



HAL
open science

Planification stratégique

Bilal Bourkha

► **To cite this version:**

Bilal Bourkha. Planification stratégique. Master. Planification stratégique (Bourkha), Maroc. 2020. ⟨hal-02989345⟩

HAL Id: hal-02989345

<https://hal.science/hal-02989345v1>

Submitted on 5 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

+

Planification stratégique



Bilal BOURKHA
b.bourkha@gmail.com

+

Planification stratégique

OBJECTIFS

Ce cours consiste en un approfondissement au management Il a pour objectifs :

- Maîtriser les fondements de la planification stratégique
- Connaître les principaux outils du diagnostic stratégique
- Concevoir un plan stratégique

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+

Planification stratégique

Méthode pédagogique

Analyse d'articles

Développer ↔ Connaissances visées

- Comprendre les principaux concepts associés à la planification
- Réaliser un diagnostic stratégique
- Prendre une décision stratégique
- Déduire les choix stratégiques possibles

CM ← Découvrir

Appliquer ↔ Pratique

- Exemples et articles

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+

Planification stratégique

Références

HAFSI, Taieb, FRALICH, Russell, et KING, Brian. *Le management stratégique: Synthèses et guides pour les managers*. Editions JFD, 2019.

HELPER, Jean-Pierre, KALIKA, Michel, ORSONI, Jacques, et al. *Management: stratégie et organisation*. 10^{ème} édition 2016.

JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLÉS Kevan, ANGWIN Duncan et REGNER Patrick, *Stratégie*, Pearson, 2014.

PLANE, Jean-Michel. *Management des organisations-4e ed.: Théories, concepts, performances*. Dunod, 2016.

Dreccq, Vincent. *Pratiques de management de projet-2e éd.: 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision*. Dunod, 2017.

REVUES

- Strategic Management Journal
- Harvard Business Review
- M@nagement & Revue Française de Gestion
- Association Internationale de Management Stratégique
- Strategic Management Society

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+

Planification stratégique

Programme

- 1) Analyse des parties concernées (Tableau d'attitude, Guide de questions, Diagramme de Venn, carte d'influence actuelle et future)
- 2) Analyse de l'énoncé de vision et mission (quelques rappels : Compétences-clés, Avantages concurrentiels, Valeurs, cultures et métier ; la raison d'être, les énoncés « mission » et « vision »)
- 3) Analyse de l'environnement interne (Triangle organisationnel, Chaîne de valeur, Modèle RBV, Modèle EFQM)
- 4) Analyse de l'environnement externe (PESTEL, méthode des scénarios, SFC)
- 5) Interconnexion SWOT
- 6) Analyse de portefeuille d'activités (BCG, McKinsey, ADL, Ansoff et GE)
- 7) Identification des lignes de forces stratégiques (TOWS, Grille impact-effort, La matrice d'Eisenhower)
- 8) Détermination des objectifs stratégiques (but/objectif/finalité, typologie, SMART)
- 9) Définir la(les) stratégie(s) (Domination, différenciation, concentration, diversification, intégration verticale/horizontale)
- 10) Suivi et évaluation du plan stratégique (Chaîne de résultats, suivi vs évaluation, Modèle de cadre d'évaluation de l'exécution des tâches, La méthode des 4 disciplines de l'exécution)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+

Planification stratégique

Introduction

Planification stratégique Vs Planification opérationnelle

« La planification stratégique porte sur les orientations générales d'une organisation, sa mission, les objectifs qu'elle entend réaliser, et sa philosophie de gestion, les produits qu'elle offrira et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs au cours des années suivantes (de trois à cinq ans) » (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999)

« La planification opérationnelle porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs » (Villemain, 1991)

Stratégie ↔ Tactique

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Introduction

Exploration
 Créer le potentiel
 Intégrer le potentiel
 Exploiter le potentiel
 Exploitation

Planification stratégique

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Introduction

Planification et performance

Planification opérationnelle

Efficace	Risque à moyen terme	Performance de long terme
Inefficace	Défaillance probable	Risque à court terme

Planification stratégique

Inexistante
Développée

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Introduction

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Global, toute l'organisation
Durée de mise en œuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variante
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous
Répétitivité	Forte	Nulle
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Faible
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant	Exploration de potentiel nouveau

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

Développer un plan, c'est répondre aux questions stratégiques suivantes :

- > Quels sont nos objectifs ?
- > Quelle est notre cible ?
- > Qui sont nos concurrents ? Nos partenaires ? les deux ?
- > Quelle stratégie allons-nous adopter ?

Top-Down

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

Mais c'est aussi avoir des réponses aux questions opérationnelles suivantes :

- > Quel type de produits ?
- > Quel prix allons-nous fixer ?
- > Quelle politique de communication ?
- > Qui va s'en occuper ?
- > Quand allons nous les mettre en œuvre ?
- > Combien cela va-t-il coûter ?

Bottom-Up

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

Le plan est un document composé de l'analyse de la situation actuelle, des menaces et opportunités du marché, des forces et faiblesses de l'entreprise, des objectifs, de la stratégie et des actions chiffrées, programmées, budgétées et responsabilisées.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

LES CARACTÉRISTIQUES D'UN PLAN

Un plan doit être SMAC

- Simple
- Mesurable
- Accessible
- Cohérent

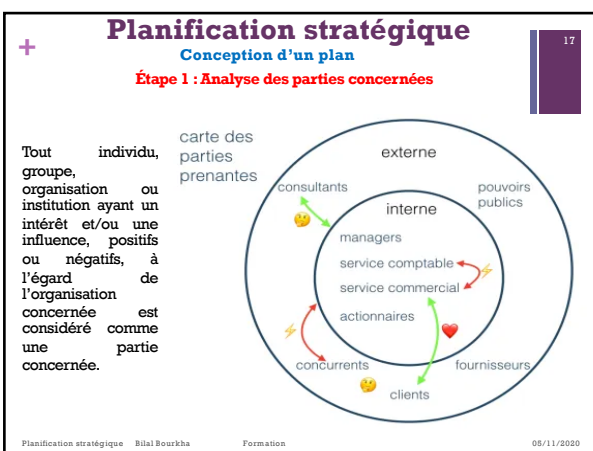
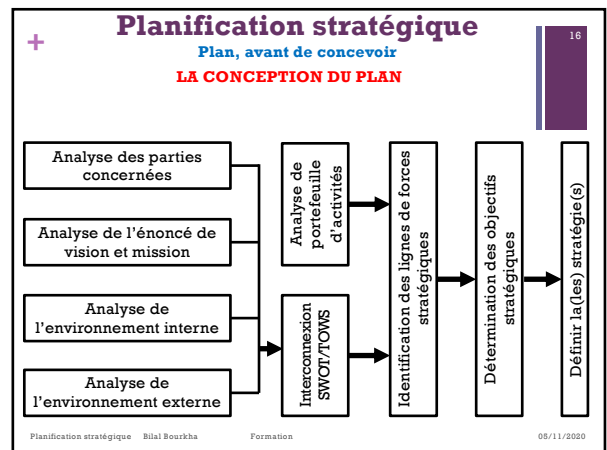
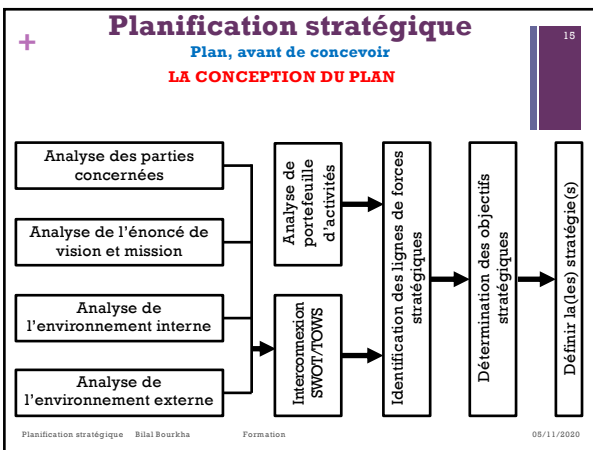
Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

Quand « penser » Planification ?

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020



+ Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 1 : Analyse des parties concernées

OUTILS

Tableau pour déterminer l'attitude

		Attitude envers l'organisation		
		Positif	Négatif	Neutre
Externes	1			
	2			
	...			
Internes	1			
	2			
	...			

Recommandations :

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 1 : Analyse des parties concernées
OUTILS
 Guide de questions

- Qu'est-ce que les parties concernées attendent de l'organisation ?
- Quelles ressources sont-elles prêtes à lui fournir ?
- Quels intérêts communs avec ceux de l'organisation ?
- Comment les parties concernées se considèrent-elles mutuellement ?
- Quels critères les parties concernées utilisent-elles pour juger l'organisation ?

Analysez la pertinence de ces questions et reformulez ou supprimez-en en cas de besoin.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 1 : Analyse des parties concernées
OUTILS
 Tableau synthétique pour l'analyse des parties concernées externes (PC)

P C	Type de contact			Forme de contribution					Influence (+/0/-)	Prochainement	
	Formel	Informel	Absent	RH	RM	RF	Info	Autre		Contacter	Ignorer
1											
2											
...											

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 1 : Analyse des parties concernées
OUTILS
 Diagramme de Venn

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 1 : Analyse des parties concernées
OUTILS
 Diagramme de Venn

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 1 : Analyse des parties concernées
OUTILS
 L'influence actuelle et future (souhaitée)

(1) Situer chaque partie concernée externe par rapport à l'influence qu'elle a

(2) Indiquer dans quelle mesure votre organisation souhaite augmenter ou diminuer son influence

(3) Sur base de ces deux critères, visualiser et faire la distinction entre différents groupes de parties concernées.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Plan, avant de concevoir
LA CONCEPTION DU PLAN

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

Mission

La **mission** d'une organisation est sa « **raison d'être** ».
 Elle répond aux questions suivantes :

- Notre organisation, pourquoi existe-t-elle ?
- Quelle est la problématique à laquelle notre organisation veut répondre ?
- Pour qui existons-nous ? Qui est-ce que nous servons ?
- Quelles sont nos valeurs fondamentales ?

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

Mission

Énoncé : exemple

Dans la perspective d'un développement durable, mener des actions qui visent à l' « empowerment » (renforcement du pouvoir) des femmes rurales d'Oujda par la sensibilisation du public oujdi aux questions relatives au genre et par l'entrepreneuriat féminin.
 Notre mission devrait être poursuivie dans un esprit de justice, d'équité, de liberté et de paix. L'extension du programme d'entrepreneuriat féminin au marché à deux autres centres commerciaux

CRI, Wilaya, Banque...

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

Mission

Énoncé : exemples

Livestrong : Motiver et démarginaliser les personnes atteintes du cancer (8 mots)

Croix-Rouge américaine : Prévenir et atténuer les souffrances des personnes confrontées à des situations d'urgence en faisant appel à la force des bénévoles et à la générosité des donateurs (27 mots)

The Nature Conservancy : Préserver les terres et les eaux dont toutes les formes de vie dépendent (11 mots en anglais)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

Mission

Énoncé : Mercedes-Benz

Chaque appel est un défi. Chaque tâche est une chance de grandir. Notre vision est de devenir le centre de service à la clientèle le plus renommé au monde dans le secteur automobile. Pour atteindre notre objectif, nous faisons tout pour créer le meilleur environnement pour les personnes qualifiées du monde entier. Parce que seules les meilleures personnes peuvent fournir le meilleur service client. En fin de compte, c'est aussi simple que cela: nous voulons ravir et satisfaire nos clients et partenaires.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

VISION

L'énoncé de la vision correspond à un rêve d'un type de société.

Il est indispensable d'associer différentes parties concernées internes à la révision de la vision et mission actuelles ou à la formulation de ces dernières au cas où elles ne sont pas encore concrétisées par écrit.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

+ **Planification stratégique**
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

VISION

La force de cette étape est de créer un sentiment d'appartenance par l'implication active de différentes parties concernées internes.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

VISION

Énoncé : Mercedes-Benz

Mercedes-Benz a la responsabilité de favoriser un environnement qui responsabilise les employés, favorise l'innovation, les relations et la croissance. Nous nous efforcerons continuellement d'inspirer la confiance des consommateurs en fournissant une atmosphère transparente et en offrant un produit automobile haut de gamme avec un service client personnalisé.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

VISION

Énoncé : Wilaya

Vision 2020

Une ville qui se met au vert

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Plan, avant de concevoir
 LA CONCEPTION DU PLAN

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

Triangle organisationnel

Chaîne de valeur

Ressource Based View

Le modèle EFQM

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

Triangle organisationnel

Être
 La culture et l'identité d'une organisation, valeurs et normes

- Résultats
- Produits
- Services
- Performance
- Impact

- Structure de l'organisation
- Procédures (information, communication, etc.)
- Instruments, outils de gestion
- Ressources
- Relations internes et externes

- Vision
- Mission
- Objectifs
- Stratégie(s)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

Chaîne de valeur

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne
 Chaîne de valeur

CV

La chaîne de business

Chaîne de valeur d'un sous-traitant

Chaîne de valeur des fournisseurs

Chaîne de valeur de l'entreprise

Chaîne de valeur des distributeurs

Chaîne de valeur du consommateur final

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne
 Resource Based View (RBV)

RBV

Activités	Ex. Compétences distinctives	Ex. E/se
RH	Savoir-faire en formation et en développement des RH rares	IBM
R&D	Capacité de développer des produits entièrement nouveaux	Sony
Conception	Originalité du design et esthétique industrielle	Apple
Logistique	Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement	Carrefour WaiMart
Vente et distribution	Maitrise d'un réseau multi-canal	Apple
	Maitrise de la vente directe	DELL
Marketing	Création et gestion des marques	L'oréal

ET LES REGIONS ?

Quelques exemples de compétences distinctives

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne
 Resource Based View (RBV)

RBV

ET DANS UN CUH ?

La compétence ou la source est-elle ?

Oui Non substituable

Oui Non transférable

Oui Non imitable

Oui Rare

Oui Pertinente

Valeur stratégique d'une compétence ou d'une source

Forte

Faible

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne
 Synthèse des éléments de l'environnement interne

Forces internes	
Fo1	
Fo2	
...	
Faiblesses internes	
Fa1	
Fa2	
...	

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne
 Le modèle EFQM

Business Excellence Model (EFQM)

ENABLERS

RESULTS

Leadership

People

Strategy

Partnerships Resources

Processes Products Service

People Results

Customer Results

Society Results

Business Results

LEARNING, CREATIVITY AND INNOVATION

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Plan, avant de concevoir
 LA CONCEPTION DU PLAN

Analyse des parties concernées

Analyse de l'énoncé de vision et mission

Analyse de l'environnement interne

Analyse de l'environnement externe

Analyse de portefeuille d'activités

Interconnection SWOT/TOWS

Identification des lignes de forces stratégiques

Détermination des objectifs stratégiques

Définir la (les) stratégie(s)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

43

La méthode PESTEL
 (environnement global)

La méthode des scénarios

5 forces concurrentielles de Porter (environnement industriel)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

44

MACRO PESTEL

The diagram shows a central box labeled 'Marché' with five arrows pointing towards it from boxes labeled 'Légal', 'Politique', 'Économique', 'Socioculturel', and 'Technologique'. A sixth box labeled 'Écologique' has an arrow pointing towards the 'Marché' box from the left.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

45

MACRO Méthode des scénarios

Croiser les variables du modèle PESTEL les plus importantes pour faire émerger des scénarios futurs.

		V1	
		-	+
V2	+	Les grandes espérances	L'âge d'or
	-	La vallée de la mort	Dangers

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

46

MICRO

- Les partenaires (groupements villageois, comités locaux, associations d'agriculteurs, etc.),
- Les bailleurs de fonds ou donateurs (les fournisseurs de ressources financières),
- Les régulateurs (autorités locales, collectivités locales, police, ministères, etc.),
- Les « concurrents » (organisations qui sont dans une position de concurrence par rapport aux ressources humaines, financières, etc.).

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

47

5FC

The diagram shows a central box labeled 'Intensité concurrentielle' with four arrows pointing towards it from boxes labeled 'Nouveaux entrants', 'Pouvoir de négociation des clients', 'Produits de substitution', and 'Pouvoir de négociation des fournisseurs'.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

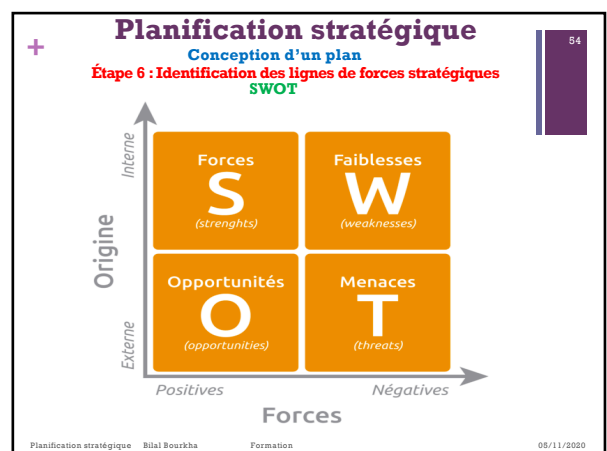
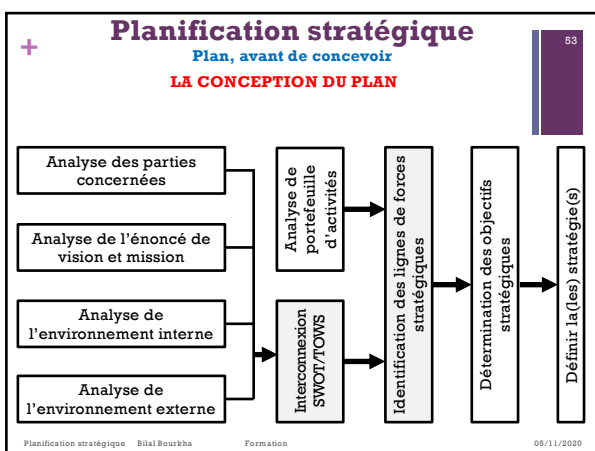
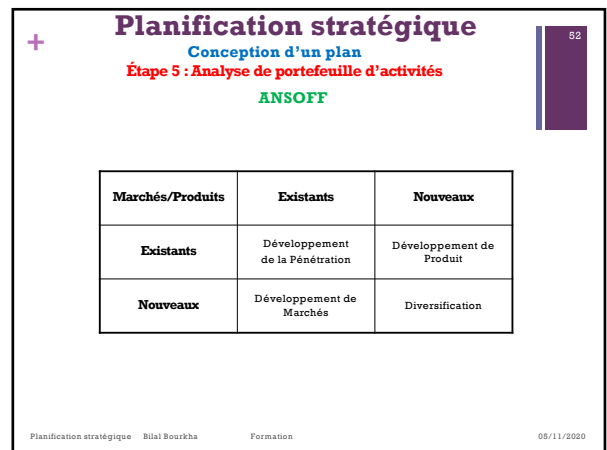
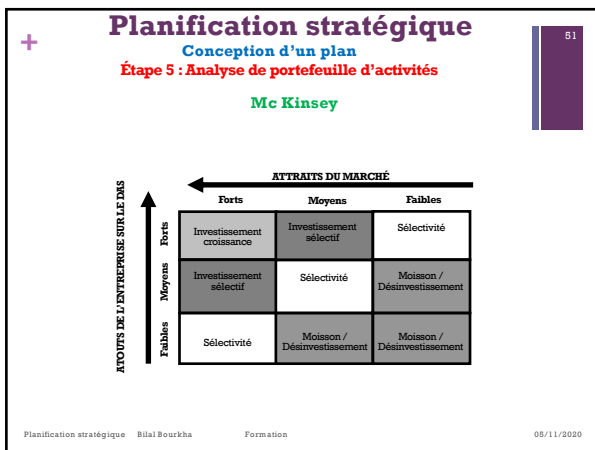
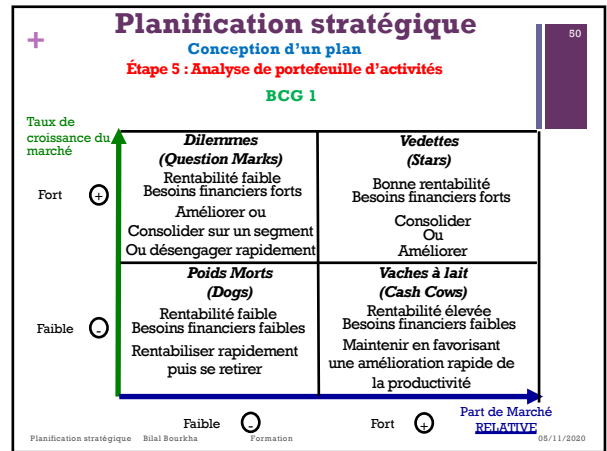
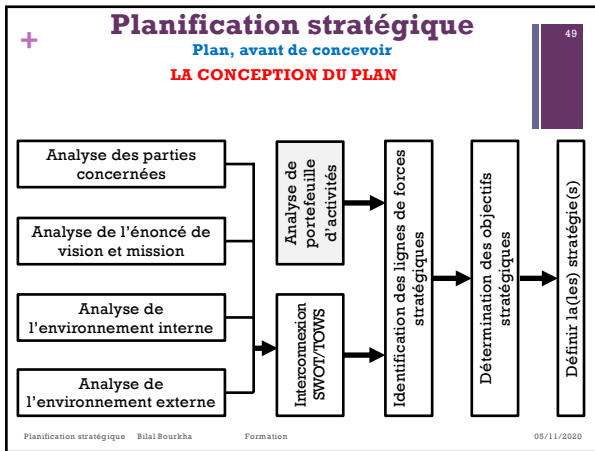
Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

48

Synthèse des éléments de l'environnement externe

Opportunités	
O1	
O2	
...	
Menaces	
M1	
M2	
...	

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020



Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

SWOT

© Pearson Education France

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

SWOT « Questions »

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

TOWS grande sœur de SWOT

Facteurs internes

		Forces	Faiblesses
Facteurs externes	Opportunités	Actions à caractère offensif Priorité de l'entreprise	Actions à caractère offensif Second choix
	Menaces	Actions à caractère défensif Zone à moindre risque	Actions à caractère défensif Zone à haut risque

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

TOWS grande sœur de SWOT

		Externe					
		O1	O2	...	M1	M2	...
Interne	Fo1	Attaquer : un avantage comparatif donc une opportunité à saisir			Se défendre : combattre la menace en maintenant sa force		
	Fo2						
	...						
	Fa1	Se décider : Investir ou quitter			Limiter les dégâts : des mesures pour réduire les effets nuisibles		
Fa2							
...							

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

TOWS grande sœur de SWOT

TOWS, l'énoncé de vision et de mission et l'analyse des parties concernées permettront de dégager toute une liste de lignes de forces stratégiques

Forces stratégique	Critère 1	Critère 2	Critère 3	...
FS 1				
FS 2				
FS 3				
...				

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conception d'un plan
 Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

Grille impact-effort

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 6 : Identification des lignes de forces stratégiques

La matrice d'Eisenhower

		Importance	
		Secondaire	Important
Urgence	Urgent	Tâches C à planifier éventuellement pour soi-même ou à déléguer Téléphone meeting	Tâches A à planifier court terme pour soi-même Crise - pompier - stress
	Non-urgent	A ne pas planifier Courrier - détente - jeux	Tâches B à planifier moyen terme ou éventuellement à déléguer Planif - Organis.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

LA CONCEPTION DU PLAN

```

    graph LR
        A[Analyse des parties concernées] --> B[Analyse de l'énoncé de vision et mission]
        C[Analyse de l'environnement interne] --> B
        D[Analyse de l'environnement externe] --> B
        B --> E[Analyse de portefeuille d'activités]
        B --> F[Interconnexion SWOT/TOWS]
        E --> G[Identification des lignes de forces stratégiques]
        F --> G
        G --> H[Détermination des objectifs stratégiques]
        H --> I[Définir la(les) stratégie(s)]
    
```

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

« Si vous ne savez pas où vous allez, vous finirez probablement quelque part ailleurs »
Laurence Peter

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

Buts Vs objectifs

But	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une perspective plus large ➤ Un résultat à long terme ➤ Peut s'avérer difficile à mesurer <p>(Exemple : Aider les résidents d'une zone géographique à adopter de saines habitudes de vie pour réduire leur risque de développer un cancer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une intervention précise à court terme qui contribue à l'atteinte d'un but ➤ Doit être mesurable <p>(Exemple : Créer un site Web qui présente de l'information précise et actualisée sur les facteurs de risque liés au cancer)</p>

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

Les types d'objectifs

Objectifs de chiffres d'affaires ou de ventes ;	Objectifs de parts de marché ;
Objectifs financiers ou de rentabilité (et de budget à ne pas dépasser) ;	Objectifs qualitatifs.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

Les types d'objectifs

Les objectifs qualitatifs

- L'image** (la perception)
- La notoriété** (qui connaissent la marque ?)
- La satisfaction des clients** (non réclamations des clients)
- La fidélité** (retours des clients)
- La pénétration** (nouveaux clients)
- La sécurité** (survivre, taux d'endettement pour les PME)

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

Caractéristiques des objectifs : être SMART

Finalités et enjeux

Objectifs et résultats escomptés

Technique de clarification des enjeux (3 pourquoi ?)

S
M
A
R
T

Spécifiques
Mesurables
Ambitieux
Réalistes
Temporisés

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques

Caractéristiques des objectifs : être SMART

Ligne de force stratégique	Objectifs stratégiques	Critères de sélection				Décision (Oui/Non)
		S	M	A	R	

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, avant de concevoir

LA CONCEPTION DU PLAN

```

    graph LR
      A[Analyse des parties concernées] --> B[Analyse de portefeuille d'activités]
      C[Analyse de l'énoncé de vision et mission] --> B
      D[Analyse de l'environnement interne] --> E[Interconnexion SWOT/TOWS]
      F[Analyse de l'environnement externe] --> E
      B --> G[Identification des lignes de forces stratégiques]
      E --> G
      G --> H[Détermination des objectifs stratégiques]
      H --> I[Définir la(les) stratégie(s)]
    
```

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

« Ce qu'on appelle stratégie [...] consiste essentiellement à passer les rivières sur des ponts et à franchir les montagnes par les cols. »
Anatole France.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

Stratégies génériques

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Porter	Différenciation	Domination au niveau des coûts
		Concentration/focalisation	

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan

Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

Stratégies de croissance

Interne

Spécialisation

DAS A : X quantité

↓

DAS A : X+K quantité

Domination par les coûts

DAS A : Produit Y

↓

DAS A : Produits Y et Y'

Différenciation

DAS A

↓

DAS A + DAS B

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Conception d'un plan
Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)
Stratégies de croissance

Externe

Acquisition

Intégration verticale

□ En aval :
 - Achat d'un client
 - Achat d'un distributeur

□ En amont :
 - Achat d'un fournisseur
 - Achat d'un distributeur (logistique)

Intégration horizontale

Achat d'un concurrent
 Direct Indirect

Spécialisation Diversification

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

Pour actualiser le plan stratégique à long terme, il est recommandé d'évaluer les performances du plan sur une base annuelle en se focalisant sur quelques questions

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique
Chaîne de résultats

Intrants/activités → **Extrants** → **Réalisations** → **Impact**

Intrants: Ressources utilisées.
Activités : Actions entreprises pour mobiliser les intrants pour produire des extrants (modalités)

Extrants: Produits et services qui résultent des activités réalisées dans le cadre d'une action de développement

Réalisations: Ce que l'action doit accomplir ou à accomplir à court ou à moyen terme

Impact: Objectif global auquel l'action de développement doit contribuer

Mise en œuvre d'actions »comment ? Quoi ?

Résultats en matière de développement Changements attendus

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique
Chaîne de résultats composée de réalisations et extrants multiples

Impact

=

Réalisation 1 + **Réalisation 2**

=

Extrant 1.1 + **Extrant 1.2** + **Extrant 2.1** + **Extrant 2.2**

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique
Suivi Vs Évaluation

Domaine	SUIVI	ÉVALUATION
Fréquence	Continu ou à intervalles réguliers	Périodique/épisodique: à des étapes importantes, comme à mi-parcours ou à la fin d'un projet/programme.
Principale action	Suivi de l'évolution/supervision: rendre compte des progrès accomplis	Analyse approfondie: comparaison des réalisations effectives et des réalisations escomptées.
Objet	Améliorer l'efficacité, étayer la prise de décisions et la gestion pendant la mise en œuvre.	Évaluation de l'efficacité, de l'efficience, de la portée, de l'impact et des activités futures de programmation et d'apprentissage.
Cible	Intrants, extrants, processus, plans de travail	Résultats concernant les coûts, la pertinence globale, l'impact et la durabilité.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique

Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique
Suivi Vs Évaluation

Domaine	SUIVI	ÉVALUATION
Pertinence	Permet de déterminer quelles activités ont été réalisées et quels résultats ont été obtenus.	Permet de déterminer pourquoi et comment les résultats ont été obtenus.
Sources d'information	Systèmes de collecte systématique des données, observations sur le terrain, rapport sur l'état d'avancement ...	Identiques aux éléments indiqués pour le suivi, plus les enquêtes, les questionnaires, les études, ...
Chargés de la réalisation	Directeurs de projet, personnel sur le terrain, superviseurs, bailleurs de fonds, communauté	Directeurs de programme, bailleurs de fonds, évaluateurs externes.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

Modèle de cadre d'évaluation de l'exécution des tâches

Résultats escomptés	Indicateurs	Référence	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
Impact							
Réalisations							
Extrants							

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

Suivi des résultats: La méthode des 4 disciplines de l'exécution

Discipline 1 : Concentrez-vous sur votre WIG
(Widely important goal)

Discipline 2 : Mesurez les actions que vous contrôlez :
Il existe 2 façons de mesurer notre progression vers nos objectifs :

- > Les lag measures
- > Les leads measures

Discipline 3 : Affichez un tableau de score
Ce tableau de score doit inclure 3 choses (WIG, lag measures, lead measures)

Discipline 4 : Responsabilisez-vous

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

Suivi des résultats: La méthode des 4 disciplines de l'exécution

Exemple

Imaginons que notre objectif soit d'augmenter nos ventes cette année, voici à quoi ressemblerait notre tableau de score :

- > **WIG** : Augmenter les ventes de 60.000 dhs à 120.000 euros par mois d'ici le 31 décembre
- > **Lag measures** : Le nombre de ventes
- > **Lead measures** : Le nombre d'appels que l'on passe, le nombre de rendez-vous que l'on prend, le nombre de suivis que l'on fait.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Plan, Après la conception
Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

Suivi des résultats: La méthode des 4 disciplines de l'exécution

Exemple

Maintenant imaginons, que notre objectif soit de perdre du poids, voici notre tableau de score :

- > **WIG** : Passer de 80kg à 70kg d'ici le juillet.
- > **Lag measures** : Poids
- > **Lead measures** : Le nombre de sessions de sport auxquelles on est allé, le nombre de squats que l'on a fait, le nombre de repas équilibrés que l'on a mangés.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique

Tout plan stratégique doit se réaliser en interne

VOUS êtes l'expert de votre domaine, et VOUS connaissez mieux que personne votre organisation et la direction à prendre.

C'est la raison pour laquelle l'initiative d'un plan stratégique doit venir de vous et non d'un tiers.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique

Entourez-vous des bonnes personnes

Privilégiez de préférence des personnalités analytiques et créatives, ce sont en générales ces personnes qui sont le plus à même d'établir un bilan réaliste de l'organisation et de formuler des stratégies pour l'avenir.

Concernant le nombre de participants, comptez environ 7 personnes, c'est à peu de choses près le nombre optimal pour réaliser un bon plan stratégique.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Faire appel à un facilitateur pour vous aider dans cette démarche, c'est mieux

Pour tirer le meilleur de ce cours laps de temps où se joue le futur de votre organisation, n'hésitez pas à recourir à un professionnel.

Le facilitateur est là pour faire en sorte que chacun - y compris les personnes plus introverties - ait une voix et que tout le monde soit sur un même pied d'égalité durant votre retraite stratégique.

Le facilitateur est également un agitateur d'idées, il vous incite à vous poser les bonnes questions, à envisager les meilleures options pour votre entreprise et à faire le bilan sur ce que vous voulez véritablement pour votre organisation.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 85

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Analysez avec précision votre environnement pour éviter les mauvaises surprises...

S'il vous plaît, évitez à votre plan stratégique de se transformer en véritable pétard mouillé simplement par manque de lucidité et de discernement sur ce qui vous entoure.

Etudiez avec précision vos concurrents, votre marché, les lois régissant votre secteur d'activité, les grandes tendances à venir... Des outils simples tels qu'une analyse SWOT, PESTEL, benchmark ou des 5 forces de Porter ... vous seront d'une grande utilité lors de ce processus.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 86

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Assurez-vous de la bonne exécution du plan stratégique en définissant clairement vos KPIs.

Des outils comme le tableau de bord prospectif vous permettent de mesurer l'activité de votre entreprise et de suivre de près l'exécution de votre stratégie.

L'un des conseils les plus précieux que je puisse vous donner afin de réaliser votre stratégie est d'agir sur vos « lead measures », c'est-à-dire sur les choses que vous pouvez faire dès à présent pour améliorer votre future performance.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 87

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Pri-o-ri-sez

Rappelez-vous l'adage de ce bon vieux Eisenhower «Ce qui est important n'est pas toujours urgent et ce qui est urgent n'est pas toujours important.»

Définissez vos priorités pour l'avenir et classez-les afin de pouvoir établir un plan de route lisible et directement applicable.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 88

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Pri-o-ri-sez

La matrice d'Eisenhower

		Importance	
		Secondaire	Important
Urgence	Urgent	Tâches C à planifier éventuellement pour soi-même ou à déléguer Téléphone meeting	Tâches A à planifier court terme pour soi-même Crise - pompier - stress
	Non-urgent	A ne pas planifier Courrier - détente - jeux	Tâches B à planifier moyen terme ou éventuellement à déléguer Planif - Organis.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 89

Planification stratégique
 Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
 Déterminez qui fait quoi

L'un des secrets d'un bon plan stratégique et d'une bonne exécution est de déterminer qui est responsable de quoi.

C'est une manière de responsabiliser chacun au sein de l'organisation et de se rendre des comptes mutuellement.

Votre efficacité n'en sera que plus accrue

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020 90

Planification stratégique
Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
Déterminez qui fait quoi

Matrice des Responsabilités

Acteurs

	Responsable Recrutement	Responsable adjoint des ventes	Responsable commercial
4.1. Recrutement			
4.1.1. Elaboration Profil de poste	Rédige le profil	Délivre les éléments nécessaires	Valide le profil de poste
4.1.2. Elaboration contrat de travail	Rédige le contrat de travail		Valide le contrat de travail
4.1.3. Annonce externe	Rédige avec prestataire	Participe à la rédaction	Valide l'annonce
4.1.4. Sélection	Trie les CV et effectue les entretiens de présélection et tests	Réalise les entretiens de sélection	Réalise les entretiens définitifs de recrutement

Organigramme Technique

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
Faites en sorte que tout le monde connaisse la route à suivre

Un bon plan stratégique est un plan connu de tous.

Bref, communiquez régulièrement sur votre nouveau plan de route en interne afin que votre équipe garde le cap, en externe pour fédérer vos clients ainsi que l'ensemble de vos business partenaires.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

Planification stratégique
Conclusion
Les règles pour réussir son plan stratégique
Ne confondez pas plan stratégique et business plan

Le business plan ou plan d'affaires est le document décrivant comment votre entreprise fonctionne et comment elle crée de la valeur.

Votre plan stratégique n'est pas une étude détaillée de votre business mais bien la feuille de route de votre organisation pour l'avenir.

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020