Chapitre 9  
Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 7. La stratégie des organisations (36 %)  Positionnée sur un marché concurrentiel, l’entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d’identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d’autres organisations publiques ou d’organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.  L’élève doit être capable de :  – identifier les avantages concurrentiels d’une entreprise, les ressources spécifiques qu’une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;  – repérer et analyser les choix stratégiques d’une organisation ;  – comparer les choix stratégiques d’une entreprise avec ceux d’autres organisations ;  – caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;  – repérer l’influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d’une organisation. | | |
| 7.4 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ? | – Marge de manœuvre stratégique  – Valorisation des ressources locales  – Transfert de compétences  – Groupes de pression | Les finalités et missions des organisations publiques sont définies et encadrées par la réglementation. Leurs marges de manœuvre en matière d’affectation des ressources sont donc fortement contraintes.  Contrairement aux entreprises, leur stratégie est induite par la détermination d’objectifs d’intérêt général et leur mission.  Cependant comme les entreprises, les organisations publiques peuvent être confrontées à des choix décisifs pour leur avenir en termes de services rendus et de ressources à mobiliser.  Le transfert de compétences et la plus grande autonomie accordée à certaines organisations publiques ont élargi leurs marges de manœuvre.  Les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques constituent des contraintes ou des appuis supplémentaires aux choix effectués. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. De quoi dépendent les décisions stratégiques des organisations publiques ?** | 1. Montrer que les décisions stratégiques des organisations publiques sont liées à leur finalité et à des objectifs d’intérêt général à la différence des entreprises.  2. Montrer que ces décisions stratégiques sont prises en fonction de considérations politiques, économiques et sociales. |
| **2. En quoi les choix stratégiques des organisations publiques sont-ils contraints ?** | 1. Mettre en évidence les contraintes liées aux dispositions statutaires spécifiques des organisations publiques.  2. Identifier les contraintes des organisations publiques en matière d’affectation des ressources. |
| **3. Pourquoi les organisations publiques doivent-elles mettre en œuvre une démarche stratégique ?** | Identifier les raisons qui conduisent à une démarche stratégique dans les organisations publiques. |
| **4. Quelles sont les marges de manœuvre des décideurs publics ?** | 1. Mettre en évidence les marges de manœuvre des décideurs publics en matière de stratégie.  2. Identifiez les ressources spécifiques qu’une organisation publique peut valoriser.  3. Repérez le rôle des parties prenantes dans les choix stratégiques des organisations publiques. |

Cours

1. De quoi dépendent les décisions stratégiques des organisations publiques ?

Les organisations publiques ont une finalité non lucrative qui s’exprime à travers la production de services publics et la gestion du domaine public. C’est en fonction de ces finalités que sont définis les objectifs stratégiques de ces organisations dans une logique d’intérêt général et que sont prises les décisions stratégiques.

Ces objectifs stratégiques sont déterminés à partir de considérations politiques (puisque fixés par des élus) mais aussi à partir de nécessités économiques et sociales (ex. : diminuer le nombre de jeunes sortant du système éducatif sans diplôme, faire face au vieillissement de la population).

Tous ces éléments montrent que les dirigeants d’organisations publiques n’exercent pas leur activité dans le même contexte que celui dans lequel sont placés les dirigeants d’entreprise.

2. En quoi les choix stratégiques des organisations publiques sont-ils contraints ?

Les missions et les activités des organisations publiques sont encadrées par leurs statuts selon un principe de spécialité. Ainsi, une université ne peut-elle, par exemple, pas avoir d’autres missions que l’enseignement et la recherche. Ce principe de spécialité défini dans un texte de loi constitue une contrainte qui s’impose aux décideurs publics et limite les choix stratégiques qu’ils peuvent faire.

Ces décideurs doivent aussi respecter des dispositions relatives à l’affectation des ressources. Ainsi, seules les dépenses correspondant aux compétences des organisations publiques déterminées par la loi, prévues au budget et votées peuvent être engagées comme c’est le cas pour les collectivités territoriales. La réglementation en matière de budget permet de contrôler la régularité et la légalité des recettes et des dépenses et, donc, d’encadrer l’action des décideurs publics (exemple du contrôle exercé par le Trésor public, le préfet et la chambre régionale des comptes dans le cas d’une collectivité territoriale).

3. Pourquoi les organisations publiques doivent-elles mettre en œuvre une démarche stratégique ?

Les organisations publiques sont confrontées à la concurrence d’autres organisations publiques. Une rivalité existe en effet entre des collectivités territoriales, chacune cherchant à rendre son territoire le plus attractif possible pour les individus mais surtout pour les entreprises compte tenu des enjeux économiques et sociaux que représente cette implantation. Certaines organisations publiques sont aussi concurrencées par des organisations privées comme c’est le cas des hôpitaux publics qui sont en concurrence avec des cliniques privées.

Dans ce contexte, il est indispensable que les organisations publiques mettent en œuvre une démarche stratégique, comme le font les entreprises, pour pouvoir définir et mettre en œuvre des choix stratégiques pertinents. Ceux-ci doivent en effet répondre aux attentes des différentes parties prenantes (comme par exemple les demandeurs d’emploi et les entreprises pour Pôle emploi) et s’inscrire, en plus de cette optique d’efficacité, dans un souci d’efficience puisque la réflexion stratégique se déroule dans le cadre de budgets contraints.

4. Quelles sont les marges de manœuvre des décideurs publics ?

Même si la stratégie des organisations publiques est encadrée, certaines de ces organisations disposent d’une marge de manœuvre dans la mise en œuvre d’actions du fait de l’autonomie qui leur a été accordée (exemple de la Monnaie de Paris, ancienne direction du ministère de l’Économie devenue établissement public à caractère industriel et commercial en 2007 ou des universités depuis la loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités).

Les transferts de compétences aux collectivités territoriales ont ainsi élargi la marge de manœuvre de ces organisations publiques. Si ces collectivités doivent exercer certaines compétences bien précises, elles peuvent décider du mode de gestion qu’elles adoptent pour cela. Ainsi, une communauté de communes – à qui les communes ont transféré certaines de leurs compétences de façon obligatoire ou facultative – peut décider d’assurer elle-même certaines activités (comme la gestion de l’eau ou la collecte et le traitement des ordures ménagères) ou de les confier à une entreprise privée par le biais de la délégation de service public, c’est-à-dire de les externaliser. Les collectivités territoriales disposent donc d’une liberté d’action dans la mise en œuvre de leurs missions (ex. : choix stratégique d’externalisation ou non), mise en œuvre qui peut être influencée par les pressions exercées par les parties prenantes.

Les collectivités territoriales ont aussi des opportunités de développement stratégique grâce aux ressources locales dont elles disposent (ex. : un patrimoine, une histoire, des ressources naturelles comme des paysages ou un accès à la mer). Elles cherchent ainsi à mettre en valeur ces ressources qui leur sont spécifiques en menant diverses actions de valorisation (ex. : création d’un parc à thème, de chemins de randonnée, obtention du classement en tant que station balnéaire) car ces ressources locales constituent des atouts stratégiques pour leur développement économique et social.