

DÉFINITIONS GÉNÉRIQUES

• Combat :

action de forces opposées, confrontation, affrontement,

symétrique : entre forces de nature et de capacité comparables tant en volume qu'en qualité ou technicité ;

dissymétrique : entre forces de même nature, mais dont un protagoniste est à l'évidence plus faible que l'autre, au plan numérique ou technologique ;

asymétrique : entre forces de natures différentes et ayant des modes d'actions et des objectifs très différents.

• Protagonistes :

concurrents ou adversaires : Acteurs en compétition avec nos intérêts et qui s'opposent par leur action ou simplement par leur présence au développement de notre plan ;

partenaires : Acteurs ayant des intérêts communs ou convergents à la réalisation des objectifs ;

sources d'oppositions : Acteurs qui ne sont pas formellement des concurrents ou des adversaires mais qui peuvent constituer un obstacle à la réalisation des objectifs.

• Posture :

appui : Action qui consiste à aider, couvrir, élargir ou soutenir l'action d'un partenaire ;

offensive : Attitude consistant à engager des actions de conquête pour un marché ou d'attaque pour atteindre le centre de gravité des concurrents ou adversaires ;

défensive : Attitude consistant à protéger, à préserver ou à consolider ses intérêts et son centre de gravité vis-à-vis des attaques des concurrents ou adversaires.

N.B. : il est possible d'avoir une posture particulière offensive dans une posture générale défensive et inversement.

• Niveaux :

stratégique : C'est le niveau de conception et l'art de combiner des actions en relation directe avec l'objectif à atteindre tel qu'il a été défini ;

opératif : C'est le niveau de synthèse entre le niveau stratégique et celui de l'action (tactique), et de coordination des différents acteurs qui vont, au niveau tactique, exécuter la manœuvre ;

tactique : Moyens dont on se sert pour parvenir à un résultat. C'est, sur le terrain, le niveau d'exécution des actions.

Exemples :

- niveau stratégique ➤ Direction générale PMI / PME, Groupe,
- niveau opératif ➤ business unit, filiale, département,
- niveau tactique ➤ unité de production, point de distribution, SAV.

• **Mancœuvre** : Emploi combiné (et dynamique) de moyens d'action directs et / ou indirects en vue de se mettre en position favorable (voire de progresser) par rapport au marché et à la concurrence pour atteindre les objectifs fixés.

DÉFINITIONS LIÉES À LA MÉTHODE

OBJECTIFS

• Préparation aux renseignements du champ économique (PRCE) * Voir à l'intérieur.

• Préparation aux renseignements du champ concurrentiel (PRCC) * Voir à l'intérieur.

• État final recherché (EFR)

Situation à obtenir à la fin de l'opération, qui correspond précisément à l'atteinte du ou des objectifs définis. Sa description précise est indispensable pour concevoir un plan d'opération cohérent.

• Critères de succès

Critères qui décrivent précisément l'état final recherché. Ils doivent pouvoir être constatés de façon objective et au besoin mesurable. Ils portent sur la situation in fine, et non pas sur les moyens d'y parvenir.

• Conclusions déterminantes

À partir des conclusions partielles et des objectifs poursuivis, elles synthétisent les idées forces à retenir pour l'élaboration des modes d'action.

• Centre de Gravité (CDG)

Caractéristiques, capacités ou situation géographique dont une entreprise, une équipe ou toute autre entité tire sa liberté d'action, sa puissance, sa volonté de combattre ou de se développer.

• Effets à obtenir

« Le bon effet, par le moyen adéquat, dans le meilleur cadre espace-temps ».

Pour atteindre un résultat, il y a plusieurs chemins : l'effet peut être analysé comme le résultat à obtenir indépendamment du chemin suivi, indépendamment des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

La notion d'effet est dynamique : c'est un « effet à obtenir » ou à produire...

But : un maximum d'effet pour un minimum d'effort (effet de levier), concentrer son énergie sur les effets recherchés (plutôt que sur les savoir-faire habituels, voire « routiniers »).

• Lignes d'opération et points décisifs (PD)

Ces lignes d'opération sont des « lignes de thème » (ici production, finance, communication, marketing, etc) qui permettent d'ordonner logiquement, dans le temps et éventuellement dans l'espace, les PD et CdG.

(Partant des points décisifs concourant à protéger le centre de gravité ami, en allant vers le centre de gravité sur lequel on cherche à agir, il s'agit d'identifier les points décisifs utiles à l'opération, puis à les relier dans un ordre logique en constituant ainsi une ou plusieurs lignes d'opération).

Les effets à obtenir sont organisés afin d'atteindre logiquement un certain nombre d'étapes « décisives ».

• Scenarii (créativité, innovation, brainstorming)

- mode d'action ami : séquences d'action combinant les moyens permettant d'accomplir notre mission et d'atteindre l'EFR.

- mode d'action adversaire ou concurrent : toute action qui s'oppose à l'accomplissement de notre mission et in fine à l'atteinte de l'EFR.

• **Choix du scénario (jeu de rôles, confrontation et comparaison)** : le choix du mode d'action retenu qui définira l'idée de manœuvre résulte de :

- la confrontation des différents modes d'action amis et concurrents,
- la comparaison des différents modes d'action amis entre eux ;

en fonction de critères préalablement définis et validés par la direction.

• **Plan d'opération** : il représente de façon schématique le résultat du travail de planification. Il est formé de différentes lignes d'opération par domaine qui rassemblent les effets à obtenir et les tâches associées. Le résultat des différentes tâches est destiné à produire un effet qui conduira à l'atteinte d'un point décisif. Les points décisifs ponctuent le déroulement de la planification comme autant d'étapes vers la réalisation de l'EFR.

© 2006 / 2007 • ITB - CID Tous DROITS RÉSERVÉS
NE PAS JETER SUR LA VOIE PUBLIQUE

PARTENARIAT



ITB

Informations, technologies
et compétitivité
www.itb.fr



CID

Collège interarmées
de défense
www.defense.gouv.fr



Haut responsable en
charge de l'intelligence
économique au Secrétariat
général de la défense nationale



Réserve citoyenne

de la région Terre
Île-de-France
www.reserves.terre.defense.gouv.fr



MEDEF Paris

Mouvement des entreprises
de France
www.medefparis.fr



Gouverneur militaire
de Paris

www.defense.gouv.fr/sites/terre/



MÉMENTO
2006/2007

Dir. Publication : G^e FLICHY (CID)
Dir. Projet : C^e (RC) B. DE GLIAME
Conception, réalisation : Sté ITB
Création maquette : DICoD



MÉMENTO n° 2



Planification opérationnelle à l'usage des PME à potentiel de croissance

MÉTHODE

OBJECTIFS

ANALYSE DE LA MISSION

PLAN D'OPÉRATION

DÉFINITIONS

GÉNÉRIQUES ET LIÉES À LA MÉTHODE

LIENS UTILES ET PARTENAIRES

voir au dos

REPRODUCTION
INTERDITE
SANS AUTORISATION
ÉCRITE

© 2006 / 2007 • ITB - CID Tous DROITS RÉSERVÉS
NE PAS JETER SUR LA VOIE PUBLIQUE

Ce mémento a été créé à votre intention afin de mettre à votre disposition des outils essentiels pour l'élaboration d'une stratégie la plus efficace possible et surtout parfaitement adaptée à vos besoins.

Intégrant les éléments du mémento du cycle du renseignement à l'usage des PME et PMI à potentiel de croissance, il vous permet de consolider le positionnement de votre société dans des environnements complexes et concurrentiels, de déterminer très précisément le but à atteindre et de concevoir l'opération pour y parvenir en choisissant les voies et les moyens les plus adaptés.

Issu des techniques de planification employées par les armées, ce document, élaboré et proposé dans le cadre d'une coopération civilo-militaire entre la société ITB et le collège interarmées de défense, constitue un outil simple et pratique utilisant une méthodologie parfaitement éprouvée et adaptable à toutes sociétés et situations.

Une plateforme Internet dédiée a été mise en place à votre intention afin, si vous le souhaitez, de poursuivre plus loin la méthodologie et de vous aider à vous doter des armes nécessaires au développement de votre société dans un environnement toujours plus concurrentiel !

RETROUVEZ LE MÉMENTO EN LIGNE
www.itb.fr

OBJECTIFS

ÉTUDE OBJECTIVE DES FACTEURS ET OBJECTIFS DE LA MISSION

DÉMARCHE

- Ce que je suis ?
- Ce que je veux ?
- Où je veux aller ?

MÉTHODES ET OUTILS

- PRCE** • Préparation aux renseignements du champs économique (voir Mémento du cycle du renseignement)
 - **Se connaître en tant que dirigeant** : motivations, vulnérabilité, compétences, forces et faiblesses...
 - **Connaître son entreprise, ses partenaires** : Collaborateurs, vulnérabilité, actionnaires, historique...
 - **Son marché** : local, national, mondial, tailles, nature des clients, fournisseurs...
- PRCC** • Préparation aux renseignements du champs concurrentiel (voir Mémento du cycle du renseignement)
 - **Connaître** : nombre, identité, localisation, taille, prix et technologie des produits et services...
 - **Connaître** : stratégie, savoir-faire, centre de gravité, force et faiblesse, capacité...

LIVRABLES - RÉSULTATS

- **Estimation des forces en présence** : forces amis, partenaires, alliés, concurrents, forces d'opposition, neutres ...
- **Contraintes et restrictions** : éléments susceptibles de limiter les moyens disponibles pour mener à bien l'opération. Une contrainte est un facteur extérieur (temps, cadre légal...). Une restriction est généralement imposée par la direction à l'équipe de planification (budget, ressources humaines...).
- EFR** • **État final recherché (EFR)** : voir définition au dos.
- **Critères de succès** : voir définition au dos.

ANALYSE DE LA MISSION

DÉLIMITER LE PARCOURS POUR ATTEINDRE L'EFR

DÉMARCHE

- Quel est l'environnement entre mes points de départ et d'arrivée ?
- Quelles sont les grandes étapes indispensables ?

MÉTHODES ET OUTILS

- **Études des données collectées** : répartition par domaines de façon à étoffer le spectre d'analyse de la situation : politique, économique, social, médiatique...
- **Constat déduction conclusion (Matrice CDC)** : Il s'agit du processus d'analyse qui permet de déduire des différentes informations disponibles les conclusions pertinentes (ou conclusions partielles) pour la conduite de la mission.

LIVRABLES - RÉSULTATS

- Conclusions déterminantes**
- **Les conclusions déterminantes** : Issues des conclusions partielles, elles synthétisent les idées forces essentielle à retenir pour l'élaboration du plan d'opération.
- **Les centres de gravités** : sources de notre liberté d'action et de celles des concurrents.
- **Les effets à obtenir** : voir définition au dos.
- **La détermination des points décisifs et l'élaboration des lignes d'opération** : consiste à regrouper les effets à obtenir pour l'atteinte des points décisifs qui constituent les grandes étapes du plan.

PLAN D'OPÉRATION

CHOISIR ET ORDONNER POUR CONDUIRE L'ACTION

DÉMARCHE

- Comment j'y arrive ?
- Quels sont les moyens à mettre en place ?
- Quelles sont les actions à entreprendre ?

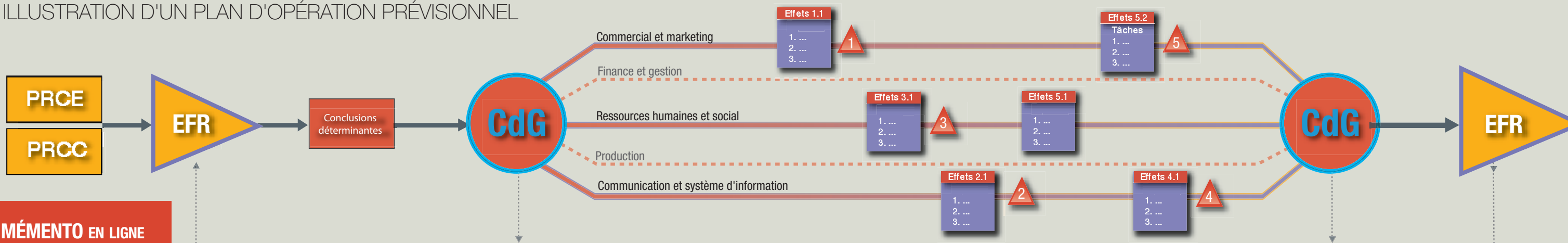
MÉTHODES ET OUTILS

- **Études des modes d'action (MA) amis et concurrents** : imaginer les différentes façons de parvenir à l'EFR, ou de s'y opposer à partir des conclusions de la phase d'analyse.
- **Confrontation** : consiste à confronter chaque MA ami avec chaque MA concurrent pour déterminer les avantages, inconvénients et risques de chaque mode d'action ami imaginé.
- **Comparaison** : permet de comparer les modes d'action ami en fonction des critères définis (réversibilité, économie des moyens, impact médiatique...) afin d'appuyer son choix sur des éléments objectifs.

LIVRABLES - RÉSULTATS

- Tâches** 1. ... 2. ... 3. ...
- **Tâches et moyens** : un ensemble de tâches permet d'obtenir un effet qui conduit à l'atteinte du point décisif.
- **Plan d'opération prévisionnel** : Confrontation et comparaison permettent de choisir un MA ami en l'aménageant éventuellement pour en déduire le plan d'opération retenu (voir illustration ci-dessous).

ILLUSTRATION D'UN PLAN D'OPÉRATION PRÉVISIONNEL



RETROUVEZ LE MÉMENTO EN LIGNE
www.itb.fr