

Les grandes fonctions de l'entreprise

Stratégie des organisations

Transcription vidéo – Séquence 4

Ce cours vous est proposé par Frédéric LASSALE, Maître de conférence IAE de Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Nous allons voir comment mettre en œuvre l'évaluation et le contrôle de la stratégie. Nous étudierons en particulier les critères de pertinence, d'acceptabilité et de faisabilité.

Diapo 4

Concernant la stratégie, il est difficile de mettre en place une évaluation des propositions faites et un contrôle de celles-ci.

Il est très facile de contrôler la mise en œuvre et le déploiement de la stratégie, mais moins facile de savoir si celle-ci atteindra effectivement l'objectif visé. Lorsqu'une organisation en rachète une autre, l'évaluation de cette acquisition est assez simple à mener : pour quel prix ? Dans combien de temps ? Avec quels gains ?

Le contrôle s'effectue facilement : l'organisation a-t-elle vraiment acheté ? L'opération s'est-elle vraiment réalisée ? Pour cela, il suffit de consulter soit le bilan de l'organisation, soit de se référer, par exemple, au tribunal de commerce.

Par contre, évaluer en amont la réussite de la stratégie et mettre en place des outils de contrôle de cette réussite est très complexe. Il existe trois questions qui vont nous permettre d'évaluer et contrôler la vision stratégique.

Avant cela il faut comprendre que la stratégie peut provenir de deux situations.

La première est la stratégie délibérée qui correspond à une orientation intentionnellement formulée ou planifiée. Elle correspond à une situation où la décision est prise de manière rationnelle. Cette rationalité provient de l'accumulation d'informations collectées et de la prise de décision en fonction de l'intention des dirigeants ou de la vision de l'organisation ou de la planification stratégique. C'est un choix effectué compte tenu d'une situation donnée et d'informations traitées et analysées.

La deuxième est la stratégie émergente qui correspond à une suite logique de la situation précédente compte tenu de lutte d'influence ou de jeux politiques, de contraintes fortes de décisions antérieures, ou encore d'incrémentalisme logique. La stratégie émergente peut-être présente dans l'organisation mais également imposée par l'environnement et les organisations concurrentes.

Diapo 5

Le premier critère à mettre en œuvre pour évaluer et contrôler la stratégie est la pertinence. Il convient ici de déterminer dans quelle mesure la stratégie correspond aux tendances et évolutions futures.

Ces tendances vont dépendre des évolutions de l'environnement. Par exemple, aujourd'hui, l'environnement autour des constructeurs automobiles, comme les lois, les attentes des consommateurs ou les contraintes écologiques, les poussent à s'orienter vers des technologies électriques au détriment des énergies fossiles. Il apparaîtrait peu pertinent pour des constructeurs automobiles de continuer à développer des gros moteurs essence ou diesel. Comme il apparaît peu pertinent pour des producteurs de musique d'imprimer les chansons sur des supports cassette ou CD.

Une autre tendance est la capacité stratégique de l'organisation. Cela dépend des ressources et compétences qu'elle possède. Si l'organisation n'est plus en mesure de contrôler l'accès à une ressource il paraît peu pertinent de continuer à développer ses produits ou ses services sur cette même ressource. Par exemple, Total, avec la fin annoncée du pétrole d'ici une trentaine d'années, a peu d'intérêt à continuer à investir massivement dans des technologies d'extraction pétrolière mais doit plutôt chercher, pendant les 30 prochaines années, de nouveaux produits lui permettant de remplacer le pétrole voué à disparaître.

Une autre tendance peut venir des parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs ou des clients ou de n'importe quelle autre partie prenante. Dans le cas des plats préparés, la marque Charal a répondu à l'attente de ses clients en proposant non plus uniquement une viande à faire cuire mais un plat complet à faire réchauffer rapidement au micro-ondes, correspondant aux attentes des travailleurs ayant moins de temps pour déjeuner sur leur lieu de travail.

Diapo 6

La question de la pertinence doit également être mesurée afin de comprendre pourquoi certaines stratégies ne fonctionnent pas. Certaines stratégies peuvent ne pas correspondre aux compétences de l'organisation. Aujourd'hui, de nombreuses organisations ont bien conscience de l'importance des nouvelles technologies mais elles ne possèdent pas forcément les compétences pour pouvoir proposer des produits ou services sur ce secteur d'activité. Néanmoins certaines essaient de proposer des produits ne correspondant pas forcément aux attentes des clients.

Dans cette logique d'évaluation et de contrôle de la pertinence il faut garder à l'esprit que celle-ci s'évalue en termes relatifs et non absolus. Les résultats d'une stratégie se mesurent après plusieurs années et il est difficile, à priori, de savoir quelle stratégie sera meilleure qu'une autre sous condition que la pertinence ait été évaluée.

Diapo 7

Le deuxième critère à prendre en considération pour évaluer et contrôler la stratégie est l'acceptabilité. Cette question d'acceptabilité renvoie à la performance attendue d'une stratégie. Autrement dit : qu'espère en tirer l'organisation ? Souhaite-elle maximiser ses gains ? Dans ce cas précis une analyse de la rentabilité peut être menée. Par exemple, en investissant 1 euro, combien l'organisation espère elle récupérer ? De la même manière, elle peut chercher à mesurer la « perte acceptable ». Que se passe-t-il si elle échoue ? C'est le cas de Microsoft qui aurait pu acheter Google à ses débuts pour 500 000 dollars mais qui a estimé

que les gains attendus étaient trop faibles et a préféré acheter Yahoo pour 2 milliards de dollars.

Microsoft aurait pu se demander ce que représentait une perte de 500 000 dollars dans ses finances et la réponse aurait été sûrement une perte assez faible.

Souhaite-elle, sinon, minimiser les risques de son organisation ? Et dans ce cas précis elle peut effectuer une analyse de la sensibilité. Souhaite-elle, par exemple, répartir ses risques en investissant sur des secteurs soumis à peu de variations ou bien souhaite-elle maximiser les risques en investissant sur des secteurs à forte croissance mais avec de fortes variations dues à la concurrence très forte ?

Souhaite-elle réagir à des demandes des parties prenantes ? Cherche-t-elle à satisfaire une partie prenante en particulier ? Il peut arriver qu'une organisation maintienne un secteur d'activité ou bien se lance sur un nouveau secteur afin de satisfaire un fournisseur ou un client et cela au détriment éventuellement des gains potentiels.

Diapo 8

Le troisième et dernier critère à prendre en considération est celui de la faisabilité. Il revient à déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences pour déployer sa stratégie. Il existe deux techniques principales pour mesurer la faisabilité.

La première est une technique de faisabilité financière. L'organisation met en place une estimation des flux de financement. Il s'agit bien d'une prévision et non d'une réalité.

L'organisation fait également une analyse des seuils de rentabilité. À partir de combien de vente de produits mon organisation gagne de l'argent ? Par exemple, dans le cas d'Airbus le développement d'un avion comme l'A380 nécessite de réfléchir à la faisabilité financière. Il s'agit de déterminer combien d'A380 elle doit vendre pour commencer à être rentable. Malgré cette technique le résultat n'est pas forcément toujours positif et Airbus n'ayant pas atteint le nombre suffisant de ventes d'un A380 a été obligée d'en arrêter la production.

La deuxième technique fait appel à la faisabilité dans le déploiement des ressources de l'organisation. L'organisation possède-t-elle la capacité stratégique pour mettre en place sa stratégie ou bien sa capacité stratégique doit-elle évoluer ? Pour déterminer finalement sa capacité stratégique elle doit identifier les ressources clés et les compétences fondamentales qui seront développées.

Diapo 9

Après avoir mis en œuvre les trois critères d'évaluation que nous venons de voir, l'organisation peut mettre en place une technique de contrôle appelée : les tests d'hypothèse.

Cette technique doit respecter un enchaînement logique de quatre actions.

Tout d'abord, l'organisation propose une représentation de la situation. Cela consiste à définir le problème.

Ensuite, l'organisation cherche à tester l'hypothèse, ou la représentation, grâce à des données empiriques, des données provenant du terrain. Ces données peuvent être nombreuses et de différentes natures comme : la marge possible sur ce type de produit, le nombre de concurrents, les lois contraignantes sur le secteur d'activité ou les matières premières nécessaires.

La troisième étape consiste à proposer une hypothèse prescriptive correspondant aux actions à mener. Par exemple, dans un secteur où la taille de l'organisation est déterminante, on prescrira à une organisation de petite taille d'acheter des concurrents afin d'atteindre la taille critique.

La dernière étape consiste à formuler des recommandations concrètes afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Ces recommandations s'appuient bien évidemment sur l'ensemble des données collectées et analysées dans le test d'hypothèse.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un