

Chapitre 2. La planification stratégique

I. Notion de planification

1. Définition

La planification est le processus de définition d'objectifs et d'allocation des moyens financiers, matériels et humains pour les atteindre.

Donc, planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

2. Les outils de planification

Plusieurs outils de planification peuvent être utilisés :

- **La prévision** : il s'agit de partir du passé et du présent pour explorer l'avenir. Elle est surtout importante pour l'élaboration de la planification opérationnelle et des budgets ;
- **La prospective** : il s'agit d'envisager des scénarios d'anticipation du futur. A la différence de la prévision, la prospective permet d'imaginer plusieurs situations possibles ;
- **La veille stratégique** : c'est un système qui permet de repérer tous les signaux en provenance de l'environnement qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. L'objectif est d'anticiper les changements importants qui auront une répercussion sur l'évolution de l'entreprise.

3. Les caractéristiques de la planification

La planification se caractérise par sa durée, son champ d'application et sa démarche.

a) La durée (horizon temporel)

- * **Le long terme** : il s'agit de la planification stratégique qui fixe les orientations générales ;
- * **Le moyen terme** : il s'agit de la planification opérationnelle qui fixe les programmes d'action (exemple : plan de financement) ;
- * **Le court terme** : il s'agit de la planification budgétaire qui fixe les budgets, elle est très détaillée (exemple : budget des ventes).

b) Le champ d'application

La planification peut s'appliquer à plusieurs niveaux :

- Une fonction particulière de l'entreprise (exemples : plan de production, plan social, plan technique,...) ;
- Un projet (exemples : le lancement d'un nouveau produit, l'acquisition d'une entreprise...) ;
- L'ensemble des activités de l'entreprise : il s'agit d'un plan d'ensemble ou de la planification stratégique.

c) La démarche de planification

La démarche de planification peut prendre des formes différentes selon les entreprises (taille, activité, position concurrentielle, régime du marché). Dans certaines, la procédure de planification est très formalisée. Dans d'autres, par contre, la démarche est plus informelle, les plans sont alors moins détaillés, ils peuvent même être seulement dans la tête du dirigeant.

II. Mise en place de la planification stratégique

La mise en œuvre de la planification nécessite le passage par plusieurs étapes cohérentes.

1. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique est une démarche qui permet à l'entreprise de se pencher sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer son activité. A partir des constats observés, elle peut dégager :

* **Ses forces et ses faiblesses** selon le **diagnostic interne** de l'entreprise ;

* **Les menaces et les opportunités** selon le **diagnostic externe** de l'environnement.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ou le modèle de Harvard.

a. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

Il repose principalement sur l'inventaire des ressources disponibles au sein de l'entreprise:

* **Les ressources humaines** : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération,

* **Le diagnostic financier** : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement....

* **Diagnostic organisationnel** : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...

Le diagnostic interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique,...

b. Le diagnostic externe

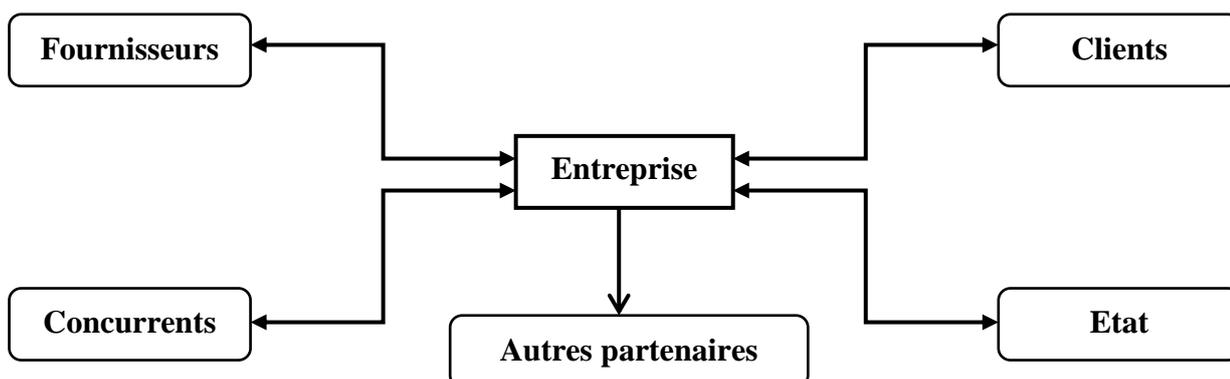
L'entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en évolution permanente, porteur de menaces et d'opportunités.

La connaissance de l'environnement constitue donc une étape essentielle dans la démarche du diagnostic stratégique que toute équipe dirigeante effectue avant de formuler la stratégie d'ensemble pour l'entreprise.

L'environnement présente des **contraintes** et des **menaces** (transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause les positions stratégiques et la position concurrentielle d'une firme) qui pèsent sur les choix stratégiques, mais il offre aussi des **opportunités** (phénomène susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs) de développement que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir.

L'environnement de l'entreprise comporte le micro-environnement et le macro-environnement :

* **Le micro-environnement de l'entreprise** : il se compose des agents avec lesquels l'entreprise a des relations étroites.



* Le macro-environnement de l'entreprise

C'est l'environnement le plus général. Il comporte des facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et juridiques. Ces facteurs constituent des sources de contraintes ou d'opportunités pour les entreprises.

Catégories	Type de facteurs
Politique	Stabilité politique, politique fiscal, régulation du commerce extérieur....
Economique	Politique monétaire, inflation, croissance, chômage, taux d'intérêt, revenu disponible...
Socioculturel	Démographie, distribution des revenus, attitude face au travail, niveau culturel,...
Technologique	Dépenses en R&D, brevets, taux d'obsolescence, vitesse des transferts technologiques.
Ecologique	Lois sur la protection de l'environnement, consommation d'énergie, déchets,...
Légal	Lois sur les monopoles, droit du travail, normes de sécurité, droit commercial....

2. Le plan stratégique

Après avoir effectué le diagnostic stratégique, l'entreprise doit élaborer un plan global ou un projet d'entreprise en fixant les orientations stratégiques à long terme.

Le plan stratégique choisit la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs généraux fixés par l'entreprise. Il donne l'image de ce que l'entreprise souhaite être à long terme.

3. Les plans opérationnels

Les plans opérationnels permettent de traduire les orientations stratégiques fixées par le plan stratégique en programmes d'action à court et à moyen terme. La planification opérationnelle dépend des différentes fonctions de l'entreprise. Chaque fonction est appelée à élaborer ses propres programmes d'action, c'est-à-dire affecter les moyens nécessaires (hommes, investissements, etc.) et fixer les actions à engager pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés et qui doivent être cohérents avec les objectifs généraux du plan stratégique. (Exemples : plan d'approvisionnement, plan de production, plan de financement, plan commercial, etc.).

4. Les budgets

Les plans opérationnels et les programmes d'action ont toujours des implications financières qui seront traduites dans des budgets.

Le budget est un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'entreprise pour une période donnée, généralement l'année. Il se décompose généralement en, budget des ventes, budget de production, budget des approvisionnements, budget de trésorerie, etc.

Chaque fonction doit être responsable de son budget et en contrôler sa réalisation.

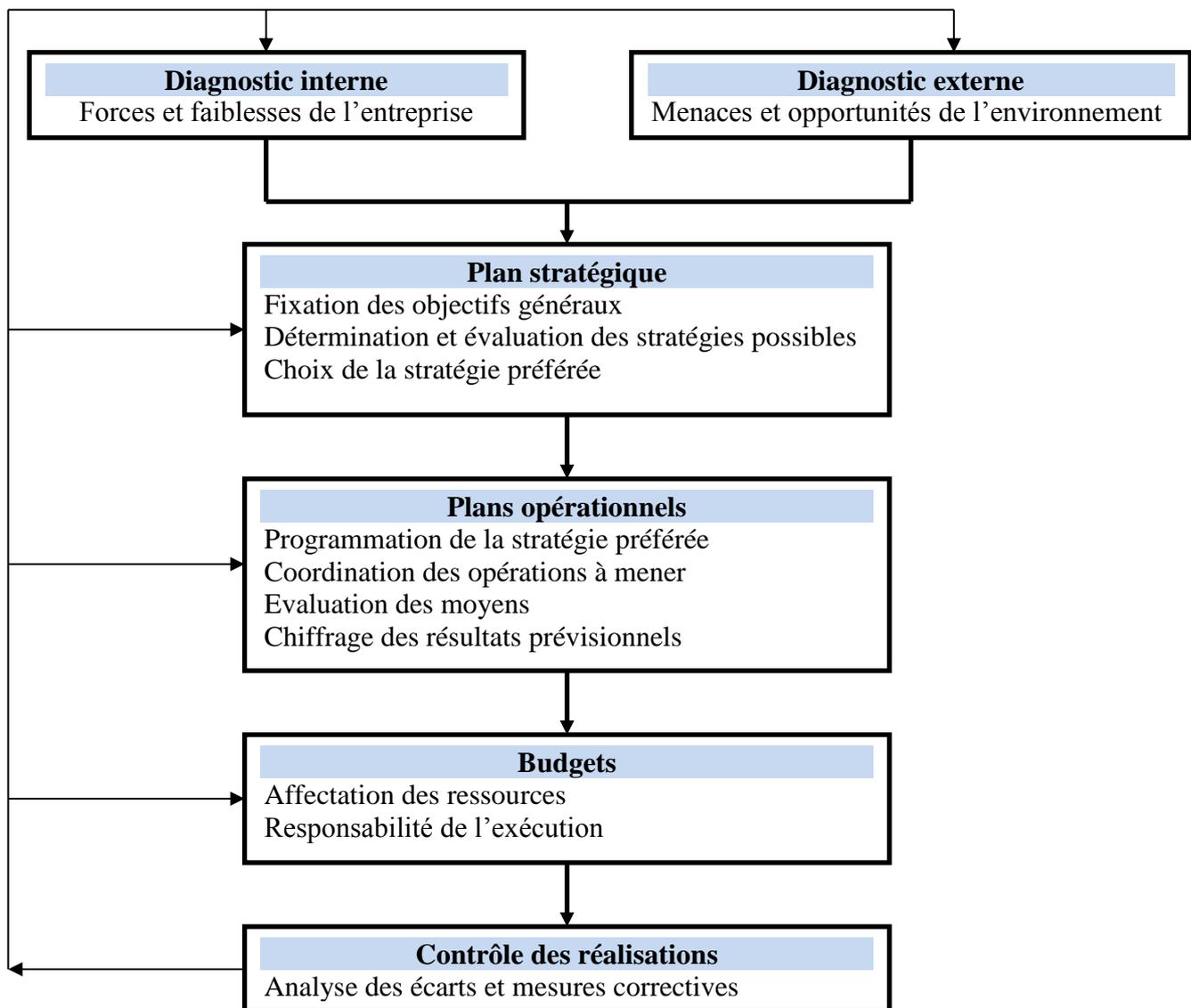
5. Le contrôle des réalisations

Le contrôle permet un suivi constant des différentes étapes de la planification. L'analyse des écarts entre prévisions-objectifs et réalisations doit permettre de prendre des mesures correctives.

Contrôler signifie garder la maîtrise, dominer la gestion d'une entreprise, être en mesure de prendre toutes les décisions pour aider à la réalisation des objectifs qu'une entreprise s'est assignés.

L'entreprise peut utiliser plusieurs outils de contrôle : comptabilité générale, comptabilité analytique, gestion budgétaire, tableaux de bord...

III. Synthèse : le processus de planification



IV. Avantages et limites de la planification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> * Elle oblige les dirigeants et le personnel à une réflexion stratégique ; * Elle permet de saisir les opportunités ; * Elle permet d'anticiper des difficultés futures ; * Elle permet de rechercher la meilleure utilisation des facteurs de production ; * Elle permet d'améliorer les performances. 	<ul style="list-style-type: none"> * Les difficultés d'anticiper le futur ; * L'excès de formalisme dans la mise en place des plans peut entraîner des rigidités ; * Elle peut induire des coûts importants ; * Elle risque de s'opposer à la flexibilité ; * Elle contribue au développement d'un risque de bureaucratie de l'organisation.