



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 5, 1 mars 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

PLANIFICATION ET ÉVOLUTION

Bill Coyne¹ de 3M pratique la 'planification stratégique inversée'. Cela réfère à sa propre philosophie de management, laquelle veut que le reposoir des technologies permette de mieux répondre à la demande marché que le creuset de la planification stratégique.

En d'autres mots, la planification stratégique conventionnelle, qui part du sommet de l'organisation, est moins propice à une réponse adaptée à la demande que le lieu d'exécution des mandats de tâche. Les dirigeants pensent, le personnel exécute. Or, les dirigeants sont trop loin du client pour en décrypter les besoins courants et les attentes réelles. Coyne préconise de partir de la base de l'organisation, là où sont mises en action les technologies propres, pour répondre plus économiquement à la demande formulée par le marché.

Ce que Coyne suppose, à vrai dire, c'est que faire remonter la sève dans l'arbre de décisions, depuis le centre des opérations vers le sommet stratégique, épargne à l'organisation l'odieux des choix mal éclairés de la direction dans l'interprétation des vrais enjeux du marché. Les projections financières, comme fondement aux stratégies de positionnement marché, sont moins probantes de retombées positives pour l'organisation, que l'alignement des capacités d'exécution des mandats que recèlent les technologies de réponse à la demande de cette dernière. Une fois les capacités de réponse à la demande connues, l'organisation pourra mieux cibler les segments de marché sur lesquels elle veut battre la concurrence.

Dans le secteur public, tout part et tout revient au sommet stratégique de l'organisation. Et le sommet en question ne se situe pas, comme dans l'entreprise privée, dans l'organisation mais hors de l'organisation à proprement parler². Ce sont les Élus qui fixent les termes du positionnement des organisations publiques. Les gestionnaires de l'appareil de services de l'État doivent subir leurs choix, souvent abscons, dans l'ordonnancement de leurs voies et moyens de réponse à la demande exprimée par la population.

Ce que Coyne dicte, c'est d'opter pour une méthode plus sûre de satisfaction de la demande, en inversant le sens historique d'établissement de la stratégie de réponse de l'organisation, qui, plus dans l'organisations publique que dans l'entreprise privée, maintient une césure entre le marché et la stratégie comme meilleur mode de positionnement du service.

Mais les Élus, à quelque niveau de la sphère publique que ce soit, sont d'imparables sommités en connaissance des besoins et attentes des populations, pour entendre l'appel à la raison que serviraient les gurus du management actuel quant à faire reposer les avancées de l'organisation sur les épaules de ceux qui servent le plus directement les clients. Tout le monde sait, que plus on est éloigné du client, mieux on comprendre celui-ci. Logique d'État.

¹ Gundling, E., (2000), *The 3M Way of Innovation, Balancing People and Profit*, p. 87.

² Les Élus sont au Parlement, ce que les gestionnaires sont à la Fonction publique. À ne pas confondre.