

### Thème 7 : La stratégie des organisations

#### 7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

Il s'agit pour l'entreprise, à travers la construction d'un avantage concurrentiel, de rechercher un avantage temporaire se rapprochant d'une situation de monopole. Cet avantage concurrentiel s'inscrit dans le cadre de politiques d'innovation, d'amélioration de la qualité et de maîtrise des coûts. Ces politiques seront traitées à partir d'exemples sans être présentées de manière exhaustive.

De même, les principaux choix stratégiques sont étudiés à partir d'exemples tirés de situations réelles issues de quelques supports : entretiens avec des professionnels, articles de presse, ressources Internet, visites d'entreprises, jeux sérieux...

Ces situations concrètes d'entreprises doivent être l'occasion pour l'élève de prendre conscience de l'existence de différents types de stratégies dans un même secteur d'activité ou une même branche. La mise en perspective de l'évolution d'une entreprise peut constituer un moyen de replacer la dynamique stratégique de l'entreprise dans le temps et de souligner l'évolution de ses choix et de leurs répercussions sur son organisation. L'influence des parties prenantes sera abordée, elle aussi à travers quelques exemples significatifs.

#### 7.2 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

Dans un premier temps, il convient de faire comprendre aux élèves que dans les organisations publiques, les décideurs exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. Ils agissent dans un cadre fortement réglementé avec des objectifs qui sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations et de contraintes politiques, économiques et sociales. Les marges de manœuvre des organisations publiques, en application du principe de spécialisation, sont largement contraintes par des dispositions statutaires, législatives et réglementaires (les dépenses doivent être prévues au budget pour être autorisées). Néanmoins, les organisations publiques sont aujourd'hui tenues de mettre en œuvre une démarche stratégique afin de satisfaire les attentes des citoyens ou des usagers (qui se rapprochent de celles des clients), dans un souci d'efficacité, voire d'efficience, dans le cadre de budgets contraints.

Dans un second temps, on montrera, à partir d'exemples, qu'il existe des points communs avec la stratégie des entreprises. À l'instar d'entreprises privées, les organisations publiques peuvent être confrontées à la concurrence d'autres collectivités (par exemple pour attirer de nouvelles entreprises) ou d'autres organisations privées (par exemple la concurrence entre les hôpitaux publics et les cliniques privées). On soulignera que les décideurs publics disposent d'une certaine marge de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre d'actions. C'est ainsi que les communes doivent gérer certains services obligatoires (entretien de la voirie, des écoles...) mais disposent, en matière économique ou sociale, d'opportunités de développement stratégique. Les collectivités territoriales analysent ainsi les potentiels de développement liés aux caractéristiques locales et valorisent ensuite leurs atouts (festivals, ville d'eau et ville d'art, parc naturel...).

### **7.3 Peut-on parler de stratégie pour les associations ?**

La stratégie des associations est fondée sur les missions qu'elles se sont assignées à travers leurs statuts et les orientations définies lors des assemblées générales d'adhérents. Le paysage du monde des associations est varié. Une multitude de petites associations aux ressources financières limitées et animées par des bénévoles côtoient de grandes associations dont le fonctionnement est proche de celui des grandes entreprises (recours à un personnel salarié nombreux et spécialisé, campagnes de communication importantes, organisation fortement structurée...). Même si le processus stratégique concerne toutes les associations, il est beaucoup plus élaboré et formalisé pour les plus grandes.

Dans les associations, la réflexion stratégique est particulièrement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières (dons, subventions, mécénat, activités marchandes...) et humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles notamment).

On insistera également sur la nécessité d'opérer, comme pour les autres organisations, un contrôle stratégique en mesurant la performance des associations au regard des objectifs préalablement fixés (accroissement du nombre d'adhérents, quantité et qualité des prestations fournies...).

On mobilisera des cas concrets pour illustrer la diversité des orientations stratégiques adoptées par les associations : partenariats avec d'autres organisations comme les entreprises ou organisations publiques (par exemple le partenariat de l'association « Pièces jaunes » avec la SNCF pour la logistique de l'opération), actions pour être reconnues d'utilité publique, développement d'une activité marchande pour s'assurer un financement pérenne (les concerts et disques des « Enfoirés » assurent par exemple une partie des ressources des Restaurants du Cœur), diversification de leurs activités (Emmaüs a commencé par soutenir les sans-abris puis son champ d'action s'est considérablement élargi dans le domaine social).