

CHAPITRE 3

PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification a une origine macro-économique :

- Modèle soviétique avec les plans quinquennaux dès 1928 ;
- Planification indicative et incitative en France dès la 2^{ème} guerre mondiale.

La planification est ensuite apparue dans les grandes entreprises nord américaines dès les années 60 :

- ü Planification à long terme,
- ü Planification stratégique,
- ü Gestion stratégique,
- ü Politique générale de l'entreprise,
- ü Ingénierie stratégique,
- ü Planification stratégique organique,
- ü Planification fondée sur des enjeux,
- ü Planification fondée sur des objectifs, ...
- ü

La plupart des outils de gestion des systèmes d'information représentent le nouveau visage de cette planification. Le thème récent du développement durable donne à la planification un nouvel élan.

La planification stratégique est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre.

Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant d'assurer la mise en œuvre de ces choix.

La planification stratégique constitue la principale prérogative du groupe dirigeant qui a la responsabilité d'assurer le développement pérenne d'une entreprise.

La planification a donné lieu à des plans très formalisés (les années 60). Aujourd'hui, les démarches sont devenues ouvertes, multiples, mais gardent les mêmes objectifs :

- *Elaborer des scénarii de situations stratégiques à venir, favorables ou non ;*
- *Formuler une intention et une vision stratégiques,*
- *Diagnostiquer la complexité des questions stratégiques pour développer une capacité délibérée d'action stratégique.*

Les objectifs de la planification

1. Rappeler

- Ø La mission et les valeurs de l'entreprise ;
- Ø Le potentiel de l'entreprise ;
- Ø Les forces et les faiblesses actuelles, établir un diagnostic ;
- Ø Les contraintes, les menaces et les limites.

2. Définir

- Ø Les objectifs à court, moyen et long terme
- Ø Les moyens pour atteindre les objectifs

3. Prévoir

La mesure de la performance de l'entreprise : des échéances, des critères et des outils pour les mesurer.

Plan stratégique

Un plan stratégique (aussi nommé plan directeur ou schéma directeur) est :

- ✓ un document écrit qui précise,
- ✓ pour une période donnée,
- ✓ les principaux objectifs d'une entreprise
- ✓ les principaux types d'actions
- ✓ et de moyens qu'elle met en œuvre
- ✓ pour atteindre ces objectifs.

Quand planifier une stratégie ?

- § Un environnement peut exiger une fréquence annuelle (plan glissant) ;
- § Création d'une entreprise ;
- § Lancement d'un nouveau produit ;
- § Evolution des marchés.

Avantages et inconvénients de la planification

a) Intérêts et avantages

- Elle incite à réfléchir méthodiquement à long terme, les efforts sont orientés vers les résultats visés ;
- Elle aide à percevoir les possibilités qui s'offrent pour l'avenir ;
- Elle favorise un développement cohérent et oblige à avoir une vision d'ensemble ;
- Elle permet de ne pas subir le changement ;
- Elle répond à des questions du type : « que se passerait-il si ... ? » ;
- Elle favorise les réalisations et réduit le hasard ;
- Elle fournit une base de contrôle ;
- Elle améliore les performances ;
- Elle recherche une meilleure utilisation des facteurs de production.

b) Inconvénients et limites

- Elle est limitée par la précision des informations et l'incertitude des faits à venir ;
- Elle s'appuie sur des données souvent incertaines ;
- Elle génère des coûts importants ;
- Elle contribue au développement d'un risque de bureaucratie de l'organisation ;
- Elle se heurte à des obstacles psychologiques (les individus se soucient plus du présent que de l'avenir. On préfère le présent qui est plus sûr, le futur nécessite le changement, l'adaptation à de nouvelles situations !) ;
- Elle risque de s'opposer à la flexibilité de l'entreprise ;
- Elle étouffe les initiatives ;
- Elle retarde l'action (les urgences, l'apparition soudaine de situations inhabituelles exigent des décisions immédiates)

Malgré les limites et les quelques inconvénients de la planification, une entreprise organisée s'oblige de planifier ses activités, elle doit alors :

1. Se fixer un but à atteindre, compte tenu de ses désirs, de ses possibilités et des opportunités que lui offre son environnement ;
2. Se donner les moyens d'y parvenir sur le plan matériel et humain ;
3. Décider des choix les plus appropriés et les mettre en œuvre ;

4. Contrôler a posteriori que :

- les objectifs étaient correctement définis,
- les moyens ont bien été mis en œuvre,
- mesurer le degré de réalisation.

Procédure de planification


1. Diagnostic de l'entreprise ;


2. Fixation des **objectifs** ;

3. Définition d'une **stratégie**.

Procédure de planification

Elaborer un plan, revient à se poser essentiellement les **3 questions** suivantes :

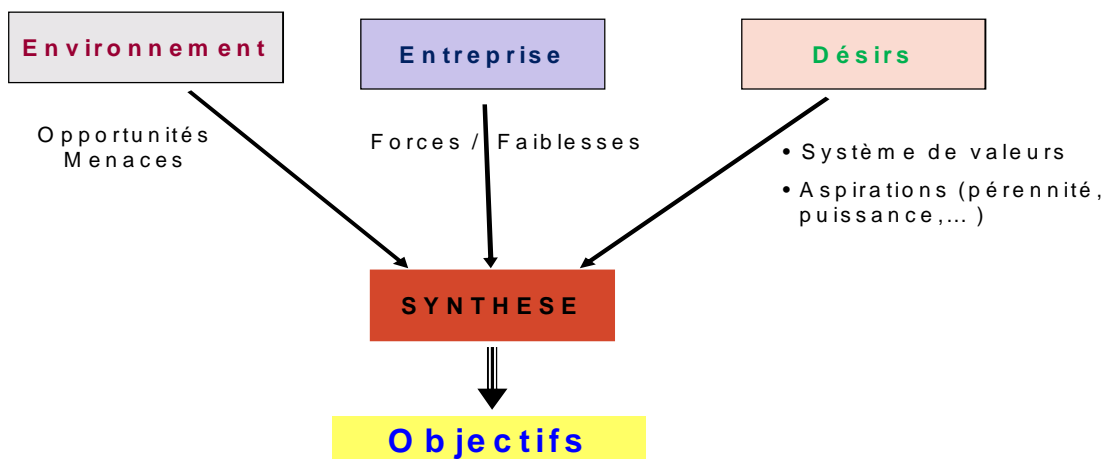
 **Où peut-on aller ?** → Le **diagnostic** de l'entreprise

 **Où veut-on aller ?** → Fixation des **objectifs**
choix parmi les différentes possibilités offertes
+
Réponse à la question

 **Comment peut-on y aller ?** → Définition d'une **Stratégie**

MANAGEMENT STRATEGIQUE
M. SENHAJI/UIC / S4 - 2019

Procédure de planification



MANAGEMENT STRATEGIQUE
M. SENHAJI/UIC / S4 - 2019