

# Chapitre 10 La fixation des objectifs stratégiques et leur évaluation

---

Les objectifs stratégiques dépendent de la finalité de l'organisation et de l'interprétation du diagnostic stratégique. Pour atteindre leurs objectifs, les organisations vont prendre des décisions stratégiques qui peuvent être une source de conflit. L'organisation va alors rechercher des points de consensus.

L'une des fonctions essentielles du management est le **contrôle** de l'organisation, qui porte sur l'évaluation des objectifs fixés et des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cette dimension est commune à tous les types d'organisation mais les indicateurs retenus pour évaluer les objectifs sont très variés, car ils doivent prendre en compte leurs différentes finalités.

## 1. Qu'est-ce qu'un objectif stratégique ?

### A. Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont les résultats que vise une organisation à moyen/long terme pour lui permettre d'atteindre sa finalité en tenant compte du diagnostic stratégique.

Un objectif est un résultat que l'on cherche à atteindre. Il permet de montrer clairement le but de l'organisation et de mobiliser l'énergie de ceux qui cherchent à l'atteindre. L'objectif a trois fonctions :

- **Montrer clairement le but** : l'objectif donne une direction à l'organisation, il lui montre la voie à suivre pour assurer sa pérennité
- **Mobiliser l'énergie** : l'objectif motive les individus et améliore leurs performances. Un sportif qui va par exemple se donner l'objectif d'être le meilleur au monde va devoir démultiplier ses efforts pour y parvenir. Les élèves qui vont se donner la réussite au baccalauréat pour objectif vont augmenter leur charge de travail pour y parvenir. Il en va de même pour les individus en général qui ont besoin de donner du sens à ce qu'ils entreprennent pour se motiver
- **Apprécier le résultat** : l'objectif est mesurable. Il renseigne sur l'efficacité des choix de l'organisation pour assurer sa pérennité. Si les objectifs ne sont pas atteints, l'organisation va prendre de nouvelles décisions pour y parvenir.

Afin de pouvoir parvenir à ses objectifs stratégiques, l'organisation va devoir intégrer les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Les objectifs stratégiques peuvent être :

- **Economiques**, c'est-à-dire en lien avec la rentabilité et le développement de l'organisation (ex. : conserver sa place de leader sur le marché, se développer dans le commerce électronique...), ou non économiques, c'est-à-dire de nature sociale ou sociétale (ex. : améliorer le cadre de vie, promouvoir le développement durable...).
- **La responsabilité sociétale des organisations** : C'est-à-dire la prise en compte des conséquences économiques, sociales et environnementales de leurs activités sur toutes les parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, riverains...

- **Quantitatifs** (ex. : augmenter le nombre de points de vente de 10 % dans les cinq ans à venir) ou qualitatifs (ex. : améliorer la satisfaction des adhérents).

On parle d'objectif stratégique lorsque ce dernier est pris par la direction, qu'il engage l'avenir de l'organisation à long terme et que l'atteindre demandera la mobilisation de moyens importants.

- **Les objectifs stratégiques sont fixés au regard des finalités de l'organisation.** Ils sont des étapes permettant à l'organisation de se rapprocher de ses finalités. Les entreprises fixent principalement des objectifs en lien avec leur finalité économique (par exemple atteindre un certain niveau de chiffre d'affaires) mais elles en fixent également au regard de leur responsabilité sociétale (par exemple réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>).

Enfin, l'organisation pense ses objectifs après l'établissement d'un diagnostic stratégique. Cela lui permet de fixer des objectifs stratégiques réalistes au regard du marché et de ses forces et ses faiblesses.

## B Les décisions stratégiques

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, l'organisation va prendre des décisions stratégiques.

- **Une décision stratégique est une décision prise par la direction** pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, qui engage l'organisation sur le long terme et qui nécessite d'allouer des moyens importants au niveau financier, humain, matériel et immatériel.

Ainsi, tout dirigeant d'organisation va formuler des décisions qui découlent des objectifs stratégiques, de la finalité et des résultats du diagnostic stratégique.

## 2. Comment les objectifs sont-ils fixés ?

### A. Les parties prenantes

**Les parties prenantes sont les individus, ou groupes d'individus, internes ou externes,** qui peuvent avoir une influence ou être influencés par l'activité de l'organisation. Les parties prenantes de l'organisation (salariés, clients, actionnaires, dirigeants, État, etc.) ont souvent des intérêts individuels divergents. Les salariés vont par exemple attendre de l'entreprise : la sécurité de l'emploi, un salaire confortable, des conditions de travail optimales, etc.

Les objectifs stratégiques sont fixés par l'équipe managériale mais ils doivent tenir compte des avis des différentes parties prenantes de l'organisation. En effet, les parties prenantes sont concernées par les objectifs et les décisions stratégiques de l'organisation.

**Les actionnaires** vont, eux, attendre de l'entreprise qu'elle réalise d'importants bénéfices pour recevoir des dividendes en conséquence. Or, pour réaliser d'importants bénéfices, l'entreprise doit maîtriser ses coûts et notamment sa masse salariale.

**L'entreprise** est de plus aujourd'hui contrainte d'intégrer la dimension sociale, sociétale et environnementale dans la fixation de ses objectifs stratégiques pour deux raisons principales :

- ❖ **Un processus législatif** qui se renforce autour de la RSE. Les entreprises cotées en Bourse ont par exemple l'obligation d'indiquer dans leur rapport annuel les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Elles sont donc obligées de prendre conscience des impacts de leurs activités, de les mesurer et de les divulguer au public

- ❖ **une demande des consommateurs** qui s'accroît pour des produits éthiques et responsables. Aller à leur encontre coûterait à l'entreprise en termes d'image de marque, de parts de marché, de fidélité de ses salariés, et nuirait à sa pérennité.

## **B. Les nœuds de conflit et les consensus**

La réalisation des objectifs stratégiques peut amener à une divergence d'intérêts entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Ces divergences d'intérêts peuvent conduire à des nœuds de conflit. Un conflit est une situation dans laquelle des individus ou des groupes s'opposent parce qu'ils poursuivent des buts opposés et chaque partie veut faire valoir son point de vue ou bien sa solution. Il faudra alors rechercher le consensus à l'aide de discussions ou de négociations afin que les objectifs stratégiques soient acceptés par les différentes parties prenantes.

La divergence entre intérêts individuels et intérêt collectif peut être le nœud de conflits. L'appropriation des objectifs stratégiques, gage de réussite pour l'organisation, passe par une recherche de convergence et de consensus.

## **3. Quels sont les enjeux de l'évaluation stratégique ?**

L'évaluation stratégique (ou contrôle stratégique) est une fonction du management consistant à comparer les objectifs et les résultats obtenus et à préconiser en cas de besoin des actions de correction. C'est la dernière étape du processus de management.

En comparant les résultats aux objectifs fixés, l'évaluation stratégique indique à l'organisation si les décisions qu'elle a prises pour atteindre ses ambitions sont efficaces ou non.

L'organisation mesure ses résultats grâce aux critères d'évaluation. Il existe des critères d'évaluation quantitatifs (par exemple le chiffre d'affaires) et des critères d'évaluation qualitatifs (par exemple la satisfaction des clients). Ces indicateurs sont regroupés au sein d'un tableau de bord stratégique. Ce dernier permet de donner au dirigeant une vision globale de la performance de l'organisation et de suivre en temps réel les résultats. Le tableau de bord permet de piloter l'organisation.

L'évaluation stratégique conduit à identifier des écarts. Ces écarts peuvent avoir plusieurs origines :

- Des hypothèses de départ non réalistes
- Un environnement instable
- Des objectifs trop ambitieux
- Des décisions non optimales qui n'ont pas permis à l'organisation de mettre en œuvre tout son potentiel.

Les actions correctrices permettant de remédier à ces écarts peuvent prendre plusieurs formes :

- La redéfinition des objectifs
- Une prise de décision tenant compte de l'analyse de la cause des écarts.