

**+**

# Planification stratégique

Bilal BOURKHA  
[b.bourkha@gmail.com](mailto:b.bourkha@gmail.com)

**+**

## Planification stratégique

### OBJECTIFS

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

- Maitriser 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.  
 HELFER, Jean-Pierre, KALIKA, Michel, ORSONI, Jacques, et al. *Management: stratégie et organisation*. 10<sup>ème</sup> 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.  
 DRECC, 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
<b>Impact</b>	Limité, un service	Global, toute l'organisation
<b>Durée de mise en œuvre</b>	Courte	Longue
<b>Réversibilité</b>	Aisée	Difficile et coûteuse
<b>Dimensions à intégrer</b>	Peu nombreuses	Multiples
<b>Environnement et temps</b>	Contrainte	Variante
<b>Objectifs</b>	Plutôt clairs	Souvent flous
<b>Répétitivité</b>	Forte	Nulle
<b>Niveau hiérarchique</b>	Tous niveaux	Faible
<b>Nature de la décision</b>	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

Plan, avant de concevoir

**LA CONCEPTION DU PLAN**

```

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

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] --> D[Analyse de l'énoncé de vision et mission]
      B[Analyse de l'environnement interne] --> C[Interconnexion SWOT/TOWS]
      C --> D
      D --> E[Analyse de portefeuille d'activités]
      E --> F[Analyse de l'environnement externe]
      F --> C
      C --> G[Identification des lignes de forces stratégiques]
      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 1 : Analyse des parties concernées

Tout individu, groupe, organisation ou institution ayant un intérêt et/ou une influence, positifs ou négatifs, à l'égard de l'organisation concernée est considéré comme une partie concernée.

carte des parties prenantes

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

Parties concernées		Attitude envers l'organisation		
		Positif	Négatif	Neutre
Externes Internes	1			
	2			
	...			
Externes 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'entreprenariat féminin.  
 Notre mission devrait être poursuivie dans un esprit de justice, d'équité, de liberté et de paix. L'extension du programme d'entreprenariat 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

```

    graph LR
      A[Analyse des parties concernées] --> C[Analyse de l'énoncé de vision et mission]
      B[Analyse de l'environnement interne] --> C
      D[Analyse de l'environnement externe] --> C
      C --> E[Analyse de portefeuille d'activités]
      C --> 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 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

**Pouvoir**

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

**Être**

- Résultats
- Produits
- Services
- Performance
- Impact

**Faire**

- Vision
- Mission
- Objectifs
- Stratégie(s)

**Vouloir**

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

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

**Chaîne de valeur**

**Activités de soutien**

- Infrastructure de l'entreprise
- Gestion des ressources humaines
- Recherche et développement
- Achats

**Activités Principales**

- Logistique d'approvis.
- Fabrication
- Logistique de commercialis.
- Marketing & Ventés
- Services

**Marge**

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

Oui

Oui

Oui

Oui

Non substituable

Non transférable

Non imitable

Rare

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

Interconnexion 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'. Six arrows point towards it from boxes labeled: 'Légal', 'Politique', 'Économique', 'Socioculturel', 'Technologique', and 'Écologique'.

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 'Intensité concurrentielle'. Four arrows point towards it from boxes labeled: 'Nouveaux entrants' (top), 'Produits de substitution' (bottom), 'Pouvoir de négociation des fournisseurs' (left), and 'Pouvoir de négociation des clients' (right).

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

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 5 : Analyse de portefeuille d'activités**  
**BCG 1**

Taux de croissance du marché

Fort (+)	<b>Dilemmes (Question Marks)</b> Rentabilité faible Besoins financiers forts Améliorer ou Consolidier sur un segment Ou désengager rapidement	<b>Vedettes (Stars)</b> Bonne rentabilité Besoins financiers forts Consolidier Ou Améliorer
Faible (-)	<b>Poids Morts (Dogs)</b> Rentabilité faible Besoins financiers faibles Rentabiliser rapidement puis se retirer	<b>Vaches à lait (Cash Cows)</b> Rentabilité élevée Besoins financiers faibles Maintenir en favorisant une amélioration rapide de la productivité
	Faible (-)	Fort (+)

Part de Marché **RELATIVE**

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

### Planification stratégique

Conception d'un plan  
**Étape 5 : Analyse de portefeuille d'activités**  
**Mc Kinsey**

ATTRAITS DU MARCHÉ

	Forces	Moyens	Faibles
Forces	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
Moyens	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
Faibles	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

ATOUTS DE L'ENTREPRISE SUR LE DMS

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

### Planification stratégique

Conception d'un plan  
**Étape 5 : Analyse de portefeuille d'activités**  
**ANSOFF**

Marchés/Produits	Existants	Nouveaux
Existants	Développement de la Pénétration	Développement de Produit
Nouveaux	Développement de Marchés	Diversification

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 6 : Identification des lignes de forces stratégiques**  
**SWOT**

Origine	Interne	Forces <b>S</b> (strengths)	Faiblesses <b>W</b> (weaknesses)
	Externe	Opportunités <b>O</b> (opportunities)	Menaces <b>T</b> (threats)
		Positives	Négatives

**Forces**

Planification stratégique Bilal Bourkha Formation 05/11/2020

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

**SWOT**

The diagram shows two boxes on the left: 'Analyse interne de l'organisation' (top) and 'Analyse externe de l'environnement' (bottom). From the internal analysis, arrows point to 'Forces' and 'Faiblesses'. From the external analysis, arrows point to 'Opportunités' and 'Menaces'. These four elements converge towards a central box labeled 'Capacité stratégique' and 'Facteurs clés de succès', which then leads to a final box 'Actions à mener'. Dashed boxes at the top and bottom indicate 'Ce que l'on peut faire' and 'Ce qu'il faut faire' respectively.

© 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 »**

The central bubble is labeled 'SWOT'. Surrounding it are four bubbles with questions: 'Comment utiliser nos forces pour tirer parti des possibilités?', 'Comment surmonter nos faiblesses pour tirer parti des possibilités?', 'Comment surmonter nos faiblesses qui nous rendent vulnérables face aux menaces?', and 'Comment utiliser nos forces pour être moins vulnérables face aux menaces?'.

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	<b>Attaquer :</b> un avantage comparatif donc une opportunité à saisir			<b>Se défendre :</b> combattre la menace en maintenant sa force		
	Fo2						
	...						
	Fa1	<b>Se décider :</b> Investir ou quitter			<b>Limiter les dégâts :</b> 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**

The matrix has a vertical axis from 'Facile à faire' (bottom) to 'Difficile à faire' (top) and a horizontal axis from 'Impact faible' (left) to 'Impact élevé' (right). The quadrants are: top-left (red) is empty; top-right (yellow) is 'Comment?'; bottom-left (yellow) is 'Maintenant'; bottom-right (green) is 'Wow!'.

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	<b>Tâches C</b> à planifier éventuellement pour soi-même ou à déléguer Téléphone meeting	<b>Tâches A</b> à planifier court terme pour soi-même Crise - pompier - stress
	Non-urgent	<b>A ne pas planifier</b> Courrier - détente - jeux	<b>Tâches B</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"> <li>➤ Une perspective plus large</li> <li>➤ Un résultat à long terme</li> <li>➤ Peut s'avérer difficile à mesurer</li> </ul> <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"> <li>➤ Une intervention précise à court terme qui contribue à l'atteinte d'un but</li> <li>➤ Doit être mesurable</li> </ul> <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

67

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	

68

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

Interconnexion SWOT/TOWS

Identification des lignes de forces stratégiques

Détermination des objectifs stratégiques

Définir la(les) stratégie(s)

69

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.

70

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
Porter	Cible stratégique	Différenciation	Domination au niveau des coûts
		Concentration/focalisation	

71

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

Diversification

DAS A

↓

DAS A + DAS B

72

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 = Réalisation 1

Extrant 2.1 + Extrant 2.2 = Réalisation 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
<b>Fréquence</b>	Continu ou à intervalles réguliers	Périodique/épisodique: à des étapes importantes, comme à mi-parcours ou à la fin d'un projet/programme.
<b>Principale action</b>	Suivi de l'évolution/supervision: rendre compte des progrès accomplis	Analyse approfondie: comparaison des réalisations effectives et des réalisations escomptées.
<b>Objet</b>	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.
<b>Cible</b>	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
<b>Pertinence</b>	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.
<b>Sources d'information</b>	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, ...
<b>Chargés de la réalisation</b>	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 plait, 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
<b>4.1. Recrutement</b>			
<b>4.1.1. Elaboration Profil de poste</b>	Rédige le profil	Délivre les éléments nécessaires	Valide le profil de poste
<b>4.1.2. Elaboration contrat de travail</b>	Rédige le contrat de travail		Valide le contrat de travail
<b>4.1.3. Annonce externe</b>	Rédige avec prestataire	Participe à la rédaction	Valide l'annonce
<b>4.1.4. Sélection</b>	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