

### Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégiques

#### 6.1. Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

Pour chaque étape du processus stratégique, il convient de se référer à des situations concrètes pouvant concerner les trois grandes formes d'organisation étudiées : entreprise, organisation publique, association.

Dynamique en raison d'une adaptation permanente aux évolutions de l'environnement, ce processus comprend trois phases qui correspondent aux trois questions fondamentales que se pose tout décideur :

- La phase de diagnostic stratégique permet de répondre aux questions « *qui sommes-nous ?* » et « *où peut-on aller ?* ». L'objectif est de mettre en évidence le métier de l'entreprise, c'est-à-dire une combinaison de savoir-faire et de compétences distinctives, ou la mission de l'organisation publique ou associative, c'est-à-dire sa vocation à satisfaire un intérêt général, collectif ou particulier.
- La phase de fixation des objectifs stratégiques permet de répondre à la question « *où veut-on aller ?* » :
  - pour une entreprise, ils sont définis par l'équipe dirigeante au niveau global et concernent fondamentalement ce qui a trait à son identité et à son métier ;
  - pour une organisation publique, ils sont définis par les pouvoirs publics dans le cadre de politiques publiques et concernent des missions d'intérêt général ;
  - pour une association, ils sont définis collectivement au regard des missions assignées et en conformité avec les statuts.

Dans les grandes entreprises, les objectifs sont assignés globalement, on parle alors de stratégie globale ou générale (corporate strategy) et pour chaque domaine d'activité stratégique ou DAS, on parle alors de stratégie d'activité (business strategy). Seule la stratégie globale ou générale est traitée dans cette partie du programme.

Dans les autres organisations, les objectifs sont fixés dans le cadre de programmes ou de plans d'actions (baisse de la fiscalité, développement d'activités culturelles, sportives dans une collectivité publique ; augmentation du nombre d'adhérents, ouverture d'une nouvelle activité... pour des associations).

- La phase du choix stratégique proprement dit permet de répondre à la question « *Comment allons-nous y parvenir ?* ». La décision stratégique consiste ici à définir la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs stratégiques.

Il convient également de montrer que ces trois phases ne sont pas indépendantes mais s'articulent logiquement entre elles.

Pour chacune de ces trois phases, les compétences distinctives qui vont construire l'avantage concurrentiel doivent être identifiées.

## **6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?**

Le diagnostic stratégique comporte une dimension interne et une dimension externe qui se retrouvent soit au plan global de l'organisation, soit, dans le cas des grandes entreprises, pour chaque domaine d'activité stratégique.

Du point de vue interne, l'identification des forces et des faiblesses passe par l'étude des ressources internes (ressources humaines, financières, technologiques, matérielles ou immatérielles) et des compétences de l'organisation (savoir-faire, expérience, expertise technologique). Il convient d'insister ici sur l'importance, pour l'organisation, de valoriser ses forces et de tenter de réduire ses faiblesses dans le but de mettre en œuvre une stratégie efficace.

Du point de vue externe, il s'agit tout d'abord d'identifier la nature des facteurs environnementaux qui agissent sur l'organisation puis d'analyser les opportunités et les menaces qui en découlent. Il convient d'insister sur le fait que les opportunités et menaces doivent être prises en compte dans la définition des choix stratégiques.