



Organisation
internationale
du Travail

Pour une organisation d'employeurs performante

**Une série de guides pratiques conçus pour créer des
organisations d'employeurs performantes et bien les gérer**



Deuxième guide La stratégie

Une approche stratégique de la gestion des
organisations d'employeurs

Concevoir une feuille de route viable pour l'organisation
d'employeurs et la mettre en oeuvre



Une publication du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail) élaborée par les membres du corps enseignant de l'université de Genève chargés des programmes International Organizations MBA

Pour une organisation d'employeurs performante

... une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer

Deuxième guide La stratégie

Une approche stratégique de la gestion des organisations d'employeurs

... concevoir une feuille de route viable pour l'organisation d'employeurs et la mettre en oeuvre

Copyright © Organisation internationale du Travail 2006
Première édition 2006

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Pour une organisation d'employeurs performante
une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer
Genève, Bureau international du Travail, 2006

Première guide – La gouvernance : ISBN 92-2-217399-6

Deuxième guide – La stratégie : ISBN 92-2-217400-3

Troisième guide – La représentation : ISBN 92-2-217401-1

Quatrième guide – La création de revenus : ISBN 92-2-217402-X

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217403-8 (version imprimée)

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217404-6 (CD-ROM)

Également disponible en anglais: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)
et en espagnol: *Una organización de empleadores eficaz* (ISBN 92-2-317403-1)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse, ou par e-mail: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/pblns.

Visitez notre site web: www.ilo.org/pblns

Projet graphique: Section de conception et production de matériel multimédia, Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie
Imprimé en Italie par le Centre international de formation de l'OIT, Turin

Deuxième guide **La stratégie**

Une approche stratégique de la gestion des organisations d'employeurs

... concevoir une feuille de route viable pour l'organisation d'employeurs et la mettre en oeuvre

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE SECTION	Comment se servir du guide	1
DEUXIÈME SECTION	Les organisations employeurs et le plan stratégique	3
TROISIÈME SECTION	Établir un énoncé de mission	9
QUATRIÈME SECTION	Convenir des priorités stratégiques	15
CINQUIÈME SECTION	Traduire les priorités stratégiques en objectifs et en plans d'activité	27
SIXIÈME SECTION	La mesure et l'examen des progrès	33
SEPTIÈME SECTION	Modèle d'élaboration d'un plan stratégique et récapitulatif final	35
HUITIÈME SECTION	Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise (une contribution de M. I. H. Dror – université de Genève)	43
NEUVIÈME SECTION	Divers ouvrages et liens relatifs à la planification stratégique et aux organisations d'employeurs	51

Première section

Comment se servir du guide

Le deuxième guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** s'intitule **Une approche stratégique de la gestion des organisations d'employeurs**. Cette série d'ouvrages a pour objet, avant tout, d'aider des gestionnaires, administrateurs ou dirigeants d'organisations d'employeurs de pays moins avancés ou à économie en transition à concevoir, implanter ou gérer ces structures et à adopter les meilleures stratégies possibles. Par ailleurs, ces guides peuvent également être une source de précieux conseils tant pour des dirigeants d'organisations régionales ou sectorielles chargées de représenter les intérêts des employeurs, que pour ceux d'organisations nationales d'employeurs

de pays industrialisés, notamment s'ils souhaitent dresser un bilan stratégique de leur mode opératoire actuel.

Une approche stratégique de la gestion des organisations d'employeurs suit une démarche progressive pour vous amener à élaborer une feuille de route viable pour votre entreprise, convenir de sa teneur et l'exécuter. Vous trouverez dans ce guide des conseils pratiques qui vous permettront de réexaminer votre attitude face aux stratégies, ou vous aideront à en concevoir dès le début. Les outils en question sont de quatre types :

Les récapitulatifs



Ils servent à dresser la situation actuelle de votre organisation, à recenser les carences des stratégies et à prévoir des moyens propres à concevoir et à exécuter un plan d'activités viable pour l'entreprise.

Les pratiques exemplaires



Elles témoignent de la façon dont d'autres organisations ont affronté les problèmes que vous rencontrez.

Les exercices pratiques



Ils peuvent être utilisés, individuellement ou en groupe, voire servir aux organes de prise de décision.

Les citations clés



Des citations d'écrivains ou de personnages connus illustrent les points les plus saillants ; vous pourrez vous en servir pour vos présentations orales ou écrites.

Ce guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** traite de la conception et de l'exécution de plans stratégiques. Il évoque en premier lieu la pertinence d'un plan stratégique pour toute organisation d'employeurs et décrit ensuite ses grandes phases et l'exécution de ce plan.

- L'énoncé de mission traite de l'importance d'une définition de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles qui doit devenir le point d'ancrage des affiliés de l'organisation et de son personnel. Cette section contient des conseils, des directives pratiques, des exercices et un récapitulatif destinés à aider à énoncer ou à réviser ces buts, ces perspectives et ces valeurs.
- Convenir des priorités stratégiques propose un cadre analytique simple pour recueillir des données, concevoir et choisir diverses options stratégiques, et faire accepter votre plan stratégique par les principales commissions, ainsi que par le personnel de l'organisation et ses affiliés.
- La traduction des priorités stratégiques en objectifs et en plans d'activités aborde une question cruciale : comment passer d'un document soigneusement pensé aux réalités du travail au quotidien. Cette section propose différentes idées sur la façon de traduire un plan stratégique en objectifs et en plans d'activités pour l'organisation, ses services et les membres de son personnel.
- L'évaluation et l'examen de l'avancement du projet traitent d'un aspect essentiel, mais souvent fort négligé, de la planification stratégique : l'évaluation des résultats ainsi que l'analyse et la révision des plans eu égard à l'expérience acquise.

La septième section du guide propose un *modèle de conception de plan stratégique*. C'est un modèle de plan progressif qui s'adresse plus particulièrement aux personnes qui travaillent avec des ressources limitées. Après cela, on trouvera un résumé de ce qu'il faut faire ou ne pas faire en matière de stratégie et le récapitulatif final – en quelque sorte un outil organisationnel global – qui regroupe les différents récapitulatifs figurant à la fin de la plupart des sections. Après avoir lu ce guide, ces outils faciliteront l'exécution du plan d'activités ou serviront de repères pour déterminer où en est votre organisation en matière de plan stratégique.

On trouvera vers la fin du guide un bref aperçu d'ouvrages consacrés au plan stratégique intitulé « Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise ». La section en question décrit les outils analytiques proposés dans ce guide. Il s'agit d'une section autonome qui présente au lecteur les données théoriques de base du plan stratégique et le prépare aux lectures complémentaires proposées à la neuvième section. Elle ne porte pas expressément

sur les organisations d'employeurs et peut donc être reproduite et utilisée seule comme une brève introduction au concept de plan stratégique.

Enfin, *les lectures complémentaires et les sites Internet concernant le plan stratégique et les organisations d'employeurs* proposent d'autres lectures générales et des aides supplémentaires relatives aux organisations d'employeurs ainsi qu'à la conception et à l'exécution de stratégies. Il existe relativement peu d'ouvrages à ce sujet ; un certain nombre d'entre eux sont dus au Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail).

Chaque guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** est destiné à des usages multiples. Le présent guide consacré à la stratégie devrait être d'une lecture assez simple et intéressante, il ne sera pas toujours nécessaire de lire ces ouvrages d'un bout à l'autre pour profiter au mieux de leur teneur. Les organisations se trouvent souvent à des étapes distinctes du processus de planification stratégique et doivent donc approfondir leurs activités dans des domaines divers. Par exemple, la priorité des priorités peut-être de traduire l'énoncé d'une mission en un plan stratégique, ou un plan stratégique en réalités opérationnelles. Ou encore, une organisation peut vouloir énoncer d'abord une mission et remettre à plus tard un plan stratégique détaillé. Il est clair qu'il vaut mieux parcourir l'ensemble des étapes du processus ; il est également vrai que l'organisation dont l'énoncé de mission est explicite et bien compris se trouvera en meilleure position que celle qui n'en dispose pas.

Par ailleurs, une organisation qui élabore un plan stratégique depuis son début jusqu'à sa mise en œuvre et son évaluation doit éviter de sauter des étapes, en particulier lorsqu'il s'agit de réfléchir aux options stratégiques ou d'obtenir l'acceptation du plan de la part de groupes d'affiliés importants. Le temps que l'on croit gagner en faisant de petites économies ou en limitant la communication sera en définitive surtout perdu, car les éventuels progrès faits n'auront pas été mûrement assimilés ou acceptés par les principaux acteurs responsables de la mise en œuvre de ce plan.

Enfin, ce petit guide traite de questions complexes. Il ne prétend ni être exhaustif ni contenir des idées originales. Il s'inspire en grande mesure, et sans aucune honte, de documents antérieurs traitant de la planification stratégique en général. Il s'intéresse particulièrement au travail effectué avec les organisations d'employeurs et puise dans l'expérience des auteurs de ces documents, qui ont observé ce qui « marche » ou ne « marche » pas au quotidien. On s'est efforcé, dans les encadrés relatifs aux pratiques exemplaires et dans les suggestions de lectures complémentaires, de tenir compte de la grande diversité des sources utilisées.

Deuxième section

Les organisations d'employeurs et le plan stratégique

Les organisations d'employeurs dans un monde en mutation rapide



CITATION CLÉ

« Aucun vent ne sera favorable à l'homme qui ignore vers quel port il fait route. »

*Sénèque,
dramaturge, philosophe et
homme politique romain
(5 av. J.-C.-65 apr. J.-C.)*

Aujourd'hui, les organisations d'employeurs du monde entier affrontent de nouveaux et graves défis.

- Dans le **monde en développement** qui poursuit sa longue lutte pour assurer sa simple survie, les organisations d'employeurs de ces pays affrontent les problèmes majeurs suivants : réunir assez d'affiliés pour être représentatives ; dégager suffisamment de cotisations, de revenus au titre de services ou de subventions pour assurer le paiement des salaires ; attirer et retenir le personnel nécessaire pour être en position de force dans un marché dominé toujours plus par les avocats et les consultants. L'organisation fait souvent face à ces problèmes alors qu'elle tente de une « voix des entreprises » écoutée et qu'elle doit encore convaincre les pouvoirs publics de l'importance de la voix des employeurs.
- Dans les **économies en transition**, dont celles d'Europe centrale et d'Europe de l'Est, de nouvelles organisations d'employeurs sont apparues depuis l'effondrement du communisme en 1989. Sans aucune tradition d'affiliation ou de service, elles doivent donc se faire une place viable sur un marché difficile et compétitif dépourvu de bien des facteurs qui ont permis le succès relatif de leurs homologues de l'Ouest. Les syndicats sont faibles ; l'idée d'une solidarité nécessaire entre les employeurs l'est plus encore ; et les pouvoirs publics hésitent

fréquemment à partager leur espace de pouvoir décisionnel avec les entrepreneurs, avec les travailleurs ou avec les uns et les autres.

- Dans le **monde développé**, l'évolution rapide de la nature des relations professionnelles et l'abandon du modèle de la négociation collective menée par des employeurs multiples, amène toujours plus d'organisations d'employeurs à revoir un ensemble de services historiquement fondés sur une négociation salariale réalisée au nom des entreprises. Cette situation a fréquemment conduit à créer de nouveaux services, à des fusions et ou à des coentreprises qui représentent les intérêts des entreprises alliées à d'autres organisations et réduisent ainsi les coûts. Certaines de ces initiatives ont réussi, d'autres moins.

Par ailleurs, il a rarement été aussi nécessaire qu'aujourd'hui de faire entendre, haut et clair, la « voix de l'entreprise » sur différents sujets et auprès de publics divers. La nécessité de jouir d'un climat favorable à l'entreprise a rarement été aussi pressante qu'en cette époque de grandes mutations, les questions à l'ordre du jour ont rarement été aussi nombreuses et complexes. Les problèmes posés par la mondialisation et la compétitivité nationale, l'éthique d'entreprise, la protection de l'environnement, la liberté des marchés, la réglementation visant les produits et leur conditionnement, et par la réforme du marché du travail sont autant de questions à l'ordre du jour des organisations d'employeurs.

La nécessité d'une approche stratégique

Les organisations d'employeurs connaissent une demande grandissante de services et d'intenses pressions sur leurs recettes alors que leurs ressources internes sont limitées. Décider des priorités et lever les fonds nécessaires à la promotion des intérêts des entreprises – aux niveaux national, régional et mondial – appelle une approche stratégique afin de déterminer les priorités et les modalités de leur réalisation effective.

La planification stratégique ou le plan d'activités de sociétés privées, que représentent les organisations d'employeurs, fait partie du programme de travail ordinaire d'une entreprise et n'est que rarement remise en question ou critiquée. Les entreprises gèrent de grosses sommes, investissent dans des biens d'équipement coûteux et complexes et opèrent souvent à l'étranger. Par ailleurs, les dirigeants et les directeurs de ces sociétés sont tenus de convaincre leurs actionnaires du bien-fondé de leur action.

Les situations complexes auxquelles font face les organisations d'employeurs diffèrent sans doute, mais elles ne sont pas moins problématiques que celles du secteur privé. Elles sont souvent confrontées à :

- un vaste éventail d'objectifs complexes
- une immense variété de prestations de services
- une clientèle de base- leurs affiliés – très exigeante
- des ressources limitées et handicapantes.

Dans pareil contexte, un plan stratégique est le seul moyen rationnel de hiérarchiser l'affectation de ressources extrêmement limitées, tout en s'assurant de la compréhension des affiliés et de leur acceptation des objectifs organisationnels. Les organisations d'employeurs ne peuvent tout simplement pas faire tout qu'on attend d'elles, et l'adoption d'un cadre stratégique clair les aide souvent à prendre des décisions difficiles et à les expliquer. L'élaboration d'un plan stratégique a pour autre avantage d'améliorer la communication, interne et externe, et de valoriser le travail d'équipe du personnel au sein de l'organisation d'employeurs et des différentes commissions.

Le plan stratégique dans la pratique

Malgré cette analyse relativement simple (mais convaincante), les résultats des recherches¹ relatives à la manière de traduire l'énoncé de mission d'une organisation d'employeurs en stratégie, en objectifs et en systèmes de management donnent à penser qu'il reste du chemin à faire.

Un énoncé de mission écrit existe	78 %
L'énoncé de mission est traduit en stratégie organisationnelle écrite	28 %
La stratégie organisationnelle est traduite en objectifs organisationnels	33 %

Plus de trois quarts des organisations d'employeurs disposent d'un énoncé de mission écrit ; ce chiffre est grosso modo comparable aux résultats obtenus dans le cas de leurs affiliés, les employeurs du secteur privé. Ce qui surprend c'est que un tiers seulement des organisations d'employeurs traduisent leur énoncé de mission en une stratégie ou en des objectifs organisationnels.

L'étude de l'OIT porte également sur le mode de diffusion de ces documents stratégiques. Eu égard à la nécessité de faire comprendre les objectifs aux affiliés, existants ou potentiels et à ceux que l'on cherche à influencer, les résultats exposés ci-dessous sont significatifs.

	Diffusion interne	Diffusion interne et externe
Énoncé de mission	78 %	38 %
Stratégie organisationnelle	28 %	8 %
Objectifs organisationnels	33 %	5 %

Les données concernant les organisations d'employeurs de pays développés ou moins développés montrent des résultats quelque peu meilleurs pour les premiers. Toutefois, cette différence ne motive aucune autosatisfaction. Moins de 50 % des organisations d'employeurs de pays développés ont une stratégie organisationnelle, et un tiers seulement dispose d'objectifs écrits qui en sont issus.

¹ Rapport du Symposium International de l'OIT concernant l'avenir des organisations d'employeurs – avril 1999.

Il est urgent d'agir – mais il y a des raisons pressantes de ne rien faire

Le plan stratégique permet :

- d'examiner les grandes raisons d'être de l'organisation
- de définir les stratégies fondamentales qui concrétiseront la mission de l'organisation
- d'établir des plans d'activités fondés sur ces stratégies fondamentales
- d'engager l'organisation et ses affiliés à oeuvrer pour atteindre des objectifs communs et bien définis.

D'après des données recueillies par le BIT, il semble qu'il faille encore convaincre le management, surchargé, des organisations d'employeurs de consacrer un peu de temps à déterminer les grandes actions prioritaires qui amélioreront de façon significative l'environnement de travail de leurs affiliés.

Généralement, une organisation d'employeurs ne dispose ni du temps ni de l'énergie nécessaire à la conception d'un plan stratégique en raison d'un ou de plusieurs des éléments suivants :

- la quantité des problèmes et des crises à résoudre quotidiennement ne permet pas de dégager une vision à long terme
- le succès passé de certaines stratégies peut amener les dirigeants à croire que la solution de leurs problèmes actuels est de s'en tenir aux solutions éprouvées
- le manque de données objectives concernant l'opinion des affiliés, leurs effectifs, les demandes de services ou la pression de la concurrence
- ou encore tout simplement, la résistance au changement.

Trop fréquemment, la raison qui incite à adopter, pour la première fois, une stratégie, ou à réviser une stratégie dépassée, est l'apparition d'une crise : la perte d'un affilié ou d'un groupe d'affiliés important ; le fait qu'un concurrent se taille la part du lion dans un service établi et rentable ; l'effondrement d'un service rentable ; un changement dans l'équipe de direction ; le départ soudain d'employés au rôle et aux compétences essentielles ; un fort déficit de financement ; ou encore un changement fondamental dans l'environnement opérationnel.

Dans toutes les situations décrites ci-dessus, le plan stratégique présente un problème majeur pour les organisations d'employeurs. En effet, c'est un processus qui demande du temps, de l'énergie et de la ténacité. Une crise financière ou organisationnelle n'est pas le contexte le plus propice à des prises de décisions mûrement réfléchies.

Persuader les décideurs

En dehors des situations de crise, l'élaboration d'un plan stratégique appelle généralement des décisions difficiles, et le processus doit être mené et soutenu par la haute direction de l'organisation. Ce qui nous amène au premier défi auquel font face les tenants d'un réexamen majeur de la stratégie, à savoir persuader les dirigeants de l'organisation d'employeurs à s'engager, sans réserve, dans le processus et à assumer ses résultats.

Il faudra souvent rédiger un document ou faire une présentation pour déclencher un débat entre les responsables chevronnés de l'organisation. Le contenu de ce débat sera évidemment variable, en revanche ses grands éléments seront les suivants :

- une étude des tendances contemporaines et récentes de la situation en matière d'affiliation et de financement de l'organisation
- une volonté de mieux servir les affiliés de l'organisation en faisant coïncider le plus possible les services offerts et les besoins
- la définition des problèmes extérieurs, actuels et futurs, auxquels l'organisation est ou sera confrontée – par exemple l'évolution de la concurrence, les tendances des relations professionnelles, les programmes adoptés par les pouvoirs publics
- une réponse à la question de savoir quels seront les résultats, d'ici trois à cinq ans, d'une poursuite et d'une multiplication des activités déjà en cours.

Si, après avoir répondu à ces questions, les membres la haute direction nourrissent encore quelque doute ou manquent d'engagement, il vaudra mieux ne pas se lancer dans un processus de plan stratégique.

La mise en route



EXERCICE PRATIQUE

Si votre équipe de direction décide d'aller de l'avant, il faudra vous pencher immédiatement sur un certain nombre de questions. En pensant à votre propre organisation, commencez à réfléchir aux questions ci-dessous.

- Qui élaborera le plan ?
- Quel processus adopterez-vous ?
- Quels sont les grands points de repère ?
- Comment ferez-vous pour tenir votre personnel et vos affiliés au courant et pour les faire participer ?
- De quelle aide aurez-vous besoin ?
- Combien de temps faudra-t-il pour élaborer le plan ?
- Qui donnera le feu vert à son exécution ?
- Aurez-vous un budget ?

Il n'existe pas de réponse simple à ces questions. Tout dépendra de la taille, de la forme et de la complexité de l'organisation d'employeurs, des ressources dont elle disposera et de la nature des problèmes à affronter. Voici quelques considérations valables pour toutes les organisations :

- *Qui élaborera le plan ?* La responsabilité d'ensemble du plan incombera au directeur exécutif le plus haut placé dans la hiérarchie, généralement appelé secrétaire général, directeur général ou bien directeur exécutif. Cette personne délèguera normalement cette responsabilité à un dirigeant, épaulé par une équipe restreinte chargée de la planification, qui lui rendra compte directement. L'équipe de planification devra être de petite taille (pas plus de six personnes... voire deux ou trois dans une petite organisation). Les membres de l'équipe devront être compétents dans des domaines comme les finances ou la gestion opérationnelle. Il sera peut-être bon d'intéresser aux travaux de l'équipe deux ou trois membres de commissions clés.
- *Quel processus adopterez-vous ?* Les spécialistes de l'entreprise dans leurs publications et les consultants proposent de multiples options. Vous devrez faire un choix et vous y tenir. La structure proposée dans ce guide est relativement simple mais efficace. Les processus débutent, pour la plupart, par un énoncé de mission, qui servira de socle à l'élaboration du plan d'activités et à la recherche d'un consensus en fonction des besoins des affiliés, d'une étude de la concurrence et d'une analyse interne et externe connue sous le nom de SWOT (voir la quatrième section). Le plan stratégique est ensuite traduit en objectifs et en plans d'activités. Enfin, un processus est mis au point pour contrôler les progrès accomplis.
- *Quels sont les grands points de repère ?* Il s'agit généralement des occasions où le directeur exécutif est tenu soit d'associer à ces activités le Conseil, les affiliés ou les membres du personnel, soit de leur présenter des conclusions. Il lui faudra, par exemple, obtenir les réactions du personnel et une décision du Conseil au sujet de l'énoncé des perspectives, de la mission et des valeurs. Plusieurs ébauches de plan stratégique seront sans doute nécessaires avant de le finaliser. Le document définitif sera sans doute également présenté à l'assemblée générale de l'organisation.
- *Comment ferez-vous pour tenir votre personnel et vos affiliés au courant et pour les faire participer ?* Il est particulièrement important de ne pas laisser votre équipe de planification prendre trop d'avance par rapport au Conseil, à votre personnel ou à vos affiliés. Vous courriez alors le risque d'aller trop loin dans un sens peu acceptable pour ces parties prenantes, ou de présenter des conclusions fondées mais apparemment trop radicales pour des parties prenantes qui n'ont pas suivi le processus de réflexion de près.

- *De quelle aide aurez-vous besoin ?* La plupart des organisations, même les plus petites, tireront profit, à certains moments, de l'assistance de consultants indépendants expérimentés. La fréquence du recours à ces éléments extérieurs et leur identité dépendront de la taille de l'organisation, de sa complexité et surtout de ses limitations financières. Un consultant peut aider à mettre en place un processus et des points de repère, et pour un certain nombre d'activités, décrites dans les sections ci-après, une aide extérieure sera d'une importance considérable. Notamment, lors de séances de réflexion dites de brainstorming utilisant l'analyse SWOT ou PEST (voir la quatrième section) ou de la définition de l'énoncé de mission, des perspectives et de valeurs. Il existe bien entendu de grandes sociétés de conseil qui peuvent gérer à votre place ce processus, selon leur propre modèle de conception stratégique. Peu d'organisations d'employeurs auront les moyens financiers de recourir à ce type d'aide ; néanmoins, celles qui ont de petits moyens peuvent demander l'aide d'un directeur responsable de la planification stratégique d'une organisation affiliée. Elles peuvent également demander au Bureau des activités pour les employeurs du BIT de leur proposer un expert.
- *Combien de temps faudra-t-il pour élaborer le plan ?* Cela dépendra évidemment du temps dont vous disposerez, mais ne vous faites pas d'illusions. Le processus de planification peut prendre six mois dans une petite organisation, mais il peut falloir plus d'une année dans une organisation plus grande et plus complexe pour s'assurer que toutes les parties sont totalement associées et engagées dans le processus. N'oubliez pas que vous devrez, aux différents stades du processus, inviter le Conseil à en débattre et à prendre des décisions. Vous

pourrez envisager de lancer certains éléments du processus, puis de faire de courtes pauses de réflexion. Des pauses logiques interviendront après la définition de l'énoncé de mission, des perspectives et des valeurs, et après l'établissement du plan stratégique. En cas de crise, interne ou externe, il vaudra mieux affronter la question en deux étapes : tout d'abord en élaborant des réponses aux problèmes les plus pressants, à un horizon d'environ six mois. Ensuite, en élaborant et en adoptant un plan stratégique dans un climat moins stressant, sur une plus longue durée de l'ordre de trois ans.

- *Qui donnera le feu vert à son exécution ?* Ce sera généralement le Conseil ou la commission disposant du pouvoir décisionnel le plus élevé dans l'organisation qui entérinera les plans, ils seront ensuite communiqués aux affiliés et à l'extérieur. Certaines organisations peuvent envisager de soumettre leur plan stratégique à l'adoption de l'assemblée générale annuelle.
- *Aurez-vous un budget ?* L'élaboration d'un plan stratégique demande certes du temps et elle entraînera aussi, selon toute vraisemblance, des dépenses. Notamment si vous faites appel à des consultants. Quel est le montant que votre organisation pourra engager ? Comme ce montant sera presque certainement « insuffisant », à quels domaines sera-t-il le plus judicieux de l'affecter ?

Les questions évoquées ci-dessus ne sont que des réflexions initiales que vous devrez garder présentes à l'esprit lors de votre première lecture de ce guide. Pour l'essentiel, le guide suit le flux de ces questions et, à la septième section, ces points sont examinés dans plus de détails et un modèle d'élaboration de plan stratégique vous est proposé.



RÉCAPITULATIF : LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE – LA MISE EN ROUTE

- ☐ Votre organisation dispose-t-elle d'un énoncé de mission écrit ?
- ☐ Cet énoncé de mission est-il traduit en plan stratégique ?
- ☐ Votre plan stratégique a-t-il été traduit en plans d'activités ?
- ☐ Votre énoncé de mission a-t-il été publié à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ?
- ☐ Votre plan stratégique a-t-il été publié à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ?
- ☐ Vos plans d'activités ont-ils été publiés à l'intérieur de l'organisation ?
- ☐ Votre équipe de direction et votre Conseil sont-ils suffisamment engagés pour que soit entreprise une étude de planification stratégique ?
- ☐ Votre équipe de direction et votre Conseil sont-ils prêts à prendre les décisions difficiles qui s'imposent pour mettre en œuvre de ce plan ?
- ☐ Qui élaborera le plan ?
- ☐ Combien de temps faudra-t-il pour élaborer le plan ?
- ☐ Quel processus adopterez-vous ?
- ☐ De quelle aide pensez-vous avoir besoin ?
- ☐ Aurez-vous un budget ?
- ☐ Qui donnera le feu vert au lancement de ces plans ?

Troisième section

Établir un énoncé de mission



CITATION CLÉ

« Chat du Cheshire, commençait-elle, m'indiquerais-tu, s'il te plaît, le chemin que je dois suivre pour m'en aller d'ici ?
 - Ça dépend beaucoup de l'endroit où tu souhaites aller, répondit le Chat.
 - À dire vrai, cela m'est égal..., répondit Alice.
 - Alors, peu importe le chemin que tu suivras, rétorqua le Chat.
 - ... pourvu que j'arrive *QUELQUE PART*, expliqua Alice.
 - Oh, tu y arriveras sûrement, dit le Chat, il te suffit de marcher suffisamment longtemps. »

Lewis Carroll
 Pseudonyme du mathématicien
 et écrivain Charles Lutwidge (1832-1890)
 Extrait d'« Alice au Pays des merveilles » (1865)

Le point de départ d'un plan stratégique est la rédaction d'un énoncé de mission. Cet énoncé, habituellement assez bref, est souvent appelé « mission », « vision », « perspectives et valeurs », « credo » ou encore une combinaison de ces termes et d'autres. Le titre importe peu.

Le but de la présente section n'est pas seulement, ni principalement, d'aider l'organisation à concevoir, à partir de rien, un énoncé de mission écrit. En fait, cette partie du guide a pour objet d'aider à revoir l'énoncé de mission actuel de l'organisation et de vérifier qu'il répond à certains critères fondamentaux.

Les qualités d'un bon énoncé de mission

L'énoncé de mission est une description d'ensemble, mais succincte, des objectifs que s'est fixés l'organisation. Il ne s'agit pas d'énoncer « comment » la mission sera réalisée, ni « ce qui devra être fait ». Ces aspects sont développés dans la quatrième section et ils relèvent du plan stratégique, document d'une validité limitée dans le temps – en général de trois à cinq ans – soumis

à des révisions constantes eu égard à la situation interne ou externe. La vision organisationnelle est un énoncé des objectifs d'ensemble et des principes directeurs, qui n'est donc pas sujet à des révisions fréquentes. Une révision périodique de l'énoncé de mission au regard des stratégies et des programmes de travail est une pratique exemplaire qui vise avant tout à s'assurer que les programmes de travail sont ou non conformes à l'énoncé de mission de l'organisation.

Un bon énoncé de mission doit :

- Informer les affiliés, le personnel, les organisations partenaires et le grand public des raisons qui ont porté à créer l'organisation.
- Offrir un point de référence clair en vue de définir la stratégie et les objectifs organisationnels, et de fixer des priorités pour affecter les ressources et répartir les tâches.
- Servir de modèle et de référence aux affiliés et aux membres du personnel lors de la réalisation des objectifs organisationnels.

Allison et Kaye pensent qu'un bon énoncé de mission doit englober les éléments suivants :

- **L'objectif** – Une phrase qui décrit le résultat final recherché par l'organisation (et à qui il bénéficie), par exemple : « améliorer l'environnement concurrentiel des affaires » ;
- **L'activité** – Une description des moyens essentiels utilisés pour réaliser l'objectif, par exemple : « par la représentation efficace des intérêts de l'organisation auprès des responsables de la réglementation et par la prestation de services aux affiliés » ;
- **Les valeurs** – Une énumération des valeurs, des convictions ou des grands principes partagés par les affiliés de l'organisation, par exemple : « des résultats de qualité et des services d'un bon rapport qualité-prix ».

Rédiger votre énoncé de mission

Rédiger un énoncé de mission n'est guère chose facile. Les principales parties prenantes, telles le personnel ou les affiliés, doivent être associées à son élaboration et l'approuver, ce qui demande souvent un certain temps. Et cela d'autant plus que l'énoncé de mission ne doit pas être un compromis

obtenu par consensus, mais plutôt un document qui explique clairement au monde extérieur la raison d'être de l'organisation, qui capte l'imagination du personnel et des affiliés, et suscite leur engagement. L'énoncé de mission est « l'étalon or » par rapport auquel se mesurent les activités et les priorités de l'organisation.

Le temps gagné en abrégant l'élaboration d'un énoncé de mission sera souvent perdu au moment de traduire cet énoncé en stratégies et en plans d'activités.

Si vous avez décidé de former une petite équipe chargée de la planification, qui travaillera avec le directeur exécutif, vous pouvez commencer. Sinon, c'est au Conseil qu'il faudra vous adresser. L'exercice qui suit est dérivé du questionnaire utilisé par l'IBEC (la Confédération irlandaise des Employeurs) pour réexaminer son énoncé de mission et de valeurs en vue de sa révision stratégique de la fin des années 1990.



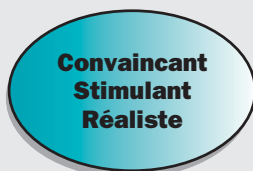
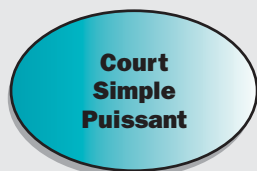
EXERCICE PRATIQUE

Rédiger votre énoncé de mission

Débattez des questions suivantes et convenez, à partir de vos réponses, d'un énoncé de mission pour votre organisation :

- | | |
|--|--|
| <p>Q1 Notre organisation d'employeur a été créée pour résoudre certains grands problèmes – quels sont-ils ? Expliquez en quoi le monde serait différent ou meilleur si notre organisation d'employeurs réussissait à les résoudre ou à répondre aux besoins qui ont motivé sa création.</p> <p>Q2 Quel est l'objet premier de notre organisation d'employeurs ? Rédigez un bref énoncé décrivant le résultat final que vous espérez atteindre ; n'oubliez pas d'y faire figurer les conséquences et les résultats divers (par exemple : une amélioration de l'environnement de travail) ; notez les moyens qui permettront d'atteindre ces</p> | <p>résultats (par exemple : certaines pressions exercées sur les pouvoirs publics).</p> <p>Q3 Quelle est notre activité ? Décrivez la ou les activités auxquelles nous participons – nos services ou activités primaires.</p> <p>Q4 Quelles sont les valeurs et les convictions fondamentales qui devraient nous guider dans nos interactions au quotidien dans l'organisation, avec nos affiliés ou toute autre personne ?</p> <p>Q5 À l'avenir pour réussir, quelles sont, parmi ces valeurs, celles qui ne changeront pas et celles qui changeront, et comment ?</p> |
|--|--|

Rappelez-vous qu'un énoncé de mission doit être :



Rédigez en moins de 100 mots votre énoncé de mission en vous fondant sur les réponses à ces questions. Révisez-le en le comparant à votre énoncé actuel (s'il existe) et discutez des modifications nécessaires.

Obtenir un engagement vis-à-vis de votre énoncé de mission

N'oubliez pas que l'énoncé de mission est le socle de la stratégie de votre organisation et de vos plans d'activités. C'est également cet énoncé qui décrira l'objet de votre organisation à ses affiliés, existants ou potentiels, et à ses partenaires en affaires. Vous souhaitez savoir ce qu'en pensent les membres du personnel, vous le soumettrez à un échantillon représentatif de vos affiliés, et il vous faudra en débattre avec votre Conseil, ou son équivalent, et obtenir son aval.

Le meilleur moyen d'y parvenir est de rédiger un projet d'énoncé et de le soumettre à quelques membres ou à des groupes représentatifs du personnel (tous salariés dans les petites organisations) et à des affiliés. Le projet révisé

sera ensuite soumis à l'examen de votre Conseil en vue d'une décision.

Le temps passé à obtenir un engagement vis-à-vis de votre énoncé de mission ne sera pas perdu. Cet énoncé est aussi le premier résultat concret, essentiel au processus de planification stratégique.

A ce stade, que votre énoncé de mission soit nouveau ou profondément remanié, vous souhaitez sans doute vous livrer à un travail de communication pour le faire connaître à tous les membres du personnel, à tous les affiliés et aux principales parties prenantes. Votre énoncé de mission devra assurément se trouver dans tous vos communiqués de presse, dans vos communications importantes et sur votre site Internet.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Quelques exemples d'énoncés de mission d'organisations d'employeurs



« L'IBEC s'emploiera à promouvoir avec force les intérêts des entreprises et des employeurs irlandais en vue de créer et de préserver un environnement concurrentiel favorable à l'esprit d'entreprise et à la croissance. En tant que voix indépendante et reconnue des entreprises, l'IBEC répond aux besoins de ses affiliés en leur proposant une vision et des services de qualité grâce à son équipe de professionnels dévoués. »



FÉDÉRATION DES EMPLOYEURS DE JAMAÏQUE

ÉNONCÉ DE MISSION



« ASSURER LA MISE EN PLACE D'UN ENVIRONNEMENT PROPICE À L'ENTREPRISE GRÂCE À UNE REPRÉSENTATION ET À DES SERVICES À FORTÉ VALEUR AJOUTÉE, QUI RENFORCENT LES CAPACITÉS DES EMPLOYEURS, OPTIMISENT LEUR COMPÉTITIVITÉ ET LEUR PERMETTENT DE TRAVAILLER EN HARMONIE »



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

Quelques exemples d'énoncés de mission d'organisations d'employeurs



FÉDÉRATION DES EMPLOYEURS DE CEYLAN

Vision : Promouvoir l'harmonie sociale grâce à un emploi productif.

Mission : Encourager les travailleurs, leurs organisations et les pouvoirs publics à coopérer avec les entreprises pour matérialiser les objectifs suivants :

- Renforcer l'efficacité des salariés et les sensibiliser aux questions de qualité
- Arriver à de meilleures modalités et conditions d'emploi.
- Éviter les conflits industriels et, lorsque des litiges se font jour, les résoudre de manière équitable et rapide.
- Créer des opportunités d'emploi.
- Offrir aux affiliés des services qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs de croissance et de stabilité.



La mission de la Fédération des Employeurs du Kenya est d'élever continuellement la conscience sociale et de protéger les intérêts des employeurs kényans par l'adoption de méthodes de gestion modernes, la défense publique de leurs politiques, des méthodes de travail équitables et de saines relations professionnelles, qui leur permettent de promouvoir la libre entreprise, de cultiver la culture et l'esprit d'entreprise, d'influencer et de maîtriser les milieux des affaires, de faire naître une conscience de la qualité et de la productivité, d'améliorer la rentabilité et de stimuler la croissance et l'emploi ».



RÉCAPITULATIF DES ÉNONCÉS DE VISION ET DE MISSION

- ☐ Votre énoncé de mission est-il écrit ?
- ☐ L'avez-vous réexaminé récemment (au cours de ces trois dernières années) ?
- ☐ Votre Conseil, le personnel et les affiliés ont-ils été associés à l'élaboration de votre énoncé de mission ?
- ☐ Votre énoncé de mission fait-il état des « objectifs », de l'« activité de l'organisation » et de ses « valeurs » ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il court, simple et puissant ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il convaincant, stimulant et réaliste ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il intelligible, clair et inspirant ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il passionnant ?
- ☐ Contrôlez-vous périodiquement les priorités de travail et les programmes d'activité en fonction de votre énoncé de mission ?
- ☐ Votre énoncé de mission figure-t-il en évidence sur votre site Internet ?
- ☐ Utilisez-vous régulièrement votre énoncé de mission lors de communications avec le monde extérieur ?

Quatrième section

Convenir des priorités stratégiques

La rédaction d'un plan stratégique suppose pour les organisations d'employeurs d'examiner les questions suivantes :

- La situation actuelle de l'organisation d'employeurs
- L'état actuel du marché, y compris une étude de la concurrence et de l'environnement extérieur prédominant
- Le choix des priorités de l'organisation
- L'élaboration de stratégies permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Pour mener à bien cette tâche, l'organisation devra convenir d'un horizon de planification, qui variera normalement de trois à cinq ans. Une fois cette décision prise, le travail pourra être scindé en trois phases :

- Les analyses interne et externe.
- L'examen des options stratégiques qui se présentent à l'organisation et la sélection des priorités.
- L'élaboration d'objectifs et de plans des activités visant à répondre aux priorités stratégiques.

La présente section du guide traite des deux premières phases. La cinquième section est consacrée à la traduction des priorités stratégiques en objectifs et plans d'activités.

Les analyses interne et externe

Les méthodes permettant aux organisations de se situer au regard des perspectives du marché sont nombreuses – certaines d'entre elles sont décrites à la huitième section.

Ce guide ayant été conçu pour être le plus possible un outil d'autoformation, il propose une approche à la fois simple et fiable. Si toutefois vous préférez d'autres modèles ou faites appel à des consultants ferrés sur une technique particulière, sentez vous libre d'adopter une approche différente pour définir les options stratégiques qui s'offrent à votre organisation.

Quelle que soit la méthode utilisée, elle devra vous permettre de dresser une liste des options stratégiques possibles parmi lesquelles vous choisirez vos priorités.

Les outils proposés sont :

- une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces que présente l'environnement interne et externe, dite analyse SWOT
- une analyse PEST (politique, économique, sociale et technologique) de l'environnement interne et externe
- un autre type d'enquête auprès de vos affiliés.

Si votre organisation travaille dans un environnement très complexe ou concurrentiel, vous souhaiterez sans doute compléter votre analyse par le modèle des « Cinq Forces » de Michael Porter, décrit dans le détail à la huitième section.

En utilisant les données qui se dégageront de ces analyses, votre équipe de planification recensera les options stratégiques possibles pour l'organisation et débattrà des domaines prioritaires. Au terme de cette activité, l'équipe de planification devra être capable de présenter au Conseil son analyse :

- des forces, faiblesses, opportunités et menaces
- du point de vue des affiliés concernant la situation actuelle de l'organisation et celle qui devrait être la sienne à l'avenir
- des grandes options stratégiques
- de l'environnement concurrentiel dans ces domaines
- de son point de vue relativement aux priorités organisationnelles à adopter.

À ce stade, il appartiendra au Conseil de choisir et de convenir des priorités de politique générale.

Il importe de ne pas dépasser cette phase de la planification et de ne pas passer à celle de l'affectation des ressources sans avoir associé le Conseil au choix des priorités.

Entreprendre des analyses SWOT et PEST et mener une enquête auprès des affiliés

Les pages suivantes vous guident pas à pas à travers les différentes étapes des analyses SWOT et PEST et de la conception et de la mise en oeuvre d'une enquête auprès des affiliés.

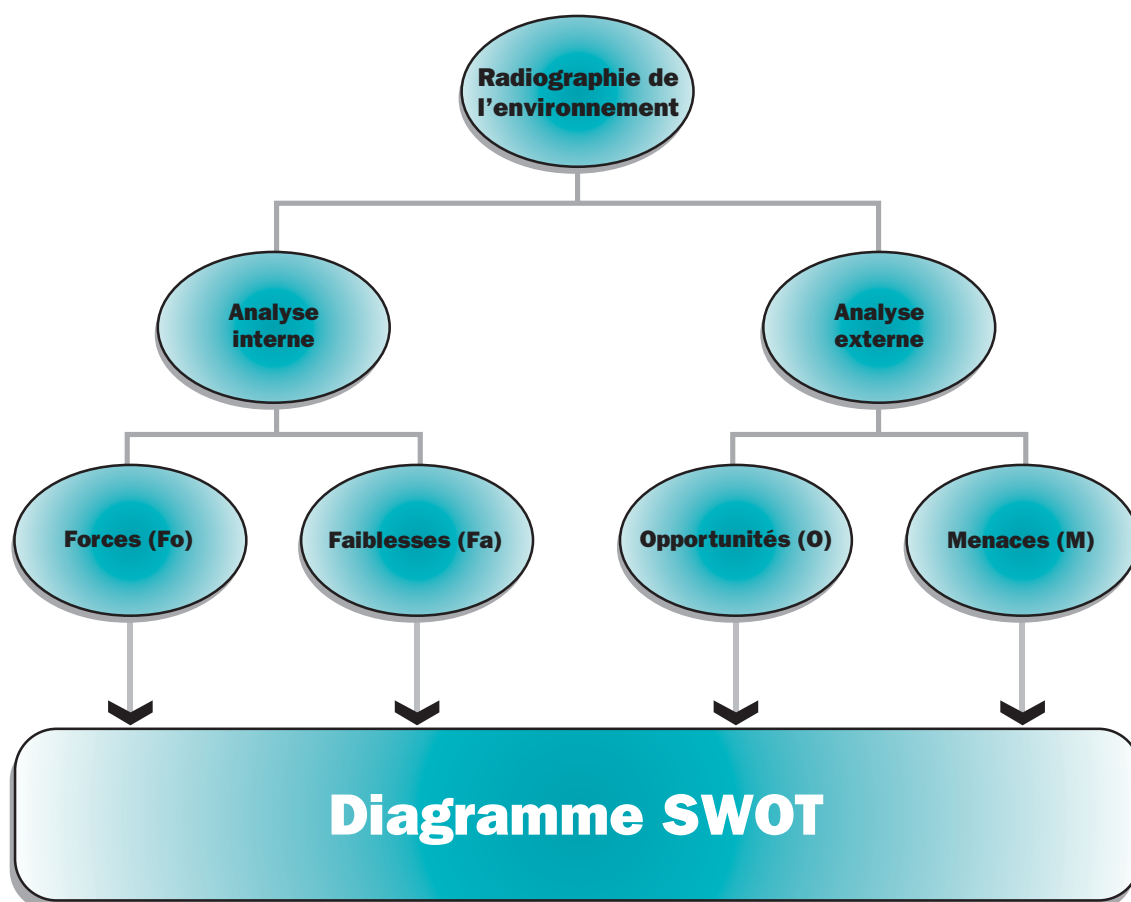
Mener une analyse SWOT

L'analyse SWOT est utile pour adapter les ressources et les capacités de l'organisation à l'environnement concurrentiel où elle opère. Elle joue donc un rôle majeur dans la formulation et le choix d'une stratégie. SWOT est un acronyme formé par les mots anglais « **s**trengths » (forces), « **w**eaknesses » (faiblesses), « **o**pportunities » (opportunités) et « **t**hreats » (menaces). Le diagramme ci-dessous montre comment une analyse SWOT s'inscrit dans ce que l'on appelle souvent « une radiographie de l'environnement ».

L'analyse SWOT établit une distinction essentielle entre les facteurs internes et externes : les *forces* et les *faiblesses* sont des facteurs internes. Une de vos forces peut être, par exemple, votre compétence particulière dans le domaine des relations avec les salariés. Une faiblesse pourrait être une insistance exclusive sur les questions collectives. Les *opportunités* et les *menaces* sont des facteurs externes. Une opportunité peut être de bénéficier d'une forte image de marque ou de la loyauté de votre base d'affiliés. Par ailleurs, la venue d'un nouveau concurrent sur un marché existant important peut représenter une menace.

SWOT nous montre qu'une organisation ne doit pas toujours rechercher les opportunités les plus lucratives. Elle peut disposer de meilleurs avantages compétitifs en déterminant comment adapter les forces de l'organisation aux opportunités prochaines. Dans certains cas, il sera plus judicieux que l'organisation remédie à une faiblesse pour pouvoir exploiter une opportunité particulièrement intéressante.

Il est utile de tracer un diagramme reprenant les différents facteurs qui caractérisent un profil SWOT. En voici un exemple :



	Forces	Faiblesses
Opportunités	Stratégies Fo – O	Stratégies Fa – O
Menaces	Stratégies Fo – M	Stratégies Fa – M

- **Les stratégies Fo – O** recherchent les opportunités qui correspondent aux forces de l'organisation.
- **Les stratégies Fa – O** remédient aux faiblesses pour saisir des opportunités.
- **Les stratégies Fo – M** recensent les moyens à la disposition de l'organisation pour profiter de ses forces et réduire sa vulnérabilité face aux menaces externes.
- **Les stratégies Fa – M** définissent un plan de défense pour éviter que les faiblesses de l'organisation ne la rendent hautement vulnérable aux menaces externes.

Sachez que les analyses SWOT peuvent être extrêmement subjectives. Même en disposant d'informations identiques sur les activités et leur environnement, il est rare que deux personnes fassent une analyse SWOT analogue. Affecter une pondération à chaque facteur peut améliorer la validité de l'analyse. Du fait de cette subjectivité, les analyses SWOT sont plutôt utiles pour le travail en groupe et elles orientent plus qu'elles ne prescrivent.



EXERCICE PRATIQUE

Chaque membre de votre équipe de planification devra compléter le tableau ci-dessous eu égard aux forces et aux faiblesses propres au **fonctionnement interne** de l'organisation, et aux opportunités en tenant compte des menaces liées à l'**environnement externe** susceptibles de se présenter durant le laps de temps retenu pour la planification (généralement de trois à cinq ans). Les membres de l'équipe devront ensuite faire part des résultats de leurs travaux, en débattre et parvenir à des conclusions sur les principales forces et faiblesses de l'organisation, ainsi que sur les opportunités et les menaces existantes.

DIAGRAMME SWOT

Forces de l'organisation

- Ex. : une solide base d'affiliés
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Opportunités existantes

- Ex. : un programme de privatisation gouvernemental
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Faiblesses de l'organisation

- Ex. : manque de certaines compétences internes
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Menaces identifiées

- Ex. : décentralisation de la négociation
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Pour de nombreuses organisations d'employeurs, il peut être utile de tenir compte de l'environnement extérieur à plus d'un niveau. Par exemple, en Europe, les organisations d'employeurs peuvent examiner les niveaux national, régional (UE) et international de la façon suivante :

OPPORTUNITÉS ET MENACES EXTERNES			
	Opportunités		Menaces
Nationales	■ Ex. : un programme de privatisation	■	Ex. : la décentralisation des négociations
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
Régionales (exemple : UE)	■ Ex. : le besoin de compétitivité	■	Ex. : les lois concernant l'environnement
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
Internationales	■ Ex. : le réseau international	■	Ex. : les menaces terroristes
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____
	■ _____	■	_____

Mener une analyse PEST

S'il vous paraît difficile de répertorier les opportunités et les menaces externes, il sera bon d'entreprendre une analyse PEST.

L'analyse PEST est un cadre permettant de radiographier le macro-environnement stratégique extérieur où opère votre organisation. L'acronyme PEST est formé comme suit :

- Facteurs **P**olitiques
- Facteurs **É**conomiques
- Facteurs **S**ociaux
- Facteurs **T**echnologiques.

Facteurs qui échappent habituellement au contrôle de l'organisation et sont donc considérés comme des menaces ou des opportunités.

Dans la mesure où les facteurs macro-économiques diffèrent selon les continents, les pays ou même les régions, une analyse PEST devra être entreprise à un niveau d'agrégation approprié. Dans un pays présentant de grandes différences régionales, elle pourra être effectuée au niveau régional. Le tableau ci-dessous expose des facteurs PEST typiques.

Politiques (et juridiques)	Économiques	Sociaux	Technologiques
Réglementation et protection de l'environnement	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépenses publiques pour la recherche
Politiques fiscales	Taux d'intérêts et politiques monétaires	Démographie	Propension de l'industrie à l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses gouvernementales	Mobilité des travailleurs ou mobilité sociale	Nouvelles inventions et développement
Législation visant l'application des contrats et la protection du consommateur	Politique en matière de chômage	Changement des styles de vie	Taux de transfert technologique
Lois concernant l'emploi	Fiscalité	Attitudes concernant le travail/la carrière et le temps libre	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique
Organisation ou attitude des pouvoirs publics	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Stabilité politique	Phase du cycle économique	Sensibilité aux questions de santé et bien-être, sécurité	(changements sur) l'Internet

Mener à bien une analyse PEST est relativement simple et peut se faire dans le cadre de réunions de brainstorming. Il peut être utile de savoir que certains consultants recommandent de recourir à des analyses **SLEPT**, soit des analyses PEST auxquelles vient s'ajouter le mot « **Légal** », (pour tenir compte des facteurs juridiques), ou **STEEPLE** pour inclure des facteurs sociaux/démographiques, technologiques, économiques, environnementaux (naturels), politiques, juridiques et éthiques, etc.

Mener une enquête auprès des affiliés

Il importe de bien savoir ce que pensent vos affiliés de l'efficacité des services de l'organisation. Cette enquête complètera utilement les données tirées de l'analyse SWOT et permettra aux auteurs des diagrammes d'en vérifier le bien-fondé.



CITATION CLÉ

« Avant de penser à construire une meilleure souricière, assurez-vous qu'il y a des souris. »

Yogi Berra
Receveur de base-ball américain
figuré au « Hall of Fame »
(Né en 1925)

D'un côté les organisations d'employeurs peuvent souhaiter louer les services d'une société de sondage spécialisée pour réaliser certaines – ou l'ensemble – des tâches suivantes : concevoir les questionnaires, animer des groupes de discussion, assurer la confidentialité des réponses, analyser les réponses de manière experte. Mais de nombreuses organisations n'auront simplement pas les moyens d'engager pareille société, ou bien elles souhaiteront se limiter à ce qu'elles estiment être, dans leur propre contexte national, les seuls éléments de « valeur ajoutée » au processus. Il pourra s'agir, par exemple, des mesures visant à garantir la confidentialité des réponses individuelles.



EXERCICE PRATIQUE

Les organisations qui souhaitent mener une enquête auprès de leurs affiliés et obtenir des réponses écrites, ou constituer des groupes de discussion, trouveront ci-dessous une ébauche de questionnaire. Les questions s'inspirent librement de l'enquête menée par la Confédération irlandaise des Employeurs reproduite dans le présent guide. Vous êtes libres de les modifier eu égard à vos besoins.

DÉCLARATION DE CONFIDENTIALITÉ

Merci de participer à cette enquête (groupe de discussion). Les résultats d'ensemble seront utilisés par XXX pour déterminer la valeur que vous attachez à votre affiliation à notre organisation. Nous souhaitons connaître l'importance que vous donnez à nos activités et services, et si vous jugez que nous les prêtons avec efficacité. Nous vous assurons que les informations que vous nous fournirez ne serviront pas à reconnaître telle ou telle entreprise, et qu'elles seront traitées dans la plus stricte confidentialité.

CLASSEMENT DES RÉPONSES

Ces informations serviront uniquement à classer les réponses

Chiffre d'affaires annuel (indiquer les fourchettes appropriées) à
..... à

Nombre de salariés (indiquer les fourchettes appropriées) à
..... à

Principal domaine d'activités (établir une liste) Ex. : produits manufacturés ;
produits chimiques ;
alimentation, boissons et tabac ;
.....
etc.



EXERCICE PRATIQUE (suite)

QUESTIONS TYPIQUES POUR L'ENQUÊTE OU LES ENTRETIENS

- Q1** La liste ci-dessous énonce les services et les activités de XXX. Indiquez dans la colonne « A » l'importance que vous accordez à ce service ou à cette activité au moment où vous envisagiez de vous affilier à notre organisation. Dans la colonne « B » indiquez quelle est, selon vous, l'efficacité des services fournis. L'échelle d'évaluation est la suivante :

Extrêmement important OU Excellent service	1	2	3	4	5	Sans importance OU Service très médiocre
--	----------	----------	----------	----------	----------	--

	« A » importance	« B » Efficacité	Ne sait pas
Énoncer les services fournis			
Ex. : conseils juridiques concernant l'emploi			
Énoncer les questions de représentation			
Ex. : législation du travail			

- Q2** Avec quelle fréquence recourez-vous aux services ou aux activités de XXX ?

Très fréquemment	
Fréquemment	
Occasionnellement	
Rarement	
Jamais	
Quand un problème survient	

- Q3** Quels sont les trois services ou activités de XXX auxquels vous recourez le plus souvent ?

1 _____

2 _____

3 _____



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Q4 Selon vous, XXX fait entendre la voix des entreprises auprès des publics suivants de façon :

	Très efficace	Assez efficace	Peu efficace	Pas efficace du tout	Sans opinion
Énoncer les publics importants					
Ex. : Gouvernement					
Administration					
Grand public					

Q5 Selon vous, auprès des médias XXX est

	Très efficace	Assez efficace	Peu efficace	Pas efficace du tout
Énoncer les médias et leur titre				
Ex. : radio, télévision				
Presse nationale				
Journaux économiques, etc.				

Q6 Lisez-vous fréquemment le bulletin/magazine de XXX (nommez-le)

Régulièrement	Occasionnellement	Jamais

Q7 Si vous lisez le bulletin/magazine (donnez-en le titre) de XXX régulièrement ou occasionnellement, dites quelle est l'utilité de son contenu pour vous.

	Très utile	Utile	Pas utile	Ne le lis pas
Dressez une liste des rubriques et des domaines traités				
Ex. : éditorial				
Législation du travail				
Sécurité et santé				
Etc.				



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Q8 Selon vous, les manuels et le site Internet de XXX vous tiennent bien informé ?

	Très bien	Assez bien	Peu	Pas du tout	Sans opinion
<i>Dresser une liste des sujets traités pour les affiliés</i>					
Ex. : site Internet					
Banque de données sur les relations professionnelles					
Rapports d'enquêtes					
Bulletins d'information					

Q9 Si vous deviez faire trois suggestions à XXX pour qu'ils répondent mieux à vos besoins, quelles seraient-elles ?

1^{re} _____

2^e _____

3^e _____

Q10 Y a-t-il des services que XXX n'offre pas actuellement et qui, selon vous, devraient être proposés ?

☐ Oui ☐ Non

Dans l'affirmative, donnez des détails. _____



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Q11 Indiquez si vous êtes ou non d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant les services que XXX fournit à votre organisation.

	Totalement d'accord	Assez d'accord	Pas vraiment d'accord	En désaccord total
L'éventail des services fournis couvre les besoins de notre entreprise				
XXX comprend notre entreprise et ses besoins				
Nous bénéficions d'un service professionnel et courtois				
Le personnel de XXX est compétent dans les domaines qu'il traite				
Nous recevons une réponse rapide et de qualité à nos questions				
XXX réagit rapidement et efficacement pour ce qui est des problèmes de politique générale				
Le rapport qualité-prix est bon				
XXX nous aide à améliorer l'efficacité et l'efficacité de notre entreprise				
XXX comprend et appuie les petites entreprises				

Décider des priorités de l'organisation

A l'aide des conclusions tirées des analyses SWOT et PEST ainsi que des résultats de l'enquête réalisée auprès de vos affiliés, ou des travaux des groupes de discussion, l'équipe de planification sera bien placée pour dresser une liste des options stratégiques et débattre des priorités.



CITATION CLÉ

« Vaincre aujourd'hui ne suffit pas, il faut que les germes de la réussite de demain existent déjà et soient entretenus, faute de quoi l'organisation est sans avenir. »

Liam Fahey
« The portable MBA in strategy »
(1994)

C'est ici que réside la véritable aptitude à la planification stratégique. Elle exige une habile évaluation de l'environnement contemporain et de son évolution probable à l'avenir. C'est de cette évaluation que se dégageront les pistes menant à un renforcement de l'organisation. En appréciant ces perspectives, l'équipe de planification devra vérifier leur conformité avec l'énoncé de mission, examiner les concurrents existants et potentiels et leur force relative, ainsi que les forces et faiblesses internes de l'organisation d'employeurs. L'équipe de planification devra se demander comment profiter des points forts et réduire ou éliminer les points faibles. Rappelez-vous du diagramme SWOT présenté ci-dessus, il vous indiquera l'approche des priorités stratégiques que doit adopter votre organisation. L'aspect de ce diagramme sera le suivant :

Les stratégies Fo – O poursuivre les opportunités qui correspondent aux points forts de l'organisation.

Les stratégies Fa – O surmonter les faiblesses pour saisir les opportunités.

Les stratégies Fo – M déterminer la manière dont l'organisation peut utiliser ses points forts pour réduire sa vulnérabilité face aux menaces externes.

Les stratégies Fa – M définir un plan de défense pour éviter que les faiblesses de l'organisation ne la rendent hautement vulnérable aux menaces externes.

Faire accepter les priorités stratégiques

Vos priorités seront vraisemblablement de deux ordres : les services de représentation (ou de défense) et les services directs aux affiliés.

Lorsque l'équipe de planification aura tiré ses conclusions relativement aux domaines d'actions prioritaires, le moment sera venu à nouveau de saisir le Conseil de ces propositions pour qu'il les examine dans le détail. Pour que ces priorités stratégiques soient adoptées et se traduisent dans les faits, le Conseil devra les approuver intégralement. L'approfondissement de l'analyse et la traduction des domaines prioritaires en objectifs stratégiques changeront la nature des débats du Conseil. Le but visé, à ce stade, est d'amorcer un débat de fond sur l'ensemble des priorités. L'introduction d'objectifs et de plans d'activités tend à déplacer le débat vers des questions de détail, or il faut se livrer à une analyse stratégique au plus haut niveau. On peut alors débattre des priorités proposées avec des membres du personnel de l'organisation et avec un ou plusieurs groupes restreints d'affiliés de façon à s'assurer qu'elles sont conformes aux besoins prioritaires des affiliés de l'organisation.

Pour l'équipe de planification, l'examen fait par le Conseil ne produira pas seulement un accord sur les grandes stratégies, il permettra également de mieux comprendre comment le Conseil pense qu'il est possible de les traduire en objectifs et en plans d'activités.

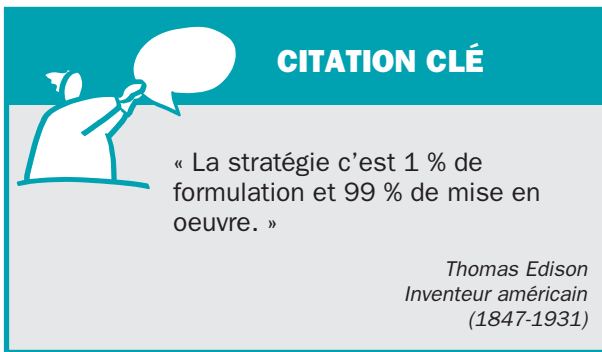


RÉCAPITULATIF : L'APPROBATION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- ☐ Avez-vous établi un calendrier de la planification de votre stratégie ?
- ☐ Avez-vous mené une analyse, interne ou externe, en utilisant la méthode SWOT ou une autre méthode analogue ?
- ☐ Avez-vous effectué une enquête auprès de vos affiliés ou organisé avec eux des groupes de discussion ?
- ☐ Avez-vous dressé une liste des options stratégiques ?
- ☐ Avez-vous dressé un projet de liste des priorités stratégiques ?
- ☐ Avez-vous discuté de ce projet de liste avec certains affiliés choisis ?
- ☐ Avez-vous discuté de ce projet de liste avec certains membres du personnel choisis ?
- ☐ Votre projet de liste a-t-il été examiné et adopté par le Conseil de l'organisation ?

Cinquième section

Traduire les priorités stratégiques en objectifs et en plans d'activité



A ce stade, le Conseil de l'organisation aura décidé quels sont les domaines prioritaires qui s'inscrivent dans le calendrier retenu pour la planification. Le moment est venu pour l'équipe de planification d'associer d'autres membres de l'organisation au processus. Les responsables de l'exécution des objectifs doivent être convaincus de leur nécessité – ce qui sera difficile s'ils ont le sentiment que des objectifs détaillés leur sont imposés de l'extérieur ou par la hiérarchie.

Un objectif stratégique ne définit avec précision le but à poursuivre que si chaque gestionnaire est capable d'élaborer un plan d'activités détaillé pour le concrétiser. Les objectifs stratégiques doivent être définis de façon à garantir que la mission de l'organisation sera accomplie, que ses points forts et les opportunités seront exploités, et les menaces et les faiblesses combattues.

La plupart des dirigeants connaissent l'acronyme SMART lié à la définition des objectifs. Les objectifs SMART sont :

L'équipe de planification peut, de concert avec les équipes opérationnelles, ébaucher les objectifs stratégiques. À ce point-ci des choses, un brainstorming suivi d'un classement des idées peut être utile. Les objectifs seront alors redéfinis et hiérarchisés. Chaque objectif contiendra un but précis mesurable et dépendra d'un responsable. Souvenez-vous que :

- une organisation qui compte 27 objectifs prioritaires n'en a aucun.
- lorsque tout le monde est responsable de la réalisation d'un objectif, personne n'en assume vraiment la responsabilité.

La longue liste ci-dessous, qui détaille les caractéristiques d'objectifs bien conçus, est extraite du *Guide to management of entrepreneurial organizations* de Gonzalez Marroquin, du Bureau des activités pour les employeurs du BIT.

SPÉCIFIQUES	Les objectifs précisent-ils les buts à atteindre ?
MESURABLES	Pouvez-vous mesurer si les objectifs sont atteints ou non ?
ACCESSIBLES	Les objectifs sont-ils réalisables et atteignables ?
RÉALISTES	Est-il réaliste de prétendre atteindre les objectifs avec les ressources dont vous disposez ?
TEMPS (limitées dans le)	Selon quel calendrier voulez-vous atteindre les objectifs fixés ?



LES PRATIQUES EXEMPLAIRES

FIXER DES OBJECTIFS

1. Les objectifs doivent être atteints grâce à la participation des responsables à leur exécution. Ils ne doivent pas être imposés de l'extérieur.
2. Ils doivent s'inscrire de façon correcte dans la mission ou l'énoncé des buts de l'organisation, ou être compatibles avec ceux-ci. Ils doivent être cohérents et correspondre aux buts recherchés.
3. Ils doivent représenter un défi raisonnable, ce qui signifie qu'ils doivent avoir une portée déterminée.
4. Ils doivent être réalistes et réalisables, en d'autres termes faisables.
5. Ils doivent être clairement formulés par écrit.
6. Ils doivent être actualisés et adaptés à la réalité. Il faut donc les réexaminer régulièrement.
7. Le nombre des objectifs doit être limité et raisonnable. Trop d'objectifs aura pour effet d'affaiblir les plus importants d'entre eux. Leur nombre doit demeurer limité.
8. Ils doivent être hiérarchisés, et donc classés par ordre de priorité.
9. Ils doivent être concrets et mesurables ; le manque de précision doit être évité. Des généralités telles que « optimiser », « minimiser », « dès que possible », « améliorer », « faire de son mieux » doivent être évitées.
10. Les objectifs doivent présenter un lien entre eux. Cela signifie que les objectifs à court terme (hebdomadaire, mensuel) doivent être en rapport avec les objectifs à moyen terme (trimestriel, semestriel), qui devront à leur tour être en rapport avec les objectifs à long terme (annuel, quinquennal, etc.).

Une fois qu'elle disposera d'une liste d'objectifs stratégiques, l'équipe de planification pourra rédiger un avant-projet de plan stratégique. L'énoncé de mission viendra en premier lieu, suivi d'une liste des priorités stratégiques et des objectifs correspondants. L'équipe de planification soumettra ce document à l'examen du Conseil en vue d'obtenir son approbation avant de continuer ses travaux.

Comment organiser l'exécution du plan

Tout changement majeur envisagé dans le fonctionnement de l'organisation ou dans les services offerts aura des conséquences pour elle.

Il faudra peut-être embaucher du personnel supplémentaire, certains membres du personnel existant pourront ne plus être utiles aux postes qu'ils occupent, et la structure même de l'organisation peut appeler des changements pour la recentrer sur les priorités choisies. Il faudra réfléchir à ces besoins et à ces modifications lors des travaux préparatoires, après quoi il s'agira de mettre en place une stratégie organisationnelle globale en vue d'exécuter le plan. Le présent guide n'a pas pour objet d'aborder la conception ou les modifications du management de l'organisation. Sachez simplement que vous devrez réfléchir un certain temps aux moyens d'exécuter la transformation organisationnelle.

Budgétiser le plan

Il sera selon toute vraisemblance proposé d'entreprendre de nouvelles initiatives et de nouveaux plans et de mettre un terme à certaines des activités en cours.

Les responsables des services financiers auront certainement eu leur mot à dire au stade de l'évaluation, préalable au choix des objectifs, et les coûts et leur recouvrement auront été examinés à fond. Selon toute vraisemblance certains des objectifs viseront une augmentation des affiliations ou l'offre de nouveaux services qui couvrent au moins leurs coûts. Désormais, il appartient au vérificateur financier ou au chef comptable de présenter un budget qui soutienne la stratégie. De la sorte, on procédera à un contrôle réaliste du plan en soi, qui devrait permettre de détecter des insuffisances de ressources auxquelles il faudra remédier en révisant certains objectifs ou en modifiant certaines hypothèses financières concernant les coûts ou les recettes.

La budgétisation, l'analyse financière et l'établissement des états comptables sont dans les organisations d'employeurs des sujets complexes qui ne seront pas traités dans ce guide. À ce stade, il est toutefois essentiel de réaliser une évaluation financière appropriée du plan, car il va de soi qu'aucun Conseil ni aucune assemblée générale ne donnera le feu vert à un plan stratégique incorrectement budgétisé.

La rédaction et l'approbation du plan

Désormais, la rédaction du premier projet de plan stratégique définitif peut avoir lieu. Ce document sera ensuite soumis à l'approbation du Conseil et probablement de l'assemblée générale, et il sera présenté à tous les membres de l'organisation.

Le projet doit comprendre :

- une présentation de la plume du Président
- un résumé du directeur exécutif
- des informations relatives à l'évolution de l'organisation et à l'évolution du paysage extérieur à l'organisation
- l'énoncé de mission
- les priorités stratégiques
- les objectifs stratégiques et les incidences financières et organisationnelles de leur réalisation

- les modalités d'exécution du plan
- les modalités d'examen du plan.

Le premier projet doit être examiné par le Conseil, par les cadres supérieurs de l'organisation et par les principaux affiliés. Il ne s'agira pas d'une consultation superficielle, les personnes invitées à exprimer leur point de vue devront soit accepter le plan, soit en transmettre la teneur. L'équipe de planification et le Conseil doivent être prêts à écouter toute suggestion valable et à l'intégrer dans le plan. Ce processus, peut amener à remanier le plan deux ou trois fois, voire plus, avant qu'il ne puisse être soumis aux affiliés en vue d'obtenir son approbation formelle lors d'une assemblée générale.

Le plan stratégique sera un document de travail important et un outil clé grâce qui permettra aux affiliés de juger du succès de l'organisation. Il constituera également un instrument de marketing destiné à attirer de nouveaux affiliés.

Il vaut la peine de consacrer le temps nécessaire à une bonne rédaction et à une présentation professionnelle du plan.

L'élaboration de plans d'activités



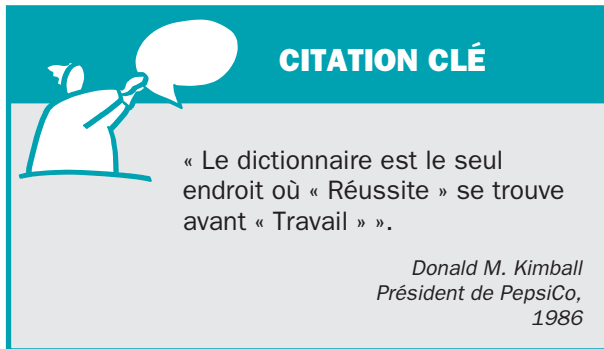
CITATION CLÉ

« Même si vous êtes sur la bonne piste, on vous passera dessus si vous vous contentez de rester assis. »

Will Rogers
Humoriste et homme de spectacle américain
(1879-1935)

Les plans d'activités permettent de traduire les objectifs stratégiques en tâches quotidiennes. Faute de moyens efficaces pour rendre le plan opérationnel, il deviendra une sorte de « musée de la planification stratégique » qui finira ses jours sur les étagères des membres du Conseil et des cadres supérieurs. À ce stade, la responsabilité passe de l'équipe de planification à la direction des activités opérationnelles. C'est également maintenant que les processus de consultation commenceront à donner des résultats. Si le plan devait ne pas être approuvé, il sera impossible de le traduire dans les faits, les cadres et les membres du personnel trouveront maintes raisons

de ne pas l'exécuter, et la haute direction et les membres du Conseil n'adopteront pas l'attitude indispensable à sa mise en œuvre.



Avoir une stratégie est une chose, la concrétiser en est une autre. Le modèle des « 7 S » de McKinsey (appelé ainsi en hommage à Robert Waterman et Tom Peters, tous deux consultants auprès de McKinsey & Co., et coauteurs du best-seller sur le monde de l'entreprise *Le Prix de l'Excellence*) est un cadre largement utilisé pour examiner les corrélations entre la formulation d'une stratégie et son exécution. Il attire l'attention des gestionnaires sur l'importance de la corrélation entre la stratégie retenue et les diverses activités qui peuvent influencer sa mise en œuvre.

A l'origine, le modèle des « 7 S », a permis d'avoir une vision plus ample des problèmes liés à l'efficacité de l'organisation, aujourd'hui il s'agit d'un outil qui permet de jauger la faisabilité des stratégies. Ce cadre montre que, contrairement à une opinion répandue, la mise en œuvre ne doit pas être considérée exclusivement comme une question de stratégie et de structure

Selon la pensée conventionnelle, une stratégie de qualité est par force suivie d'une organisation appropriée. Dans la culture d'entreprise occidentale, lorsque les gens pensent « organisation », ils pensent automatiquement « structure ». Dans la pratique cependant ces notions se révèlent trop limitatives. Pour réfléchir globalement à une nouvelle stratégie et à ses problèmes d'exécution, un dirigeant doit penser à l'organisation comme à une culture singulière et se demander s'il arrivera à faire accomplir quelque chose de réellement fondamental (par opposition à tactique), et d'aiguiller cette culture dans un sens précis.



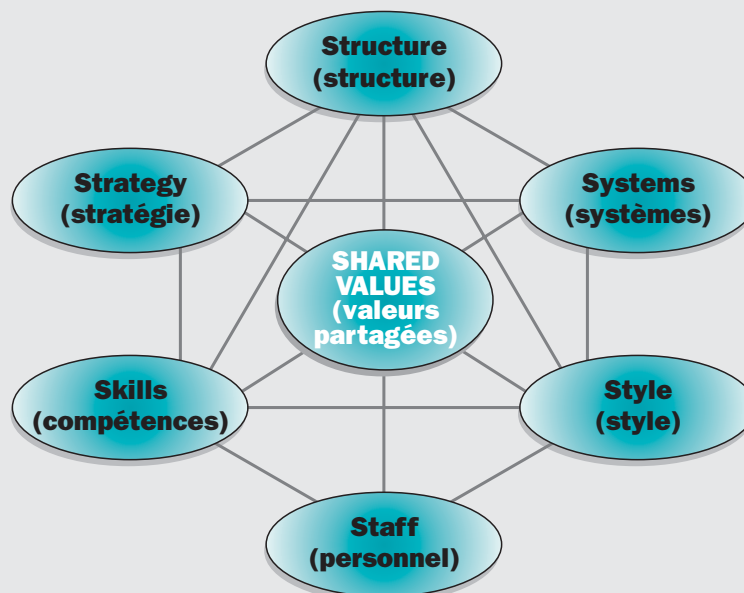
EXERCICE PRATIQUE

Le modèle des « 7 S » estime que la culture est fonction de sept variables (qui ne suivent pas selon ordre particulier) :

- « **Strategy** » (stratégie) – projets visant à affecter des ressources limitées d’une organisation selon un certain calendrier en vue d’atteindre des buts précis.
- « **Structure** » (structure) – relations qu’entretiennent les différents services d’une organisation : centralisées, fonctionnelles (du haut vers le bas), décentralisées (la tendance des grandes organisations), matricielles, en réseaux, en holding.
- « **Systems** » (systèmes) – procédures, processus et usages qui déterminent l’importance du travail à faire : systèmes financiers, systèmes de recrutement, de promotion et d’évaluation des résultats, systèmes d’information.
- « **Style** » (style) – style de la culture de l’organisation et modes d’action adoptés par les principaux dirigeants pour atteindre les buts fixés à l’organisation.
- « **Staff** » (personnel) – nombre et catégories de salariés de l’organisation.
- « **Skills** » (compétences) – les compétences particulières de chacun des membres du personnel, ou de l’organisation dans son ensemble.
- « **Shared value** » (valeurs partagées) – ce que représente l’organisation et ce en quoi elle croit. Convictions et attitudes essentielles.

Le modèle des « 7 S » de McKinsey peut être considéré comme un jeu de sept boussoles. Lorsque les aiguilles sont alignées, la société est « organisée » (voir l’illustration). Lorsqu’elles vont dans tous les sens, la société n’est pas vraiment organisée, même si sa structure semble correcte. Au cas où une analyse « 7 S » fait penser qu’il sera extrêmement difficile d’exécuter une stratégie, les dirigeants devront soit envisager d’autres options stratégiques, soit aller de l’avant en s’occupant particulièrement des domaines qui ne sont pas « alignés », comme le montre le modèle.

Le modèle des « 7 S » de McKinsey



Qui doit élaborer les plans d'activité ?

Lorsque les objectifs relèvent de la compétence d'un seul service, son directeur doit être chargé d'élaborer un plan d'activités réalisable. Lorsque les objectifs relèvent de plusieurs services organiques, il faut charger une équipe de concevoir les plans d'activités. Il est dans ce cas crucial que l'élaboration du plan d'activités soit la responsabilité d'une seule et même personne....« *responsabilité partagée est souvent synonyme de responsabilité éludée.* »

L'élaboration des plans d'activités destinés à réaliser la stratégie d'une organisation n'est pas une tâche unique ou isolée. Elle doit faire partie de la détermination et de l'évaluation courantes des objectifs des services, des équipes et des individus. La réussite de ces plans dépendra de leur degré d'intégration aux services et aux objectifs individuels, se mesurera à l'aune des performances du management, et sera jaugée grâce aux processus d'évaluation.

La traduction du plan stratégique en réalités concrètes FAIT partie intégrante du management et du processus d'évaluation, il ne s'agit PAS d'une activité distincte.



RÉCAPITULATIF : TRADUIRE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES EN OBJECTIFS ET EN PLANS D'ACTIVITÉS

- ☐ Votre Conseil a-t-il approuvé une liste de priorités stratégiques ?
- ☐ Le nombre de priorités stratégiques retenues est-il réaliste ?
- ☐ Avez-vous travaillé avec la ou les bonnes équipes opérationnelles pour traduire ces priorités en objectifs ?
- ☐ Est-ce que tous vos objectifs sont « SMART » ?
- ☐ Avez-vous rédigé une ébauche de plan stratégique contenant la mission, les priorités et les objectifs ?
- ☐ Avez-vous réfléchi aux conséquences organisationnelles du plan et proposé des stratégies pour y faire face ?
- ☐ Avez-vous examiné les conséquences budgétaires du plan et l'avez-vous révisé en conséquence ?
- ☐ Votre plan définitif a-t-il été approuvé par le Conseil et l'assemblée générale ?
- ☐ Avez-vous mis en place un processus visant à concevoir des plans d'activités fondés sur les objectifs pour l'organisation, les services, les équipes ou les individus ?
- ☐ Avez-vous analysé les éventuels obstacles à l'exécution des plans d'activités en vous servant de la méthode des « 7 S » de McKinsey ou d'une méthode analogue ?

Sixième section

La mesure et l'examen des progrès

Pour réaliser votre plan stratégique il est fondamental d'analyser systématiquement l'état d'avancement du projet. La conception et la mise en œuvre de systèmes de gestion des performances sont des sujets fort vastes qui sortent du cadre de ce guide. Soulignons toutefois que les processus efficaces de gestion des performances font partie intégrante de l'exécution d'une stratégie.

L'examen des progrès considéré comme un élément courant de la vie d'une entreprise

Il importe d'intégrer le plan d'entreprise aux systèmes ordinaires d'examen des performances qui existent déjà dans la plupart des organisations. L'objet de la planification stratégique n'est pas d'ajouter de nouveaux systèmes d'examen distincts, mais de placer le plan stratégique au cœur des processus existants. L'analyse ordinaire des progrès de l'entreprise demandera vraisemblablement des réunions hebdomadaires ou mensuelles entre les dirigeants et leurs subordonnés, et un entretien annuel d'évaluation des performances individuelles. Grâce à cette méthode, chacun dans l'organisation est invité à rendre compte régulièrement des progrès accomplis dans le sens d'une réalisation des objectifs convenus. Par ailleurs, de nombreuses organisations de plus grande taille jugent utile d'examiner les performances au regard des objectifs au niveau d'une équipe ou d'un service. Le réagencement des priorités peut être débattu lors de réunions mensuelles ou trimestrielles à l'échelon de chaque service.

Les priorités évoluent

Lorsqu'une organisation adopte et met en œuvre un plan s'étalant sur une période de trois à cinq ans, une seule chose est certaine : ce plan sera appelé à évoluer. Cela ne signifie pas qu'il faille s'abstenir de dresser un bilan stratégique. En fait, semblable bilan est une manière de s'assurer que l'évolution de la situation ou des priorités sera examinée dans un contexte stratégique. Le plan stratégique est un document de travail qui évolue et non pas un modèle statique synonyme de succès. Par exemple, certains éléments peu

prioritaires peuvent devenir hautement prioritaires ; les gouvernements changent ; la situation économique nationale ou mondiale évolue ; des opportunités d'alliances, de coentreprises ou de fusions voient le jour.

Le but de la planification stratégique est de disposer d'un repère par rapport auquel seront examinées et révisées ces nécessités mouvantes. Certaines évolutions, comme un changement de gouvernement ou une crise financière nationale ou internationale, appelleront une révision complète de bien des éléments du plan stratégique. Le processus de planification vise à rendre l'organisation plus adaptable et mieux apte à face aux problèmes internes ou aux chocs externes. Faute de plan, l'organisation évoluera comme une feuille au gré des vents.

L'examen du plan stratégique

D'une façon générale, il est judicieux de passer en revue les éléments du plan stratégique lors d'une réunion annuelle avec l'équipe de management. Réunion qui sera intégralement consacrée à l'examen des progrès réalisés et durera une demi-journée ou une journée. Cet examen ne doit pas figurer à l'ordre du jour des réunions ordinaires de l'équipe de management.

La révision annuelle devra traiter :

- des progrès faits par les différents services et par l'organisation au regard de chacun des objectifs stratégiques. Il est bon de demander aux différents responsables de faire une présentation formelle.
- d'un examen de la teneur et du rang de priorité des objectifs stratégiques. Le plan n'est pas un document statique et il doit être examiné et révisé en vue de refléter les circonstances changeantes et les opportunités nouvelles.
- de l'ajout ou de la suppression d'objectifs.

Un résumé de cet examen annuel sera présenté et discuté par le Conseil. À la suite de quoi, il sera rédigé une section du rapport annuel, destinée aux affiliés, faisant état de la façon dont l'organisation a progressé vers une concrétisation de ses objectifs stratégiques.



RÉCAPITULATIF : LA MESURE ET L'EXAMEN DES PROGRÈS

- ☐ Le système de management des performances de votre organisation est-il efficace et permet-il d'examiner périodiquement les résultats obtenus par les individus, les équipes, les services ou l'organisation au regard des objectifs ?
- ☐ Votre processus de révision stratégique fait-il partie de ce système périodique ?
- ☐ Avez-vous mis en place un processus vous permettant d'examiner annuellement votre plan stratégique ?
- ☐ Le Conseil examine-t-il officiellement le rapport relatif à votre révision du plan stratégique ?

Septième section

Modèle d'élaboration d'un plan stratégique et récapitulatif final

Le modèle d'élaboration d'un plan stratégique ci-après reprend le processus suivi jusqu'ici dans le guide et résume son contenu pour en faire un outil de planification.

Arrivé à ce stade, répétons qu'il existe maintes manières d'entreprendre une planification stratégique. L'approche choisie dans ce guide est particulièrement indiquée pour les organisations d'employeurs aux ressources financières limitées, ce qui ne signifie pas que d'autres processus ne soient pas appropriés, ni que certains éléments du processus retenu ne puissent être remplacés par d'autres qui remplissent la même fonction, ni que l'on ne puisse en ajouter d'autres.

Souvenez-vous absolument qu'il FAUT suivre les étapes fondamentales d'une façon ou d'une autre et dans l'ordre dans lequel elles ont été présentées. Il s'agit de :

- obtenir l'aval du management et du Conseil
- tracer une piste pour le déroulement du processus
- concevoir et convenir d'un énoncé de vision
- convenir des priorités stratégiques
- traduire les priorités stratégiques en objectifs
- traduire les objectifs stratégiques en plans d'activités
- mesurer et examiner les progrès.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE – UN MODÈLE POUR SA RÉUSSITE

PREMIÈRE PHASE OBTENIR L'ACCEPTATION

« OBJECTIF »

S'assurer que les cadres supérieurs et les membres du Conseil s'engagent à entreprendre le processus de planification stratégique et à en appliquer les résultats.

ACTIONS

- Élaborer une étude des tendances contemporaines et récentes en matière d'affiliation et de financement de l'organisation.
- Répertoire les difficultés externes, actuelles et futures, auxquelles doit faire face l'organisation.
- Prévoir où mènerait l'organisation, d'ici trois à cinq ans, l'attitude qui consiste à «garder le cap» sans rien changer à ses habitudes de travail.

RÉVISION ET APPROBATION

Les engagements que cela représente doivent être approuvés par la haute direction et/ou le Conseil de l'organisation.

DEUXIÈME PHASE TRACER UNE PISTE POUR LE DÉROULEMENT DU PROCESSUS

« OBJECTIF »

Établir les grandes étapes et les responsabilités clés s'agissant du processus de planification stratégique.

ACTIONS

- Décider qui va élaborer le plan.
- Décider du calendrier de la planification.
- Délimiter la méthodologie du processus de planification à suivre.
- Fixer des échéances pour les principales étapes du plan.
- Déterminer les dates auxquelles les grands organes, comme le Conseil et l'assemblée générale, devront s'intéresser aux processus ou prendre des décisions.
- Insérer dans l'emploi du temps du Conseil les sujets qui appellent son approbation.
- Décider si des consultants participeront à cette activité et suivant quelles modalités.
- Établir un budget.

RÉVISION ET APPROBATION

Le processus de planification doit être approuvé par l'équipe de haute direction et/ou le Conseil

TROISIÈME PHASE CONVENIR D'UN ÉNONCÉ DE MISSION

« OBJECTIF »

Élaborer un énoncé de mission dans le but de le faire approuver par le Conseil et d'obtenir l'appui actif du personnel et des affiliés de l'organisation.

ACTIONS

- Élaboration d'un projet d'énoncé de mission par l'équipe de planification.
- Consultation de membres du personnel et d'affiliés représentatifs.
- Discussion du projet révisé par l'équipe de haute direction ou par le Conseil.
- Approbation officielle de l'énoncé de mission par le Conseil.
- Communication de l'énoncé de mission aux principales parties prenantes, dont le personnel, les affiliés et tous ceux avec qui l'organisation réalise des affaires.

RÉVISION ET APPROBATION

L'énoncé de mission doit faire l'objet de consultations avec les affiliés et le personnel. Il doit obtenir l'approbation du Conseil.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE – UN MODÈLE POUR SA RÉUSSITE (suite)

QUATRIÈME PHASE CONVENIR LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

« OBJECTIF »

Réviser les options stratégiques possibles pour l'organisation, en choisir certaines, et fixer les priorités.

ACTIONS

- L'équipe de planification réalise des analyses internes/externes en utilisant la méthode SWOT et mène des enquêtes auprès des affiliés ou des groupes de discussion.
- Élaborer une liste des stratégies prioritaires possibles.
- Entreprendre une analyse des options de la concurrence.
- Présenter les priorités proposées à l'équipe de direction exécutive ou au Conseil pour qu'il en débattenne.
- Revoir le projet de liste des priorités avec les affiliés et les membres importants du personnel.
- Convenir des priorités stratégiques avec le Conseil.

RÉVISION ET APPROBATION

Les idées de projet initiales doivent être discutées avec la direction exécutive ou le Conseil ainsi qu'avec les principaux affiliés ou membres du personnel de l'organisation d'employeurs. La liste définitive des priorités doit être approuvée par le Conseil.

CINQUIÈME PHASE TRADUIRE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES EN OBJECTIFS

« OBJECTIF »

Traduire les priorités stratégiques approuvées en un nombre restreint d'objectifs SMART.

ACTIONS

- L'équipe de planification élabore des objectifs SMART à partir des priorités approuvées.
- L'équipe de planification produit une ébauche de plan incluant l'énoncé de mission, les priorités stratégiques et les objectifs stratégiques.
- Examen et approbation de l'ébauche de plan par le Conseil.
- Examen de l'ébauche de plan au regard de ses incidences organisationnelles et choix de la méthode à utiliser pour effectuer ces modifications.
- Entreprendre un examen financier du plan et l'ajustement de celui-ci eu égard aux contraintes financières.
- Fournir une analyse définitive des coûts du plan et obtenir l'approbation du Conseil.
- Soumettre le plan à l'assemblée générale.

RÉVISION ET APPROBATION

Examen et approbation par le Conseil de l'ébauche de plan et du plan définitif chiffré.

Approbation du plan définitif par l'assemblée générale.

SIXIÈME PHASE TRADUIRE LES OBJECTIFS EN PLANS D'ACTIVITÉS

« OBJECTIF »

Traduire les objectifs stratégiques convenus en plans d'activités destinés à l'organisation, à ses services, à ses équipes ou à certains membres de son personnel.

ACTIONS

- Les objectifs stratégiques sont communiqués aux directeurs des services et aux équipes interdépartementales pour qu'ils élaborent des plans d'activités.
- Les plans d'activités doivent être intégrés dans les systèmes ordinaires de définition d'objectifs.

RÉVISION ET APPROBATION

L'ensemble des plans d'activités doit être examiné et approuvé par l'équipe de la direction exécutive.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE – UN MODÈLE POUR SA RÉUSSITE (suite)

SEPTIÈME PHASE

MESURE ET EXAMEN DES PROGRÈS

« OBJECTIF »

S'assurer de l'existence d'un processus de mesure des performances au regard des plans d'activités destinés à l'organisation, à ses services, à ses équipes ou à certains membres de son personnel. Mettre en place un examen périodique du plan stratégique en soi.

ACTIONS

- Les plans d'activités doivent être intégrés aux systèmes ordinaires de management et d'évaluation de l'organisation.
- Le Conseil doit examiner annuellement les priorités et les objectifs stratégiques.

RÉVISION ET APPROBATION

La direction exécutive doit s'assurer de l'existence d'un système de suivi des plans d'activités. Le Conseil doit entreprendre un examen annuel des priorités et des objectifs stratégiques.

À ce stade, il est bon de présenter la liste de Rebecca Stanton-Reinstein des « Choses à faire et à ne pas faire » s'agissant de la planification stratégique et de son exécution. Son objet est de traduire la vision et les objectifs stratégiques en activités quotidiennes, cette liste intègre les idées les plus récentes en matière de formulation d'une stratégie efficace, et elle invite à se concentrer sur des processus stratégiques uniques aux règles

simples, sur une adaptation modulaire des organisations aux opportunités fugaces offertes par un marché en évolution et sur un échelonnement dynamique des changements stratégiques en cours. La liste vous est présentée sur une page distincte, ce qui vous permettra de la photocopier facilement et de l'utiliser pour élaborer une stratégie.

CHOSSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE SELON REBECCA STANTON-REINSTEIN

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
KISS : « Keep It Simple and Sustained ». Le mieux est l'ennemi du bien. Faites les choses simplement et assidûment. Le volume de votre dossier n'est pas l'aune de sa réussite. Vous voulez créer des buts et des objectifs qui orienteront les activités pour un ou deux ans. Faites tenir ces buts et objectifs sur une seule page pour qu'ils soient gérables.	N'entrez pas dans trop de détails et ne fixez pas trop de buts ou d'objectifs. Trop de détails, de buts ou d'objectifs, sèment la confusion, provoquent des conflits entre les buts poursuivis et entraînent une microgestion, ils sont synonymes de l'échec de la mise en œuvre.
Suivez toutes les étapes comme il se doit. Utilisez la méthodologie de votre choix telle qu'elle a été conçue. Vous la choisissez en raison de sa réputation. Que la réussite des autres soit une source d'enseignements.	Évitez de sauter les étapes ou de ne les réaliser qu'à moitié. Si vous venez d'acheter une serviette coûteuse, vous n'en changerez pas aussitôt la poignée, ni la bandoulière et vous ne le ferez pas teindre d'une autre couleur. Abstenez-vous de bricoler le processus, puisque aucune donnée ne justifie vos changements.
Restez centré sur la mission. La mission, ce que l'organisation veut faire ou être, est au centre de la planification et de la mise en œuvre quotidienne. Avant d'accepter un but, un objectif, une stratégie ou une tactique, ou d'agir, demandez-vous : « En quoi cela aidera-t-il à remplir la mission ? »	Ne faites pas les choses parce qu'« on a toujours fait comme ça » ou parce que vous pensez que « il faut le faire, même si cela ne cadre pas avec notre mission ». Faute de mission pour guider vos décisions, vous passerez à côté de solutions novatrices, dériverez ou deviendrez réactionnaire.
Utilisez la méthode de la « corbeille à réflexion » pour ne pas vous lancer prématurément dans la réalisation du plan tactique. Vous êtes un excellent tacticien et, face à un problème, vous proposez rapidement des solutions. C'est un handicap pour la planification stratégique, qui vous demande, à vous et à votre équipe, de placer la barre haut et de créer des objectifs précis reposant sur la mission. Dressez une liste de <i>toutes</i> les idées émises par l'équipe. Mettez ces idées— cette «corbeille à réflexions» — de côté jusqu'à ce que vous soyez prêts à élaborer le plan tactique.	Ne commencez pas à concevoir des tâches avant que la mission, ses buts et ses objectifs ne soient clairement énoncés. La mission précise le contexte où s'inscrivent les buts, qui eux-mêmes forment le contexte où s'inscriront les résultats précis et mesurables des objectifs. Choisissez une tactique qui vous permette d'obtenir des résultats de haut niveau.
Mesurez, mesurez, et mesurez encore ! Choisissez des critères de mesure utiles et significatifs pour chaque but, objectif et tactique. Quelles sont les informations dont vous avez besoin pour prendre vos décisions ? Revoyez la formule « KISS » : le mieux est l'ennemi du bien ». De la simplicité avant tout.	N'hésitez pas à mesurer les résultats même si c'est difficile. Évaluer peut être difficile, surtout lorsqu'il s'agit de mesurer l'indice de satisfaction des clients, le moral des salariés ou le degré d'efficacité. Trouvez une méthode d'évaluation de ces facteurs incorporels afin de pouvoir apprécier les progrès de l'exécution.
Chaque fois que possible évaluez la qualité des résultats. Cela vous permettra de savoir ce que vos clients pensent de vos produits et de vos services. Vous obtiendrez ainsi les meilleures informations pour la prise de décisions stratégiques et resterez concentré sur la mission et la clientèle.	Ne choisissez pas des mesures de la productivité pour la seule raison qu'elles sont faciles à utiliser. Si importante qu'elle soit, la productivité ne vous indiquera pas si vous créez le produit ou le service souhaité par vos clients. Produire de la camelote, peut toujours se faire vite. En vous concentrant sur la qualité vous serez plus productif, car vous éviterez les rappels coûteux.
Apportez l'appui, les ressources, la formation, l'orientation, la direction et l'encadrement qui garantiront la réussite de tous. Les bons résultats sont impossibles si le personnel n'a pas ce qu'il faut pour travailler. La valeur d'un plan dépend de son exécution, qui elle-même dépend de la qualité de gestion des ressources humaines.	Ne placez pas les gens à des postes sans leur donner ce qu'il faut pour exécuter leur travail. Déléguer signifie comprendre ce dont une personne a besoin pour réaliser un travail et pour le présenter. Nul ne peut être tenu responsable de ce qu'il ne maîtrise pas.

Une compilation des récapitulatifs

La présente section du guide est une compilation des récapitulatifs qui figurent à la fin des sections deux à six.

Cette compilation sera sans doute fort utile pour vérifier la qualité des dispositions existantes et, si besoin est, les améliorer. Elle peut être utilisée de deux façons. En premier lieu, vous pouvez vouloir, après avoir lu ce guide, jauger la qualité de la planification stratégique de votre propre organisation. Si, à mesure que vous lisiez, vous avez coché les cases des récapitulatifs, vous pouvez à présent procéder à une estimation

globale. En second lieu, la compilation des récapitulatifs peut servir de questionnaire aux cadres supérieurs de votre organisation et les aider à juger de la qualité de votre approche de la planification stratégique.

Ce ne sont pas là les seuls usages de ce récapitulatif, il peut également servir soit à l'équipe de planification, à la direction exécutive ou au Conseil de l'organisation d'employeurs pour vérifier la qualité des activités de planification stratégique en cours, soit aux responsables de la mise en place d'un plan stratégique comme un document de planification complémentaire.



RÉCAPITULATIF : LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE – LA MISE EN ROUTE

- ☐ Votre organisation dispose-t-elle d'un énoncé de mission écrit ?
- ☐ Cet énoncé de mission est-il traduit en plan stratégique ?
- ☐ Votre plan stratégique a-t-il été traduit en plans d'activités ?
- ☐ Votre énoncé de mission a-t-il été publié à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ?
- ☐ Votre plan stratégique a-t-il été publié à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ?
- ☐ Vos plans d'activités ont-ils été publiés à l'intérieur de l'organisation ?
- ☐ Votre équipe de direction et votre Conseil sont-ils suffisamment engagés pour que soit entreprise une étude de planification stratégique ?
- ☐ Votre équipe de direction et votre Conseil sont-ils prêts à prendre les décisions difficiles qui s'imposent pour mettre en œuvre de ce plan ?
- ☐ Qui élaborera le plan ?
- ☐ Combien de temps faudra-t-il pour élaborer le plan ?
- ☐ Quel processus adopterez-vous ?
- ☐ De quelle aide pensez-vous avoir besoin ?
- ☐ Aurez-vous un budget ?
- ☐ Qui donnera le feu vert au lancement de ces plans ?



RÉCAPITULATIF DES ÉNONCÉS DE VISION ET DE MISSION

- ☐ Votre énoncé de mission est-il écrit ?
- ☐ L'avez-vous réexaminé récemment (au cours de ces trois dernières années) ?
- ☐ Votre Conseil, le personnel et les affiliés ont-ils été associés à l'élaboration de votre énoncé de mission ?
- ☐ Votre énoncé de mission fait-il état des « objectifs », de l'« activité de l'organisation » et de ses « valeurs » ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il court, simple et puissant ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il convaincant, stimulant et réaliste ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il intelligible, clair et inspirant ?
- ☐ Votre énoncé de mission est-il passionnant ?
- ☐ Contrôlez-vous périodiquement les priorités de travail et les programmes d'activité en fonction de votre énoncé de mission ?
- ☐ Votre énoncé de mission figure-t-il en évidence sur votre site Internet ?
- ☐ Utilisez-vous régulièrement votre énoncé de mission lors de communications avec le monde extérieur ?



RÉCAPITULATIF : L'APPROBATION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- ☐ Avez-vous établi un calendrier de la planification de votre stratégie ?
- ☐ Avez-vous mené une analyse, interne ou externe, en utilisant la méthode SWOT ou une autre méthode analogue ?
- ☐ Avez-vous effectué une enquête auprès de vos affiliés ou organisé avec eux des groupes de discussion ?
- ☐ Avez-vous dressé une liste des options stratégiques ?
- ☐ Avez-vous dressé un projet de liste des priorités stratégiques ?
- ☐ Avez-vous discuté de ce projet de liste avec certains affiliés choisis ?
- ☐ Avez-vous discuté de ce projet de liste avec certains membres du personnel choisis ?
- ☐ Votre projet de liste a-t-il été examiné et adopté par le Conseil de l'organisation ?



RÉCAPITULATIF : TRADUIRE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES EN OBJECTIFS ET EN PLANS D'ACTIVITÉS

- ☐ Votre Conseil a-t-il approuvé une liste de priorités stratégiques ?
- ☐ Le nombre de priorités stratégiques retenues est-il réaliste ?
- ☐ Avez-vous travaillé avec la ou les bonnes équipes opérationnelles pour traduire ces priorités en objectifs ?
- ☐ Est-ce que tous vos objectifs sont « SMART » ?
- ☐ Avez-vous rédigé une ébauche de plan stratégique contenant la mission, les priorités et les objectifs ?
- ☐ Avez-vous réfléchi aux conséquences organisationnelles du plan et proposé des stratégies pour y faire face ?
- ☐ Avez-vous examiné les conséquences budgétaires du plan et l'avez-vous révisé en conséquence ?
- ☐ Votre plan définitif a-t-il été approuvé par le Conseil et l'assemblée générale ?
- ☐ Avez-vous mis en place un processus visant à concevoir des plans d'activités fondés sur les objectifs pour l'organisation, les services, les équipes ou les individus ?
- ☐ Avez-vous analysé les éventuels obstacles à l'exécution des plans d'activités en vous servant de la méthode des « 7 S » de McKinsey ou d'une méthode analogue ?



RÉCAPITULATIF : LA MESURE ET L'EXAMEN DES PROGRÈS

- ☐ Le système de management des performances de votre organisation est-il efficace et permet-il d'examiner périodiquement les résultats obtenus par les individus, les équipes, les services ou l'organisation au regard des objectifs ?
- ☐ Votre processus de révision stratégique fait-il partie de ce système périodique ?
- ☐ Avez-vous mis en place un processus vous permettant d'examiner annuellement votre plan stratégique ?
- ☐ Le Conseil examine-t-il officiellement le rapport relatif à votre révision du plan stratégique ?

Huitième section

Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise

« Ce qu'en disent les gourous de l'entreprise » est une section autonome aux multiples usages, sa lecture est facultative. Elle donne une vue d'ensemble sommaire des ouvrages théoriques les plus indiqués pour les concepteurs et les usagers d'une approche stratégique du management dans une organisation d'employeurs. Elle reproduit certains des modèles de stratégie repris plus avant dans ce guide et en développe le côté théorique. Elle peut être utilisée comme un texte d'information générale pour ceux que vous souhaitez intéresser au processus d'élaboration de stratégies, ou bien servir à informer ou former vos affiliés.

La planification stratégique

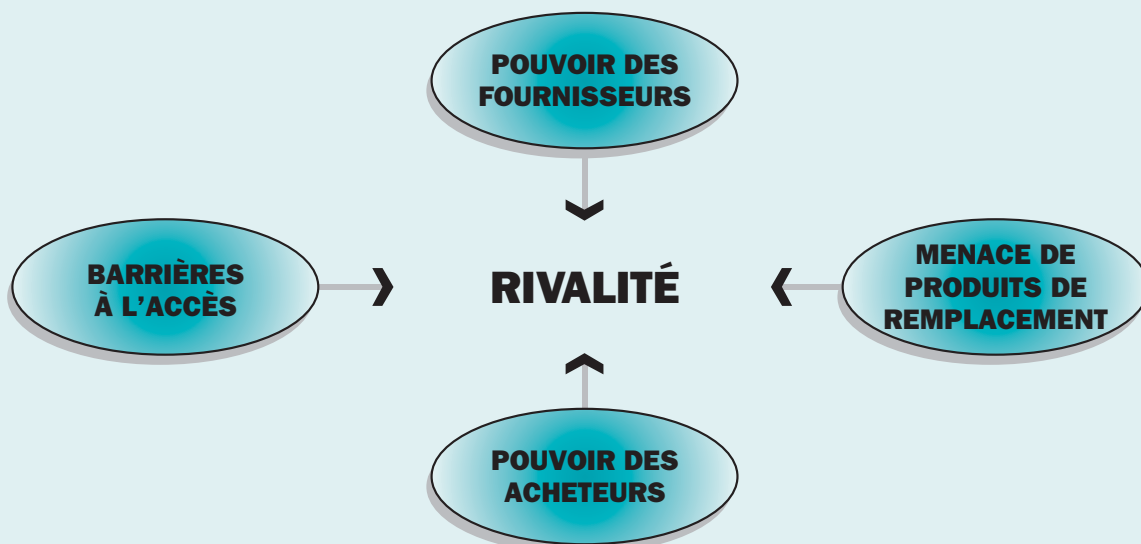
L'évolution du management et de la planification stratégiques en entreprise a été impressionnante. Après des débuts plutôt modestes, à la fin de la deuxième guerre mondiale, en tant qu'élément au contenu limité des cours de gestion générale figurant au programme des écoles de commerce, le management et la planification stratégiques sont aujourd'hui une discipline à part entière des études de gestion des entreprises et des organisations.

Les « Cinq Forces » de Porter

C'est sans doute par l'analyse de la concurrence que doit commencer le processus de planification. **Michael Porter**, professeur à la Harvard Business School, fait autorité dans ce domaine. M. Porter est probablement le chercheur universitaire le plus connu pour tout ce qui concerne l'entreprise. Il figure en tête de la liste des 50 meilleurs gourous de l'entreprise dressée par l'Institute for Strategic Change d'Accenture. M. Porter est l'auteur de 16 livres et de plus de 85 articles ; son livre *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors (Choix stratégiques et concurrence)*, publié en 1980, en est à sa soixantième réédition en anglais et il a été traduit en dix-sept langues.

Dans le domaine de l'analyse de la concurrence, l'ouvrage de Porter le plus connu explique son « modèle des Cinq Forces ». Ce modèle, qui trouve son origine dans la micro-économie, se fonde sur l'idée que la stratégie d'une entreprise doit lui permettre de profiter des opportunités et d'affronter les menaces de l'environnement extérieur. Le modèle des Cinq Forces tient compte de l'offre et de la demande, des produits de complément et de remplacement, du rapport entre

Vue d'ensemble du modèle des Cinq Forces de Porter



le volume de la production et ses coûts, et des structures du marché, telles le monopole, l'oligopole ou la concurrence parfaite. L'objectif d'une stratégie d'entreprise selon Porter est de modifier ces forces concurrentielles de manière à améliorer la position de l'organisation. Le modèle de Porter permet aux dirigeants d'entreprise d'analyser les forces qui meuvent leur secteur. Ils pourront décider comment influencer ou exploiter telle ou telle caractéristique propre à leur secteur d'activité à l'aide des informations tirées d'une analyse des Cinq Forces.

■ **BARRIÈRES À L'ACCÈS** – Plus l'accès au marché sera facile pour de nouvelles entreprises, plus la concurrence sera féroce. Les mesures permettant d'endiguer la menace représentée par les nouveaux venus sont appelées barrières à l'accès. En voici quelques exemples :

- la fidélité à certaines grandes marques
- des coûts fixes élevés
- une pénurie de ressources
- les coûts élevés d'un changement de compagnie
- des restrictions imposées par les pouvoirs publics ou par la législation.

■ **POUVOIR DES FOURNISSEURS** – Il s'agit des pressions que peuvent exercer les fournisseurs sur une entreprise. Si un seul fournisseur a suffisamment de poids pour influencer les marges et les volumes de l'entreprise, il détient un pouvoir considérable. Des fournisseurs peuvent détenir de tels pouvoirs lorsque :

- il existe très peu de fournisseurs d'un certain produit
- il n'y a pas de produits de remplacement
- il est très coûteux de changer de produit pour un produit concurrent
- le produit est tellement important pour les acheteurs qu'ils ne peuvent pas s'en passer.

■ **POUVOIR DES ACHETEURS** – il s'agit du type de pressions que peuvent exercer les clients sur une entreprise. Si le poids d'un seul client suffit pour influencer les marges et les volumes, ce client détient un pouvoir considérable. Des clients peuvent détenir de tels pouvoirs lorsque :

- il n'existe qu'un petit nombre d'acheteurs
- les achats portent généralement sur des volumes importants
- il est simple de changer de produit pour un produit concurrent
- le produit n'est pas très important pour les acheteurs, ils peuvent s'en passer pendant un certain temps.

■ **MENACE DE PRODUITS DE REMPLACEMENT** – Quelle est la probabilité que quelqu'un passe à un produit ou à un service concurrent ? Si le coût de cet abandon est faible, la menace sera sérieuse. La menace que représente un produit de remplacement réside dans la similitude des produits. Par exemple, si le prix du thé augmente sensiblement, un buveur de thé peut se tourner vers une boisson analogue, telle que le café. Lorsque les produits de remplacement sont similaires, on peut dire qu'ils sont l'équivalent de nouveaux produits lancés sur le marché.

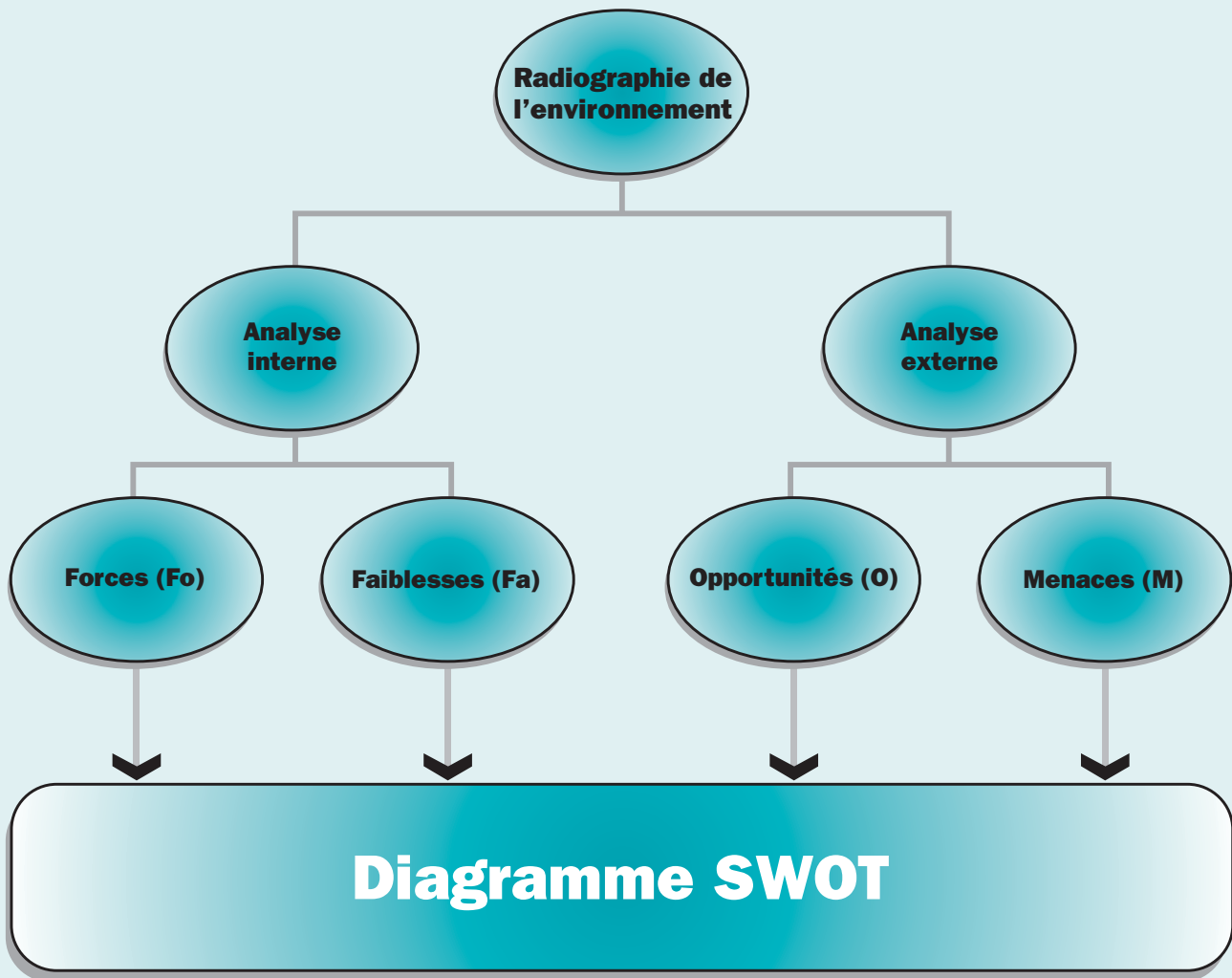
■ **RIVALITÉ** – Il s'agit du degré d'intensité de la concurrence qui existe entre les entreprises d'un secteur donné. Les secteurs fortement concurrentiels réalisent généralement peu de bénéfices, car les coûts inhérents à la concurrence sont élevés. Un marché sera fortement concurrentiel quand :

- on y trouve de nombreux acteurs de taille comparable, en d'autres termes il n'y a pas d'entreprise dominante
- il existe peu de différences entre les produits ou les services proposés par la concurrence
- il s'agit d'une industrie mature à très faible croissance. Les entreprises ne peuvent croître qu'en attirant la clientèle des concurrents.

SWOT et PEST

Dans le processus de planification stratégique, les Cinq Forces de Porter sont souvent utilisées en même temps que l'on réalise une radiographie en profondeur de l'environnement – interne et externe – où opère l'entreprise ou l'organisation. Deux méthodes analytiques relativement anciennes, mais éprouvées, sont fréquemment utilisées à cet effet : les analyses **SWOT** et **PEST**.

L'analyse SWOT dégage des données qui aident à faire coïncider les ressources et les capacités de l'entreprise avec l'environnement concurrentiel où elle opère. En tant que telle, elle contribue grandement à la formulation et au choix d'une stratégie. SWOT est un acronyme formé avec les mots anglais : **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités) et **T**hreats (menaces). Le diagramme ci-dessous montre comment une analyse SWOT s'intègre dans une radiographie de l'environnement.



L'analyse SWOT établit une distinction fondamentale entre les facteurs **internes** et **externes** : les *forces* et les *faiblesses* sont des facteurs **internes**. Vos compétences en marketing peuvent, par exemple, être une force, l'absence de produit nouveau une faiblesse. Les *opportunités* et les *menaces* sont des facteurs **externes**. Par exemple, le développement d'un nouveau moyen de diffusion tel que l'Internet peut être une opportunité, ou encore un changement dans le style de vie des consommateurs porteur d'un accroissement de la demande pour les produits de votre entreprise. L'apparition d'un nouveau concurrent sur un marché existant important ou une évolution technologique qui rend les produits existants potentiellement obsolètes peut être une menace.

SWOT nous montre qu'une organisation ne doit pas toujours rechercher les opportunités les plus lucratives. Elle peut disposer de meilleurs avantages compétitifs en déterminant comment adapter ses forces aux opportunités à venir. Dans certains cas, il sera plus judicieux que l'organisation remédie à une faiblesse pour pouvoir exploiter une opportunité particulièrement intéressante.

Pour que les stratégies prennent en compte le profil SWOT, on peut réaliser un modèle à l'aide de ces facteurs. Le **modèle SWOT** (ou TOWS) est présenté ci-dessous.

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Stratégies Fo – O	Stratégies Fa – O
Menaces	Stratégies Fo – M	Stratégies Fa – M

- **Les stratégies Fo – O** recherchent les opportunités qui correspondent aux forces de l'organisation.
- **Les stratégies Fa – O** remédient aux faiblesses pour saisir des opportunités.
- **Les stratégies Fo – M** recensent les moyens à la disposition de l'organisation pour profiter de ses forces et réduire sa vulnérabilité face aux menaces externes.
- **Les stratégies Fa – M** définissent un plan de défense pour éviter que les faiblesses de l'organisation ne la rendent hautement vulnérable aux menaces externes.

Sachez que les analyses SWOT peuvent être extrêmement subjectives. Même en disposant d'informations identiques sur les activités et leur environnement, il est rare que deux personnes fassent une analyse SWOT analogue. Du fait de cette subjectivité, les analyses SWOT sont plus utiles pour le travail en groupe et elles orientent plus qu'elles ne prescrivent. Affecter une pondération à chaque facteur peut améliorer la validité de l'analyse.

L'analyse PEST sert fréquemment de complément aux Cinq Forces et à l'analyse SWOT, elle permet de radiographier le macro-environnement stratégique extérieur où opère votre organisation. L'acronyme PEST est formé comme suit :

- Facteurs **P**olitiques
- Facteurs **É**conomiques
- Facteurs **S**ociaux
- Facteurs **T**echnologiques.

Ces facteurs jouent un rôle important pour ce qui à trait aux opportunités de création de valeur offertes par une stratégie, mais habituellement ils échappent au contrôle de l'organisation et sont donc considérés soit comme des menaces soit comme des opportunités.

Dans la mesure où les facteurs macro-économiques diffèrent selon les continents, les pays ou même les régions, une analyse PEST devra être entreprise à un niveau d'agrégation approprié. Dans un pays présentant de grandes différences régionales, elle pourra être effectuée au niveau régional. Le tableau ci-dessous expose des facteurs PEST typiques.

Politiques (et juridiques)	Économiques	Sociaux	Technologiques
Réglementation et protection de l'environnement	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépenses publiques pour la recherche
Politiques fiscales	Taux d'intérêts et politiques monétaires	Démographie	Propension de l'industrie à l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses gouvernementales	Mobilité des travailleurs ou mobilité sociale	Nouvelles inventions et développement
Législation visant l'application des contrats et la protection du consommateur	Politique en matière de chômage	Changement des styles de vie	Taux de transfert technologique
Lois concernant l'emploi	Fiscalité	Attitudes concernant le travail/la carrière et le temps libre	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique
Organisation ou attitude des pouvoirs publics	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Stabilité politique	Phase du cycle économique	Sensibilité aux questions de santé et bien-être, sécurité	(changements sur) l'Internet

Mener à bien une analyse PEST est relativement simple et peut se faire dans le cadre de réunions de brainstorming. Il peut être utile de savoir que certains consultants recommandent de recourir à des analyses SLEPT, soit des analyses PEST auxquelles vient s'ajouter le mot « Légal », (pour tenir compte des facteurs juridiques), ou STEEPLE pour inclure des facteurs sociaux/démographiques, technologiques, économiques, environnementaux (naturels), politiques, juridiques et éthiques, etc.

Le modèle des « 7 S » de McKinsey

Avoir une stratégie est une chose, la concrétiser en est une autre. Le modèle des « 7 S » de McKinsey (appelé ainsi en hommage à Robert Waterman et Tom Peters, tous deux consultants auprès de McKinsey & Co) est un cadre fréquemment utilisé pour examiner les corrélations entre la formulation d'une stratégie et son exécution. Il attire l'attention des gestionnaires sur l'importance de la corrélation entre la stratégie retenue et les diverses activités qui peuvent influencer sa mise en œuvre.

A l'origine, le modèle des « 7 S », a permis d'avoir une vision plus ample des problèmes liés à l'efficacité de l'organisation ; aujourd'hui il s'agit d'un outil qui permet de jauger la faisabilité des stratégies. Ce cadre montre que, contrairement à une opinion répandue, la mise en œuvre ne doit pas être considérée comme une question ayant trait exclusivement à la stratégie et à la structure

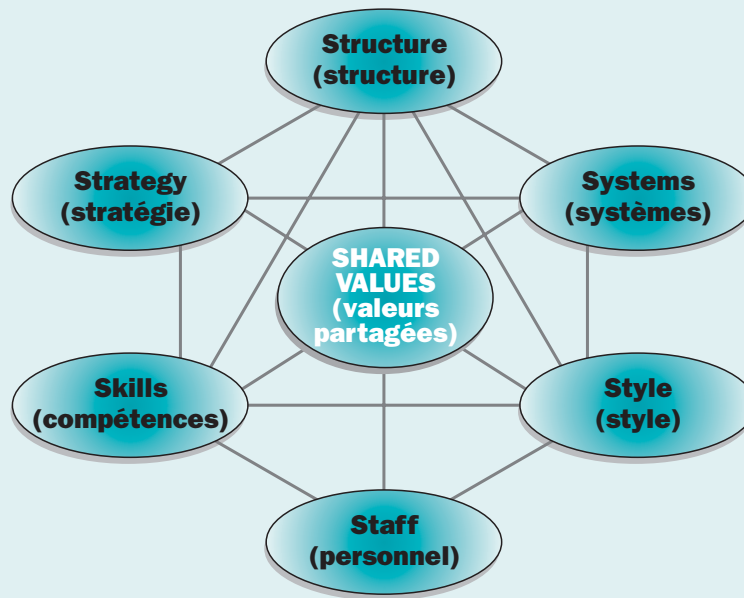
Selon la pensée conventionnelle, une stratégie de qualité est par force suivie d'une organisation appropriée. Dans la culture d'entreprise occidentale, lorsque les gens pensent « organisation », ils pensent automatiquement « structure ». Dans la pratique cependant ces notions se révèlent trop limitatives. Pour réfléchir globalement à une nouvelle stratégie et à ses problèmes d'exécution, un dirigeant doit penser à l'organisation comme à une culture singulière et se demander s'il arrivera à faire accomplir quelque chose de réellement fondamental (par opposition à tactique), et à aiguiller cette culture dans un sens précis.

Le modèle des « 7 S » estime que la culture d'une entreprise est fonction de sept variables (qui ne suivent pas selon ordre particulier) :

- « **Strategy** » (stratégie) – projets visant à affecter les ressources limitées d'une organisation selon un certain calendrier en vue d'atteindre des buts précis.
- « **Structure** » (structure) – relations qu'entretiennent les différents services d'une organisation : centralisées, fonctionnelles (du haut vers le bas), décentralisées (la tendance des grandes organisations), matricielles, en réseaux, en holding.
- « **Systems** » (systèmes) – procédures, processus et usages qui déterminent l'importance du travail à faire : systèmes financiers, systèmes de recrutement, de promotion et d'évaluation des résultats, systèmes d'information.
- « **Style** » (style) – style de la culture de l'organisation et modes d'action adoptés par les principaux dirigeants pour atteindre les buts fixés à l'organisation.
- « **Staff** » (personnel) – nombre et catégories de salariés de l'organisation.
- « **Skills** » (compétences) – les compétences particulières de chacun des membres du personnel, ou de l'organisation dans son ensemble.
- « **Shared value** » (valeurs partagées) – ce que représente l'organisation et ce en quoi elle croit. Convictions et attitudes essentielles.

Le modèle des « 7 S » de McKinsey peut être considéré comme un jeu de sept boussoles. Lorsque les aiguilles sont alignées, la société est « organisée » (voir l'illustration). Lorsqu'elles vont dans tous les sens, la société n'est pas vraiment organisée, même si sa structure semble correcte. Au cas où une analyse « 7 S » montre qu'il sera extrêmement difficile d'exécuter une stratégie, les dirigeants devront soit envisager d'autres options stratégiques, soit d'aller de l'avant en s'occupant particulièrement des domaines qui ne sont pas « alignés », comme le montre le modèle.

Le modèle des « 7 S » de McKinsey



La pensée de Mintzberg sur la stratégie

Il vaut certainement la peine de réfléchir à la différence qui existe entre planification et réflexion stratégique pour éviter les problèmes d'exécution que prévoit l'analyse des « 7 S ». Selon **Henri Mintzberg**, les gestionnaires doivent aborder les phases initiales de la planification stratégique comme s'il s'agissait d'une programmation – en présentant clairement et en développant les stratégies existantes. Après quoi, on pourra revenir à ce que doit être le processus d'élaboration d'une stratégie : « Saisir tout ce qu'apprend le dirigeant, quelle qu'en soit la source (les perceptions subjectives tirées de son expérience personnelle, les expériences faites par d'autres membres du personnel de l'organisation, et les données objectives issues d'études de marché ou autres), puis il faudra synthétiser ces enseignements et les traduire en une vision de l'orientation que doit suivre l'entreprise. »

Choses « à faire et à ne pas faire » selon Stanton-Reinstein

La pensée la plus récente sur comment formuler efficacement des stratégies invite à mettre l'accent sur des processus stratégiques uniques aux règles simples, sur une adaptation modulaire des organisations aux opportunités fugaces offertes par un marché en évolution et sur un échelonnement dynamique des changements stratégiques en cours. Certains auteurs, comme **Rebecca Stanton-Reinstein**, proposent de décomposer le processus pour utiliser des outils simples tels que la liste « Choses à faire et à ne pas faire » présentée ci-dessous, qui aideront à transformer au jour le jour une perspective et des objectifs stratégiques en action.

Cette brève section donne un aperçu des outils et des concepts les plus importants en matière de planification stratégique, en se concentrant sur ceux qui présenteront le plus d'intérêt pour les membres du personnel d'une organisation d'employeurs. Elle ne prétend pas être exhaustive et, par nécessité, laisse dans l'ombre certains des grands noms et des grandes idées liés à la stratégie organisationnelle. Si vous voulez en savoir davantage sur les idées présentées ci-dessus ou découvrir d'autres auteurs, la section suivante vous servira de guide.

CHOSSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE SELON REBECCA STANTON-REINSTEIN

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
KISS : « Keep It Simple and Sustained ». Le mieux est l'ennemi du bien. Faites les choses simplement et assidûment. Le volume de votre dossier n'est pas l'aune de sa réussite. Vous voulez créer des buts et des objectifs qui orienteront les activités pour un ou deux ans. Faites tenir ces buts et objectifs sur une seule page pour qu'ils soient gérables.	N'entrez pas dans trop de détails et ne fixez pas trop de buts ou d'objectifs. Trop de détails, de buts ou d'objectifs, sèment la confusion, provoquent des conflits entre les buts poursuivis et entraînent une microgestion, ils sont synonymes de l'échec de la mise en œuvre.
Suivez toutes les étapes comme il se doit. Utilisez la méthodologie de votre choix telle qu'elle a été conçue. Vous la choisissez en raison de sa réputation. Que la réussite des autres soit une source d'enseignements.	Évitez de sauter les étapes ou de ne les réaliser qu'à moitié. Si vous venez d'acheter une serviette coûteuse, vous n'en changerez pas aussitôt la poignée, ni la bandoulière et vous ne le ferez pas teindre d'une autre couleur. Abstenez-vous de bricoler le processus, puisque aucune donnée ne justifie vos changements.
Restez centré sur la mission. La mission, ce que l'organisation veut faire ou être, est au centre de la planification et de la mise en œuvre quotidienne. Avant d'accepter un but, un objectif, une stratégie ou une tactique, ou d'agir, demandez-vous : « En quoi cela aidera-t-il à remplir la mission ? »	Ne faites pas les choses parce qu'« on a toujours fait comme ça » ou parce que vous pensez que « il faut le faire, même si cela ne cadre pas avec notre mission ». Faute de mission pour guider vos décisions, vous passerez à côté de solutions novatrices, dériverez ou deviendrez réactionnaire.
Utilisez la méthode de la « corbeille à réflexion » pour ne pas vous lancer prématurément dans la réalisation du plan tactique. Vous êtes un excellent tacticien et, face à un problème, vous proposez rapidement des solutions. C'est un handicap pour la planification stratégique, qui vous demande, à vous et à votre équipe, de placer la barre haut et de créer des objectifs précis reposant sur la mission. Dressez une liste de <i>toutes</i> les idées émises par l'équipe. Mettez ces idées— cette «corbeille à réflexions» — de côté jusqu'à ce que vous soyez prêts à élaborer le plan tactique.	Ne commencez pas à concevoir des tâches avant que la mission, ses buts et ses objectifs ne soient clairement énoncés. La mission précise le contexte où s'inscrivent les buts, qui eux-mêmes forment le contexte où s'inscriront les résultats précis et mesurables des objectifs. Choisissez une tactique qui vous permette d'obtenir des résultats de haut niveau.
Mesurez, mesurez, et mesurez encore ! Choisissez des critères de mesure utiles et significatifs pour chaque but, objectif et tactique. Quelles sont les informations dont vous avez besoin pour prendre vos décisions ? Revoyez la formule « KISS » : le mieux est l'ennemi du bien ». De la simplicité avant tout.	N'hésitez pas à mesurer les résultats même si c'est difficile. Évaluer peut être difficile, surtout lorsqu'il s'agit de mesurer l'indice de satisfaction des clients, le moral des salariés ou le degré d'efficacité. Trouvez une méthode d'évaluation de ces facteurs incorporels afin de pouvoir apprécier les progrès de l'exécution.
Chaque fois que possible évaluez la qualité des résultats. Cela vous permettra de savoir ce que vos clients pensent de vos produits et de vos services. Vous obtiendrez ainsi les meilleures informations pour la prise de décisions stratégiques et resterez concentré sur la mission et la clientèle.	Ne choisissez pas des mesures de la productivité pour la seule raison qu'elles sont faciles à utiliser. Si importante qu'elle soit, la productivité ne vous indiquera pas si vous créez le produit ou le service souhaité par vos clients. Produire de la camelote, peut toujours se faire vite. En vous concentrant sur la qualité vous serez plus productif, car vous éviterez les rappels coûteux.
Apportez l'appui, les ressources, la formation, l'orientation, la direction et l'encadrement qui garantiront la réussite de tous. Les bons résultats sont impossibles si le personnel n'a pas ce qu'il faut pour travailler. La valeur d'un plan dépend de son exécution, qui elle-même dépend de la qualité de gestion des ressources humaines.	Ne placez pas les gens à des postes sans leur donner ce qu'il faut pour exécuter leur travail. Déléguer signifie comprendre ce dont une personne a besoin pour réaliser un travail et pour le présenter. Nul ne peut être tenu responsable de ce qu'il ne maîtrise pas.

Neuvième section

Divers ouvrages et liens relatifs à la planification stratégique et aux organisations d'employeurs

Livres et guides sur la planification stratégique

Andrews, K. 1971. *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791-800.

Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.

D'Aveni, R. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.

Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue): 55-84.

Dyer, J. H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.

Eisenhardt, K. M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*: 107-116.

Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*, 1: 6-44.

Houlden, B. 1993. *Understanding company strategy; an introduction to thinking and acting strategically*. UK: Blackwell.

Jarillo, J. C. 2003. *Strategic logic*. New York. Palgrave Macmillan.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. "Having trouble with your strategy? Then map it". *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-177

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Pettinger, R. 1996. *Introduction to corporate strategy*. London: Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Rumelt, R. P. 1974. *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Stacey, R. 1996. *Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics*. London: Kogan Page.
- Stanton-Reinstein, R. 2003. *Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning*. Miami: Tobsus Press.
- Waterman, R. H. & Peters, T. J. 1982. *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper & Row.

Livres et guides sur la planification stratégique dans les organisations d'employeurs (ou d'organisations analogues)

Allison and Kaye	<i>Strategic planning for non-profit organizations</i> (New York, John Wiley & Sons, 1997).
Brennan	<i>A guide to strategic planning in employers' organizations – a training module</i> (Genève, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 1997).
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century</i> (Genève, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 1996).
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role</i> (Genève, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 1992).
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (San Jose, Costa Rica, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 1997).
OIT	Rapport du colloque international sur l'avenir des organisations d'employeurs (Genève, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 1999).
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations</i> (Genève, BIT Bureau des activités pour les employeurs, 2001).
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations</i> (Washington, World Bank Small and Medium Enterprise Department) n. d.

Organisations et sites Internet utiles

Le Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du Travail) (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP (le Bureau des activités pour les employeurs du BIT) maintient des contacts étroits avec les organisations d'employeurs dans tous les États membres de l'Organisation. Le Bureau opère à partir du siège du BIT à Genève et par le biais d'un réseau de spécialistes des organisations d'employeurs intégrés dans différentes équipes techniques, disséminées dans le monde. ACTEMP a pour tâche de veiller à ce que les ressources de l'OIT soient accessibles aux organisations d'employeurs et de tenir l'OIT constamment informée de leurs vues, préoccupations et priorités. ACTEMP favorise une coopération internationale entre les organisations d'employeurs et dirige un programme d'activités dans le monde entier.

Il est possible d'entrer en contact avec ACTEMP par l'intermédiaire des organisations d'employeurs nationales – les employeurs accèdent ainsi aux meilleures informations disponibles relativement au développement des ressources humaines, aux relations professionnelles et à nombre d'autres sujets liés à l'emploi et au marché du travail.

Le Bureau dirige aussi un programme de coopération technique qui aide les organisations d'employeurs de pays en développement et de pays dont l'économie est en transition vers une économie de marché. Ces activités s'effectuent principalement dans le cadre de projets financés par des fonds d'aide au développement provenant de pays donateurs.

Le site Internet d'ACTEMP comporte des liens avec les sites d'organisations d'employeurs nationales de chaque pays membre de l'OIT.

L'Organisation internationale des employeurs (OIE)

www.ioe-emp.org

Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) est reconnue comme la seule organisation qui représente, au niveau international, les intérêts des entreprises dans les domaines de la politique du travail et de la politique sociale. Aujourd'hui, elle compte 139 organisations nationales d'employeurs de 134 pays.

L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les instances internationales, notamment auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT). À cette fin, elle œuvre pour que les politiques du travail et les politiques sociales internationales favorisent la viabilité des entreprises et soient porteuses d'un environnement propice à leur développement et à la création d'emplois. Elle fait en même temps office de secrétariat du Groupe des employeurs lors de la Conférence internationale du Travail de l'OIT, du Conseil d'administration du BIT et de toutes les autres réunions concernant l'Organisation.

Pour faire entendre la voix des entreprises, aux niveaux national et international, l'OIE est activement engagée dans la création et le renforcement des capacités des organisations d'employeurs, notamment dans les pays en développement et dans les pays en transition vers une économie de marché.

Center for International Private Enterprise (CIPE) (Centre pour l'entreprise privée internationale)

www.cipe.org

Le *Center for International Private Enterprise* est une mine de renseignements concernant le développement des capacités des associations d'entreprises.

