9 La fixation des objectifs stratégiques et leur évaluation

Synthèse professeur enrichie

1. Qu’est-ce qu’un objectif 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.

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 CO2). 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.

2. Comment les objectifs sont-ils fixés ?

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 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.

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.