Fiche

La mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques nécessite la définition d'un ou plusieurs indicateurs dont il convient de vérifier la pertinence par rapport aux objectifs, la variété, la possibilité d'une évaluation dans le temps et dans l'espace, l'appropriation par les acteurs concernés et le nombre de conflits internes et leurs origines.

1. Le contrôle stratégique

L'environnement de l'organisation est particulièrement instable. Cette instabilité est due à des mutations technologiques, au changement climatique, à l'émergence de nouveaux concurrents, aux évolutions de la situation économique ou financière... qui vont se révéler être de nombreuses sources d'**opportunités** et de **contraintes**.

Ces changements vont entraîner la nécessité d'un contrôle des résultats obtenus par l'organisation.

Le contrôle stratégique consiste à **mesurer les écarts** qui peuvent apparaître entre les objectifs stratégiques définis par les dirigeants et les résultats réels de l'organisation. Sans contrôle stratégique, elle ne sera pas en mesure d'évaluer précisément la réussite de sa stratégie initiale ni les corrections à apporter.

2. Les indicateurs de mesure de la performance

La stratégie engage l'organisation dans la durée et l'importance des ressources mises en œuvre nécessite un contrôle. Celui-ci va être réalisé à partir de deux types d'indicateurs.

Les indicateurs qualitatifs reposent sur des appréciations et ne sont pas quantifiables. Au contraire, les indicateurs quantitatifs s'appuient sur des données chiffrées et mesurables.

Voici une liste non exhaustive d'exemples :

	Associations	**Entreprises**	**Organisations publiques**
Critères quantitatifs	Le nombre d'adhérents, le nombre de cotisations payées, le nombre de repas servis.	Le résultat net, le chiffre d'affaires, la profitabilité, la rentabilité, les parts de marché.	Le nombre de prestations réalisées, le montant des impôts prélevés, le nombre de dossiers traités, la durée de traitement des dossiers, le montant de la dette d'une ville.
Critères qualitatifs	La satisfaction des adhérents, la qualité du service.	Les réclamations des clients, le climat social, la satisfaction du client, l'image de marque.	Le délai de réponse aux usagers, la satisfaction des usagers, le rayonnement d'une ville, l'attractivité d'une région.

Exercice n°1

Exercice n°2

3. La mise en place d'actions correctrices

En fonction de la veille stratégique et des résultats mesurés par les différents indicateurs de l'organisation, les dirigeants doivent parfois adapter leur stratégie par la réalisation d'actions correctrices. En effet, si des écarts importants apparaissent entre les objectifs originaux et les résultats de l'organisation, alors ils devront intervenir.

Ainsi, le **contrôle stratégique** va aboutir à un maintien ou à une redéfinition de la stratégie de l'organisation, avec diverses conséquences :

- une **nouvelle allocation des ressources** : pour atteindre les résultats souhaités, l'organisation devra peut-être augmenter son personnel, investir davantage dans le matériel, répartir différemment ses moyens en réorganisant... ;
- la **remobilisation des membres de l'organisation** : motiver les membres de l'organisation autour d'un projet, créer un sentiment d'appartenance commune, les sensibiliser à une cause peut permettre une amélioration de la productivité ou de la qualité. Une animation différente des équipes peut également permettre d'atteindre plus facilement les objectifs ;
- la **révision des objectifs** : il est possible que les objectifs initiaux soient inatteignables du fait d'un manque de réalisme ou d'informations imparfaites. L'environnement, par son instabilité, peut également avoir rendu les objectifs inaccessibles et un changement de stratégie nécessaire, avec pour conséquence une nouvelle définition des objectifs.

À retenir

- Le contrôle a pour vocation de vérifier que les efforts déployés concourent à la réalisation des objectifs fixés. La stratégie, par ses spécificités, réclame un contrôle qui s'appuie sur des critères d'évaluation quantitatifs et qualitatifs.
- Ce contrôle stratégique va vérifier régulièrement que les hypothèses de base sur lesquelles reposaient les orientations stratégiques restent correctes. Il faut souligner l'importance de la veille stratégique dans le pilotage de l'organisation. Elle est constituée de l'ensemble des techniques de recherche documentaire et de traitement de l'information permettant la prise de décisions stratégiques optimales pour une organisation. En fonction de ces différents éléments, les dirigeants doivent parfois adapter leur stratégie par la réalisation d'actions correctrices.

© 2000-2025, Miscellane