

# Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?

## Fiche

Les objectifs stratégiques sont induits par la finalité de l'organisation et l'interprétation du diagnostic stratégique. La responsabilité sociétale des organisations est prise en compte dans la définition de leurs objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques fixés par l'équipe managériale sont inspirés et/ou appréciés par les parties prenantes de l'organisation (actionnaires ou associés pour une organisation privée, tutelle pour une organisation publique, salariés ou agents pour un syndicat, etc.). La divergence entre intérêts individuels et intérêt collectif peut constituer un nœud de conflit. L'appropriation des objectifs stratégiques, gage de réussite pour l'organisation, passe par une recherche de convergence et de consensus.

### I. La finalité de l'organisation détermine ses objectifs stratégiques

Une entreprise à but lucratif et une association d'aide aux démunis n'ont évidemment pas les mêmes objectifs. Leurs différentes finalités vont influencer la fixation de leurs objectifs stratégiques respectifs.

Les objectifs stratégiques, qu'ils soient **quantitatifs** (ex. : augmenter le chiffre d'affaires de 5 % en deux ans, rénover 10 % des routes du département dans l'année...) ou **qualitatifs** (ex. : améliorer l'accueil des usagers des services sociaux), sont des buts précis à atteindre à long terme (échéance supérieure à deux ans). Ils sont fixés par les dirigeants de l'organisation.

*Au sein du groupe Casino (Leader Price, Monoprix, Casino Supermarchés, Cdiscount...), les objectifs stratégiques sont fixés par la direction générale de la société mère dans un plan de trois ans, mais sont revus intégralement chaque année.*

Les organisations publiques ont pour finalité la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire de besoins sociaux qu'une activité privée lucrative ne cherche pas forcément à satisfaire. La production de biens publics a pour objectif de répondre gratuitement ou quasi gratuitement aux besoins de la collectivité. Elle n'est pas nécessairement financièrement rentable. Par conséquent, les objectifs stratégiques d'un hôpital public et d'une clinique privée ne seront pas identiques. La seconde, entreprise privée, va privilégier les objectifs de rentabilité et de profitabilité.

Les finalités et les missions des organisations publiques sont définies et encadrées par la réglementation. Leurs marges de manœuvre en matière d'affectation des ressources sont donc fortement contraintes. Contrairement aux entreprises, leur stratégie est induite par la détermination d'objectifs d'intérêt général.

### II. La prise en compte de la RSE dans la définition des objectifs

La RSE (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises) vise pour une entreprise à faire preuve de **responsabilité vis-à-vis de l'impact de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement**. Cela doit se traduire par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable et prend en compte les attentes des parties prenantes.

Les organisations qui pratiquent la RSE s'engagent à être transparentes envers leurs parties prenantes et à les associer à leur création de valeur. Par exemple, elle peut avoir pour conséquence la prise en compte des intérêts du personnel dans les décisions de l'organisation qui sont susceptibles d'impacter leurs conditions de travail, la pérennité des emplois ou leur bien-être individuel et collectif.

Un des autres aspects importants de la RSE est le respect de la diversité des citoyens et des salariés (handicapés, femmes, seniors...) qui subissent des discriminations dans les organisations lors du recrutement et de l'évolution de carrière. Les organisations responsables mettent donc en œuvre des dispositifs pour supprimer ces discriminations et traiter tous les salariés ou candidats de manière équitable.

*Par exemple, l'entreprise L'Oréal a instauré un réel management de la diversité pour favoriser l'emploi et la promotion des catégories de personnel traditionnellement discriminées : les femmes, les personnes en situation de handicap, les seniors... La RATP développe les recrutements dans les quartiers dits « sensibles », particulièrement touchés par le chômage. L'opticien Grand Optical ainsi qu'Eurodisney ont lancé des campagnes de recrutement tournées vers les seniors.*

### III. La divergence entre intérêts individuels et intérêt collectif

Les parties prenantes de l'organisation peuvent avoir des intérêts convergents et se mobiliser sur les mêmes objectifs : la pérennité de l'organisation, sa croissance...

*Par exemple, une entreprise qui se porte bien peut à la fois garantir la rémunération des propriétaires (dividendes) et reverser une partie des profits aux salariés (intéressement). Un des défis du management consiste justement à concilier les différents objectifs des acteurs (syndicats, fonctionnaires, propriétaires, dirigeants, salariés, fournisseurs...) pour faire avancer l'organisation.*

En revanche, il existe des situations qui vont générer des désaccords et même des conflits entre les acteurs de l'organisation

**lorsque leurs intérêts ne sont pas satisfaits ou insuffisamment pris en compte.** C'est le cas lorsque l'entreprise crée de la richesse et que les salariés ne sont pas rétribués en conséquence ou lorsque la stratégie suivie par les dirigeants (croissance, acquisitions...) amène à négliger la redistribution régulière des profits aux propriétaires.

Certains acteurs appartiennent à plusieurs groupes à la fois et peuvent, de ce fait, être « tirillés » par des intérêts difficilement conciliables. Par exemple, en cas de conflit pour le partage des richesses entre propriétaires et salariés actionnaires ou lorsque l'entreprise connaît des difficultés l'amenant à supprimer des emplois pour préserver les intérêts des actionnaires.

### **À retenir**

Les organisations ont des objectifs stratégiques qui sont le reflet de leurs différentes finalités. Quantitatifs ou qualitatifs, ce sont des buts précis à atteindre à long terme.

Les organisations qui pratiquent la RSE s'engagent à être transparentes envers leurs parties prenantes et à les associer à leur création de valeur dans une optique de développement durable.

Les parties prenantes de l'organisation peuvent avoir des intérêts convergents et se mobiliser sur les mêmes objectifs, mais un des défis du management consiste à concilier les différents objectifs des parties prenantes afin d'éviter les conflits et de créer un consensus.