

Chapitre 7 - Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?

Notions :

- Objectifs stratégiques.
- Lien finalité / objectifs.
- RSE.
- Conflits et consensus.

1. L'identification des objectifs stratégiques et le lien entre la finalité/objectifs

L'interprétation du diagnostic organisationnel est une étape cruciale pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT) auxquelles une organisation est confrontée. Une fois le diagnostic réalisé, il est essentiel de traduire ces informations en objectifs clairs et réalisables.

Les objectifs stratégiques sont **des buts à long terme que l'organisation souhaite atteindre pour réaliser sa vision et sa mission.**

Ils doivent être **spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis** (SMART).

Les objectifs stratégiques peuvent être :

- **Économiques**, c'est-à-dire en lien avec la rentabilité et le développement de l'organisation ou **non économiques**, c'est-à-dire de nature sociale ou sociétale.
- **Quantitatifs** (ex. : augmenter le CA de 20% dans les cinq ans à venir) ou **qualitatifs** (ex. : améliorer la satisfaction des clients).

Pour rappel, la finalité est la raison d'être de l'organisation, ce qu'elle cherche à accomplir à long terme. Elle guide les décisions stratégiques et opérationnelles, et sert de référence pour évaluer les performances. Les objectifs stratégiques doivent être cohérents avec la finalité de l'organisation. Les objectifs doivent refléter les priorités définies par la finalité.

2. L'identification des conflits et des consensus

Les **parties prenantes** sont toutes les personnes ou groupes de personnes susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de l'entreprise. On distingue les **parties prenantes internes** à l'entreprise (les salariés, les dirigeants et les actionnaires) et les **parties prenantes externes** (banques, clients, fournisseurs, État, associations...).

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 conflits peuvent survenir entre différentes parties prenantes ou au sein de l'organisation elle-même. **Les sources de conflits peuvent être diverses** : Différences d'intérêts, de priorités, de perceptions.

La recherche de consensus est essentielle pour assurer l'adhésion et l'engagement de toutes les parties prenantes. 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.

Exemple :

- **Conflit** : Divergences entre les actionnaires et les employés sur les priorités budgétaires.
- **Consensus** : Organiser des ateliers de co-création pour définir des objectifs communs et des plans d'action acceptables pour tous.