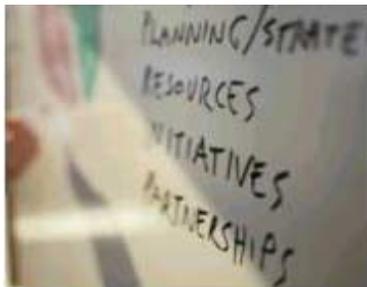




Carrefour Plein-Sud Partenaires Or
18 février 2011
Innovation
Cliquez ici !



Définir des cibles d'innovation: la planification stratégique

DÉFINITION

La **stratégie** c'est...

- une **démarche** par laquelle la haute direction d'une entreprise **anticipe son avenir** et par lequel elle choisit les **moyens** pour le concrétiser en tenant compte des **impératifs** et des lois du marché. *(MDEIE, MPA Orientations et planification stratégiques)*
- une **conceptualisation** de ce que l'organisation va faire, des **objectifs** qui vont lui permettre de se maintenir en **équilibre** avec les exigences de son **environnement**, ainsi qu'une définition des **moyens** qui vont lui permettre de maintenir cet équilibre. *(Taïeb Hafsi, HEC)*
- un **ensemble cohérent de choix** et de mesures à prendre pour réaliser une certaine **vision** de l'entreprise et créer une **valeur** (économique durable) dans un **contexte** de marchés donné. *(Allaire et Firsirotu)*

Caractéristiques d'une stratégie

1. **horizon de temps** : généralement étendu (e.g. 3+ ans) selon le secteur;
2. **impact** : significatif sur la conduite des affaires et l'identité de l'entreprise;
3. **concentration** : des efforts et des ressources sur des cibles pointues, clairement identifiées;
4. **cohérence** : un patron identifiable, de décisions qui se supportent mutuellement;
5. **profondeur**: de la dissémination dans l'organisation, affectant les façons de faire de tous.

*On constate qu'une stratégie n'est pas toujours complètement **explicite**; des éléments importants peuvent demeurer **implicites**.*

*De même elle n'est pas toujours, ni entièrement, **planifiée**; certains éléments peuvent être **émergeants**.*

POURQUOI PLANIFIER? (suite)

5 conséquences fatales à la non-planification:

- déséquilibre par rapport à l'environnement d'affaires
- manque de clarté, de concertation, de concentration dans l'action
 - éparpillement des efforts
- absence d'avantage concurrentiel
 - ou avantages non durables

La solution: articuler une « stratégie » cohérente et valide

DIFFÉRENTES APPROCHES

5 « formes » différentes:

H. Mintzberg

- Une **p**osition: un regard vers le bas: portefeuille produits/marchés
- Une **p**erspective: un regard vers le haut: façon de faire des affaires
- Un **p**lan: un regard vers l'avenir (stratégie intentionnée)
- Un **p**atron de décisions: un regard vers le passé (stratégie réalisée)
- Un jeu **p**olitique: manœuvres, tromperies pour déjouer l'adversaire

10 écoles

LES ÉTAPES DU PROCESSUS

