

Thème 3 : Le management stratégique : le pilotage de l'organisation

3.1. Quels objectifs stratégiques ?

Le premier sous-thème doit permettre à l'élève de comprendre, à partir d'exemples, que les objectifs stratégiques d'une organisation sont nécessairement en relation avec sa finalité.

Quelles que soient les organisations, les objectifs stratégiques sont définis dans un cadre contraint à la fois par les ressources dont elles disposent qui conditionnent le champ des actions possibles et par les caractéristiques de l'environnement de l'organisation. Cet environnement, particulièrement instable, se compose du « macro-environnement » (économique, politique, démographique, juridique) et du « micro-environnement » formé d'acteurs (clients/usagers, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, banques) ayant des intérêts parfois antagonistes. On évitera d'aborder plus en détail le diagnostic stratégique qui fait l'objet du programme de la classe terminale.

Pour traiter ce sous-thème, une approche comparative, à partir d'exemples concrets de différents types d'organisations, sera privilégiée.

3.2. Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, une organisation prend des décisions stratégiques dont les caractéristiques (engagement à long terme, niveau important des ressources, irréversibilité des décisions) les distinguent des décisions opérationnelles.

À travers des exemples tirés de la réalité, l'élève doit percevoir l'incidence des décisions stratégiques sur l'offre de biens et de services de l'organisation. Pour une entreprise, elles peuvent se traduire par une nouvelle offre lui permettant de se différencier de ses concurrents et d'élargir son marché. Ce sera aussi l'occasion de montrer que la stratégie peut être définie au niveau global ou déclinée par métier ou domaines d'activité. Cette articulation entre décision stratégique et offre est également valable pour les organisations publiques (exemple : renouvellement de l'offre culturelle d'une ville) et pour les associations (exemple : extension du champ d'action d'une ONG).

En s'appuyant sur des cas concrets, on montrera que ces décisions stratégiques sont prises en situation d'informations imparfaites : absence d'informations, informations incomplètes, imprécises, erronées... Les exemples peuvent concerner le comportement des clients ou des usagers, la réaction des concurrents, la météo, le taux de croissance réel de l'économie, l'évolution des taux d'intérêt... Une organisation doit aussi se tenir prête à réagir en temps réel à des événements imprévus : impact d'une catastrophe naturelle, faillite d'un sous-traitant, fournisseur défaillant... En aucun cas, il ne s'agit d'aborder ici la théorie de la prise de décision en situation d'information imparfaite.

La définition de la stratégie ne peut se réduire à un processus de planification. En effet, les modifications de l'environnement entraînent des inflexions de la stratégie planifiée conduisant à l'apparition de stratégies émergentes ; la stratégie doit être adaptée aux modifications de l'environnement.

3.3. Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Le contrôle a pour vocation de vérifier que les efforts déployés concourent à la réalisation des objectifs fixés. La stratégie, de par ses spécificités (aspect prospectif, caractère aléatoire de l'environnement, écart de temps entre sa formulation et les résultats, incidences fortes des décisions sur la structure et ses ressources) réclame un contrôle qui s'appuie sur des critères d'évaluation quantitatifs (évolution annuelle du nombre de touristes dans le département, de la part de marché pour une entreprise...) et qualitatifs (satisfaction des usagers, des clients...). Les tableaux de bord opérationnels, instruments de gestion à court terme, ne seront pas abordés.

Ce contrôle stratégique est dynamique : il est nécessaire de vérifier régulièrement que les hypothèses de base (augmentation du nombre de licenciés d'une fédération sportive, montant des subventions allouées à l'association...) sur lesquelles reposaient les orientations stratégiques restent vérifiées. On soulignera l'importance de la veille stratégique afin d'apporter si nécessaire, et le plus vite possible, des actions correctrices.

3.4. Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines), de données et de procédures permettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger. Il ne s'agit pas ici d'aborder les détails techniques de la mise en place d'un système d'information mais d'en montrer les enjeux à partir d'exemples simples. En effet, le système d'information ne constitue plus seulement un outil au service de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (outil d'aide à la décision) mais se situe au cœur de la recherche d'un avantage concurrentiel (outil de gestion d'entreprise).

Dans un premier temps, on montrera que la mise en place d'un système d'information fiable est indispensable afin de réduire l'incertitude autant que possible. Le système d'information doit permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement et des capacités internes afin que les décideurs choisissent les meilleures orientations stratégiques permettant de valoriser au mieux l'avantage concurrentiel de l'organisation. La qualité du SI peut constituer un avantage concurrentiel en lui-même. On pourra, à partir d'exemples, souligner que la maîtrise de l'information permet à une organisation de réagir efficacement face à ses concurrents ou d'adapter son offre de produits ou services aux besoins des clients ou usagers.

Au sein de l'organisation, le système d'information doit aider les décideurs dans les choix stratégiques puis contribuer à relayer l'information à tous les échelons hiérarchiques. Un système d'information efficace doit donc fournir aux membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu. Par ailleurs, si l'organisation a besoin de recevoir des informations sur son environnement, elle lui envoie aussi des informations sur elle-même. Si celles-ci peuvent avoir un caractère obligatoire (par exemple à destination des organismes fiscaux ou sociaux), d'autres sont purement stratégiques : faire connaître l'organisation, véhiculer une image, assurer sa publicité.

Dans un second temps, on sollicitera l'analyse critique des élèves afin de montrer que la simple existence d'outils n'est pas suffisante pour prendre des décisions efficaces. Le recours à un système d'information trop modélisant peut être source d'erreur dans les choix stratégiques : seule une utilisation adaptée de l'outil sera source de création de valeur et de performance.

Ce sous-thème pourra être traité de manière complémentaire avec le thème « Information et intelligence collective » du programme de sciences de gestion.