

La planification stratégique

Exposé préparé par :

EI ABIDI RACHID

SAADAOUI MOHAMMED

KABIL SIDI MOHAMMED



Introduction

Plan

I- La planification stratégique :

- A- Le concept de stratégie.
- B- La notion d'objectif.
- C- la planification stratégique.

II- La démarche stratégique :

- A- Les produits du processus de la planification stratégique.
- B-L'évolution de la planification stratégique.

III-Étude de cas : vision stratégique à l'horizon de 2010 relative au tourisme, stratégie enclenchée par le gouvernement marocain.

I-La planification stratégique

A- Le concept de stratégie et de planification stratégique:

o-Essai de définition de la stratégie:

Définition de synthèse :

« C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »

par Michel Marchesnay, « Le management stratégique, éditions de l'ADREG.»



II- La démarche stratégique

-Définition de la planification stratégique:

« Est un processus logique de raisonnement permettant d'identifier un ensemble de manœuvres stratégiques et de choisir celles qui donnent à l'entreprise les meilleurs chances d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa finalité. »

Michel Montebello

I-La planification stratégique

1-Aperçu historique: de la stratégie de guerre à la stratégie d'entreprise

- Du grec startegia, la stratégie est l'art par lequel le général mène le combat.
- Le penseur et théoricien militaire chinois Sun Tsé fut le plus influent en matière de stratégie. Dans son livre « Art de la guerre », considéré comme étant le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre, il donna un ensemble de règles et conseils relatifs :
 - aux calculs préliminaires à respecter par les dirigeants.
 - à l'utilisation des agents secrets.
 - aux stratégies offensives et à l'affrontement sur le terrain.



Le monde des affaires s'est inspiré des techniques de l'école de guerre pour les appliquer à ses problèmes stratégiques. À ce titre il maintient les enseignements du théoricien chinois, à savoir:

- La concentration des forces .
- La liberté d'action ou la capacité d'agir.
- L'économie des forces et l'efficacité de l'action.

I-La planification stratégique

Au fil des années le concept de la stratégie a été sujet à moult évolutions dont quatre phases sont des plus caractéristiques :

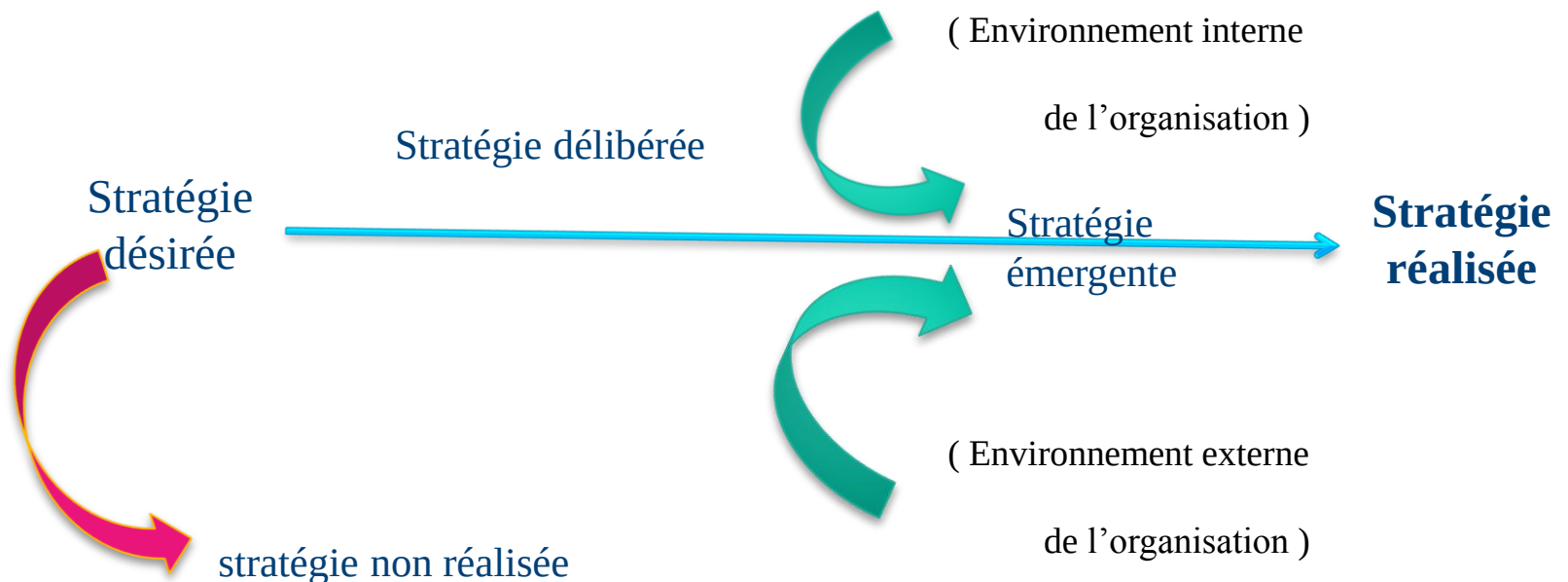


I-La planification stratégique

2-Stratégie : délibérée ou émergente ?

La réalité se trouve entre les deux :

- Le dirigeant est un élément essentiel qui donne de l'impulsion aux orientations mais il n'est pas le seul.
- La stratégie prend forme avec le temps : jaillissement de problèmes et d'opportunités inattendues face auxquels il faudrait réagir.



I-La planification stratégique

3-Les éléments nécessaires pour la définition d'une stratégie :

a-La mission : (métier, vision ou vocation).

- La réponse à des questions comme : Qui sommes-nous? Qu'aimons-nous faire?...etc, aide à la déterminer.
- La mission ne doit être ni trop flou ni trop rigide.

b- Le choix de portefeuille d'activités :

Pour ce faire , il faut apporter des réponses aux questionnements suivants :

- Que va faire l'organisation de manière précise?
- Que va-t-elle produire ?
- Où va-t-elle écouler ses produits ?

Le choix de portefeuille d'activités permet :

- La concentration des efforts dans un domaine privilégié.
- L'optimisation de la rentabilité; les activités rentables compensent celles qui le sont moins.

I-La planification stratégique

c-La recherche des synergies:

- L'effet de complémentarité produit des résultats plus que si les éléments sont pris isolément.
- elle peuvent être cherchées à tous les niveaux : humain, financier, commercial...etc

d- Les ressources mobilisées :

Plusieurs questions peuvent être posées, entre autres :

- Quels personnel utiliser: qualifié, ou très spécialisé?
- A quel moyen de financement faut-t-il faire recours: emprunt, autofinancement , ou augmentation de capital ?
- Quel moyen de production utiliser?

Le choix des moyens conditionne la réalisation des objectifs, et la réussite de la stratégie d'autant qu'ils peuvent la favoriser ou la freiner.

e- Le mode de développement :

Il convient de savoir : quelle tactique utiliser ?

- Par exemple, faut-t-il renforcer sa position sur le marché tout en conservant la même ligne traditionnelle d'activités, ou bien explorer de nouveaux marchés?

I-La planification stratégique

f- La fixation des priorités :

Pourquoi?

- Le degré d'importance des actions diffère.
- une séquence doit exister entre actions.

➡ les actions ne peuvent être menées toutes à la fois.

Pour cela , il faut se demander :

Que faire en premier lieu? Quand ? Qui sera chargé de la mise en œuvre ? Quels résultats attendons-nous?

g- Le mode de développement doit s'appuyer sur les compétences distinctives :

La valorisation des atouts est un élément fort de la stratégie car :

- la possession des compétences n'est pas suffisant si les concurrents disposent aussi des mêmes.
- Par contre, disposer des atouts difficilement imitable constitue un avantage concurrentiel.

I-La planification stratégique

B- La notion d'objectif:

1-Fixation des objectifs :

- L'organisation n'est pas un ensemble monolithique.
- Elle évolue dans un environnement mouvant, lui aussi.

- Les objectifs ne sauraient le résultat d'un processus logique et rationnel.



- Ils résultent plutôt d'un marchandage entre coalition et entre individus.
- Les objectifs doivent être dynamiques pour s'ajuster aux mutations.

2-Utilité d'un objectif :

- Il donne une direction à suivre et renseigne sur le type d'action à enclencher.
- Il est une source d'incitation.
- Il sert comme base d'évaluation et de contrôle.

3-Multiplicité d'objectifs :

- Objectifs de court, moyen et long terme :en négliger un induirait des conséquences néfastes.



L'idéal : établir un équilibre et une cohérence entre les divers objectifs.

I-La planification stratégique

4-Qu'est ce qu'un bon objectif ? :

Un bon objectif doit vérifier les critères suivants :

• La clarté

-La spécificité : éviter les formulations trop générales.

-L'équilibre entre difficulté et réalisme.

-La cohérence.

-L'acceptation et la compréhension par ceux qui le mettront en œuvre.

-Être contrôlable.

C- la planification stratégique.

L'expérience des firmes internationales montre que l'élaboration d'une stratégie peut se faire par trois styles:

le contrôle financier, le contrôle stratégique et la planification stratégique.

1-Caractéristiques de la planification stratégiques :

-C'est logique reconstruite.

-Ce n'est pas un élixir magique.

-C'est plutôt une aide, un mode de raisonnement.

I-La planification stratégique

Elle fait appel à deux dimensions de l'organisation:

*Dimension analytique et économique:

Relative aux caractéristiques objectives de l'organisation et de son environnement (moyens, expertises spécifiques, tactique...etc)

*Dimension politique et humaine:

Existence d'acteurs à objectifs individualisés et, parfois, à profits contradictoires qui peuvent favoriser ou freiner la réalisation des objectifs.

*catégories des processus de planification stratégique :

Trois démarches sont distinguées : (haut-bas) ou descendante, (bas-haut) ou ascendante, et (haut-bas-haut).

*La planification stratégique (haut-bas) :

- Elle est initiée au sommet et déclinée progressivement aux niveaux hiérarchiques inférieurs.
- Elle convient aux organisations à activité unique, et peut aussi convenir à celles dont la diversité des métiers n'est pas importante.

*La planification stratégique (bas- haut) :

- C'est l'agrégation des choix des niveaux hiérarchiques croissants.
- Elle est mieux adaptée pour les organisations à activités multiples.

I-La planification stratégique

*La planification stratégique (haut-bas- haut) :

- C'est un processus interactif faisant appel à toutes les potentialités de l'organisation.
- C'est une démarche progressive et la réflexion s'enrichit à chaque étape.
- C'est une méthode dialectique contraignant chacun des acteurs à justifier son analyse et ses propositions.
- Elle est flexible, souple et modulable en fonction de la taille de l'organisation.

2-Le contrôle stratégique :

- Il reconnaît qu'il ne sait pas et qu'il vaut mieux de déléguer.
- Une large marge de manœuvre est laissée aux opérationnels.
- Il crée un cadre d'ensemble servant de direction, de sens à ceux qui élaborent les stratégies (une mission ou un projet clairement établis...etc) .

I-La planification stratégique

-Il s'implique dans l'évaluation du bien fondé de ces mêmes stratégies.

◦ -Il est de son ressort le choix d'allocation de ressources entre activités.

-Il recourt au système d'incitation liant la réalisation d'un objectif à l'obtention de primes et à la progression de carrière.



Le contrôle stratégique convient à tout type d'organisation et nécessaire pour celles dont les activités ont nombreuses et réparties dans des secteurs différents, ou n'ayant pas un thème stratégique fédérateur.

2-Le contrôle financier :

- Une démarche similaire au contrôle stratégique, la seule différence c'est que le résultat compte beaucoup.

-Il lui est dévolu l'allocation des ressources entre activités en fonction de leur attrait

- Son objectif est d'avoir un portefeuille équilibré en termes de risque et de rentabilité.

- Sa tâche stratégique consiste à identifier les affaires financièrement intéressantes et à prévoir leur rendement.

I-La planification stratégique



Le contrôle financier est approprié pour les organisations n'ayant pas un thème stratégique fédérateur et où, pour des raisons d'efficacité, la responsabilité stratégique est laissée aux opérationnels.

Remarque:

- Les trois styles existent rarement dans la réalité , il s'agit dans la plupart des fois d'un aménagement entre eux, un aménagement nécessaire pour prendre la réalité des organisations à la fois complexe et multiforme.



II- La démarche stratégique

Pourquoi faut-il planifier ?

- Pour s'assurer que le futur est pris en considération;
- Pour être rationnel;
- Pour développer la transparence;
- Pour contrôler l'incertitude de l'environnement;
- Pour coordonner les activités.



II- La démarche stratégique

A- Les produits du processus de la planification stratégique :

- Une vision et des objectifs
- Un cheminement vers les buts
- Un programme d'action



II- La démarche stratégique

B-L'évolution de la planification stratégique :

- La planification budgétaire;
- La planification financière;
- La planification intégrée;
- Le management stratégique.

II- La démarche stratégique

La planification budgétaire

- Gestion élémentaire fondée sur des budgets annuels;
- Absence de la notion d'objectifs;
- Réflexion stratégique réservée à la direction générale.

Système de valeur: réaliser les budgets

II- La démarche stratégique

La planification financière:

- Une prévision à plus long terme;
- Les questions stratégiques abordées;
- Moins d'implication des opérationnels;
- Pas d'intégration de certaines fonctions.

Systeme de valeur: prédire l'avenir

II- La démarche stratégique

La planification intégrée : Elle s'appuie sur un plan stratégique axé sur:

- un diagnostic détaillé;
- des analyses dynamiques;
- Un développement externe;
- Des fonctions intégrées;
- Faible intégration des opérationnels

Systeme de valeur: raisonner strategiquement

II- La démarche stratégique

Le mangement stratégique :

- Négociation des objectifs;
- Plan d'action réalisable à court et moyen terme;
- Encouragement de la mise en œuvre par des plan d'action individuels.

Systeme de valeur: créer de la valeur

II- La démarche stratégique

La démarche de la planification stratégique :

- L'analyse stratégique (2 étapes)
- La formulation stratégique (4 étapes)

II- La démarche stratégique

L'analyse stratégique :

- L'analyse de l'organisation ou le diagnostic interne;
- L'analyse de l'environnement ou le diagnostic externe.

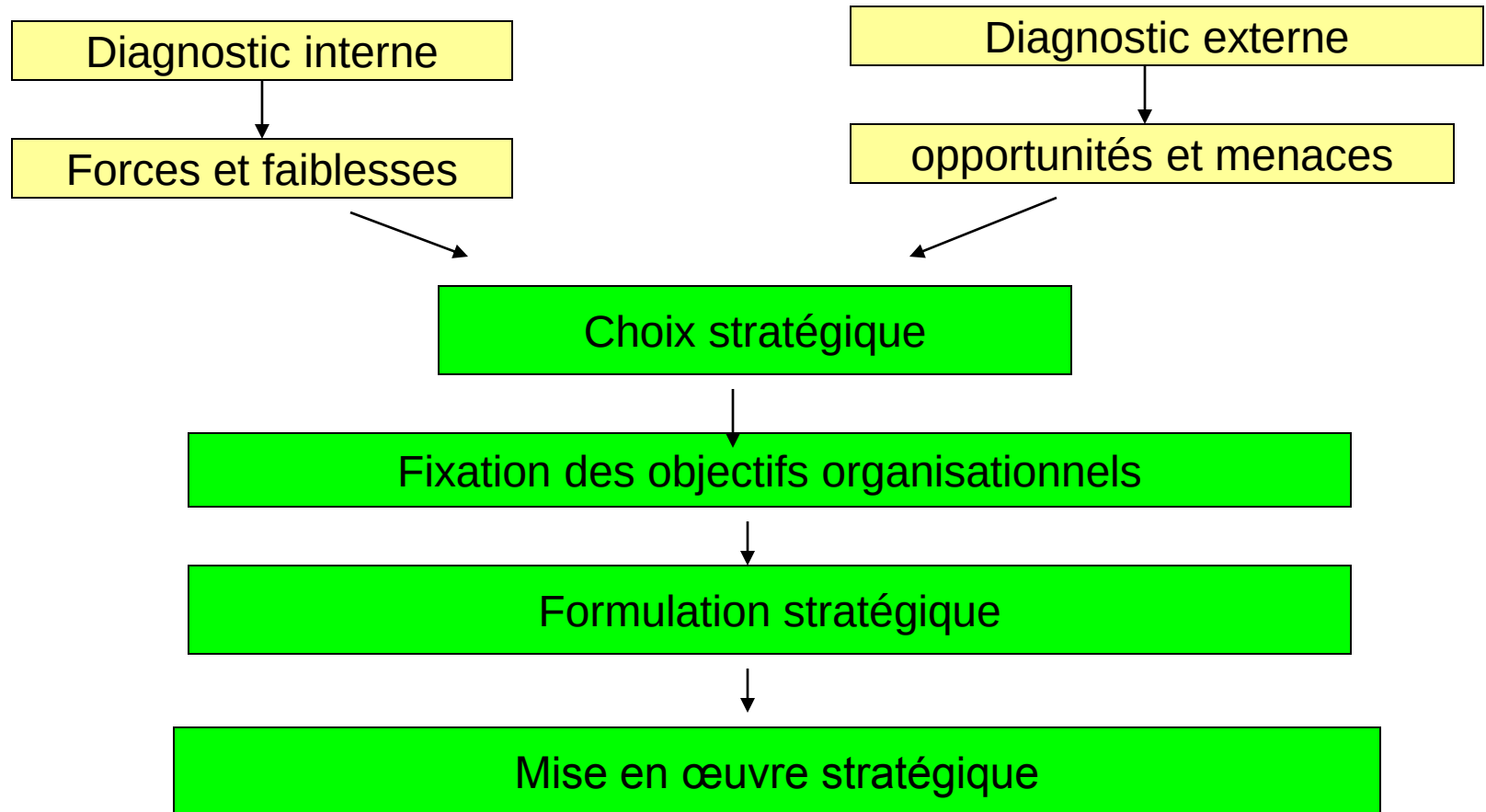


II- La démarche stratégique

La formulation de stratégie :

- Analyse des avantages et inconvénients;
- Fixation des objectifs organisationnels;
- Formulation stratégique;
- Mise en œuvre stratégique.

Schéma de la démarche de planification stratégique:



Bibliographie:

- Les outils de la stratégie;
- Raymond- Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb , « Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre », éditions DUNOD.
- Michel Marchesnay ,« Management stratégique », éditions de l'AREG.
- Ali Alaoui Mdaghri, « L'art de la guerre selon le Traité de Sun Zi », article publié au site web : <http://www.mjae.com/art-guerre.html>
- site web du ministère de la santé

II-La planification stratégique

A- Le concept de planification

Éléments de définition:

- La planification s'inscrit dans la gestion prospective et vise un futur meilleur :
 - Elle se fie aux prévisions pour appréhender l'avenir.
 - Elle s'attache à gérer au mieux le présent.

Peter Drucker (1909-2005) a défini la planification en deux temps :

Ce que la planification n'est pas :

- * Elle n'est pas une prévision
- * Elle ne conduit pas à décider pour le futur
- * Elle n'a pas pour objet l'élaboration d'un plan

Ce que la planification est :

- * C'est un moyen d'action
- * C'est un instrument de motivation
- * C'est un instrument de cohérence