforcer leurs capacités en matière de planification, la gestion de crise à court terme s'avérant insuffisante pour mener à bien le processus de développement.

Les crises régulières et considérables qui ont éprouvé l'Afrique sans répit ont souvent détourné les dirigeants et les partenaires de ce continent de la réflexion sur son avenir et ont orienté les énergies vers la gestion exclusive des urgences. Mais l'environnement dans lequel l'Afrique se retrouve aujourd'hui exige une pensée plus novatrice qui soit stratégique de par son orientation et ses approches. La politique de l'anticipation est le secret des pays qui ont vaincu la misère. Les politiques suivies doivent donc anticiper sur l'avenir.

Dans ce contexte, les organisations d'employeurs doivent mettre en place un système d'anticipation leur permettant de gérer l'incertitude et la complexité, de recueillir et d'analyser les informations stratégiques susceptibles d'avoir des effets majeurs sur leurs opportunités à l'avenir et qui s'intègrent à un cadre de gestion stratégique à long terme.

III. UNE REFLEXION PROSPECTIVE

Il est donc de la première importance que les organisations d'employeurs s'imposent le devoir de constituer une capacité patronale de réflexion prospective et suivent une méthodologie appropriée pour la formulation d'un plan de développement stratégique. Ceci est d'autant plus important pour le monde de l'entreprise que le développement des organisations d'employeurs en tant que représentant effectif d'une communauté des affaires active est un processus complexe qui exige la mise en place de politiques cohérentes sur une longue période.

La démarche à suivre doit être participative et doit viser à assurer que les résultats soient à la fois le reflet d'aspirations ou de préoccupations nationales et celui de visions communes de l'avenir. Il s'agit de percevoir l'avenir comme une opportunité en se représentant d'abord la forme qu'il est susceptible de prendre, les types de problèmes qui se poseront et ce que sera la vulnérabilité de l'organisation si elle ne réagit pas. Certains problèmes sont faciles à prévoir, d'autres moins. Mais si nous nous efforçons de réduire la part de l'imprévu, nous serons mieux armés pour faire face à l'avenir. Les choix à court et moyen terme issus de la réflexion prospective sont destinés à éclairer et à orienter les objectifs visés par le plan de développement pour passer progressivement de la situation actuelle à la vision de l'avenir choisie.

Dans cette perspective, la planification ne peut pas être réduite à la confection périodique d'un document appelé "Plan". Elle devient un processus continu de réflexion et de gestion stratégiques. Elle est marquée par l'ouverture d'esprit et une volonté de dépasser la routine pour faire participer le maximum d'acteurs. Les responsables de l'organisation doivent superviser le processus et animer un dialogue constructif avec les acteurs aussi bien internes qu'externes. Le problème devient plus celui du comment que du combien.

IV. UN PROCESSUS PARTICIPATIF

La planification doit répondre à quatre exigences:

- elle doit être **stratégique**, pour tenir compte à la fois des objectifs et de l'environnement national, régional et mondial;
- elle doit être **sélective**, c'est-à-dire réduite à ce qu'elle comporte d'essentiel;
- elle doit être **participative**, car en tant qu'outil de dialogue, elle doit mobiliser dans sa préparation ceux que les stratégies vont concerner et qui auront à les mettre en oeuvre;
- elle doit être **réaliste** et pouvoir être mise en oeuvre, effort qui exige un suivi technique permanent.

Loin d'être un exercice intellectuel et technique, la planification des organisations d'employeurs doit constituer avant tout un instrument d'orientation et d'action pour éclairer et rendre plus cohérents les choix des membres.

Il est possible de résumer la méthodologie à suivre en cinq phases qui s'appuient sur différents outils:

1ère phase: construire la base du processus

Il s'agit de répertorier les variables et les facteurs ayant influé sur l'évolution de l'organisation. Certaines de ces variables ont peu de chances d'être modifiées, et on les considère comme des tendances lourdes. Les variables qui paraissent secondaires dans le présent, mais qui peuvent jouer un rôle à l'avenir, sont considérées comme des faits porteurs d'avenir. La conclusion normale de cette étape est l'identification des stratégies passées et en cours, celle des tendances majeures de l'évolution de l'organisation et des faits porteurs d'avenir, l'identification des principaux acteurs, des forces et des faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces que rencontre l'organisation dans son effort de développement (la direction de l'organisation dresse ainsi le profil du patronat).

2ème phase: identifier les besoins des membres

Il s'agit à travers un questionnaire ou au cours d'un séminaire (ou les deux) de permettre l'identification des préoccupations et des aspirations des membres par un processus participatif et d'obtenir un consensus sur la nécessité de procéder à un ajustement stratégique de l'action de l'organisation d'employeurs par la mise en oeuvre d'un processus de planification stratégique (cette phase privilégie la participation).

3ème phase: élaborer des scénarios

Sur la base des réponses à un questionnaire ou des discussions d'un séminaire (ou les deux), cette phase dont le contenu porte sur la composition, les structures, les ressources financières, humaines et physiques, les activités et services, privilégie le fait que des avenir différents soient possibles et non un avenir unique pour l'organisation, laquelle peut par conséquent explorer différents scénarios de son futur, décider de la vision qui lui convient le mieux et oeuvrer à sa réalisation (cette phase peut se fonder sur une étude de faisabilité).

4ème phase: formuler des stratégies

Pour réaliser la vision commune exprimée par les membres, il faut tenir compte du passé (1ère phase), concevoir des pistes d'actions qui tiennent compte de ce qui est désiré (2ème phase), de ce qui est faisable (3ème phase). Sur ces bases, il est possible de formuler la ou les stratégies qui seront suivies par l'organisation (cette phase peut se fonder sur un audit stratégique).

5ème phase: décomposer les stratégies globales en objectifs à atteindre

A travers la rédaction du programme de travail à réaliser (objectifs/produits/activités) retraçant des actions sur le court et moyen terme, et prévoyant le financement, le suivi et l'évaluation des différents produits attendus dans le cadre des objectifs visés.

Une vaste participation s'avère indispensable, en particulier lors des phases 2 et 3, mais également au long des autres phases. En effet, un plan de développement n'a de chance de réussir que s'il est enrichi, à toutes les étapes de sa formulation et de sa mise en oeuvre, par les informations fournies, discutées et analysées par les membres eux-mêmes. La participation de ceux-ci assure aux actions stratégiques envisagées par le Plan, la garantie du réalisme ainsi que l'acceptation et le soutien du plus grand nombre possible de membres.

Le processus suivi doit donc promouvoir le dialogue et permettre d'élaborer une vision patronale commune du futur. La valeur fondamentale d'un processus de planification stratégique est qu'il donne la possibilité d'avoir une vision stratégique de l'avenir, d'apprendre comment faire face aux incertitudes de l'avenir et d'essayer d'envisager différents scénarios pour réaliser cette vision. Il s'agit d'une approche plus stratégique de la gestion du développement des organisations d'employeurs.

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Suivante\]](#)

V. UNE METHODOLOGIE

Une structure en six points peut être recommandée:

1. Mission de l'organisation:

Le plan de développement stratégique commence généralement par un bref énoncé de la mission de l'organisation qui communique intérieurement et extérieurement le but et la contribution des activités de l'organisation, et qui doit être formulé de manière à inspirer la fierté des membres. Il doit identifier le client et la valeur de l'organisation pour ses clients, ainsi que l'activité (le mandat).

Les membres/clients représentent la raison d'être de ce processus. Peter Drucker souligne que le seul motif valable d'une entreprise est de créer un client. Divers noms peuvent alors être utilisés pour décrire le public cible, tels que: clients, consommateurs, acheteurs, constituants ou mandants. L'essentiel est de retenir qu'une organisation opère sur un marché qui peut avoir une multitude de clients, et l'une des tâches de l'organisation est de reconnaître ces groupes de clients et leur importance respective.

Chaque organisation démarre avec une mission. En fait, une organisation peut être définie, comme une collectivité humaine qui est structurée pour remplir une mission spécifique à travers l'utilisation de moyens rationnels. Il y a des années déjà que Peter Drucker a souligné que les organisations doivent répondre aux questions suivantes: en quoi consistent nos affaires? Quels sont nos clients? Qu'est ce qui importe à nos clients? En quoi consisteront nos affaires demain? En quoi devraient consister nos affaires?

La mission doit être faisable, motivante et distincte.

2. Analyse de l'environnement:

Ceci peut être suivi par une analyse de l'environnement externe et interne qui permet de définir la vision future du rôle que l'organisation d'employeurs entend jouer.

Une organisation opère dans un environnement externe qui est en changement constant. L'environnement interne précise au responsable ce qui est désiré et ce qui est permis. Le marché externe précise ce qui est possible. L'environnement externe consiste en trois composantes:

- l'environnement public, qui consiste en des groupes et des organisations qui prennent un intérêt dans les activités de l'organisation concernée. L'environnement public

- consiste dans le public en général, les médias, les pouvoirs publics, les syndicats de travailleurs, etc., dont l'action peut affecter l'organisation;
- l'environnement compétitif, qui consiste dans des groupes et des organisations qui mènent une concurrence pour capter l'attention et la loyauté du même public cible.
 - l'environnement macro, qui consiste dans un ensemble de forces qui fournissent des opportunités et représentent des menaces pour l'organisation concernée. Les principales forces du macro-environnement qui doivent être surveillées sont les forces démographiques, économiques, technologiques, politiques et sociales. Ces forces sont dans une large mesure incontrôlables par l'organisation qui doit par conséquent suivre leur évolution et s'y adapter. Si la planification stratégique doit avoir ses conséquences dans le futur, il est crucial que l'organisation comprenne les forces d'ensemble qui créent le monde dans lequel elle doit opérer. La nature de ces forces varie bien évidemment selon les pays, et à l'intérieur d'un pays, leur impact relatif varie de manière significative selon les organisations.

Ceci passe par une analyse lucide des forces et faiblesses de l'organisation. Dans la plupart des cas, cette analyse sera menée après l'identification des opportunités au sein de l'environnement du marché dans lequel évolue l'organisation. En clair, une organisation ne peut pas envisager de saisir une grande opportunité si elle n'a pas - et si elle n'est même pas à même de développer - les capacités nécessaires.

Les faiblesses sont de deux sortes. Premièrement, il y a des faiblesses qui dépendent de l'environnement ou des contraintes organisationnelles concernant ce que l'organisation est autorisée à faire. Un second type de faiblesse est davantage corrigible. Elles proviennent de la structure de l'organisation, de sa stratégie, des tactiques qui ne sont pas bonnes. De manière peu surprenante, de nombreux responsables ne voient pas ou plus ces déficiences.

Pour cette raison, il est important que la direction fasse procéder périodiquement à un audit extérieur de l'organisation. Un audit stratégique complet couvre à la fois les environnements interne et externe. Par conséquent, il peut servir comme un outil majeur pour mener des analyses des environnements intérieur et extérieur comme partie intégrante du développement d'un processus de planification stratégique. Ceci est mentionné ici parce qu'il peut être utilisé à la fois pour identifier les domaines qui ont besoin d'être améliorés et pour identifier les capacités organisationnelles qui constituent les conditions du succès dans les marchés sur lesquels l'organisation opère ou sur lesquels elle souhaite opérer.

Un **audit stratégique** doit alors représenter un examen complet, systématique, indépendant et périodique de l'environnement de l'organisation, de ses objectifs, de ses stratégies et de ses activités en vue de déterminer les zones de problèmes et d'opportunités et de recommander un plan d'action pour améliorer les performances de l'organisation.

3. Formulation des objectifs:

Sur la base de cet audit des objectifs peuvent être formulés de façon claire, mesurable, réaliste et consistante. En effet, la mission d'une organisation suggère plus sur la provenance d'une organisation que sur là où elle va. Elle décrit ce que l'institution est plutôt que les objectifs spécifiques et les buts qu'elle poursuivra dans la période à venir. Les objectifs précisent la direction d'ensemble et opérationnalise cette direction, y compris numériquement.

Pour chaque type d'organisation, il y a toujours un ensemble potentiel d'objectifs pertinents et la tâche de l'organisation est de procéder à un choix parmi eux. Par conséquent, les objectifs majeurs d'une organisation peuvent varier selon les années en fonction de la perception que ses responsables ont des problèmes majeurs auxquels l'organisation doit faire face.

Les objectifs choisis doivent être formulés de manière opérationnelle et mesurable.

4. Formulation des stratégies:

Une fois que les premières étapes ont été complétées, les responsables peuvent intégrer ce qui a été appris lors de ces étapes dans le cadre d'une stratégie à court et moyen terme. C'est-à-dire que les opportunités et les menaces dans l'environnement externe peuvent être comparées aux forces et faiblesses de l'organisation pour déterminer ce qu'une stratégie permettra le mieux de réussir dans le cadre de la mission réelle de l'organisation et de ses objectifs.

Le premier pas ici est de décider où l'organisation va. C'est le rôle des objectifs. Les objectifs définissent un ou plusieurs "endroits" où les responsables souhaitent être à la fin de la période planifiée.

Deux caractéristiques sont importantes à ce niveau:

- les objectifs et donc la stratégie sont spécifiés pour une période limitée (3 ans par exemple), et
- les objectifs peuvent être primaires et secondaires.

Cette dernière distinction est importante parce qu'il peut survenir des conflits dans la mise en oeuvre des programmes (conflits de priorités), particulièrement lorsque les organisations ont des budgets limités: la classification des objectifs aide alors les responsables à opérer des choix.

Les stratégies choisies peuvent être décrites. Une identification des compétences disponibles et des structures à renforcer doit également apparaître.

5. Formulation des programmes:

Développer un plan stratégique implique l'identification des responsabilités et une évaluation des coûts de la mise en oeuvre. Le plan doit aussi identifier les alliances stratégiques et les réseaux qu'il serait nécessaire de forger. Les implications financières ne doivent pas être occultées et les sources de financement susceptibles de contribuer à sa réalisation sous une forme ou une autre doivent être identifiées dans le plan qui s'accompagne alors d'un programme de financement.

Les programmes se décomposent en actions, qui permettent un système de mesure permettant aux responsables d'évaluer la réalisation des objectifs. Les programmes doivent donc s'identifier à des personnes qui en sont responsables. Les responsabilités des actions à développer doivent être claires.

La formulation des programmes doit remplir les caractéristiques suivantes:

- donner une direction précise aux personnes chargées de les réaliser (actions pour mettre en oeuvre le plan);
- décrire le chemin entre le présent et l'horizon planifié (responsabilités: quelles, quand, qui);
- fournir une indication des implications financières (coût de la mise en oeuvre).

Les membres doivent comprendre et internaliser le plan. Ils doivent aussi aider à mettre en oeuvre la stratégie. Les responsabilités ici sont celles des dirigeants, du bureau exécutif, des bénévoles et des membres au sens large.

6. Mise en oeuvre:

La mise en oeuvre d'un plan de développement implique alors des compétences, des formations et une motivation du personnel, des dirigeants et des membres de l'organisation et des évaluations de manière à pouvoir réaliser les activités nécessaires et à procéder aux adaptations nécessaires en temps opportun.

La direction rencontre les problèmes normaux pour construire une équipe: définir les tâches et les responsabilités, recruter du personnel qualifié, le former, le motiver, le récompenser et l'évaluer. La formation du personnel est une tâche critique qui a des implications marketing importantes, car un certain nombre d'emplois sont en contact avec les "clients" de l'organisation et devraient donc être formés dans une optique de "service au client".

Motiver le personnel requiert également une préparation soignée. Le personnel veut plusieurs choses de l'organisation: des salaires adéquats, un traitement juste, le respect, la reconnaissance et le sentiment de travailler pour une organisation qui le mérite. La direction doit créer ces récompenses si elle espère obtenir en retour un travail solide, un moral haut et un soutien continu.

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

VI. UN INSTRUMENT DE GESTION STRATEGIQUE

Cet exercice constitue sans doute le meilleur moyen de procéder graduellement, mais systématiquement, au renforcement des organisations d'employeurs. En effet, le sentier du développement des organisations d'employeurs requiert une évaluation périodique des besoins des membres et le développement de services susceptibles de répondre à ces besoins dans des domaines comme l'information, les relations professionnelles, le développement des ressources humaines, la formation à la gestion, l'assistance-conseil aux entreprises, etc. A travers leur plan de développement, les organisations d'employeurs doivent se voir elles-mêmes et projeter l'image de prestataires de services, si elles veulent être utiles au monde de l'entreprise et retenir ou attirer des membres.

Un plan de développement est alors un instrument de gestion stratégique qui permet à une organisation d'identifier et de répondre aux besoins de ses membres, de comprendre les

le plan interne (vis-à-vis de ses membres) et externe (vis-à-vis des autres acteurs du développement) sa crédibilité.

Pour ce faire, il est possible de résumer une série de conseils pratiques:

- i. il convient d'éviter les échafaudages de l'imagination et de se fonder rigoureusement sur les réalités actuelles, tout en tenant compte des acquis du passé, de l'actualité socio-économique et des phénomènes nouveaux à même d'émerger;
- ii. un plan de développement doit être à la confluence des désirs et des aspirations du patronat de façon à ce que la communauté des affaires acquiert progressivement une idée réaliste de ses limites et de ses potentialités, mais aussi des valeurs qu'elle doit respecter et du rôle que les facteurs externes (sur les plans régional et international) peuvent jouer dans le développement des entreprises;
- iii. le plan doit servir de cadre non seulement aux programmes à court terme, mais s'occuper aussi des objectifs à moyen terme, en se situant dans un horizon de temps suffisant pour fournir une vision claire des transformations structurelles nécessaires selon le patronat.

Pour tout renseignement complémentaire, s'adresser au Bureau des Activités pour les Employeurs (ACT/EMP).
