

# M21-Le Processus Stratégique

Face à la complexité de l'environnement, les organisations doivent élaborer une stratégie. Les dirigeants fixent des objectifs à long terme pour orienter les actions des partenaires. Leurs choix doivent être le fruit d'une réflexion structurée autour du processus stratégique afin d'aider les organisations à se différencier. Cette stratégie doit être construite autour de la définition claire de la finalité de l'organisation.

## Différenciation de la finalité, des missions et des objectifs d'une organisation :

- **Finalité** : Raison d'être de l'organisation. Par exemple, les entreprises privées visent à maximiser la rentabilité et le profit, tandis que les organisations publiques se concentrent sur l'intérêt général.
- **Missions** : Ensemble d'activités répondant à la finalité. Par exemple, une entreprise citoyenne peut avoir pour mission de produire avec des énergies propres.
- **Objectifs** : Résultats quantitatifs ou qualitatifs précis à atteindre dans un délai déterminé. Un objectif de qualité doit être clairement exprimé, motivant, bien évalué, compatible avec l'autonomie des individus, quantifiable ou observable, et limité dans le temps. Ils se classent en objectifs stratégiques (long terme), tactiques (moyen terme) et opérationnels (court terme).

## Stratégie pour une organisation :

- La stratégie, terme d'origine militaire, a été transposée aux organisations dans les années 1950. Elle consiste à déterminer les objectifs à long terme, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources nécessaires.
- La stratégie coordonne les objectifs, fait face aux défis de l'environnement, développe l'organisation et maintient la compétitivité.

## Différentes stratégies :

- **Spécialisation** : Concentration sur une seule activité.
- **Diversification** : Allier plusieurs activités pour répartir les risques.
- **Intégration verticale** : Absorber fournisseurs et/ou distributeurs pour mieux maîtriser les coûts et les délais.
- **Réseaux** : Recentrement sur les compétences de base et externalisation d'autres activités.

## Étapes du processus stratégique :

1. **Diagnostic stratégique** : Analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).
2. **Définition des objectifs** : Détermination des moyens nécessaires et vérification de leur cohérence avec la finalité de l'organisation.
3. **Mise en œuvre des décisions stratégiques** : Définition des missions et actions à entreprendre.
4. **Contrôle des actions** : Mise en place d'actions correctrices si les résultats ne correspondent pas aux attentes.

## Diagnostic stratégique interne :

- **Ressources humaines** : Analyse qualitative (compétences des salariés) et quantitative (effectifs).
- **Ressources techniques** : État des biens matériels et immatériels, savoir-faire technique, approvisionnement, logistique, et systèmes d'information.
- **Ressources financières** : Analyse des sources de financement (autofinancement, augmentation de capital, cession d'actifs, emprunt).

## Diagnostic stratégique externe :

- Analyse des menaces, opportunités et contraintes de l'environnement.
- Utilisation d'outils comme le modèle des forces concurrentielles de Michael Porter, la théorie du cycle de vie des produits, et les matrices d'analyse du portefeuille d'activités (BCG, A. D. Little).

#### **Influence de l'environnement sur l'organisation :**

- Transforme les menaces en opportunités, par exemple, les mutations technologiques et le papy-boom.
- Respect de l'environnement et développement durable comme arguments de vente.

#### **Avantage concurrentiel :**

- Un avantage concurrentiel se compose de compétences stratégiques (connaissances et savoir-faire des salariés) et de facteurs clés de succès (diminution des coûts, technologies spécifiques, capacités financières).

#### **Spécialisation et diversification :**

- **Spécialisation** : Concentration sur une seule activité, exploitant au mieux les savoirs et savoir-faire.
- **Diversification** : Exploration de nouvelles activités pour répartir les risques.

#### **Domination par les coûts et différenciation :**

- **Domination par les coûts** : Réduction des coûts pour proposer des prix avantageux.
- **Différenciation** : Offrir des produits ou services uniques pour se démarquer.

#### **Externalisation et intégration :**

- **Externalisation** : Confier des activités non stratégiques à des partenaires extérieurs (sous-traitance, franchise, concession, filiales communes, GIE).
- **Intégration** : Internaliser des activités stratégiques pour mieux maîtriser les coûts et la qualité.