

Management stratégique

Filière : Economie et Gestion Semestre 6

Chapitre 1 : Les fondements du management stratégique

Planification stratégique

Composantes de la stratégie

La planification stratégique

Objet et définitions:

La planification s'est développée dans les entreprises dans les années 1970, notamment à partir des travaux d'Ansoff, 1965.

Elle consiste à élaborer des programmes d'actions afin de mettre en œuvre les choix stratégiques de l'entreprise. Elle désigne ainsi l'élaboration de la stratégie grâce à des procédures systématisées.

La planification s'inscrit dans le cadre de la gestion prospective:

- Elle consiste à introduire l'avenir dans les décisions du présent;
- Elle intègre donc les données du futur (prévision);
- Elle est une action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur;
- Planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

Démarche de la planification stratégique:

La planification est l'organisation selon un plan, c'est-à-dire l'organisation selon un ensemble de dispositions adoptées en vue de l'exécution d'un projet.

Il s'agit d'un processus de fixation des objectifs, de détermination des moyens et des ressources nécessaires pour les atteindre et de définition des étapes à mettre en œuvre pour les réaliser.

Les étapes de la planification stratégique sont les suivantes:

- Identification du problème stratégique;
- Formulation d'objectifs;
- Proposition de solutions envisageables;
- Évaluation des solutions proposées;
- Mise en œuvre de la solution retenue.

La planification se caractérise par une attitude d'engagement fondée sur l'anticipation, la finalisation et la volonté.

Les avantages de la planification :

- Elle favorise des activités réfléchies et méthodiques;
- Elle souligne la nécessité de changements pour l'avenir;
- Elle fournit une base au contrôle;
- Elle favorise les réalisations;
- Elle oblige à avoir une vision d'ensemble;

Les limites de la planification:

- la planification peut générer des coûts importants liés à la formalisation (établissement des budgets, contrôle...) ;
- la planification, en rigidifiant les démarches, freine parfois l'adaptabilité et la flexibilité des entreprises ;
- la planification ne tient pas toujours compte de la culture d'entreprise ;

Parmi les effets limitatifs de la planification, on peut aussi citer:

- *L'erreur de prédétermination*: il est difficile de prévoir avec une précision acceptable l'évolution de l'environnement.
- *L'erreur de détachement*: On pense à tort que la planification peut être indépendante des choix opérationnels; c'est inexact car ces derniers conditionnent, par rétroaction, la stratégie.
- *L'erreur de formalisation*: En voulant tout exprimer et tout quantifier, on tue l'intuition véritablement créatrice de progrès.

Les composantes de la stratégie

La stratégie délibérée et la stratégie émergente

La stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants, on parle de stratégie planifiée.

D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les entreprises réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible, on parle de stratégie émergente.

Dans la pratique, la stratégie constitue souvent une combinaison d'actions planifiées et d'actions émergentes:

- Les actions délibérées et planifiées sont induites par la volonté et le choix stratégique;
- À l'inverse, les actions émergentes sont issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement.

La stratégie déduite et la stratégie construite

La stratégie déduite de l'environnement : consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s'exercent l'organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage.

La stratégie construite à partir des ressources et compétences: consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités.