



# LE TAGÈTE

Vol. 3 n° 1, 1 janvier 2013

**Marcel JB Tardif**

*Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.*

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est comprise et appliquée, dans la majorité des entreprises privées, comme un processus de consultation plus ou moins inclusif qui survient à dates plus ou moins fixes et ce tous les ans ou presque. Or, la planification stratégique ne devrait pas être un événement unique, étalé plus ou moins longuement dans le temps de travail d'un certain nombre de personnes dans l'organisation, mais être entendue et pratiquée comme un exercice permanent de remise en cause de l'activité en fonction des conditions changeantes du marché de référence de l'organisation.

Qui plus est, la planification stratégique tend souvent à s'étaler sur un horizon de trois ans, alors que l'environnement externe de l'organisation, où se situe le marché de référence en vertu duquel elle est faite, se modifie souvent profondément tous les ans. De fait, la planification stratégique sert au positionnement dans le marché de l'organisation, et la demande y fluctue au rythme d'arrivée souvent infernal des technologies de remplacement qui altèrent plus ou moins complètement les conditions de la concurrence qui s'y vivent.

Par ailleurs, la planification stratégique, qui peut inclure plusieurs niveaux d'emploi n'est jamais vraiment vécue que comme une revue de la situation de l'organisation lancée, appréciée et décidée par la haute direction. Or, le lieu de rencontre dans le marché entre l'offre et la demande est le mieux situé dans toute organisation pour évaluer les conditions de pratique de la stratégie, parce que c'est en ce lieu d'interface entre l'organisation et ses clients que la demande s'exprime. C'est donc en première ligne, que l'offre rencontre la demande, et c'est à ce niveau que les ajustements dans le comportement de marché de l'organisation devraient être les mieux appliqués. En somme, la planification stratégique, qui consiste à dessiner une modalité de réponse avant le fait (la demande finale), est inconséquente par rapport à un dessein d'adaptation aux changements que subit toujours l'offre de l'organisation grâce à la concurrence qu'elle affronte. Donc, il serait plus judicieux, que la stratégie soit entendue en fonction des grandes orientations de marché que privilégie l'organisation mais mise en oeuvre avec la souplesse qu'impose une demande changeante exprimée au point de service où elle est censée être directement satisfaite.

La stratégie flexible, celle qui s'adapte immédiatement aux exigences de la demande changeante, devrait donc revenir au personnel de première ligne, même si elle doit répondre à une ligne de conduite généralement convenue dans l'organisation, et que la direction aura approuvée d'avance. Ici comme au chapitre des cibles de résultat, l'organisation a la manie de la précision dans la gestion de ses modalités d'être et de faire, alors qu'elle devrait cultiver l'approche de la trajectoire générale dans le comportement des preneurs à son activité. En d'autres mots, l'organisation aurait intérêt à éviter le piège des cibles fixes, et opter pour des avenues larges de réponse à la demande, parce que justement cette dernière n'est pas uniforme mais personnelle en ce qu'elle s'exprime un client à la fois. Soyons plus efficaces, sinon en planification fondamentale du moins en planification appliquée !