Chapitre 6 : Quels sont les objectifs stratégiques  
des organisations ?

L’objectif est un but que l’organisation veut atteindre. Il peut être modifié au cours de l’activité et il évolue avec les contraintes et les opportunités qui apparaissent tant dans l’organisation que dans son environnement. L’objectif de nature stratégique engage l’organisation et ses ressources à long terme, et il est défini par les dirigeants de l’organisation.

1. **Comment la finalité détermine-t-elle les objectifs stratégiques de l’organisation ?**

La finalité d’une organisation est sa raison d’exister, son orientation sur le long terme. Elle peut être de nature lucrative ou non lucrative : sociale, culturelle, sociétale…

Les objectifs stratégiques sont définis par l’organisation pour lui permettre d’atteindre sa finalité.

Tout dirigeant d’organisation doit formuler des objectifs stratégiques en relation avec cette finalité.

Les objectifs stratégiques peuvent être :

**–** quantitatifs (ex. : augmenter le nombre de magasins de 15 % dans les 4 ans à venir) ou qualitatifs (ex. : améliorer l’accueil des usagers) ;

**–** économiques, c’est-à-dire en lien avec la rentabilité et le développement de l’organisation (ex. : conserver sa place de leader sur le marché, se développer dans le e-commerce), ou non-économiques, de nature sociale ou sociétale (ex. : améliorer le cadre de vie, promouvoir le développement durable).

Comme pour la finalité, les objectifs stratégiques dépendent du type d’organisation :

– pour une organisation publique, ce peut être la satisfaction des usagers (améliorer le délai de traitement des dossiers ; augmenter le nombre de bacheliers…) ;

– pour une entreprise privée, ce sera le développement du chiffre d’affaires (améliorer ses parts de marché) ;

– pour une association, les objectifs stratégiques sont en relation directe avec l’objet social : ce peut être l’accroissement du nombre d’adhérents ou du nombre de donateurs.

**II. Comment les ressources déterminent-elles les objectifs stratégiques de l’organisation ?**

Les dirigeants ne peuvent pas fixer les objectifs stratégiques sans tenir compte des ressources disponibles dans l’organisation. Les objectifs stratégiques ne seront atteints que si les ressources sont adaptées aux niveaux financier, humain, matériel et immatériel. Si ce n’est pas le cas, l’organisation peut les développer ou les acquérir.

* 1. **Les ressources matérielles et immatérielles**

La fixation des objectifs stratégiques suppose de prendre en compte :

– les ressources matérielles : nombre de machines, de véhicules, implantation des usines… ;

– les ressources immatérielles : savoir-faire spécifique, capacité d’innovation, image de marque, notoriété…

* 1. **Les ressources humaines de l’organisation**

Dans la fixation de ses objectifs stratégiques, l’organisation doit également tenir compte de ses ressources humaines (en nombre suffisant et en termes de compétences), en vérifiant qu’elle dispose de ressources humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Si ce n’est pas le cas, elle pourra les développer grâce à la formation et au partage de connaissances, ou les acquérir grâce au recrutement.

* 1. **Les ressources financières de l’organisation**

Les objectifs stratégiques nécessitent souvent des investissements importants qui vont dépendre des ressources financières détenues par l’organisation.

Les sources des ressources financières varient selon le type d’organisation :

– pour une organisation publique, elles proviennent des impôts, taxes, emprunts… ;

– pour une entreprise privée, elles proviennent des apports des associés, emprunts, bénéfices… ;

– pour une association, elles proviennent des cotisations, subventions, dons, recettes liées à l’activité…

**III. Comment l’environnement détermine-t-il les objectifs stratégiques de l’organisation ?**

1. **Les composantes de l’environnement de l’organisation**

L’organisation détermine ses objectifs stratégiques en tenant compte de ses ressources et de sa finalité, mais elle doit également prendre en considération les composantes de son environnement.

L’environnement des organisations se définit comme l’ensemble des acteurs et des facteurs qui entourent l’organisation et avec lesquels elle est en interaction permanente.

L’environnement des organisations comprend deux dimensions :

– le microenvironnement, constitué de l’ensemble des acteurs qui l’entourent et avec lesquels elle entretient une relation directe : clients, fournisseurs, concurrents, banques, administrations, riverains… ;

– le macroenvironnement, constitué d’éléments plus lointains tels les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux (modèle PESTEL) ; par exemple : le facteur économique avec la baisse du pouvoir d’achat, le facteur écologique avec les politiques d’économie d’énergie.

1. **L’impact de l’environnement sur la stratégie   
   des organisations**

L’environnement de l’organisation est constitué de multiples composantes qui vont influencer la fixation des objectifs stratégiques. L’environnement est donc complexe, car il a de nombreuses composantes (micro- et macroéconomiques) ; il est également de plus en plus instable, car il est en évolution permanente (nouveaux entrants, nouvelles technologies…).

L’organisation doit analyser son environnement et en tenir compte dans la définition de sa stratégie afin de saisir les opportunités et de lever les contraintes qu’il suscite.

Par exemple, le e-commerce est une innovation technologique qui peut se révéler :

– une opportunité : il permet à l’organisation de répondre aux besoins de ses clients en offrant de nouveaux biens ou services et d’avoir de nouveaux débouchés ;

– une contrainte : il impose à l’organisation de mettre en place un service après-vente, d’avoir un site Internet fiable, mis à jour en temps réel, et une logistique performante.

L’organisation doit essayer de transformer ces contraintes en opportunités. Dans le cas contraire, elle met en jeu sa pérennité (exemple de contrainte transformée en opportunité : Volvic commercialise de l’eau en bouteille plastique. Le facteur écologique lié à cette production est une contrainte, car le plastique est produit à partir d’une matière première non renouvelable, le pétrole, et les bouteilles plastiques polluent la planète. Volvic a donc transformé cette contrainte environnementale en opportunité en devenant la première entreprise française à intégrer du plastique partiellement d’origine végétale dans ses bouteilles).