Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 38 (1980)

Heft: 3-4

Artikel: Evolution des méthodes de planification : progression en trois étapes vers une meilleure maîtrise des turbulences de l'environnement = Three stages of evolution of planning in coping with environmental turbulence

Autor: Lorange, Peter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-138515

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 06.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Evolution des méthodes de planification: progression en trois étapes vers une meilleure maîtrise des turbulences de l'environnement

Peter Lorange
professeur à l'IMEDE
et à la Wharton School of Business Administration
Université de Pennsylvanie

INTRODUCTION

Le présent article porte sur l'évolution de la planification stratégique, ou planification à long terme, telle qu'on a pu l'observer dans un grand nombre d'entreprises. Nous commencerons par une description des grandes lignes de cette évolution et une identification des trois étapes caractérisant le développement des activités de planification d'une entreprise. Ensuite, nous examinerons chacune de ces étapes de façon plus détaillée, en nous demandant plus particulièrement quelles sont leur raison d'être et leur utilité en regard des conditions turbulentes caractérisant l'environnement des entreprises aujourd'hui. Dans la dernière partie, nous formulerons quelques hypothèses à propos des divers défis auxquels la planification sera probablement confrontée dans les années à venir, et nous examinerons comment on pourra relever ces défis par une nouvelle étape dans le développement des systèmes de planification [1].

LES TROIS ÉTAPES DE LA PLANIFICATION

Il est surprenant de constater combien la planification stratégique au sein d'entreprises grandes et complexes semble avoir évolué selon des schémas similaires, dont on pourrait dire qu'ils comprennent trois étapes: une planification de première génération, que nous appellerons «planification des contraintes», puis une «planification des secteurs d'activités», correspondant à une seconde génération, et enfin une «planification globale d'entreprise», représentant la troisième génération.

La planification de la première génération, ou planification des contraintes, est apparue au cours des années 1960, à un moment où les entreprises se trouvaient confrontées à un environnement relativement stable; leurs taux de croissance étaient relativement élevés et l'environnement économique était favorable à l'expansion des affaires.

Le besoin de planification résultait du désir des entreprises d'améliorer leurs prévisions à long terme en liaison avec leurs plans financiers, autrement dit dans le souci d'augmenter l'efficacité de leur coordination financière. Le principal instrument dont elles disposaient à cet effet était le processus budgétaire, qu'elles trouvaient cependant trop essentiellement axé sur le court terme. Mais fondées qu'elles étaient sur l'expérience acquise dans le cadre

Three Stages of Evolution of Planning in Coping with Environmental Turbulence

Peter Lorange,
professor at IMEDE
and the Wharton School of Business Administration,
University of Pennsylvania.

INTRODUCTION

This article deals with the evolution of strategic or long-range planning as it has taken place within a large number of corporations. We shall start by delineating the broad pattern of evolution and identifying three typical stages of development in a corporation's planning activities. In the next sections, we shall discuss each of these three stages in more detail, with particular emphasis on how to strengthen those aspects of the planning characterized by each stage which continue to have relevance in today's highly turbulent environment. In the final section, we shall hypothesize about various planning challenges likely to be ahead of us and discuss how these can be met through further evolution of the planning system.[1]

THREE STAGES OF EVOLUTION OF PLANNING

The typical pattern of evolution of strategic planning within large, complex corporations often seems surprisingly similar and might be characterized as falling into three major stages: first generation planning, which we shall call "constraint planning"; a second generation "business planning"; and third generation "corporate planning".

The first generation planning, "constraint planning", tended to start in the 1960's when corporations typically faced environmental settings which were relatively stable. The growth rate of the companies tended to be rapid; the economic environment encouraged expansion.

familier des processus budgétaires, les activités de planification de cette époque avaient tendance à être une extrapolation des budgets, produisant un plan assez similaire au budget, très chiffré bien qu'un peu moins détaillé.

Ces plans avaient tendance à s'élaborer en grande partie selon un processus allant du bas vers le haut: les divers départements préparaient leurs propres plans, qui étaient ensuite réunis en plans de divisions, consolidés à leur tour en plan global de l'entreprise, soit une aggrégation des extrapolations formulées par la base, n'incluant qu'un faible flux d'informations descendantes/ascendantes. L'état-major de planification de l'entreprise jouait un rôle central dans le processus d'aggrégation des plans. De plus, les états-majors de planification avaient tendance à critiquer les résultats des plans et leurs diverses implications stratégiques pour l'entreprise. Ces états-majors travaillaient souvent en vase clos, n'ayant ni l'habitude ni l'aisance nécessaires pour être en interaction intense avec la ligne, et n'ayant pas un sens très développé des affaires. Dans l'ensemble, ce processus peut être qualifié de bureaucratique plutôt que centré sur la décision.

Bien qu'insuffisamment orientés vers les décisions, les plans de la première génération eurent plusieurs aspects utiles. Le plus important fut qu'ils contribuèrent à attirer l'attention sur les contraintes majeures à l'intérieur desquelles une entreprise doit vivre. Quand une firme croît, il est des contraintes relatives aux ressources, en termes de disponibilité de fonds aussi bien qu'en termes de méthodes de gestion et de technologie, susceptibles de limiter l'expansion possible à moins que des ressources extérieures puissent être acquises. Les plans de la première génération tendirent à sensibiliser les cadres dirigeants à la réalité de ces contraintes, ajoutant ainsi un élément utile au processus de planification.

La planification de la seconde génération, ou planification par secteurs d'activités, a commencé au début des années 1970. La fin des années 1960 et le début des années 1970 ont été marqués par un profond changement dans le climat économique. Celui-ci était en train de devenir moins stable, du fait des fluctuations monétaires et d'une forte inflation. Les innovations technologiques rendaient les cycles de vie imprévisibles pour beaucoup de produits. Les marchés étaient plus instables en raison des exigences changeantes des consommateurs, d'une concurrence plus aggressive et originale et de beaucoup d'autres facteurs. Il devenait, dès lors, de plus en plus évident que les méthodes de planification de la première génération, fondées sur l'extrapolation et la quantification, n'étaient plus suffisantes.

La nouvelle méthode de la planification par secteurs d'activités, développée en vue de répondre aux nouveaux besoins, était fondée sur une analyse approfondie de la situation de l'entreprise par rapport à ses différents concurrents. On partait, à cet effet, d'une segmentation minutieuse des produits et des marchés en secteurs d'activités, en essayant de déterminer ce qui pourrait constituer des créneaux significatifs pour gagner du terrain par rapport aux concurrents[2].

On essayait, pour chaque situation concurrentielle particulière, de développer une position de force, souvent mesurée en fonction du rapport entre la part du marché occupée par l'entreprise et celle occupée par ses plus grands concurrents. Le but était de battre ses concurrents sur le terrain des coûts, en utilisant l'avantage de la dimension et en réduisant ainsi sa propre vulnérabilité.

The need for planning stemmed from the corporations desire to have a better handle on their long-term forecasting for financial planning; in fact, a desire to make financial coordination more efficient. The major vehicle for that, the budgeting process, was often found to be too short-term oriented. Based on corporation's experience with the familiar budgeting process, however, the planning activity, at this stage, tended to be an extrapolation from the budgets, so as to develop a plan rather similar to the budget in format, highly number-oriented albeit somewhat less detailed.

This process tended to create plans in a highly bottom-up manner. The various departments prepared their own plans which were then put together into division plans which, in turn, were consolidated into a corporate plan, i.e., aggregations of the basic extrapolative elements, with little top-down/bottom-up inputs. The corporate planning staff played a central role in the process of putting the plans together. In addition, the planning staffs tended to play a role in criticizing the outcomes of the plans in terms of various strategic implications for the corporation as a whole. This staff, however, frequently tended to be quite isolated, neither being used to, nor comfortable with, interacting extensively with the line, and not having a strong business focus. The process as a whole can be labelled bureaucratic rather than decision oriented.

Even though the first generation planning lacked in decision-making emphasis, it did have several useful aspects. The most important positive side was that it helped bring out an emphasis on the critical constraints within which a corporation will have to live. When a corporation grows, there are resource constraints in terms of availability of funds as well as managerial and technological resources which might limit the feasible growth, unless outside resources are being made available. The first generation planning tended to sensitize senior management to the reality of such constraints, thereby adding a useful element to the planning process.

The second generation of planning, business planning, might be seen to have started around the early 1970's. During the latter 60's and early 70's, there was a profound shift in the business climate that many corporations were facing. The economic environments were becoming less stable, characterized by currency fluctuations and heavy inflation. Technological innovations often made the product life cycles quite unpredictable for many products. Market developments were less stable due to changes in consumer demand, more aggressive and unconventional competitive patterns, and many other factors. Against this background, it became increasingly clear that an extrapolative, number-oriented first generation planning approach did not provide sufficient help.

The emerging business planning, which was developed to respond to the new situational setting, was based on a keen view of one's own competitive situation vis-à-vis particular competitors. The foundation for this was a careful segmentation of one's products and markets into business elements, attempting to delineate what would be meaningful niches to make advances, against competitors.[2]

For each particular competitive setting, one would attempt to build a position of competitive strength, often measured by one's own market share relative to the largest competitors. The aim was to establish a cost advantage relative to one's competitors due to one's size advantages, thereby reducing one's own vulnerability.

Il était également important d'identifier des secteurs d'activités qui soient les plus attrayants possibles. Ceux-ci étaient souvent choisis sur la base de leur taux de croissance. Il restait cependant la question sous-jacente de savoir pendant combien de temps on pouvait espérer que le produit conserverait sa position avantageuse avant qu'il ne décline et disparaisse.

Un troisième aspect important de cette planification était que des secteurs d'activités différents pouvaient revêtir des rôles stratégiques divers. Certains de ces secteurs pouvaient nécessiter de considérables injections de ressources stratégiques, alors que d'autres permettaient de réaliser un gain net de telles ressources. Ceci conduisit à une distinction importante, à savoir qu'aucun secteur d'activités ne pouvait être considéré comme stratégiquement «bon» ou «mauvais» en soi; la qualité bonne ou mauvaise d'un secteur d'activités devrait être jugée en fonction de sa *concordance* avec les autres secteurs d'activités de l'entreprise en termes de création et d'utilisation de ressources, de façon à réaliser un équilibre raisonnable pour l'entreprise dans son ensemble.

Ce processus de planification se déroulait aussi principalement du bas vers le haut. Le rôle des dirigeants était d'utiliser les informations leur parvenant de la base pour exercer une sorte de «contrôle anticipé», propre à vérifier si chaque secteur d'activités maîtrisait convenablement sa propre stratégie. Les états-majors de planification étaient plutôt restreints. Ils avaient surtout un rôle de catalyseurs, destinés à faciliter le développement de plans parmi les responsables opérationnels. Les grands états-majors de planification, souvent pesants, caractéristiques de la première étape, avaient disparu. Le planificateur avait un profil «peu marqué», soulignant le fait qu'il était là pour faciliter les choses plutôt que comme dirigeant stratégique.

Un problème majeur de cette planification était qu'elle avait souvent tendance à être trop statique et fragmentée. Après avoir procédé à l'analyse et à l'identification de la situation de leurs activités en termes d'attractivité et de compétitivité, beaucoup de secteurs estimaient souvent que cela mettait un terme à leur effort de planification, alors qu'ils n'auraient dû y voir qu'un «instantané» de leur situation du moment et une base pour l'élaboration d'un programme stratégique créatif, destiné à modifier la situation initiale dans une direction intéressante et souhaitée. L'importance de cet accent mis sur la définition d'un changement de direction et, surtout, sur la question de savoir comment opérer ces changements stratégiques, avait tendance à être sousestimée dans les premiers temps de la planification par secteurs d'activités.

Quant à la tendance à la fragmentation, elle se manifestait au niveau de la réflexion stratégique. Ce type de planification concentrait l'attention sur le créneau stratégique et les perspectives de chaque secteur d'activités. Or, l'«art de la stratégie» consiste aussi à découvrir des inter-relations intéressantes entre diverses activités d'une firme, pour tirer parti des points forts de ces dernières par la mise en œuvre de formules originales. Cet effort pour réunir les plans des secteurs d'activités en des «plans de secteurs apparentés» était souvent négligé.

L'utilité de la planification de seconde génération ne fait aucun doute. Elle eut pour effet de remettre l'accent sur les considérations de concurrence et de stratégie, en concentrant l'attention sur la question de savoir comment réussir dans chaque secteur d'activités particulières. Elle remit aussi l'accent sur la prise de décision, en impliquant beaucoup plus

Also, it was needed to identify businesses to compete in which were as attractive as possible. These businesses were often picked on the basis of their growth rates. Again, there was an underlying issue, namely, for how long can one expect the product's favorable position to last before it tapers off and disappears.

A third important element of business planning was the recognition that various businesses might play different strategic roles. Some would be needing heavy infusions of strategic resources; others would be net creators of strategic resources. The basis for an important distinction was thereby established, namely, that no business could be seen strategically as "good" or "bad" per se; the goodness of a particular business should be judged in terms of its *fit* with the other businesses of the company in terms of resource generation vs. resource usage, so that a reasonable balance could be created for a company as a whole.

This planning process tended also to be predominantly bottom-up oriented. The role of the corporate executives in this type of planning was to make use of these bottom-up business inputs as a form of "early control", so as to determine whether each business had a reasonable grasp of its own business strategy. The planning staffs tended to be small. Their primary role was to be catalysts facilitating the development of business plans among the line executives. The large, often intrusive planning staffs, seen during the first generation planning stage, were typically gone. The planner tended to have a "low" profile, consistent with him being a facilitator rather than a strategic manager *per se*.

A major problem with this planning approach was that it often tended to be too static and too fragmented. Having gone through the analysis of identifying one's own position in terms of business attractiveness and competitive strength, many businesses often tended to see this as the end of the planning activity when, in fact, this should be only seen as a static "snapshot" of where one is standing. Thus, one had the basis for creative strategic program development, so as to change one's position in a meaningful and desired direction. However, this emphasis on where to change and, above all, how to implement such strategic changes was underestimated in early business planning.

A second problem was the tendency to become too fragmented in terms of strategic thinking. The approach was focused on the strategic niche and outlook of each business element. However, the "art of strategy" is also concerned with seeing meaningful interrelationships between various elements of a corporation, so as to take advantage of one's own strength in unique ways. This "pulling together" of business plans into imaginative "business family" plans was often overlooked.

The usefulness of the second generation planning was undisputable. It restored the emphasis on a competitive strategic focus in planning, based on how to succeed in each particular business setting. It also restored a decision-making focus on planning in that it involved the line managers in a much more fundamental sense by having them attempt to articulate their own strategic business challenges. As such, the second generation planning provided a significant step forward, and can be seen as a necessary condition in order to make the third generation planning happen.

The third generation planning, which might be called corporate — or portfolio — planning tended to initiate in the mid-70's, and is presently the type of planning which is

intensément les dirigeants opérationnels dans le processus, par le fait qu'ils devaient essayer de formuler leurs propres objectifs stratégiques dans leurs secteurs d'activités. La planification de la seconde génération représentait donc un considérable progrès et devenait ainsi une condition préalable nécessaire à la réalisation d'une planification de troisième génération.

Cette dernière, qu'on pourrait appeler planification globale d'entreprise — ou de portefeuille — est apparue au milieu des années 1970 et constitue actuellement le type de planification le plus en faveur. Le besoin auquel elle répond se trouve de nouveau lié à l'environnement économique. Le milieu des années 1970 fut une période marquée, du point de vue économique, par des pénuries de ressources, une évolution globale discontinue, des risques politiques, des revirements majeurs et inattendus des activités économiques et des taux de change toujours plus instables. Ceci conduisit les entreprises à examiner comment, pour l'ensemble de leurs activités, elles étaient exposées à un environnement dont il s'agissait de maîtriser les opportunités, les menaces et les risques. Les entreprises en vinrent à adopter une philosophie analogue à celle d'un acheteur d'actions en bourse, qui doit se constituer un portefeuille en acquérant différentes actions, choisies de telle manière qu'elles représentent, en moyenne, une combinaison déterminée d'éléments de risque et d'éléments de revenu. En conséquence, la planification de la troisième génération peut être qualifiée de «planification de portefeuille».

Comme on l'a vu ci-dessus, cette planification met l'accent sur la création d'un équilibre spécifique entre les divers secteurs d'activités, vus du point de vue de l'ensemble de la firme. Elle suggère les questions suivantes: quel secteur d'activités devrait se voir alloué les ressources stratégiques et lequel devrait les fournir? Quels sont les risques résultant de telle ou telle façon de répartir les ressources? Comment pouvons-nous mettre l'accent sur la définition de priorités entre la quantité de revenu à retirer des ressources, et de quelles ressources, et la quantité de ressources à investir, et dans quoi? On met donc l'accent sur la nécessité d'opérer deux séries de choix liés entre eux, ou, plus explicitement, sur la nécessité de répondre aux deux questions suivantes: quels sont, parmi les secteurs d'activités possibles, ceux auxquels il convient de donner la priorité dans l'allocation des ressources pour une croissance ultérieure, et quel accent faut-il mettre sur la réalisation de résultats à court terme par rapport à l'allocation de ressources au titre d'«investissements pour l'avenir»?

Ainsi qu'on l'a suggéré plus haut, un aspect important de cet équilibrage des ressources réside dans l'adoption d'une vue large de ce qui constitue des ressources stratégiques. Dans la pratique des affaires, on ne considère généralement que les ressources financières. C'est, cependant, faire abstraction des ressources clé que représentent les aptitudes de gestion et le savoir-faire, aussi bien technologique que commercial. Les véritables obstacles à de nouvelles stratégies ne résident souvent pas dans les ressources financières, mais bien plutôt dans le manque de gens compétents et/ou de savoir-faire. C'est pourquoi, il est particulièrement important, pour la direction stratégique, de constituer de nouvelles ressources humaines et de savoir-faire en plus des ressources financières. Aucune d'entre elles ne devrait s'épuiser.

Lors de l'évaluation d'un secteur d'activités spécifique, la question n'est dès lors pas de savoir s'il est plus ou moins bon en soi, mais de savoir s'il s'insère plus ou moins bien dans un portefeuille d'entreprise dynamique et en pleine évolution. Un secteur dans lequel on

picking up momentum. The background for the need for this type of planning can again primarily be found in the environment. The mid-70's experienced an economic picture of resource shortages, global discontinuities, political risks, major unexpected swings in economic activities, and increasingly unstable currencies. This induced corporations to look at the overall exposure of their businesses in terms of coping with environmental opportunities, threats, and risks. Corporations were adopting a philosophy more or less similar to a stock market investor who has to invest his portfolio in different stocks, but in such a way that the average is a desired set of risk and return characteristics. In line with this, we might call this third generation corporate planning "portfolio planning."

As indicated in the previous paragraph, the emphasis is on creating a specific balance between the various business activities, seen from the corporate level. Pertinent questions would be: Which business should receive the strategic resources? Which business should be required to provide the strategic resources? What are the risks involved in allocating our resources in this or that way? How can we emphasize the setting of a useful set of priorities between how much to extract of resources and from what sources versus how much resources to invest and where? Thus, the emphasis is on making two sets of interrelated choices more explicitly: which business alternatives will be prioritized for receiving resources for future growth, and what is our emphasis on near-term results relative to allocating resources for "investing in the future"?

As alluded to earlier, an important aspect of this resource balancing is that a broad view is taken of what constitutes strategic resources. Commonly in business planning practice, one is focusing virtually solely on financial funds. However, this leaves out critical managerial skills as well as possession of key know-how, technological as well as marketing. The real limitations in implementing new strategies are often not financial funds, but typically lack of people and/or know-how resources. Thus, it is a particularly important requirement to strategic management to build up new human and know-how resources in addition to the financial. None of these should get depleted.

In evaluating a specific business, therefore, the issue is not whether this business is more or less good per se, but whether or not this business fits within a dynamically evolving corporate portfolio. A business which is being developed and invested in today will at some point be expected to eventually become a provider of resources.

The process of communication between the various organizational levels is much more interactive and iterative during third generation planning. It should be clear that in order to come up with a meaningful portfolio balance a top-down/bottom-up interaction balance is necessary. Partly, it must be required that the corporate level feels reasonably confident that the inputs from the various businesses are sound and realistic. Only then can corporate management feel relatively confident that the portfolio plan is based on solid business plan elements. Partly, too, each business will need inputs from the corporate level in the form of at least some tentative indication of what is being expected of them in terms of their specific dynamic role position within the portfolio.

The role of the corporate planning staff continues to be that of consolidating and serving as a catalyst so as to facilitate planning among the line executives. An additional task of the

investit et qu'on développe aujourd'hui devrait, à un moment donné, devenir un secteur rapportant des ressources.

Le processus de communication entre les divers niveaux de l'organisation est beaucoup plus interactif et itératif dans cette planification que dans les précédentes. Il devrait être clair que, pour réussir un portefeuille bien balancé, il faut un équilibrage s'opérant par une interaction sommet – base / base – sommet. D'un côté, il faut que la direction centrale ait raisonnablement confiance que les informations transmises par les divers secteurs d'activités sont fondées sur un jugement sain et réaliste. C'est la seule façon pour elle de se sentir relativement sûre que le plan de portefeuille est fondé sur des plans de secteurs d'activités solides. De l'autre côté aussi, chacun des secteurs d'activités aura besoin d'informations en provenance de la direction centrale, au moins sous la forme de quelques indications sur ce qu'elle attend d'eux à propos de leur contribution spécifique à la dynamique du portefeuille.

Le rôle de l'état-major central de planification continue d'être celui de consolider les données des plans et de servir de catalyseur pour assister les dirigeants opérationnels dans leur tâche de planification. Il aura, pour tâche additionnelle, celle de gérer l'évolution du système de planification lui-même, pour que celui-ci s'adapte mieux aux exigences des divers secteurs d'activités de l'entreprise, dont les besoins d'assistance en cette matière diffèrent d'un cas à l'autre en fonction des divers rôles qu'ils jouent au sein du portefeuille. De surcroît, étant donné que les rôles de chaque secteur d'activités évolueront probablement dans le temps, il sera nécessaire de gérer l'évolution du système de planification de façon qu'il soit capable de rester en prise avec l'évolution des demandes de chaque secteur.

L'utilité d'une telle planification, qui a trait à l'ensemble de l'entreprise et qui est fondée sur le système du portefeuille, est avant tout de donner un meilleur point de vue global, de façon que les ressources de l'entreprise puissent être utilisées selon des critères plus uniformes. En conséquence, elle devrait permettre de mieux maîtriser l'environnement de plus en plus complexe, qui est celui d'aujourd'hui. Au lieu de prétendre que la solution optimale pour la planification d'entreprise réside dans l'addition d'un certain nombre de plans sectoriels, chacun pour lui-même pouvant être solidement fondé, cette approche consiste à partir directement du besoin de considérer l'équilibrage des divers secteurs d'activités de l'entreprise d'un point de vue dynamique et flexible. Pour éviter que cet équilibrage d'ensemble ne tourne court, il faut cependant ne pas se laisser arrêter par des considérations inspirées par la défense d'intérêts particuliers ou par la tradition.

Quelle est «la meilleure» de ces trois méthodes de planification: celle des contraintes, celle des secteurs d'activités ou celle du portefeuille? La réponse est évidemment qu'aucune d'entre elles n'est en soi supérieure aux autres; chacune contient des éléments caractéristiques utiles. Ce qu'il faudrait, c'est tirer parti d'aspects positifs de chacun des trois types de planification et les «mélanger» de façon qu'ils puissent se renforcer mutuellement. La question est dès lors de savoir quels sont les aspects de chacune des trois approches qu'il s'agit de retenir, et comment combiner ces aspects en une méthode générale de planification fondée sur les principales qualités de chacune des approches de départ. C'est ce que nous examinerons dans les trois chapitres qui suivent.

corporate planning staff will now be to manage the evolution of the design of the planning system itself, so that it can be better tailor-made to the needs of the various businesses within the firm, which find themselves in different demands for planning support as a consequence of their different roles in the portfolio. Further, given that the roles of each business are likely to change over time, it will be necessary to manage the evolution of the planning system so that it can maintain its relevancy vis-à-vis each business' evolving demands.

The usefulness of a corporate-wide, portfolio-based type of planning is above all that it establishes a better corporate-wide focus, so that the resources of the company can be used in a more unified manner. As a result, it should be better able to cope with today's increasingly difficult environmental settings. Instead of pretending that the optimal response to corporate planning will be to more or less add up a number of business plans which in themselves may be solid enough, this planning approach attacks head on the need to see the fit in balance between the various business activities of the firm in a dynamic, opportunistic way. Issues of vested interest and tradition must not be allowed to bog one down so that this overall balancing issue would be shortchanged.

Which of the three planning approaches is "best": constraint planning, business planning, or portfolio planning? The answer, of course, is that none of the three approaches is superior per se; each has critical elements which are highly useful. The challenge is to make use of appropriate aspects of each of the three planning types, and "blend them together" so that they can be mutually reinforcing. The question, therefore, is what aspects of each of the planning approaches to cultivate and how to combine these into a balanced overall approach to planning, based on good, essential ingredients from each. We shall discuss this in the next three sections.

STRENGTHENING CONSTRAINT PLANNING

Among the many important developments within social science, some can be brought to bear on the issue of how to better delineate the constraints under which a firm must find its own position. One such development originates from economics and deals with econometric forecasting models. A number of important models presently exist which may give a business a number of insights in terms of how its particular business might be affected by movements in the economy as a whole over near, intermediate or long-term future. Such models might be quite disaggregate, thereby adding usefulness in terms of specificness in focus, while unfortunately becoming less reliable due to frequent difficulties with small sample numbers estimations. Conversely, when more aggregate and thus less focussed, the models tend to be more reliable. A number of institutions provide a wide variety of such econometric forecasting models on a commercial basis.

Developments within computer science and mathematical programming are related to the advances in financial simulation models. Such models start out from a replication of the financial structure of the firm, then allowing various types of "what if" questions to be asked so as to heighten management's sensitivity with regard to the effect of, say, an unexpected

RENFORCER LA PLANIFICATION DES CONTRAINTES

Parmi les nombreux et importants développements des sciences sociales, il en est qui peuvent contribuer à une meilleure détermination des contraintes par rapport auxquelles l'entreprise doit définir sa position. L'un de ces développements est issu des sciences économiques et a trait aux modèles économétriques de prévision économique. Il existe actuellement plusieurs modèles importants qui peuvent fournir à une branche d'activités toute une série d'indications précieuses sur la façon dont ses activités pourraient se trouver affectées à l'avenir par des fluctuations de l'économie dans son ensemble, à court, à moyen et à long terme. De tels modèles pourraient être tout à fait spécialisés, ce qui augmenterait leur utilité sur le plan de la spécificité du domaine d'application, mais réduirait malheureusement leur fiabilité en raison de la difficulté de formuler des estimations sur la base d'un petit échantillon de données. A l'inverse, les modèles plus globaux, et donc moins spécifiques dans les réponses qu'ils apportent, ont tendance à être plus fiables. Une série d'institutions fournissent, sur une base commerciale, une grande variété de tels modèles économétriques de prévision.

Le progrès de l'informatique et de la programmation mathématique a permis le développement de modèles de simulation financière. Ces modèles partent en général d'une reconstitution de la structure financière de l'entreprise, permettant ensuite de poser divers types de questions du style «qu'arrivera-t-il si...», en vue d'augmenter la sensibilité des dirigeants aux conséquences d'événements tels que, par exemple, l'accroissement inattendu du coût d'un produit ou un accroissement des ventes supérieur à celui initialement prévu. Ils éclairent les contraintes internes qui limitent les possibilités d'une entreprise, particulièrement quand il s'agit de la disponibilité et de l'utilisation des ressources financières.

Une utilisation avantageuse de la planification des contraintes résidera, par conséquent, dans la création d'un «laboratoire» pour la compréhension des paramètres et des contraintes internes et externes formant le contexte dans lequel l'entreprise aura à s'affirmer. Une planification de ce genre peut avoir avantage à avoir lieu en dehors des activités de la planification annuelle ordinaire, exécutées par la ligne. C'est une tâche qui devrait être confiée aux spécialistes d'un état-major central, qui devraient mettre les résultats de leurs travaux à la disposition des responsables opérationnels et discuter avec ces derniers des implications qui en découlent pour les divers secteurs d'activités.

RENFORCER LA PLANIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

Une question générale se posant en relation avec le renforcement de la planification par secteurs est celle de savoir si la délimitation des secteurs est adéquate, autrement dit si les rapports «produit/marché», sur lesquels se fonde le processus de planification, ont été définis de façon judicieuse. D'une part, il semble souhaitable de délimiter plus finement les segments «produit/marché», pour former ce qu'on pourrait appeler des secteurs d'activités cohérents. Ceux-ci doivent être homogènes, en ce sens qu'ils doivent pouvoir être définis comme possédant une caractéristique spécifique du point de vue de l'attractivité (par exemple, *un* taux de croissance), comme aussi de la compétitivité (par exemple, *une* part de marché) des activités concernées. D'autre part, il faut souvent aussi regrouper ces secteurs

surge in a product's costs or a higher sales growth than originally anticipated. It highlights what are internal feasibility boundaries within a firm, particularly when it comes to availability and use of financial resources.

Beneficial uses of constraints planning, thus, will be in creating a "laboratory" for understanding internal and external parameters and constraints within which the firm will have to excel. Such planning may typically best take place outside the ordinary annual planning cycle performed by the line. It should be the responsibility of corporate staff specialists who should make their findings available to the line, including discussing with them implications for their various businesses.

STRENGTHENING BUSINESS PLANNING

An overriding issue in terms of strengthened business planning is to focus on whether the basis for the product/market delineation is proper, i.e., whether a useful set of "building blocks" have been established as the basis for the planning process. On the one hand, it seems desirable to create a more careful delineation of product/market segments into what might be called business elements. These must be homogeneous in terms of lending themselves to being characterized as having a distinct business attractiveness (say, *one* growth rate) as well as a distinct competitive strength (*one* market share). However, it is also frequently necessary to group these business elements into what might be called "business families" which recognize that many business elements may benefit from each others' strategies in various respects, so that "two plus two becomes five." Thus, it is required, on the one hand, to have a sharp focus at the individual competitive issues for each business element. On the other hand, however, one should also emphasize the fact that elements frequently may be of benefit to each other and that, therefore, a synergistic business family strategy should be developed. A side benefit from this dual viewpoint on business planning will be a chance to ameliorate some of the resistance to business planning often found in organizations. Even though a particular business element might be forced to pursue a strategy to "harvest" or "gradually eliminate" itself, the executives know that being part of a business family means that they will be assigned to other existing or prospective business elements within the family. Thus, a "soft" implementation of business planning might take place. Some of the adverse reactions and resistance to too narrowly practiced business planning may be avoided.

A second critical business planning issue relates to a more careful delineation of key environmental or success factors as they underlie a particular business element strategy and/or a business family strategy. A first aspect of this is the identification of what are the most critical factors behind each strategy, positive or negative, as seen by the managers in charge themselves. A next step will be to monitor each of these factors and, when possible, to prepare for how to respond in terms of modifying one's strategy when necessary and/or feasible. What is called for is to complement planning with what one might call a system of "strategic control". This helps sensitize the organization to live with its strategy on a

élémentaires en ce qu'on pourrait appeler des «familles de secteurs d'activités», pour tenir compte du fait que beaucoup de secteurs individualisés peuvent bénéficier à divers égards les uns des autres et de leurs stratégies respectives, de manière que «deux plus deux fassent cinq». Par conséquent, il faut, d'un côté, se concentrer de façon très précise sur les questions intéressant individuellement chaque secteur d'activités élémentaire. De l'autre côté, il faut mettre également l'accent sur les avantages que ces secteurs individuels peuvent tirer les uns des autres et, de ce fait, essayer de développer une stratégie favorisant la synergie entre secteurs d'activités apparentés. Accessoirement, l'adoption de cette double perspective offrira une chance d'éliminer une partie des résistances à la planification qu'on rencontre souvent dans une organisation. Même au cas où un secteur particulier se trouverait obligé à mettre en œuvre une stratégie d'«écrémage» ou d'«auto-élimination progressive», les dirigeants concernés sauraient que du fait qu'ils font partie d'une famille de secteurs d'activités, ils seront affectés à d'autres secteurs individuels existants ou futurs au sein de la famille. Ceci permettrait une mise en œuvre «douce» de la planification. On pourrait, ainsi, éviter certaines des réactions négatives et des résistances suscitées par une pratique trop restrictive de la planification des secteurs d'activités.

Une seconde question importante soulevée par la planification des secteurs d'activités a trait à la définition plus précise des facteurs de succès ou d'échec relevant de l'environnement, et qui sont à ce titre sous-jacents à la stratégie d'un secteur particulier et/ou à celle d'une famille de secteurs. Un premier aspect de ce problème est celui de l'identification des facteurs positifs ou négatifs les plus déterminants pour chaque stratégie, par les dirigeants responsables eux-mêmes. L'étape suivante sera de surveiller l'évolution de ces facteurs et, lorsque c'est possible, de se préparer à y répondre, si nécessaire et/ou faisable, par une modification de la stratégie. Ce qu'il faut, c'est compléter la planification par ce qu'on pourrait appeler un système de « contrôle stratégique ». Ceci aide à sensibiliser l'organisation aux problèmes stratégiques et à vivre quotidiennement avec sa stratégie, à être toujours en état d'alerte et prête à opérer les modifications et améliorations nécessaires pour répondre aux changements de l'environnement. Ceci pourrait permettre de s'éloigner d'une pensée stratégique trop statique et velléitaire, fondée sur l'extrapolation et les bonnes intentions. Le contrôle stratégique pourrait également faciliter un meilleur équilibre entre les performances à court et à long terme ; il est évidemment difficile, par exemple, d'interpréter le progrès ou le succès réalisé, si on n'est pas capable d'évaluer ses résultats financiers dans l'hypothèse de modifications potentielles simultanées des conditions stratégiques[3].

Un troisième domaine à étudier de près est celui des problèmes soulevés par la mise en œuvre des plans des secteurs d'activités. Ici, la programmation stratégique joue un rôle qui mériterait souvent d'être renforcé. Les programmes devraient être formulés en des termes non ambigus et embrasser toutes les fonctions. Les ressources pour l'accomplissement des diverses tâches impliquées par la mise en œuvre de chaque programme devraient être allouées à des unités fonctionnelles appropriées de l'organisation, de façon que ces dernières disposent des moyens humains et financiers nécessaires à l'exécution de leur rôle. Si les ressources nécessaires et les responsabilités ne sont pas fixées avec suffisamment de réalisme, l'organisation ne sera pas protégée contre la possibilité que chaque fonction dérange le processus de programmation, par exemple en lui « retirant » son appui pour travailler, en lieu et place, à des tâches opérationnelles d'un intérêt, pour elle, plus immédiat. Il est difficile de faire fonctionner un système de programmation stratégique si celui-ci n'est pas explicitement

day-to-day basis and be opportunistically alert to environmental changes which might call for modifications and improvements of one's strategy. Extrapolative, static wishfulness in strategic thinking might thereby be counteracted. Also, strategic control might facilitate a better tradeoff between short-term and long-term performance; for instance, unless one is able to judge one's financial results contingent on potential simultaneous changes in strategic settings it is, of course, difficult to interpret one's progress or success.[3]

A third area of business planning which needs close attention relates to the issues surrounding implementation of business plans. What frequently is necessary in this respect is a strengthening of the role of strategic programming. Such programs should be delineated in an unambiguous, cross-functional sense. Resources to carry out the various tasks to implement each program should be allocated to the relevant functional organizational units, so that they have the means to perform in terms of people and financial resources. If not realistic in terms of resources needed and who is accountable, one will typically not have appropriate safeguards against each function "disturbing" the programming process such as by "withdrawing" its support to work instead on operating, "firefighting" matters. It is difficult to get strategic programming going unless it is tied explicitly to the ordinary operations of the company. For instance, a function will have to carry out both day-to-day operating tasks as well as ad hoc program implementation tasks. It is important that each function is being specifically assigned the various strategic program implementation roles it is expected to play, and that the necessary resources, economic, human, and technological, are being allocated to the function so that it can carry out these tasks in addition to its ordinary operating role. Finally, it is critical that a separate accountability for these strategic resources is being instituted. A separate accounting is needed for the use of these resources, so that the functions cannot "borrow" from them in ameliorating ad hoc operating problems. To sum up, a carefully delineated strategic programming activity is necessary in order to implement business strategies.

A final area of improvement of business planning deals with the dynamic use of business plans to facilitate organizational learning about successful strategic management practices. With the emergence of the business element/business family concept to enhance organizational continuity, commitment, and loyalty, as well as with the existence of strategic control so as to reinforce continued adaptation to consequences of changes in one's fundamental environmental assumptions, it is possible to create an atmosphere to make use of plans on a more continuous basis. Thus, they might thereby more directly be supporting the day-to-day decision-making activities. An invaluable gradual accumulation of learning and improvement of strategic management abilities is likely to result.

STRENGTHENING CORPORATE PORTFOLIO PLANNING

A prerequisite to strengthening corporate or portfolio planning is, of course, the existence of a well-developed business planning process. A focused constraint planning process will be an advantage to facilitate portfolio planning. Unless one's business planning is reasonable, well developed, and reliable, one may run the risk of developing a portfolio plan based on unrealistic inputs, easily ending up creating uselessness.

relié aux opérations courantes de l'entreprise. Par exemple, une fonction devra exécuter tout à la fois des tâches opérationnelles routinières et des tâches ad hoc de mise en œuvre du programme stratégique. Il est important que chaque fonction se voie expressément attribuer les divers rôles qu'elle doit jouer dans le cadre de la mise en œuvre du programme stratégique, et que les ressources économiques, humaines et technologiques nécessaires lui soient allouées pour qu'elle puisse s'acquitter de ses tâches en sus de ses activités opérationnelles courantes. Enfin, il est crucial d'instituer une responsabilité précise pour ces ressources stratégiques, de façon qu'elles ne puissent pas être «empruntées», pour être utilisées à des fins opérationnelles. En résumé, il faut une activité de programmation stratégique bien définie et distincte pour la mise en œuvre des stratégies des secteurs d'activités.

Un dernier domaine d'amélioration concerne l'utilisation dynamique des plans de secteurs pour faciliter l'apprentissage, au sein de l'organisation, de pratiques de direction stratégique qui puissent réussir plutôt qu'échouer. Avec l'apparition des notions de secteur d'activités et de famille de secteurs d'activités pour promouvoir la continuité, l'engagement et la loyauté, et grâce à l'existence d'un contrôle stratégique destiné à assurer une adaptation permanente aux conséquences des changements intervenus dans les hypothèses de base concernant l'environnement de l'entreprise, il devient possible de créer une ambiance favorable à une utilisation plus constante des plans. Ces derniers pourraient apporter un appui plus direct à la prise de décision journalière. Une accumulation précieuse de connaissances et de progrès en matière de direction stratégique en résulterait probablement peu à peu.

RENFORCER LA PLANIFICATION DE PORTEFEUILLE AU NIVEAU DE L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

Une condition préalable à ce genre de planification globale est évidemment l'existence d'un processus bien développé de planification des secteurs d'activités. Une planification des contraintes bien focalisée sera de nature à faciliter la planification de portefeuille. A moins de disposer d'une planification sectorielle raisonnable, bien développée et fiable, on risque d'établir un plan de portefeuille fondé sur des données manquant de réalisme, pouvant facilement déboucher sur l'inutilité.

Un domaine principal où des améliorations pourraient être apportées est lié à la nécessité de mieux définir les choix et les priorités en regard des diverses possibilités s'offrant en matière d'allocation des ressources. Une condition préalable en est de disposer d'une vue d'ensemble relativement explicite et réaliste des règles auxquelles semble obéir la répartition et l'équilibrage actuels des ressources. Il faut être capable de répondre à des questions telles que les suivantes: quels secteurs d'activités créent un surplus de ressources financières nettes? quels secteurs ont des activités qui se soldent par une absorption de ressources financières nettes? Le calcul doit cependant être effectué en tenant compte de tous les types de ressources stratégiques, y compris la création et l'utilisation de ressources humaines et technologiques importantes, en plus des ressources financières.

Une seconde question qui requiert souvent l'attention est celle de savoir comment faire pour mieux sentir quelles sont les principales options possibles, ou définir des scénarios réalistes du point de vue de la dynamique des processus d'allocation des ressources.

A major area of potential improvement of corporate portfolio planning relates to the need for better delineating choices and priorities with respect to resource allocation options. A prerequisite to this is a relatively explicit and realistic overview of what one's existing resource balancing pattern seems to be. One must be able to answer questions such as: Which businesses generate net financial resources? Which businesses use resources on a net basis? The balance must, however, be assessed in terms of all types of strategic resources, i.e., generation and use of human resources and critical technological resources, in addition to funds.

A second issue which frequently needs delineation is to come up with a better feeling of what are the major options or realistic scenarios in terms of the dynamics of resource allocation patterns. The timing patterns are critical in this respect. What are the pros and cons of the various feasible paths, and how much flexibility do we think we have in delaying certain moves? It is essential to move so as to take care of an opportunity when we have it. Planning should not be allowed to contribute to a waste of potential opportunity through delaying it ad infinitum.

A third aspect of getting a better picture of the delineation of strategic choices and priorities deals with becoming more explicit with respect to the corporate-wide pattern of risk exposure. This deals with delineating the balance in terms of risks when it comes to political, geographic, monetary, technological, and competitive factors. One's priorities, in terms of which overall dynamic corporate scenario to follow, depends a lot on what the overall compound risk exposure implications seem to be, stemming from each scenario option.

Another set of issues which are important in order to strengthen corporate portfolio planning relates to further improvements of the planning process itself. Partly, it is critical that the pattern of communication and interaction among the management layers should be strengthened. An appropriate top-down/bottom-up balance is a requirement. Too often the interaction process tends to be too one-sided, in that the corporate level tends to request vast arrays of planning information without giving much feedback in return.

Another aspect of improving the planning process is to attempt to better tailor-make the process *within* the firm. Most corporations have developed planning processes which tend to treat the various business elements and/or business families in a more or less standardized manner. However, given the specific needs of a particular business, stemming from its unique strategic setting, a highly standardized, inflexible process is not very satisfactory. It would be preferable with a planning process which better facilitates the meeting of the diverse needs. There are several process tailor-making aspects so as for planning to be more useful relative to the various businesses and their specific strategic needs:

1. One issue might be to better delineate the corporate review mode of the various businesses and its pattern of time spent with each business for reviews. For instance, a business which finds itself in a highly adaptive, start-up position should receive considerable time during the objective-setting stage. Further, corporate management should adopt a review mode characterized by encouraging creative thinking. To be too top-down, heavy handed might do a lot of harm in stifling creativity, risk-taking, and entrepreneurialism. At the other extreme, for a highly mature business it would be more useful to receive a lot of attention from the corporate level during the budget review, and the top-down style of review should be more specific.

L'échelonnement des processus d'allocation dans le temps est particulièrement important à cet égard. Quels sont les arguments pour et contre les diverses options possibles et de quelle flexibilité disposons-nous pour retarder certaines décisions? Il est essentiel d'agir en prenant soin de saisir une occasion au moment où elle se présente. Il faudrait éviter que la planification ne contribue à une accumulation d'occasions manquées, en retardant à l'infini le moment de saisir ces dernières.

Pour obtenir une meilleure image des choix et priorités stratégiques à définir, il faut, en troisième lieu, s'efforcer à une formulation plus explicite des risques auxquels est exposée l'entreprise dans son ensemble. C'est dire qu'il s'agit de définir quel est l'équilibre, en termes de risques, lorsqu'on tient compte des facteurs politiques, géographiques, monétaires, technologiques et de concurrence. Les priorités à fixer, en termes de scénario dynamique général à suivre pour l'entreprise dans son ensemble, dépendent fortement de ce qui semble être l'ensemble des risques liés à chacun des scénarios possibles.

Une autre série de questions importantes si l'on veut renforcer la planification de portefeuille d'une entreprise a trait à l'amélioration du processus de planification lui-même. Il est, notamment, crucial de renforcer le système de communications et d'interactions entre les échelons de la hiérarchie. Il faut trouver un équilibre approprié entre les flux allant du haut vers le bas et ceux dirigés du bas vers le haut. Le processus d'interactions est souvent trop unilatéral, l'échelon central ayant tendance à exiger une grande quantité d'informations pour la planification, et ne fournissant que peu d'informations en retour.

Un autre effort d'amélioration du processus de planification consiste à essayer de mieux ajuster le processus aux conditions *internes* de l'organisation. La plupart des entreprises ont développé des processus de planification tendant à traiter les divers secteurs et/ou familles de secteurs d'activités d'une façon plus ou moins standardisée. Eu égard, cependant, aux besoins spécifiques d'un secteur d'activités donné, liés à son contexte stratégique spécifique, il se trouve qu'un processus hautement standardisé et inflexible n'est guère satisfaisant. Il serait préférable de disposer d'un processus de planification plus apte à répondre à la diversité des besoins. Il y a plusieurs ajustements possibles pour rendre un processus de planification plus utile eu égard aux divers secteurs d'activités et à leurs besoins stratégiques spécifiques:

1. Une première possibilité pourrait être d'améliorer les méthodes appliquées par le centre pour le contrôle des divers secteurs d'activités et la répartition du temps que les dirigeants centraux consacrent à cette opération pour chacun des secteurs. Par exemple, un secteur se trouvant en plein essor, nécessitant une grande flexibilité, devrait se voir consacrer beaucoup de temps au moment de la fixation des objectifs. De surcroît, les dirigeants du siège central devraient adopter une méthode de contrôle encourageant la créativité. Un système trop écrasant, venant du sommet de la hiérarchie, pourrait être très dommageable, en étouffant la créativité, le sens du risque et l'esprit d'entreprise. A l'autre extrême, un secteur en pleine maturité aurait avantage à se voir consacrer beaucoup d'attention par les dirigeants centraux au moment du budget et le flux des informations devrait être plus nettement orienté du haut vers le bas.
2. Les liens entre la planification et le système de contrôle devraient également être ajustés aux besoins des divers secteurs. D'un côté, un secteur en plein essor, confronté à des exigences de flexibilité, devrait disposer d'un système d'analyse relativement bien développé pour s'assurer le contrôle des éléments déterminants de

2. The linkages of planning to the control system should also be tailor-made. On the one hand, a start-up type business, facing adaptive challenges, should have a relatively well developed monitoring of its key environmental assumptions while a more mature business would be in need of relatively less environmental monitoring but more of a budgetary control emphasis. Thus, there should be a focussing of the control system towards long-term issues vs. short-term factors depending on the strategic needs of the business.

3. There should be a flexibility in the prescribed formats for how business plans are to be prepared and presented. Often a corporate planning department requests essentially the same formats to be used by all businesses. Instead, one should provide formats to each business which facilitate the enhancement of this business' strategic tasks. For instance, a business in a start-up position might benefit from planning formats for its objectives documentation which would emphasize a careful assessment of the relevant environmental assumptions and the rationale for its competitive "niche". Similarly, the formats of strategic programs of such a business should help operationalize highly adaptive programs for how to move a new product, create new markets. The prescribed format emphasis is on adaptation, not integration. A mature business, on the other hand, might be provided planning formats which facilitate its development of more integration-oriented objectives, say, for how to pursue one's competitive advantage further so as to consolidate one's already strong position. Its strategic programs might similarly be formatted to delineate more integration-oriented programs, facilitating process improvement rather than new product or new market developments.

A final area of improvement, when it comes to strengthening corporate portfolio planning, deals with better delineation of the roles of the various executives involved.

In terms of the chief executive's role, he should above all attempt to establish a dynamic resource use pattern on an overall basis for his company. His viewpoint should be to always keep the overall portfolio in focus and not get distracted in ad hoc business crisis viewpoints. It is important that the issues of a particular business are being addressed in terms of the fit within the overall portfolio, and not simply in terms of whether it is a meaningful business venture in a more isolated sense. It is paramount, therefore, that the corporate office does not act as an "adding machine" in merely developing a quasi-portfolio strategy which is only the sum of the business strategies. A more active and creative involvement is necessary on behalf of the CEO, so as to create a total which is more than the sum of the elements.

It is necessary for a CEO, who has realistic ambitions about providing strategic change to his organization, to rely heavily on the strategic process as an *indirect* way of providing such strategic direction. To attempt to do this by direct dictate will typically not get him very far; he will soon get so bogged down in near-term problem solving and fire-fighting that even though he may in fact have excellent ad hoc impacts on some decisions, the overall direction of the company will not be much enhanced. The planning process with its indirect impact approach is particularly important to latch on to for the ambitious chief executive officer in that it offers a particularly efficient tool for enhancing strategic change.

This means that such a CEO should be expected to satisfy two requirements in terms of his own contribution to the process so that he can create a better vehicle for strategic change:

son environnement, tandis qu'à l'inverse, un secteur se trouvant au stade de la maturité pourrait se satisfaire d'un système d'analyse de l'environnement relativement moins poussé, mais aurait besoin d'un contrôle budgétaire plus marqué. Il faudrait donc un système de contrôle mettant l'accent soit sur des questions d'évolution à long terme, soit sur des problèmes à court terme, selon les besoins stratégiques spécifiques du secteur d'activités considéré.

3. Il faudrait introduire une certaine flexibilité dans les règles concernant la manière d'élaborer et de présenter les plans des secteurs d'activités. Il arrive souvent que les départements de planification demandent à tous les secteurs d'utiliser exactement les mêmes formulaires. En lieu et place de cela, il faudrait donner à chaque secteur un formulaire conçu en fonction de ses tâches stratégiques. Par exemple, un secteur en plein essor pourrait avoir intérêt à disposer, pour l'analyse de ses objectifs, de formulaires de planification mettant l'accent sur une évaluation approfondie de ses hypothèses clé concernant l'environnement et des arguments justifiant le «créneau» choisi. De même, les formulaires relatifs aux programmes stratégiques devraient, dans le cas de tels secteurs, faciliter la mise en œuvre de programmes flexibles pour le développement d'un nouveau produit ou la création d'un nouveau marché. L'accent, dans ces formulaires, devrait être mis sur la flexibilité, non sur l'intégration. A l'inverse, un secteur au stade de la maturité pourrait se voir attribuer des formulaires de planification l'aidant à développer des objectifs davantage orientés vers l'intégration, par exemple concernant la façon d'amplifier ses avantages pour consolider une position concurrentielle déjà forte. Ses programmes stratégiques pourraient aussi être formulés selon des règles davantage orientées vers l'intégration, tendant à faciliter l'amélioration des processus plutôt que le développement de nouveaux produits ou marchés.

Un dernier domaine d'amélioration à considérer en vue du renforcement de la planification centrale de portefeuille est celui de la définition plus précise des rôles des divers dirigeants impliqués dans le processus.

Pour ce qui est du directeur général, son rôle devrait être avant tout d'essayer d'établir un schéma dynamique d'utilisation des ressources au niveau de l'ensemble de la firme. Son point de vue devrait toujours être celui de l'ensemble du portefeuille et il ne devrait pas s'en laisser distraire par les crises éventuelles d'un secteur particulier. Il est important d'aborder les questions d'un secteur particulier en les posant en termes d'insertion dans l'ensemble du portefeuille et pas simplement en se demandant s'il s'agit d'une opération économique intéressante en soi. C'est pourquoi, il est très important que le siège central n'agisse pas comme une machine à additionner, se bornant à développer une quasi-stratégie de portefeuille qui ne serait que la somme des stratégies sectorielles. La direction centrale doit s'engager de façon active et plus créatrice dans le processus, pour que le résultat en soit plus grand que la somme des parties.

Un directeur général ambitionnant avec quelque réalisme de promouvoir le changement stratégique dans son entreprise, se trouve nécessairement obligé de s'en remettre très largement au processus de planification stratégique, comme moyen *indirect* permettant de définir une telle direction stratégique. Il n'ira pas très loin s'il tente de procéder de façon directe et autoritaire; il sera rapidement submergé par les problèmes à court terme et les «coups de feu» quotidiens, si bien qu'en dépit de l'influence excellente qu'il pourra sans doute exercer sur certaines décisions, la direction de l'ensemble de l'entreprise n'y gagnera

1. He must be seen by his organization as being willing to commit himself to the process. For instance, he must start the process by communicating his own beliefs and aspirations as to where the company should be going. Too often, however, a CEO may be seen as remote, aloof, or even insincere by his subordinates. It is pertinent that the organization has a feeling that the CEO is himself part of the process, that he sees the planning process as important, and that he honors that it represents a set of «rules of the game» for all to respect and adhere to.

2. It is also critical that he is willing to pursue and stand behind certain resource allocation decisions consistent with what is being indicated through the planning process. Portfolio changes are inherently hard; they tend to be politically difficult; running a company in a «business as usual» fashion is easier. Consequently, a CEO must have a certain willingness and strength to «stick out his neck» to make portfolio resource allocation decisions. He must accept that this will make certain executives less happy than others. It follows as a corollary that only the CEO with the ambition to manage in a portfolio sense will be willing to follow through in managing this way. One should only expect that for some CEOs there might simply not be enough in it to take the personal discomfort and risk that such a portfolio management style involves. It should be abundantly clear that without a fair amount of the CEO's active involvement, a portfolio planning process is unlikely to work in a meaningful sense. For such a committed CEO, «style is everything»; he has to adhere to the consequences of this indirect way of providing strategic progress. For some CEOs this might be difficult in that it might represent too much of a departure from their traditional backgrounds of their past, say, as successful action-oriented, «hands-on» division managers. Other chief executives may simply not see the potential of the strategic process as a helping device. Such CEOs tend to ultimately handicap themselves by getting too bogged down in ad hoc day-to-day decision making, more and more limiting their potential to impact significant strategic change.

A division manager's role in planning will also become more prolific in the sense that he will be responsible for a particular element in a corporate portfolio. As such, he will be faced with a «contractual obligation» vis-à-vis the overall totality of business elements in the portfolio, to carry out his business' role to the benefit of his own business as well as to all the other portfolio members, i.e. the company as a whole. As such, a commitment and discipline are necessary for a business in carrying out one's role. It goes without saying that a business manager should not be feeling free to unilaterally change his role within the portfolio; he should respect that his business' role is inter-dependent with those of all the other businesses. Thus, the role of a business manager will typically be quite unambiguous in a portfolio-driven corporate planning setting.

The corporate planner should play a catalyst or facilitator role in the portfolio type of system, too. This is particularly critical in order to insure that the inputs from the various business might be of a sufficient quality to provide the basis for a corporate portfolio plan. Unless such a catalytic pressure/assistance is given to the businesses, we might easily end up with too heterogenous business plans and, as already discussed, unrealistic portfolio plans.

pas beaucoup. Le processus de planification, qui permet de procéder de façon indirecte, est un instrument précieux pour un chef d'entreprise ambitieux, parce que c'est un moyen particulièrement efficace pour promouvoir le changement stratégique.

Cela signifie qu'un tel chef d'entreprise devrait répondre à deux exigences quant à sa propre contribution au processus et à l'amélioration de ce dernier en tant qu'instrument de propagation du changement stratégique:

1. Il faut qu'il soit perçu, par son entreprise, comme déterminé à s'engager lui-même dans le processus. Par exemple, il doit enclencher ce dernier en communiquant ses propres convictions et aspirations quant à la direction dans laquelle l'entreprise devrait aller. Il arrive trop souvent qu'un chef d'entreprise paraisse distant aux yeux de ses subordonnés et soit perçu comme se tenant à l'écart, voire même comme manquant de sincérité. Il faut qu'une organisation ait le sentiment que son directeur général fait lui-même partie du processus, qu'il considère ce dernier comme important et qu'il témoigne que ce processus représente un ensemble de «règles du jeu» auxquelles chacun doit respect et adhésion.
2. Il est également important qu'il soit disposé à suivre et à soutenir certaines décisions d'allocation de ressources prises conformément aux indications mises en lumière par le processus de planification. Des décisions de modification du portefeuille sont, par nature, difficiles à prendre; elles ont tendance à être politiquement malaisées; il est plus facile de diriger une entreprise en faisant «comme on a toujours fait». Le directeur général doit donc faire preuve d'une certaine volonté et d'une certaine force de caractère pour «sortir de l'ombre» et prendre des décisions d'allocation des ressources modifiant le portefeuille. Il doit accepter que cela rende certains cadres moins heureux que d'autres. Un corollaire de ce qui précède est que seul un chef ayant l'ambition de diriger son entreprise selon le système du portefeuille sera disposé à aller jusqu'au bout de sa pensée en mettant effectivement ce système en œuvre. On doit s'attendre à ce que certains dirigeants d'entreprise considèrent simplement que le jeu n'en vaut pas la chandelle et ne veuillent pas, dans ces conditions, prendre sur eux les ennuis et les risques qu'un tel style de direction par portefeuille implique. Il devrait être suffisamment clair que sans un engagement personnel et actif important de la part du directeur général, un processus de planification fondé sur la notion de portefeuille a peu de chances de fonctionner de façon satisfaisante. Pour un chef d'entreprise «engagé» de la sorte, «tout est dans le style»; il doit adhérer aux conséquences qui découlent de la méthode indirecte qu'il pratique pour assurer la réalisation du progrès stratégique. Il se pourrait que cela s'avère difficile pour certains dirigeants, parce que s'écartant par trop des habitudes qu'ils ont acquises dans le cadre de leur formation traditionnelle et de leur expérience passée, par exemple en tant que brillants chefs de division interventionnistes et orientés vers l'action.

D'autres directeurs généraux peuvent simplement ne pas voir l'intérêt potentiel du processus de planification stratégique en tant que système d'appui. Ces directeurs ont tendance à s'amputer finalement eux-mêmes de leurs moyens d'action, en se laissant par trop enfermer dans la prise des décisions courantes, limitant ainsi de plus en plus les possibilités qu'ils ont de provoquer des changements stratégiques significatifs.

Le rôle de directeur de division deviendra aussi plus important, en ce sens qu'il incluera la responsabilité d'un élément particulier du portefeuille. A ce titre, le directeur de division se trouvera confronté à l'«obligation contractuelle», vis-à-vis de l'ensemble des secteurs

It follows that an additional important task for the corporate planner will be to facilitate the consolidation of the business plans into an overall portfolio plan. He should attempt to articulate the initial portfolio picture, so that corporate management can better review and assess what changes, if any, should be initiated in terms of shifts in resources, people, technologies, and risks. The planner should not become directly involved in taking issues on these strategic choices regarding options in terms of dynamic portfolio choices to follow. This could compromise his effectiveness as being seen as a neutral facilitator not as a partisan vis-à-vis the operating managers.

A third and increasingly important role of the corporate planner will be to take a major responsability in managing the evolution of the planning system. We have already discussed the importance of the system continuously staying relevant vis-à-vis the evolving needs of the various businesses within the company. Given the inevitability of the various business needs changing, the task to update the process so as to stay relevant, vital, and realistic must be institutionalized. With the advent of the chief executive's increased use of the planning process as the strategic tool for indirectly impacting the direction of the company, it is of course even more critical that such an approach to the system being managed is developed so that the appropriate pressures when desired can be deliberately built into the system to respond to the strategic changes that the CEO wants.

CRITICAL BARRIERS

Let us now discuss what might seem to be critical barriers ahead for corporate planning. Such a discussion might shed light on where we might expect to be evolving with planning from here. In our view, critical factors expected to shape future planning might be grouped into three sets of issues: those relating to the organization structure, to the internal political climate, and to the external constraints. We shall discuss each of these in turn.

Regarding the organizational structure, it seems as if the diversity and complexity of the formal operating organization often might tend to provide a limitation on the possibility to develop an effective portfolio strategy. When there is too much diversity, i.e. too many elements in the portfolio and/or too many small divisions to be treated together with a few large ones, it might easily become difficult to develop a cognitive picture of what constitutes a balanced portfolio for the corporation. An important future planning task, therefore, is to come up with ways to ameliorate the handicaps that a complex operating structure might have. This might be pursued in two fundamentally different ways: either to attempt to simplify the portfolio by divesting certain businesses that are not central to a portfolio pattern, or to create a dual strategic structure, complementing the operating structure, but being simpler. For instance, one might attempt to delineate a relatively small number of strategic business units being strategically autonomous from each other in that they are suited as the basis for creating free-standing business strategies as in the case of independent businesses. This simpler structure will then better allow itself to portfolio strategy development. The strategic business units will have to be related to the operating structure in

d'activités du portefeuille, de faire en sorte que son secteur d'activités particulier remplisse son rôle, à son propre bénéfice comme à celui des autres éléments du portefeuille, c'est-à-dire de l'entreprise dans son ensemble. Ceci implique, de la part de chaque secteur d'activités, une discipline et un engagement à remplir correctement son rôle. Il va sans dire qu'un chef de division ne devrait pas se sentir libre de modifier unilatéralement le rôle de son secteur au sein du portefeuille; il devrait respecter le fait que le rôle de son secteur est en interdépendance avec ceux de tous les autres secteurs. Le rôle d'un chef de secteur se trouvera ainsi dépourvu de toute ambiguïté dans le contexte d'une planification d'entreprise fondée sur le principe du portefeuille.

Le planificateur central d'entreprise devrait, dans ce contexte aussi, remplir un rôle de catalyseur et aider au bon fonctionnement du système. Ceci est particulièrement important pour assurer que les informations provenant des divers secteurs d'activités soient de qualité suffisante pour pouvoir servir de base au plan de portefeuille de l'entreprise. Si on ne fournissait pas aux secteurs d'activités ce genre de pression/assistance catalysante, on pourrait aisément finir par se trouver confronté à des plans de secteur trop hétérogènes et, comme on l'a déjà vu, aboutir à des plans de portefeuille manquant de réalisme.

Il s'ensuit qu'une tâche additionnelle importante du planificateur central sera de faciliter la consolidation des plans de secteurs en un plan de portefeuille global. Il devrait tenter de définir l'image initiale du portefeuille de façon que la direction centrale soit, le cas échéant, mieux en mesure d'examiner et d'évaluer les changements à engager, en termes de réallocation de ressources, de personnes, de technologies et de risques. Le planificateur ne devrait pas intervenir directement dans la prise de ces décisions stratégiques portant sur le choix des options, c'est-à-dire l'orientation dynamique du portefeuille. Cela pourrait compromettre son efficacité en tant que personne neutre, considérée comme ayant pour tâche de faciliter le processus, et non comme quelqu'un prenant parti par rapport aux dirigeants opérationnels.

Une troisième tâche, d'importance croissante, du planificateur central sera de jouer un rôle déterminant pour gérer l'évolution du système de planification. Nous avons déjà vu combien il était essentiel que ce système s'adapte en permanence à l'évolution des besoins des divers secteurs d'activités de l'entreprise. Eu égard au fait qu'il s'agit inévitablement de besoins changeants, il est nécessaire d'institutionnaliser la tâche consistant à assurer la mise à jour constante du processus, de façon qu'il conserve son caractère pertinent, sa vitalité et son réalisme. Dans la mesure où le directeur général a de plus en plus recours au processus de planification pour exercer indirectement une action stratégique sur l'évolution de l'entreprise, il devient évidemment d'autant plus important de développer un tel mécanisme de gestion du système, de façon qu'on puisse, le cas échéant, y insérer délibérément les éléments de pression pouvant provoquer les changements stratégiques souhaités par le directeur général.

SEUILS CRITIQUES

Examinons maintenant quels pourraient être les seuils critiques que la planification d'entreprise aura encore à franchir. Ce faisant, nous mettrons peut-être en lumière les directions dans lesquelles ont peut s'attendre à voir la planification évoluer à l'avenir. De

an explicit way. Examples of this can be found in General Electric's recently developed system, where a total of approximately 50 strategic business units were identified, each being also either an operating group, division, or department. The total number of operating groups, divisions, and departments is several hundred, i.e., considerably more that the 50 strategic business units of the strategic structure.[4]

Another aspect of the organization structure's impact on the planning tasks relates to the legal structure. Often, the legal requirements are such that each subsidiary which is incorporated requires its own board of directors, its own committee of worker/management cooperation and so forth. This means that the legal requirements on management's time and capacity can become quite formidable. Similarly, transfers of funds between wholly-owned subsidiaries can become more difficult, partly due to legal restrictions on the financial «strength» of each legal entity, and partly due to independent financing at the level of the various subsidiaries. Thus, the legal structure, unless simplified, may often be so complex that it in fact dictates limitations on the strategic flexibility.

Joint ventures is another area where strategic flexibility might be hampered. In many joint ventures, the tradition frequently develops that senior management will have to be more directly involved; there is often an element of prestige associated with the managing of the joint venture, i.e. «boss talking to boss». This might be an exceedingly time-consuming task in terms of taxing senior management's capacity, i.e., utilizing a key strategic resource. Similarly, in terms of taking strategic resource out of a joint venture, the customary dividend payments will typically be much smaller than being able to dispose over the cash flow of a business of comparable size. Consequently, one should question whether a joint venture provides enough of a vehicle for creating discretionary funds, technological resources, and managerial resources. Similar questions can also be asked when one is going into a licensing agreement.

A final consideration regarding the future interface between planning and organization structure relates to potential problems due to too much rigidity of such a structure. Given the ever-increasing necessity to participate in cross-functional, ad hoc strategic programming tasks, and given the need to create an atmosphere of «responsibility being larger than authority» it is important that one attempts to «soften up» the organization structure through training and gradual exposure to experiencing impacts of matrix organization. A more adaptable organization structure can facilitate the basis for meaningful planning in the years to come.

The second major class of issues that we have proposed to raise deals with developments in corporations' internal political climates and the impacts of this on the planning tasks. Probably the most fundamental question in this respect relates to the values and motivation of senior management. Why should senior management in general and the CEO in particular actually want to take up the challenge of managing according to a more explicit portfolio strategy philosophy? What is in it for the senior manager, except added organizational resistance, infighting, conflict, and discomfort? There is no real answer to this fundamental question, except to acknowledge the basic necessity of the president actually being a believer in the portfolio approach to strategic management. It is thus critically important to select a senior executive who has the aspiration and strength to manage strategically. To find such a senior executive one should probably look for one who will have a long enough tenure in his

notre point de vue, les facteurs susceptibles d'influencer de façon déterminante l'avenir de la planification peuvent être groupés en trois catégories: la première ayant trait aux structures d'organisation, la seconde au climat politique interne et la troisième aux contraintes extérieures. Nous les examinerons ci-après tour à tour.

Pour ce qui est des structures d'organisation, il semble que la diversité et la complexité de l'organisation opérationnelle formelle pourraient souvent être de nature à limiter les possibilités de développer une stratégie de portefeuille efficace. Lorsque la diversité est trop grande, autrement dit lorsque le portefeuille comprend trop d'éléments et/ou qu'il faut traiter trop de petites divisions en même temps que quelques grandes, il pourrait rapidement devenir difficile de se faire une idée correcte de ce qui pourrait être considéré comme un portefeuille équilibré pour l'entreprise en cause. Une tâche de planification importante pour l'avenir réside, par conséquent, dans la détermination de moyens pour surmonter les difficultés liées à l'existence d'une structure opérationnelle complexe. On pourrait s'y prendre de deux manières fondamentalement différentes: soit en essayant de simplifier le portefeuille par l'élimination de certains secteurs d'activités non essentiels à la structure d'un portefeuille, soit en créant une structure stratégique spéciale, venant compléter la structure opérationnelle tout en étant plus simple. Par exemple, on pourrait essayer de définir un nombre relativement petit de secteurs d'activités stratégiquement autonomes les uns par rapport aux autres, dans le sens où ils pourraient servir de base à la création de stratégies indépendantes, comme pour des entreprises séparées. Cette structure plus simple se prêtera alors mieux au développement d'une stratégie de portefeuille. Ces unités stratégiques devront être reliées de façon explicite à la structure opérationnelle. Pour illustrer cette méthode, on peut citer le cas du système récemment développé par General Electric, qui distingue environ 50 unités stratégiques, dont chacune constitue en même temps soit un groupe, soit une division, soit un département. Le nombre total de groupes, divisions et départements se monte à plusieurs centaines, c'est-à-dire à un chiffre bien supérieur à celui des 50 unités de la structure stratégique[4].

Un autre aspect de l'influence de la structure d'organisation sur les tâches de planification est lié à la structure juridique. Les exigences légales sont souvent telles que chaque filiale constituée en S.A. doit avoir son propre conseil d'administration, sa propre commission paritaire d'entreprise, etc. Cela signifie que la loi peut imposer de lourdes charges à la direction, en termes de temps et de disponibilité. De même, les transferts de fonds entre les filiales entièrement contrôlées peuvent devenir plus difficiles, en partie à cause des restrictions légales imposées à la «capacité» financière de chaque entité légale, et en partie à cause du financement indépendant pouvant intervenir au niveau des diverses succursales. En l'absence d'une simplification, la structure légale peut donc souvent être si complexe qu'elle impose des limites de fait à la flexibilité stratégique.

Les opérations communes («joint ventures») peuvent également interférer avec la flexibilité stratégique. Dans de nombreux cas, il se développe souvent une tradition qui veut que les dirigeants soient personnellement impliqués de façon plus directe dans ces opérations; il s'associe souvent un élément de prestige au fait de participer à la gestion de l'opération commune, c'est-à-dire de parler «de patron à patron». Cette tâche pourrait être excessivement lourde en termes de temps requis de la part des dirigeants, c'est-à-dire en termes d'utilisation d'une ressource stratégique clé. De même si on considère les ressources stratégiques que rapporte l'opération conjointe, on observera que le montant des dividendes

job ahead of him so as to be able to see some results of his portfolio decisions while still in office. If, on the other hand, a senior executive is promoted to the top spot only to stay for, say, five years, it is less likely that he will feel it as worthwhile to take the personal risks to be pursuing an active portfolio strategy.

The general political climate is, of course, important when it comes to pursuing a portfolio strategy. In some countries it is becoming exceedingly difficult to manage in a more explicit portfolio mode; societal norms might see this as too aggressive, not socially acceptable, etc. The issue here is for senior management to reinforce the importance of a healthy portfolio being «life insurance» for the future success of any organization. It is a misguided statement to believe that lack of willingness to take portfolio action is to the company's best advantage. This only means that the problems are being delayed, and, in all likelihood, thereby compounded.

Employee participation is also likely to have important implications for the future modes of planning. It is, of course, critical that the planning process functions as a vehicle for generating a broad agreement within the organization about what is the proper direction to go strategically. A clear and strong commitment throughout the organization is critical, so that each will pursue his implementation task. However, it is also an issue that any organization will tend to have a propensity to perpetuate itself. An organization, just as most individual human beings, typically will wish to follow more or less the same direction as it is familiar with from the past. To make more than a minimal change in direction will be seen as a threat, and understandably so. For each function in particular, change of direction might involve a change in the function's role, impacting the work of a majority of the employees. A natural resistance to strategic change can, therefore, probably be found within most parts of the organization.

It is important to recognize the reality in terms of likely resistance to change when addressing the issue of re-assessing a company's portfolio as well as the individual business' strategic directions. Such reassessments must be carried out within enough of a constraint-free atmosphere to be realistic. This probably means that a relatively small group of executives, sometimes only the general manager, will be most directly involved in the dialog of re-assessing objectives. Having re-assessed the objectives, i.e., established the overall direction, then, of course, a broader involvement of the larger number of key functional managers will be critical, in order to have innovative strategic programs for strategy implementation worked out and to build up commitment to the implementation of each. We might here have a dilemma in the sense that while the common trend justly goes towards more and more employee participation in managerial decision-making, excessively broad and unfocused participation at the objectives-setting stage is likely to create directional status quos rather than inventive opportunistically revised strategic directions. To find a realistic balance here, in terms of when and which executives should be involved in what aspects of strategic planning, is important.

The third major set of issues that we indicated might impact the evolution of planning in the future deals with external constraints. Prominent in this respect are various governmental regulations, such as the influence of government in decision making when it comes to such issues as to whether or not to be allowed to close down plants, lay off employees, establish

qu'on peut habituellement en attendre sera, en règle générale, beaucoup plus petit que le flux de fonds réalisé dans le cadre d'un secteur d'activités entièrement contrôlé et de dimension analogue. On devrait donc se demander si une opération commune est un moyen satisfaisant pour assurer la création de ressources financières, technologiques et de gestion à caractère *discrétionnaire*. Des questions analogues peuvent être posées pour un accord de licence.

Un dernier point à examiner en relation avec l'avenir de l'interface entre la planification et la structure d'organisation concerne les problèmes pouvant résulter de la trop grande rigidité d'une telle structure. Eu égard à la nécessité toujours croissante de participer à des tâches de programmation stratégique «ad hoc» concernant plusieurs fonctions, ainsi qu'au besoin de créer une ambiance où «la responsabilité est plus grande que l'autorité», il est important d'essayer d'assouplir la structure d'organisation par l'apprentissage et l'expérimentation progressive d'une organisation matricielle. Une structure d'organisation plus flexible peut créer des fondements plus propices à une planification intelligente dans les années à venir.

La seconde grande catégorie de facteurs que nous avons suggéré d'examiner concerne les climats politiques susceptibles de se développer à l'intérieur de l'entreprise et l'effet de ces derniers sur les activités de planification. La question probablement la plus fondamentale dans ce contexte est celle des systèmes de valeurs et des motivations des dirigeants de l'entreprise. Qu'est-ce qui pourrait bien amener ces derniers, et le directeur général notamment, à effectivement vouloir relever le défi que représente la mise en œuvre d'un système de direction impliquant une philosophie plus explicite de gestion stratégique, fondée sur la notion de portefeuille? Qu'en résulte-t-il d'autre, pour les dirigeants, que des résistances, des bagarres, des conflits et des ennuis additionnels au sein de l'organisation? Il n'y a pas de véritable réponse à cette question fondamentale, sinon qu'il faut reconnaître qu'il est essentiel que le président de la direction de la société soit lui-même profondément convaincu de la nécessité d'adopter la méthode du portefeuille pour la direction stratégique. La sélection de ce président est dès lors particulièrement importante, de façon qu'il aspire à la mise en œuvre d'une gestion stratégique et ait la force de caractère que cela implique. Pour trouver un tel dirigeant, il faudrait probablement chercher quelqu'un qui puisse avoir suffisamment d'années devant lui dans un tel poste pour être en mesure de voir quelques-uns des résultats de ses décisions en matière de portefeuille, pendant qu'il est encore en fonction. Par ailleurs, si un dirigeant n'est promu au sommet de la hiérarchie que pour, par exemple, 5 ans, il est moins probable qu'il ait le sentiment qu'il vaut la peine de prendre les risques personnels qu'implique la poursuite d'une stratégie de portefeuille active.

Le climat politique général est évidemment aussi important lorsqu'il s'agit d'appliquer une telle stratégie. Dans certains pays, il devient excessivement difficile de diriger explicitement une société selon la méthode du portefeuille; eu égard aux normes sociales existantes, cela pourrait paraître trop agressif, socialement non acceptable, etc. Ce qu'il faut, à cet égard, c'est que la direction souligne l'importance d'un portefeuille sain, en tant qu'«assurance-vie» pour le succès futur de toute organisation. C'est une erreur de croire que de ne pas être disposé à modifier le portefeuille, c'est se comporter de façon profitable pour l'entreprise. Cela signifie seulement qu'on ajourne les problèmes et, selon toute probabilité, qu'ils deviendront ainsi plus difficiles à résoudre.

La participation des travailleurs aura probablement aussi des conséquences importantes pour les futures méthodes de planification. Il est évidemment important que le processus

oneself in various new locations, allocation of energy quotas, pollution control, and internal safety in the plants. While many of these governmental requirements might be seen as reasonable enough in the contexts of modern, developed societies, it should be recognized that when taken together they frequently tend to stifle a firm's ability to plan according to a meaningful portfolio strategy. The only viable response for an individual firm is to deal with these issues in an anticipative manner and to build in as much flexibility as one can so as to meet these constraints. The key is to see these constraints as an opportunity rather than as stifling impositions. By having one's own desired long-term strategic direction staked out, one minimizes the risk of these constraints being reacted to out of context and on an ad hoc basis.

Another set of external factors relates to attitudes of the stakeholders in a broader sense, such as unions and the public opinions when it comes to portfolio moves. Are corporations going to be allowed to make moves in order to adjust their portfolios, based on whether this makes sense from a strict portfolio strategy point of view, or are corporations going to be increasingly «asked» to maintain elements in their portfolio which are dysfunctional from the corporation's point of view? We may see increasing trends towards interest of the society dictating «suboptimalities» on firms' portfolio strategies. Again, for the individual firm the response is to take more careful portfolio planning moves so as to attempt to avoid getting into businesses which might have a high likelihood of developing into future «mill-stones» of one's portfolio.[5]

de planification fonctionne comme un instrument générateur d'un large consensus, au sein de l'organisation, sur le choix des orientations à prendre du point de vue stratégique. Une adhésion claire et nette à ce choix dans toute l'organisation est importante pour que chacun accomplisse ensuite sa tâche au moment de la mise en œuvre. Il se pose cependant aussi un problème dû au fait que toute organisation aura tendance à avoir une propension à se perpétuer elle-même. Comme la plupart des êtres humains, une organisation souhaitera généralement continuer plus ou moins dans la ligne familière de ce qui s'est fait dans le passé. Un changement plus que minimal d'orientation sera ressenti comme une menace, ce qui est compréhensible. Pour chaque fonction en particulier, un changement d'orientation est de nature à entraîner une modification du rôle de cette fonction et à se répercuter sur le travail d'une grande partie du personnel. On trouvera donc probablement une résistance naturelle au changement stratégique dans la plupart des parties de l'organisation.

Il est important d'être réaliste et de reconnaître la probabilité de cette résistance au changement en abordant la question de la réévaluation périodique du portefeuille d'une entreprise, comme aussi dans celle des orientations stratégiques des divers secteurs d'activités. De telles réévaluations doivent pouvoir être entreprises dans une ambiance suffisamment dépourvue de contrainte pour qu'elles puissent être réalistes. Cela signifie probablement qu'un groupe relativement restreint de dirigeants, voire parfois seulement le directeur général, sera très directement impliqué dans la réflexion de réévaluation des objectifs. Ceci fait, c'est-à-dire une fois l'orientation d'ensemble fixée, il sera évidemment important qu'un nombre plus grand de responsables fonctionnels clé soient impliqués dans le processus, afin qu'on puisse obtenir l'élaboration de programmes stratégiques innovatifs pour la mise en œuvre de la stratégie, et afin de susciter l'adhésion de chacun à la mise en œuvre. Nous pourrions ici nous trouver confrontés à un dilemme, du fait, qu'alors que la tendance commune et légitime est d'aller vers une participation toujours accrue des employés aux décisions de la direction, une participation excessivement étendue et non focalisée au stade de la fixation des objectifs est de nature à favoriser la reproduction des orientations existantes, plutôt que la définition d'orientations stratégiques révisées dans un esprit inventif et flexible. Il est important de trouver une solution équilibrée et réaliste à ce dilemme, autrement dit à la question de savoir à quel moment il convient d'associer quels cadres à la planification stratégique et à quels aspects de cette planification.

La troisième grande catégorie de facteurs que nous avons évoqués comme susceptibles d'influencer l'évolution future de la planification concerne les contraintes externes. A cet égard, il faut citer en tout premier lieu les diverses réglementations publiques, telles que celles impliquant une intervention de l'Etat dans la prise de décision de l'entreprise, par exemple quand il s'agit de savoir si on a l'autorisation ou non de fermer une usine, de licencier des employés, de s'établir dans de nouvelles localisations, ou de questions liées à des domaines tels que le contingentement de l'énergie, le contrôle de la pollution et la sécurité à l'intérieur des usines. S'il est vrai que beaucoup de ces mesures étatiques pourraient être considérées comme assez raisonnables dans le contexte des sociétés modernes développées, il faudrait cependant qu'on reconnaisse que, *prises toutes ensemble,* elles tendent fréquemment à réduire l'aptitude d'une entreprise à établir ses plans conformément à une stratégie de portefeuille sensée. La seule réponse viable qu'une entreprise particulière puisse apporter à ces problèmes, c'est de les traiter par anticipation, en se dotant de toute la flexibilité possible, afin d'être en mesure de s'adapter à ces contraintes. Ce qui est essentiel, c'est de considérer ces

CONCLUSION

Active multi-level planning has arrived as a competitive tool for today's corporations. Indeed, it seems to be the major vehicle to help executives maintain direction and discretion over where they are going in today's turbulent environment. With the various constraints within which one will have to operate in the future becoming more and more severe, it is important to have a strategic planning system in place today which allows for a gradual sharpening of business focus and a dynamic portfolio direction. Only by having such a broad-based planning tool in place can a firm be reasonably prepared to take advantage of opportunities expected to materialize in the future. We have discussed the evolution and strengthening of strategic planning as we find it to be needed in coping with opportunity-pursuance in today's turbulent settings. The major features of our discussion have been summarized in Exhibit 1.

dernières comme des chances à saisir plutôt que comme des exigences accablantes. En fixant l'orientation stratégique dans laquelle on souhaite soi-même s'engager à long terme, on minimise le risque de réagir à ces contraintes de façon désordonnée et au coup par coup.

Une seconde série de facteurs externes concerne les attitudes des milieux intéressés à l'entreprise au sens large, tels que les syndicats et les opinions publiques, lorsqu'il s'agit d'entreprendre une modification du portefeuille. Va-t-on permettre aux entreprises de procéder à de tels changements en se fondant uniquement sur des considérations de stratégie de portefeuille, ou va-t-on de plus en plus «demander» aux entreprises de conserver dans leur portefeuille des éléments qu'elles-mêmes jugent non satisfaisants ? On peut observer une tendance accrue vers une situation où l'intérêt de la société conduit à imposer aux entreprises des stragégies de portefeuille suboptimales. Pour l'entreprise considérée individuellement, la réponse à ce problème réside de nouveau dans la définition plus soigneuse des changements qu'elle souhaite apporter à son portefeuille, de façon à éviter d'entrer dans des secteurs d'activités risquant de devenir plus tard des «boulets» dans son portefeuille[5].

CONCLUSION

La planification active à tous les niveaux est devenue un instrument intéressant pour les entreprises contemporaines. Il semble, en effet, que c'est le principal moyen pouvant aider les dirigeants à conserver le cap et la flexibilité nécessaires pour aller dans la direction voulue compte tenu de l'environnement turbulent du monde d'aujourd'hui. Les contraintes à l'intérieur desquelles il faudra opérer à l'avenir devenant de plus en plus sévères, il est important de disposer, dès aujourd'hui, d'un système de planification stratégique permettant de se concentrer graduellement toujours davantage sur les divers secteurs d'activités, et d'exercer une direction dynamique fondée sur le principe du portefeuille. La mise en place d'un tel système de planification, s'étendant à l'ensemble de l'entreprise, est le seul moyen pour une firme de se préparer de façon satisfaisante à tirer parti des occasions attendues pour l'avenir. Nous avons examiné l'évolution de la planification stratégique et les renforcements qu'il nous paraît nécessaire d'y apporter, afin de tirer parti des occasions que nous offrent les conditions turbulentes du monde actuel. Les principaux éléments que nous avons évoqués sont résumés dans l'Annexe 1.

Exhibit 1

Evolution of three common Planning Approaches

Characteristic / *Evolutionary Planning Stage*	*Stage 1 Extrapolative Planning*	*Stage 2 Business Planning*	*Stage 3 Portfolio Planning*
1. Time period	1960's	1965–75	1975–
2. Environment	Stable growth	Competitive prod./ mkt. unstability	Global instability risks
3. Focus	Constraints	Business competition	Portfolio balance
4. Management discipline tradition	Budget-related extrapolative	Prod. life-cycle experience curve	Portfolio risk/return
5. Communication process	Bottom-up	Bottom-up	Top-down/bottom-up
6. Role of planning/Size of planning department	Consolidation, critique/Large	Catalyst/Small	Consol., catal., manage process/ Medium
7. Strengths	Environmental constraints	Business competitive focus	Corporate viewpoint
8. Weaknesses	Not decision-oriented Extrapolative noncreative	Static Too segmented, no synergy Not org. acceptable	Lack of resource allocation Chief executive's unwillingness
9. What to build on from each	Realistic constraints	Business strategic focus	Corporate portfolio focus

[1] For a review of the literature of the concepts of strategic planning, see Steiner, George A.: *Strategic Planning*, The Free Press, 1979; Lorange, Peter & Richard F. Vancil: *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, 1977; and Lorange, Peter: *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Prentice-Hall, 1980.

[2] For a survey of business planning, see Abell, Derek F. & John S. Hammond: *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, 1979.

[3] For a discussion of environmental analysis, see Mitroff, Ian. I. and James R. Emshoff: «On Strategic Assumptions Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning», *The Academy of Management Review*, Vol. 4, nº 1.; Ball, Ben C. and Peter Lorange: «Managing Your Strategic Responsiveness to the Environment», *Business Planning*, forthcoming.

[4] For a discussion of the concept of strategic structure, see Galbraith, Jay R. and Daniel A. Nathanson; *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., St. Paul, 1978; and Davis, Stanley M. and Paul L. Lawrence; *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, 1977.

[5] For a discussion of many of the evolutionary problems of planning, see Lorange, Peter (editor): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall, forthcoming.

Annexe 1 **Evolution de 3 méthodes courantes de planification**

Phase d'évolution / *Caractéristique*	*Phase 1 Planification par extrapolation*	*Phase 2 Planification par secteurs d'activités*	*Phase 3 Planification de portefeuille*
1. Période	Années 1960	1965–1975	1975 —
2. Environnement	Croissance stable	Instabilité, concurrence produit/marché	Risques globaux d'instabilité
3. Préoccupation centrale	Contraintes	Concurrence, produit/marché	Equilibre du portefeuille
4. Règles traditionnelles de direction et de gestion	Discipline budgétaire Extrapolation	Cycle de vie de produits Courbe d'expérience	Portefeuille Risques/revenus
5. Processus de communication	Ascendant	Descendant	Descendant/ Ascendant
6. Rôle de la planification/ dimension du département de planification	Consolidation, critique/grand	Catalyseur, petit	Consolidation, catalyseur, gestion du processus/moyen
7. Forces	Contraintes de l'environnement	Accent sur la concurrence	Point de vue de la globalité de l'entreprise
8. Faiblesses	Pas orienté vers la prise de décision Extrapolatoire Pas créatif	Statique Trop fragmenté, pas de synergie Pas acceptable pour l'organisation	Manque d'allocation des ressources Manque de conviction du directeur général
9. Que retenir de chacun	Contraintes réalistes	Accent sur la stratégie des secteurs d'activités	Accent sur le portefeuille de l'entreprise dans son ensemble

[1] Pour un aperçu de la littérature existante concernant le concept de planification stratégique, cf. Steiner, George A.: *Strategic Planning*, The Free Press, 1979; Lorange, Peter & Richard F. Vancil: *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, 1977; et Lorange, Peter: *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Prentice-Hall, 1980.

[2] Pour une étude de la planification par secteurs d'activités («Business planning»), cf. Abell, Derek F. & John S. Hammond: *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, 1979.

[3] Pour une étude des problèmes de l'analyse de l'environnement, cf. Mitroff, Ian. I. et James R. Emshoff: «On Strategic Assumptions Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning», *The Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 1; Ball, Ben C. et Peter Lorange: «Managing Your Strategic Responsiveness to the Environment», *Business Planning*, à paraître.

[4] Pour une étude du concept de structure stratégique, cf. Galbraith, Jay R. et Daniel A. Nathanson: *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., St. Paul, 1978; et Davis, Stanley M. et Paul L. Lawrence: *Matrix*, Addison-Wesley, Reading, 1977.

[5] Pour une étude de beaucoup d'aspects du problème de l'évolution de la planification, cf. Lorange, Peter (éd.): *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall, à paraître.