Chapitre 4  
Comment émergent   
les grandes orientations stratégiques ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 6. Le processus et le diagnostic stratégiques  L’objectif de ce thème est de donner une vue d'ensemble de la notion de processus stratégique. Sur la forme, celui-ci s’applique à tous les types d’organisation et après en avoir défini les frontières, il doit comporter un diagnostic complet nécessaire à la prise de décision. L’accent est mis sur la complexité de l’environnement, sur les évolutions rapides qui le rendent difficilement prévisible et auxquelles l’organisation se trouve constamment confrontée.  L’élève doit être capable de :  – repérer les étapes successives d’un processus stratégique ;  – identifier la mission de l’organisation et montrer la cohérence entre ses objectifs stratégiques et cette mission ;  – identifier le métier de base de l’entreprise et repérer ses domaines d’activité stratégiques ;  – caractériser les compétences et les ressources disponibles ;  – repérer l’avantage concurrentiel à partir de l’analyse des compétences et des ressources ;  – repérer des éléments de diagnostic interne et/ou externe d’une organisation. | | |
| 6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ? | – Stratégie globale  – Processus stratégique  – Objectifs stratégiques  – Domaine d’activité stratégique  – Avantage concurrentiel  – Compétences distinctives  – Politique publique | La stratégie doit permettre d’accroître la cohérence entre la finalité de l’organisation et son environnement par définition évolutif. Elle s’appuie sur un ensemble d’objectifs et de décisions qui engagent le devenir de l’organisation. Le processus stratégique décrit la combinaison des différentes phases qui vont aboutir à la définition de la stratégie.  Pour l’entreprise, le processus stratégique est centré sur son ou ses métiers et sur les domaines d’activité stratégique (DAS). Il s’appuie sur un avantage concurrentiel fondé sur des compétences distinctives. Pour les autres organisations, le processus stratégique est construit à partir des missions qui leur sont assignées par l’autorité publique ou qu’elles se sont fixées en relation avec leur finalité. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Qui est l’organisation, que sait-elle faire ?** | 1. Identifier le métier et les DAS de l’entreprise.  2. Identifier la mission d’intérêt général de l’organisation publique.  3. Identifier la mission d’une association. |
|  |  |
| **2. Comment sont fixés les objectifs stratégiques ?** | 1. Identifier les facteurs conduisant à la fixation des objectifs stratégiques.  2. Différencier le métier, les compétences distinctives, la mission d’intérêt général et la mission associative. |
|  |  |
| **3. Quelle stratégie et comment la mettre en œuvre ?** | 1. Expliciter la façon dont l’organisation choisit une stratégie donnée.  2. Montrer qu’elle s’appuie sur des plans opérationnels et des ressources propres. |

Cours

1. Qui est l’organisation, que sait-elle faire ?

Le processus stratégique des organisations est un processus dynamique en raison de la complexité et des changements rapides, voire imprévisibles, de l’environnement. Il commence tout d’abord par une phase de diagnostic dont le but est d’apporter des réponses précises à trois questions fondamentales que doit se poser tout décideur, quel que soit le type d’organisation qu’il dirige : « qui sommes-nous ? », « quelles sont nos missions ? » et « où peut-on aller ? ». Ces trois questions fondamentales ont pour but de mettre en évidence le métier de l’entreprise, la mission de l’organisation publique ou associative, pour qu’elles prennent des décisions cohérentes par rapport à leur savoir-faire et à leurs compétences distinctives.

2. Comment sont fixés les objectifs stratégiques ?

La phase de fixation des objectifs stratégiques permet de répondre à une nouvelle question : « où veut-on aller ? » Il s’agit ici de choisir, parmi toutes les opportunités repérées et listées durant la phase de diagnostic, la voie qui sera finalement retenue et qui engagera l’entreprise pour un terme relativement long.

Ici, les différentes options stratégiques doivent être évaluées afin de déterminer la pertinence de chacune d’elles. Cette évaluation repose sur un classement de chaque option par rapport à des critères définis au regard des conclusions du diagnostic stratégique et des objectifs que la stratégie doit permettre d’atteindre à long terme. Plusieurs critères entrent donc en ligne de compte dans cette analyse (généralement menée par les dirigeants) et le choix se porte alors sur la stratégie optimale en termes de réponse aux critères. La fixation de ces objectifs dépend toutefois de la nature de l’organisation : entreprise privée, organisation publique ou association.

Les objectifs stratégiques des entreprises sont définis par la direction générale. Ils sont liés aux métiers exercés par l’entreprise, à tout ce qui fait son identité propre (ex. : développer de nouveaux médicaments ou des vaccins innovants pour une entreprise pharmaceutique). Les organisations publiques remplissent quant à elles des missions d’intérêt général définies par les pouvoirs publics, qu’il s’agisse de l’État ou des collectivités territoriales. C’est en rapport avec ces missions qu’elles définissent leurs objectifs stratégiques. Ainsi, dans le cadre de sa mission d’éducation et de développement de la culture, un musée peut avoir pour objectif d’augmenter sa fréquentation de 50 %. Enfin, c’est conformément à leurs statuts approuvés par l’assemblée générale des adhérents que les associations doivent choisir des objectifs stratégiques visant à remplir leurs différentes missions (ex. : doubler le nombre d’adhérents en deux ans, prévenir les risques liés à la santé).

3. Quelle stratégie et comment la mettre en œuvre ?

Pour mettre en œuvre la stratégie, il faut la décliner au niveau opérationnel ; cela revient à se poser la dernière question : « comment allons-nous parvenir à atteindre nos objectifs ? » La réponse à cette question nécessite alors le cadre d’un processus de planification stratégique : la direction de l’organisation élabore un plan stratégique qui, en complète cohérence avec les deux phases précédentes, définit les grandes lignes à suivre, puisqu’il résume les orientations stratégiques et les objectifs à atteindre à long terme.

Ce plan stratégique est ensuite décliné en plans opérationnels, c’est-à-dire en programmes ou plans d’action mis en œuvre par tous les services, départements, unités de l’organisation à moyen terme. Il s’agit là de définir les actions et les moyens qui doivent être mis en œuvre au niveau opérationnel (ex. : plan de production, plan marketing, plan de recrutement du personnel) pour assurer la réalisation du plan stratégique. Chaque plan d’action à moyen terme est ensuite traduit en termes financiers grâce à un budget (ex. : budget publicitaire, de production), qui consiste à chiffrer un plan d’action (en dépenses et recettes prévisionnelles) permettant sa mise en œuvre sur le court terme (en général, un an). Les plans opérationnels ne peuvent être définis qu’en fonction du plan stratégique, qui doit viser à dégager ou à consolider des avantages concurrentiels, et qui s’inscrit dans une optique de long terme. Ils sont donc la traduction à moyen terme de ce plan stratégique. Avec le budget, ils permettent le déploiement de la stratégie dans l’entreprise. Ces différents plans nécessitent la motivation et l’implication du personnel.