

Révisions : la formulation d'une stratégie

La formulation d'une stratégie dépend de la finalité de l'organisation, du diagnostic stratégique et de sa politique RSE.

La formulation d'une stratégie consiste avant tout à définir des objectifs, c'est-à-dire les buts et résultats que l'organisation souhaite atteindre à un horizon de 5 ans. Ce processus ne se fait pas de manière isolée ; il repose sur une triple influence :

la finalité de l'organisation :

Elle représente sa raison d'être. Si une entreprise privée a une finalité lucrative (recherche du profit), elle peut aussi intégrer des missions sociales ou environnementales, comme l'illustre le groupe Renault dont l'objectif de rentabilité sert sa finalité lucrative tout en visant l'innovation.

le diagnostic stratégique (swot) :

Une stratégie pertinente s'appuie sur une analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces). L'objectif est de consolider les forces, sécuriser les faiblesses et les menaces, et se développer en saisissant les opportunités de l'environnement.

la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

Aujourd'hui, la RSE est indissociable de la stratégie. Elle oblige l'organisation à intégrer les préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans ses activités. Par exemple, Renault fixe des objectifs de neutralité carbone et de développement de l'économie circulaire pour répondre à ces enjeux.

L'interaction avec les parties prenantes et la gouvernance de l'organisation

L'organisation est un système au sein duquel gravitent des parties prenantes internes (salariés, dirigeants, actionnaires) et externes (clients, État, banques, ONG). Leurs intérêts sont souvent divergents : là où l'actionnaire recherche des dividendes, le salarié souhaite une amélioration de sa rémunération et de ses conditions de travail.

Ces divergences peuvent créer des nœuds de conflit, notamment lors de plans de restructuration. Le rôle du dirigeant est alors crucial : il doit arbitrer entre ces aspirations contradictoires pour trouver un consensus et emporter l'adhésion de tous. La réussite de la stratégie dépend de cette capacité à transformer une vision en une démarche collective motivante.

Le mode de gouvernance choisi détermine cet arbitrage :

La gouvernance actionnariale :

Elle privilégie la maximisation de la richesse des actionnaires et le contrôle des dirigeants par ces derniers. Une rémunération variable liée à la réalisation d'objectifs financiers (dividende, rentabilité...) vise à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des investisseurs.

La gouvernance partenariale :

Plus vaste, elle vise la création de valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

De la décision à la performance : le rôle des indicateurs de gestion

Une fois les objectifs fixés, ils sont mis en œuvre via des **décisions stratégiques**. Ces décisions, prises au plus haut niveau, engagent des ressources importantes (financières, humaines, matérielles) et produisent des effets à moyen et long terme.

Pour évaluer si la stratégie porte ses fruits, le gestionnaire utilise des indicateurs de gestion. Un indicateur doit être évaluable, c'est-à-dire quantifiable de manière objective et accompagné d'un résultat attendu. On distingue plusieurs types d'indicateurs :

- ❖ Financiers : Profitabilité, marge opérationnelle, ROI.
- ❖ Commerciaux : Chiffre d'affaires, parts de marché, fidélisation.
- ❖ Sociaux et RH : Turnover, absentéisme, dépenses de formation.
- ❖ Développement durable : Bilan carbone, consommation énergétique.

Ces indicateurs permettent d'apprécier la performance de l'entreprise sous deux angles :

- ❖ **L'efficacité** : La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- ❖ **L'efficience** : Le rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées (productivité).

Les indicateurs de gestion sont les outils du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique est la phase finale et continue du processus. Il ne s'agit pas seulement de constater les résultats, mais de piloter l'organisation en comparant les indicateurs dans le temps (évolution annuelle) et dans l'espace (comparaison avec les concurrents).

Le contrôle des objectifs permet concrètement :

1. De vérifier le niveau de progression dans la réalisation de la stratégie.
2. De définir des actions correctives si les résultats sont en deçà des attentes.
3. De déterminer de nouveaux objectifs si les précédents ont été réalisés plus tôt que prévu, assurant ainsi l'adaptation constante de l'entreprise à son environnement.

En conclusion, la formulation stratégique est un cycle dynamique où la finalité et le diagnostic guident le choix des objectifs, tandis que les indicateurs et le contrôle stratégique assurent la pérennité et la performance de l'organisation dans un environnement complexe.