



# Stratégie, Plan et Budget

## La stratégie :

### Essai de définition

La stratégie détermine l'orientation que doit prendre une organisation pour remplir son mandat. Un plan stratégique sert de carte routière pour mener la stratégie à bonne fin et atteindre des résultats à long terme.

La notion de planification stratégique décrit le processus par lequel une analyse rationnelle de la situation actuelle et des possibilités et dangers futurs conduit à la formulation d'intentions, de stratégies, de mesures et de buts.

Ces intentions, stratégies, mesures et buts indiquent comment l'entreprise, par la meilleure utilisation des ressources existantes, contrôle les chances définies par son environnement et écarte les menaces.

## La stratégie :

### Essai de définition

"la stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable« .

La stratégie doit donc permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et de profit. Ceci implique des choix en termes d'activité et d'allocation de ressources financières, matérielles et humaines.

La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité d'abord et l'amélioration de cette génération de profit.

La stratégie d'entreprise est une notion moderne qui s'est développée à partir des années 1960 avec le développement du capital moderne et ses grandes structures allant jusqu'à l'internationalisation.

Quand on parle de stratégie d'entreprise, on pense à de grandes sociétés industrielles, commerciales ou de services dotées de structures organisées et au travail parcellisé et souvent cotées en bourse.

## La stratégie : Elaboration

Le modèle classique d'élaboration d'une stratégie se base sur :

### 1. Évaluation externe

- identification des menaces et des opportunités dans l'environnement;
- identification des facteurs clés de succès.

Dans ce cadre, les entreprises recourent au modèle PESTEL (P comme Politique, E comme économie, S comme social, T comme technologie, E comme écologie, et L comme législation).

### 2. Évaluation interne

- identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.

### 3. Création et évaluation des possibilités d'action (= stratégies).

### 4. Éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants).

### 5. Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

# La stratégie : Les types de stratégie

## 1) Les stratégies globales :

**La stratégie de spécialisation** qui consiste pour l'entreprise à limiter son activité à un seul métier sur lequel elle détient un avantage concurrentiel évident. La spécialisation peut viser soit la fidélisation de clients (SNCF) soit atteindre une nouvelle clientèle à partir du développement d'un produit existant (Mc Do).

**La stratégie de diversification** offre à l'entreprise l'opportunité de se développer sur un marché correspondant à un nouveau métier. La diversification peut être de survie (Danone), de redéploiement ou de confortement

## 2) Les stratégies spécifiques :

Ce sont les cas dans lesquels nous trouvons une entreprise avec un domaine d'activité spécifique (DAS) dans lequel elle détient un avantage concurrentiel évident. L'entreprise peut opter pour :

**Une stratégie de domination par les couts** : domination du marché à partir de l'avantage compétitif du prix par des volumes qui permettent des économies d'échelle importantes.

## La stratégie : Les types de stratégie

**Une stratégie de différenciation** dans le cas où le prix ne constitue pas le facteur déterminant du choix des consommateurs (ex I PHONE).

**Une stratégie de concentration** qui consiste pour l'entreprise à se focaliser sur un segment du marché afin d'y concentrer ses ressources pour avoir un atout concurrentiel certain.

### 3) Les stratégies de croissance :

On distingue la stratégie de la croissance externe par rachat d'entreprise du même secteur (Renault achète DACIA). La croissance organique est liée au développement des capacités de production d'une entreprise à partir de ses ressources propres (Renault qui crée une usine en Iran pour produire des Logan). La stratégie de croissance conjointe est une association de deux entreprises pour produire de nouveaux produits dans une même unité de production (ex association de Fiat et Peugeot pour produire des monospaces).

**La stratégie d'internationalisation** peut être engagée dans une logique de production, l'entreprise peut maîtriser ses coûts de production (délocalisation) ou son approvisionnement alors que dans une logique de marché toucher de nouveaux consommateurs.

## La stratégie : Pouvoir de décision

Les décisions stratégiques sont du ressort des actionnaires à travers le Conseil d'Administration ou de Surveillance puisque une stratégie peut exiger des décisions qui les concernent (besoins de fonds et appel à des capitaux soit propres soit d'emprunts).

Ces Conseil d'Administration ou de Surveillance les soumettent à leurs assemblées générales pour les valider.

Une fois approuvées par les assemblée générales sous forme de résolutions, elles sont mise en application par le Management sous la direction du Président Directeur Général ou du Directoire.

Ce Management qui est sensé avoir associé ses cadres et équipes au processus d'élaboration est appelé à les associer pour la mise en place au quotidien de la dite stratégie.

Cette mise en place est concrétisée à travers des plans opérationnels pluriannuels analysant les réalisations passées et les objectifs futurs.

## De la stratégie au plan et au budget :

### De la stratégie au plan

La stratégie arrêtée par une entreprise n'a de valeur que par les résultats atteints suite à sa mise en place.

Cet exercice passe par la pro-activité des acteurs impliqués, des changements dans l'organisation et un délai, puisqu'il s'agit d'un processus qui s'étale dans le temps. L'exécution est donc beaucoup plus difficile à mener à bien que la conception.

Cette exécution commence par un plan stratégique.

### Le Plan Stratégique :

Le plan stratégique est l'outil que se donne une entreprise pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. C'est le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats.

Le plan stratégique est le document qui renferme :

- les objectifs généraux élaborés par les dirigeants de l'organisation,
- l'ensemble des actions et stratégies qui faciliteront son application,
- l'utilisation et l'affectation des ressources.

## De la stratégie au plan et au budget :

Le plan stratégique oriente les cadres vers les objectifs à atteindre et permet les opérations suivantes :

- effectuer les choix stratégiques en canalisant des décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque
- motiver les acteurs de l'organisation.
- assurer la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale et qualitative.

Le plan stratégique est un document écrit qui précise, sur une période donnée :

- les principaux objectifs de l'entreprise
- les principaux types d'actions et de moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ces objectifs.

## De la stratégie au plan et au budget :

### Le Plan Stratégique :

La planification stratégique part de la réponse aux questions : "ce que nous faisons« , " qu'allons-nous faire ? «, " que va-t-il se passer ? « " de quoi demain sera fait ? ".

Dans une démarche de concertation " bas-haut-bas-haut « , 3 étapes seront nécessaires pour élaborer un plan stratégique :

#### 1) Fixation des objectifs préliminaires :

Au mois de septembre de chaque année, chaque entité opérationnelle se réunit pour discuter de ses réalisations et imaginer son avenir dans les 3 ans.

Pendant cette réunion, les résultats de l'année écoulée sont présentés et les stratégies passées sont évaluées. Les choix faits sont également explicités et les choix futurs justifiés.

Un débat s'instaure entre la direction générale et les entités opérationnelles sur les objectifs stratégiques à retenir pour les 3 années à venir et les décisions y afférentes arrêtées.

## De la stratégie au plan et au budget :

### 2) Réalisation du plan opérationnel :

Les objectifs stratégiques sont transformés en objectifs opérationnels pour un horizon de 3 ans et les moyens et ressources nécessaires pour les atteindre sont programmés.

Le plan opérationnel est présenté à la direction générale et une fois discuté et amendé, ce plan doit faire l'objet d'un budget chiffré.

### 3) Budgétisation du plan :

Le budget pour chacune des entités opérationnelles est établi pour l'année à venir . Ces budgets sont transmis à la direction générale qui en assure la consolidation et la cohérence.

Ce budget s'inscrit dans le plan stratégique et en constitue une partie intégrante dans sa continuité.

## De la stratégie au plan et au budget :



Le budget est un instrument au service de la stratégie.

Une fois la stratégie arrêtée, l'entreprise détermine son plan opérationnel défini comme l'inscription stratégique annuelle.

Sur la base du plan opérationnel, les managers vont élaborer leurs plans d'actions (volumes d'activité, facteurs consommés etc).

Après l'arrêté de ces éléments, le manager va pouvoir élaborer son budget qui est une traduction chiffrée des différents choix