04 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

I. Les Étapes du processus stratÉgique

A. Établir un diagnostic stratégique

1) Ce que l’organisation « veut faire » : la mission

La mission de l’organisation consiste à répondre à la question « Pourquoi existe-t-elle ? » C’est sa raison d’être.

* Les organisations privées ont pour finalité la recherche du profit. Mais d’autres finalités peuvent également être déterminées au niveau social, au niveau environnemental…
* Les organisations publiques ont pour mission la production de services publics et la gestion du domaine public de façon à rendre service aux usagers.
* Les organisations à but non lucratif cherchent à satisfaire leurs adhérents.

2) Ce que l’organisation « sait faire » : le métier

Le métier se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif de l’organisation.

Ces savoirs permettent à l’organisation de produire des produits de qualité et ainsi de satisfaire les besoins des clients ou usagers. Par ailleurs, cela peut constituer un élément de distinction avec les concurrents.

B. Fixer des objectifs

« Il n’est point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque).

La fixation d’objectifs est indispensable pour répondre à la question « Où voulons nous aller ? ».

Après avoir déterminé sa mission et son métier, l’organisation va mettre en place des objectifs qui lui permettront de remplir sa mission.

Un objectif est un but vers lequel tend l’organisation. Les objectifs doivent être :

* diversifiés (quantitatifs/qualitatifs, économiques/sociaux…) ;
* quantifiables (établissement d’indicateurs de mesure) ;
* réalisables (par l’organisation, son personnel…) ;
* délimités dans le temps (court, moyen ou long terme).

Exemple : atteindre un taux de rentabilité de 20 % d’ici deux ans.

Les objectifs sont à adapter au type d’organisation (entreprise, association, établissement public…) et à chacun de ses DAS.

C. Effectuer un choix stratégique

1) Définir un plan d’action à long terme

La démarche stratégique est un processus qui s’élabore à long terme. En effet, elle demande une réflexion d’ensemble sur l’organisation. C’est pourquoi toutes les décisions prises dans ce contexte engagent l’organisation à long terme puisqu’elles engendrent une mutation profonde de l’organisation.

2) Mettre en œuvre des moyens

Afin de parvenir à atteindre ses objectifs, l’organisation doit allouer les moyens pertinents et suffisants.

3) Veiller à la cohérence de la stratégie

L’organisation, en partant de sa mission et de son métier, doit décliner des objectifs en relation avec sa mission et son métier.

La mise en place d’une stratégie va donner une vision d’ensemble qui permet ainsi de coordonner les objectifs de façon à ce que l’action de l’organisation soit cohérente et efficace.

II. Un processus stratÉgique pour assurer la pÉrennitÉ de l’organisation

A. Les compétences et les ressources de l’organisation

L’organisation n’est pas uniquement une entité productrice de biens et/ou de services marchands ou non marchands, c’est également un carrefour de ressources. Les ressources et les compétences détenus par l’organisation déterminent son avantage concurrentiel, c’est-à-dire ce que l’entreprise maîtrise mieux que ses concurrents. Les ressources et les compétences s’expriment à travers certains savoirs (savoir produire, savoir innover, savoir distribuer, savoir former, savoir maîtriser la qualité…).

1) Les ressources

Les ressources financières :

Elles dépendent du type d’organisation : bénéfices, impôts et taxes, cotisations…

Les ressources matérielles :

Elles regroupent différentes ressources : ressources productives, ressources logistiques, ressources informatiques. Ces moyens peuvent concerner des biens matériels comme les locaux, les machines… indispensables à mettre en œuvre pour la réussite du processus stratégique.

Les ressources humaines :

L’effectif du personnel mais pas uniquement, car il faut aussi évaluer ses compétences professionnelles.

2) Les compétences

La compétence est une capacité à mobiliser une combinaison de ressources pour agir de manière spécifique dans un contexte donné.

Par exemple, pour être capable de remettre en route une installation industrielle (la compétence) le plus rapidement possible (le contexte), un opérateur doit connaître le mode opératoire (savoir), interpréter les paramètres (savoir-faire) et être rigoureux (savoir-être).

Les compétences de l’organisation sont difficilement imitables et substituables. Elles rendent l’organisation unique et expliquent l’existence d’avantages concurrentiels.

B. La construction de l’avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l’entreprise sur ses concurrents.

On peut distinguer trois types d’avantages concurrentiels :

* lié au produit : le produit peut être porteur d’une innovation, d’un nouveau concept, d’une notoriété… ;
* lié au marché : le marché sur lequel est implantée l’entreprise lui confère un avantage ;
* lié à la technologie : l’effort technologique que l’entreprise a pu déployer.

L’avantage concurrentiel procure à l’organisation une position dominante sur son marché.

C. La sauvegarde de l’avantage concurrentiel

1) La maîtrise des coûts

Afin d’assurer leur pérennité sur le marché, les organisations doivent veiller constamment à maîtriser leurs coûts. La maîtrise des coûts de production permet de fixer des prix de vente moindres et peut constituer un avantage sur la concurrence.

2) Le rôle de l’innovation

L’innovation est un processus qui se déroule depuis la naissance d’une idée jusqu’à sa matérialisation (lancement d’un produit), en passant par l’étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production.

3) L’importance de la qualité

La qualité est définie par l’Afnor (Association française de la normalisation) : « Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs. »