
Politiques et stratégies dans le secteur public



ISABELLE BORIES-AZEAU
MAÎTRE DE CONFÉRENCES - MOMA
L3 AGP
Isabelle.bories-azeau@umontpellier.fr



Plan de l'intervention

1- Les contours de la stratégie

2- La démarche stratégique

3- L'Etat stratège

4- Des exemples de stratégies développées par des organisations publiques

Objectifs du cours

Connaissances acquises à l'issue de l'enseignement

- Conception et mise en œuvre des politiques publiques
- Acteurs (concepteurs et opérateurs) des politiques publiques
- Démarche stratégique des organisations publiques

Compétences visées

- Compréhension des choix de politiques publiques
- Capacité d'analyse des instruments de l'action publique
- Maîtrise de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie d'une organisation publique

Introduction

- **France Stratégie** : un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions, auprès du Premier ministre
- **France Stratégie** : un laboratoire d'idées public avec pour mission d'éclairer les choix collectifs
- **Les missions de France Stratégie**

Anticiper les mutations : en élaborant des instruments de prospective à moyen et long terme

Proposer des options de politiques publiques : en mobilisant les expertises, les comparaisons internationales et en s'appuyant sur les évaluations

Évaluer les politiques publiques avec une méthodologie rigoureuse pour une action publique plus efficace, éclairée par la preuve

Débattre avec toutes les parties prenantes pour les associer à l'élaboration des évaluations, de la prospective, et des propositions

Introduction

Les différents axes du Programme de travail 2018 de France Stratégie

- Déterminants de la productivité et de la croissance
- Une action publique rénovée et plus efficiente
- Prospective des emplois, compétences pour demain et transformations du travail
- Évolution des politiques publiques sociales : mieux protéger et donner plus de chances aux individus
- Développement des territoires
- Transition écologique
- Économie et société à l'ère du numérique

1- Les contours de la stratégie



1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

- *La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable (Leroy , 2005)*
- *La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable (Porter, 1980)*
- *La stratégie, c'est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'organisation, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités (d'après Chandler, 1962)*



La stratégie permet à l'organisation de disposer, par une remise en question permanente, d'une compétence distinctive lui conférant un avantage concurrentiel durable

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

Marchesnay (1986) identifie **deux conceptions de la démarche stratégique** :

- Le « management » ou la « planification » stratégique (cf. Fayol et la Harvard Business School) : des choix à long terme qui répondent aux préoccupations des gestionnaires
- Choix de l'entreprise en fonction de son environnement (cf. Ansoff *Corporate Strategy*, 1965) ; l'accent est mis sur l'adaptation de l'organisation aux évolutions de son environnement



Quelle conception est privilégiée dans le secteur public???

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

Où aller ? *La vision*

Large collecte d'informations, internes et externes, personnels, clients et fournisseurs

Comment y aller ? *La stratégie*

Benchmarking, analyse des best practices, analyse d'échecs, analyse de risques, créativité en groupe

Mettre en oeuvre : *l'implantation*

Pilotage, mesure de la performance

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

Freeman (1984) : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »

Les PP désignent ainsi les fournisseurs, clients, salariés, investisseurs...



1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

Parties prenantes

Les PP un contre-pouvoir ???

- Cf. Cyert et March : *A Behavioral Theory of the Firm* (1963)
- Limitent éventuellement le pouvoir d'un décideur
- Coalition externe (Mintzberg) : détenteurs d'influence externes qui cherchent à dominer l'organisation
- Les PP détiennent des moyens d'action

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

De la stratégie au management stratégique

- *Le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir (Helfer et al., 2004)*
- Le déploiement stratégique (mise en œuvre)

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

L'environnement

Le macro-environnement

- Environnement général dans lequel évolue l'organisation
- Géographiquement plus ou moins étendu
- Comprend les éléments (facteurs) économique, démographique, technologique, culturel, etc.
- Subi par l'organisation qui peut très difficilement les modifier, voire pas du tout

1- Les contours de la stratégie

1- Le concept de stratégie

L'environnement

Le méso-environnement

- Niveau d'analyse intermédiaire, entre le niveau macro (sociétal) et le niveau micro (environnement immédiat)
- Notion issue de l'économie industrielle permettant de mieux analyser comment l'organisation s'intègre dans l'environnement via des relations techniques, économiques ou organisationnelles privilégiées entre différents groupes d'acteurs (filière, réseau, secteur...) généralement à l'échelle d'un territoire (cf. l'université entrepreneuriale)

1- Les contours de la stratégie

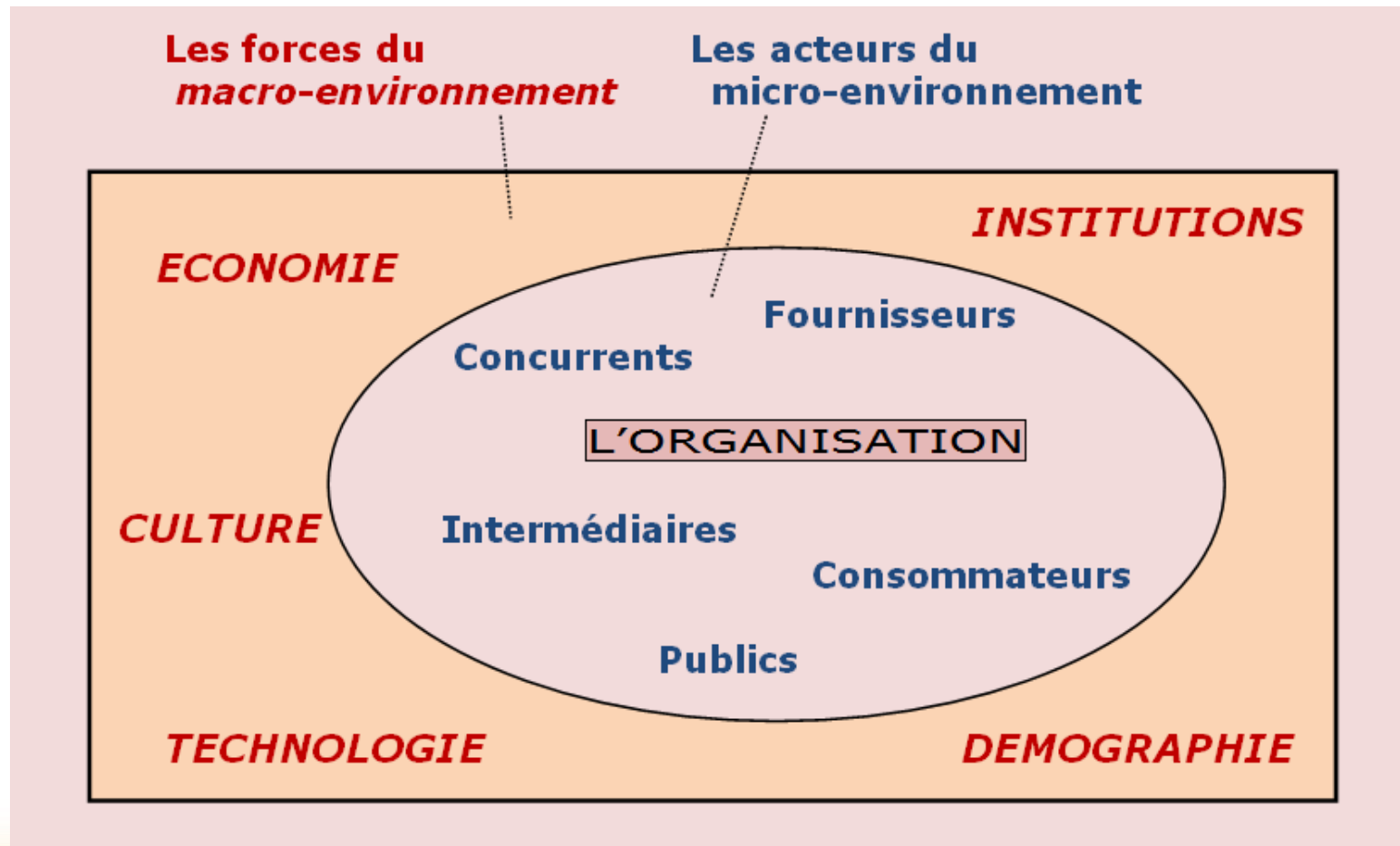
1- Le concept de stratégie

L'environnement

Le micro-environnement

- Composé d'éléments (les acteurs) qui influencent l'organisation mais que celle-ci a le pouvoir de modifier : distributeurs, clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrents
- Acteurs ou groupes d'acteurs avec lesquels l'organisation entretient des relations directes

1- Les contours de la stratégie



1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

Le métier

- C'est le savoir-faire d'une organisation ou l'ensemble des compétences distinctives acquises dans l'exercice d'une profession
- Les entreprises qui ont plusieurs métiers doivent identifier leur métier de base en rapport avec l'activité principale et les compétences qu'elles maîtrisent le mieux

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

La segmentation stratégique

- Opération qui vise à diviser l'ensemble des activités de l'entreprise en groupes homogènes appelés domaines d'activité stratégique (DAS)
- La segmentation stratégique retient généralement trois critères pour définir un segment :
- La technologie (aspect fabrication)
- Le besoin satisfait (aspect produit)
- La clientèle (aspect marché)

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

Le domaine d'activité stratégique (DAS)

- Ensemble des produits et/ou services de l'entreprise qui possèdent les mêmes facteurs **clés de succès (FCS)** et qui partagent des ressources et des savoir-faire. Ils sont offerts à un marché spécifique, utilisent la même technologie et permettent de satisfaire le même besoin
- L'entreprise doit formuler une stratégie pour chaque DAS

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

Les facteurs clés de succès (Daniel, 1961)

Ce sont « les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés » (Helfer et al., 2004)

 L'organisation doit les maîtriser pour obtenir durablement un avantage concurrentiel

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

La compétence distinctive

- Point de départ de l'analyse : le métier ou le domaine d'activité particulier de l'organisation. La compétence distinctive confère un avantage concurrentiel. Elle résulte du potentiel de ressources de l'organisation (humain, technique...). Elle repose sur un savoir-faire spécifique de l'organisation
- Il s'agit d'identifier les compétences sources d'un avantage concurrentiel durable (cf. Théorie des ressources)

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

La théorie des ressources

Aujourd'hui, une théorie dominante dans le champ du management stratégique

- Penrose (1959) : dépasser l'approche économique traditionnelle
- Wernerfelt (1984) cherche à expliquer les différentiels de performance entre des entreprises qui opèrent dans un même contexte avec une question centrale : qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ?
- Barney (1991)

Les ressources : des **actifs tangibles et intangibles** détenus par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en oeuvre des stratégies améliorant sa performance

Les ressources pour fonder un **avantage concurrentiel durable** doivent satisfaire des critères « VRIN » ou « VRIST »

1- Les contours de la stratégie

1.2. Les fondements de l'analyse stratégique

La théorie des ressources

L'approche *Ressource Based View* (RBV) ou approche **Ressources-Compétences** de Prahalad et Hamel (1990)

- **Les compétences** : des ressources difficilement échangeables sur le marché car elles sont le résultat de l'apprentissage individuel et collectif au sein de l'entreprise
- Les compétences sont le mode de coordination des ressources (**compétence organisationnelle**)
- Toutes les compétences n'ont pas la même importance (**compétences-clés**)

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

Les outils du diagnostic externe (check lists)

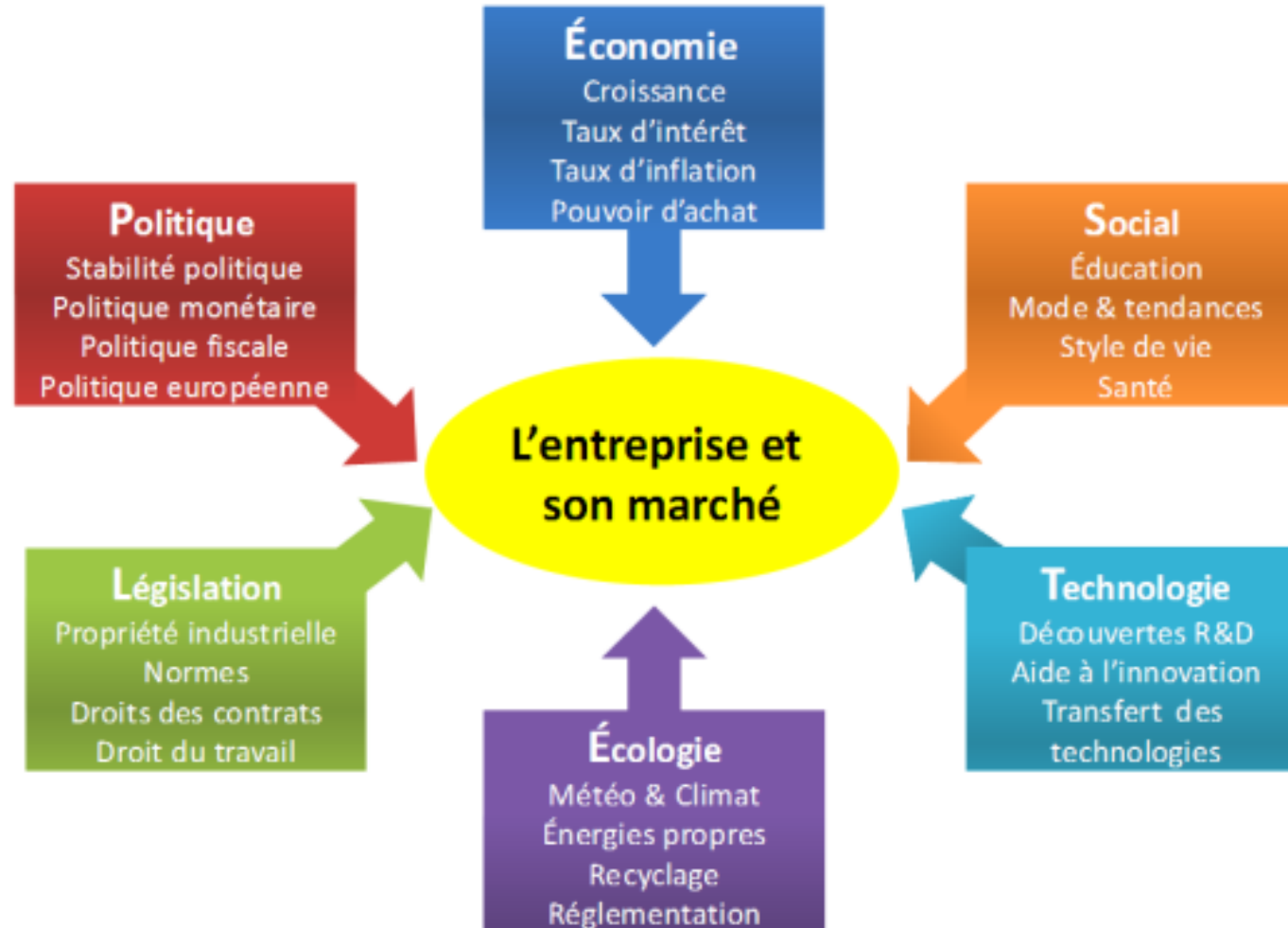
La méthode PESTEL

Composantes de l'environnement général : Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légales

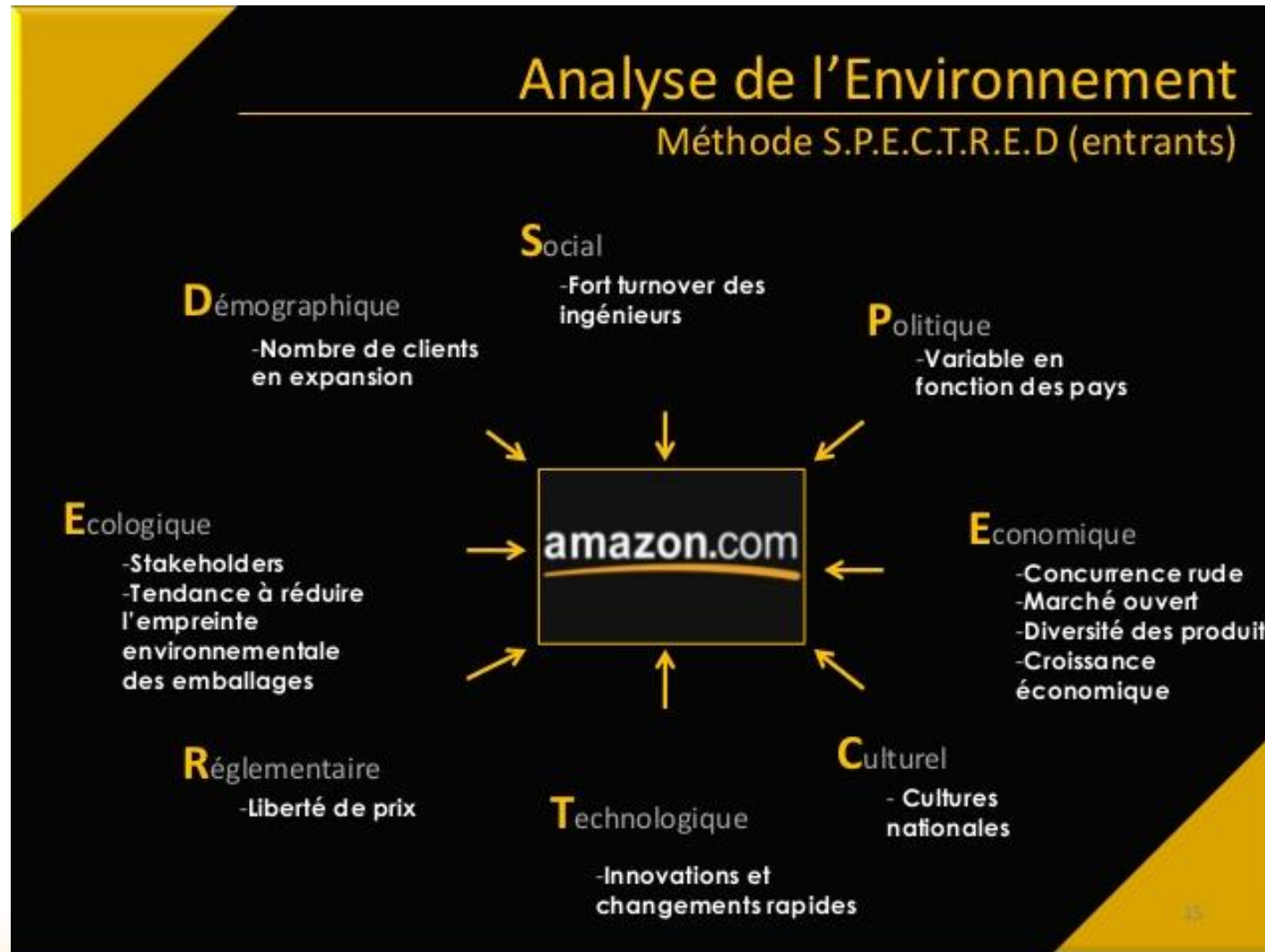
Autre exemple : la méthode SPECTRED

L'analyse de l'environnement général est délicate...

La méthode PESTEL



La méthode SPECTRED



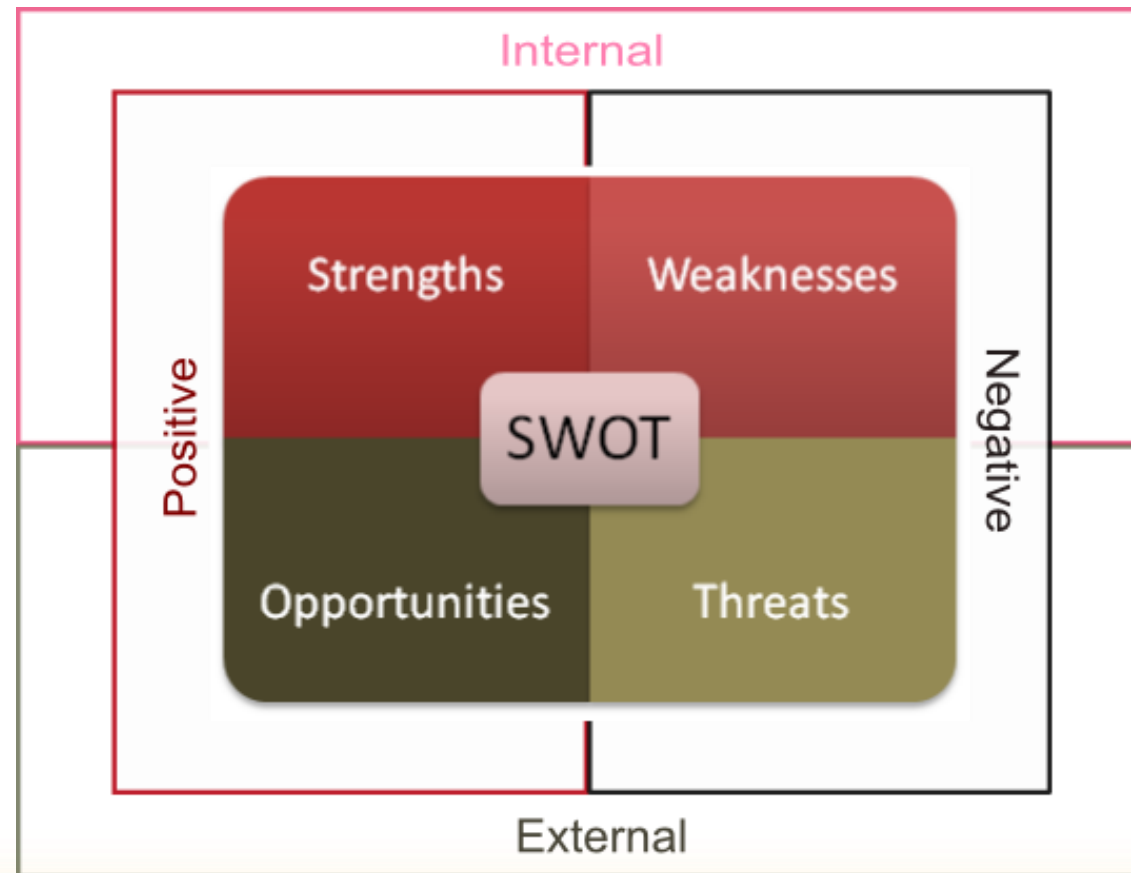
1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Que faites-vous mieux que d'autres ?- Qu'est-ce qui différencie votre entreprise / marque / produit ?- Avez-vous des avantages concurrentiels solides ?- Votre réputation est-elle solide ?- Avez-vous suffisamment d'expérience ?- Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ?	<ul style="list-style-type: none">- Que faites-vous moins bien que vos concurrents ?- Manquez-vous de ressources ?- Vos moyens financiers / logistiques / humains sont-ils suffisants ?- Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ?- La taille de votre force de vente est-elle suffisante ?- Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none">- Le marché progresse-t-il ?- Existe-t-il une nouvelle législation favorable susceptible de stimuler la demande?- Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ?- Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ?	<ul style="list-style-type: none">- Quel est le niveau de concurrence ?- Y'a-t-il de nouveaux acteurs potentiels sur le marché ?- Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ?- La conjoncture économique est-elle favorable ?- Quels sont les changements à venir favorisant l'obsolescence des produits actuels ?

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

Le modèle des cinq forces (Porter)

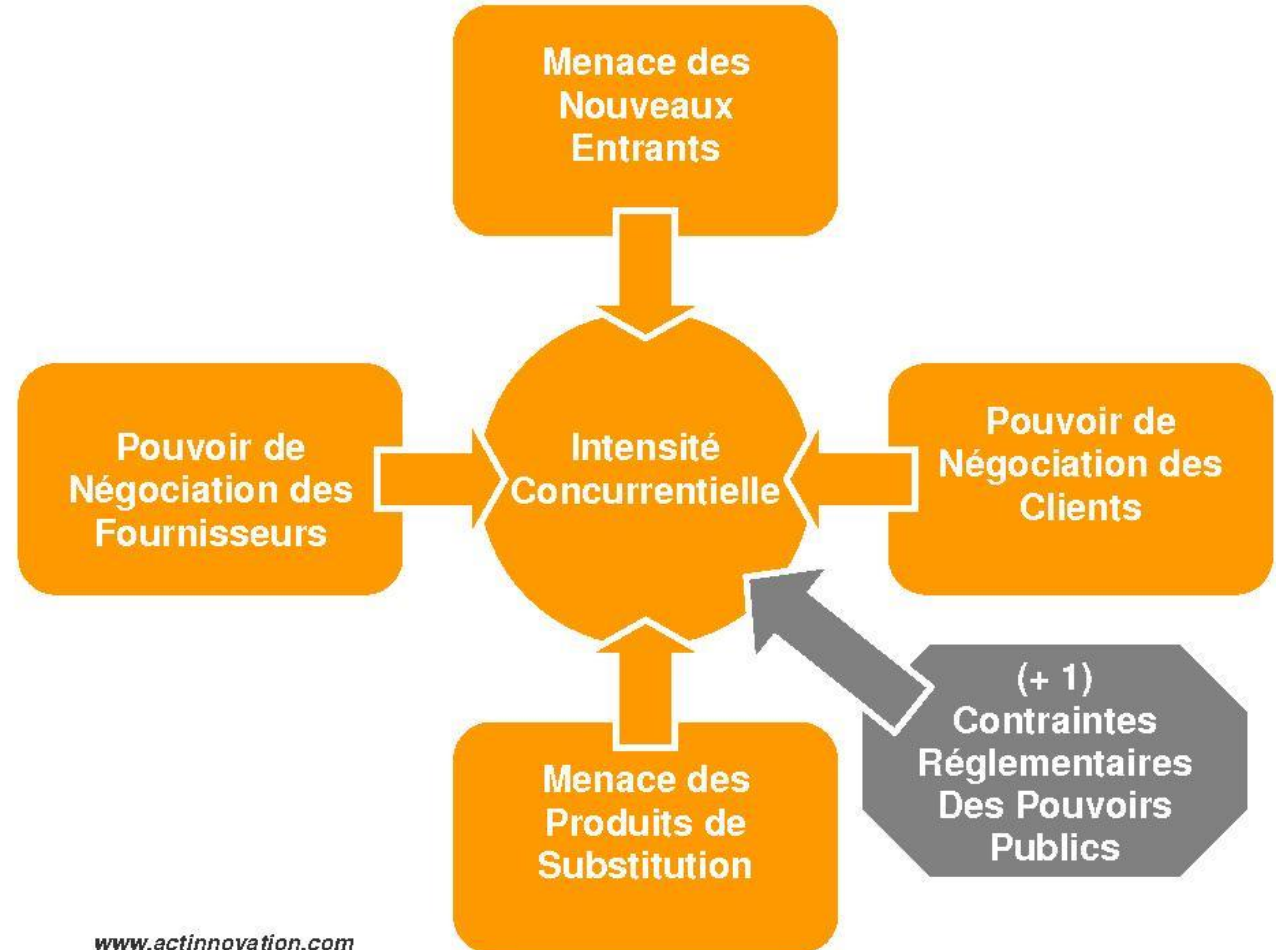
Les entreprises peuvent avoir recours aux 5 forces de Porter pour :

- conforter leur place dans un secteur sur lequel elles sont déjà installées
- dresser une analyse des 5 forces de plusieurs secteurs qui les intéressent

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

Le modèle des cinq forces (Porter)



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

La chaîne de valeur (Porter, 1986)

- Porter analyse les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise en se basant sur la chaîne de la valeur.
- Toute entreprise peut être appréhendée comme un ensemble d'activités
- PORTER distingue, comme créatrice de valeur, les activités principales (fonctions opérationnelles) des activités de soutien (fonctions de support)
- certaines activités, que l'on va identifier à partir de la chaîne de valeur, apportent plus de valeur que d'autres
- C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

La chaîne de valeur (Porter, 1986)

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une organisation, il faut donc :

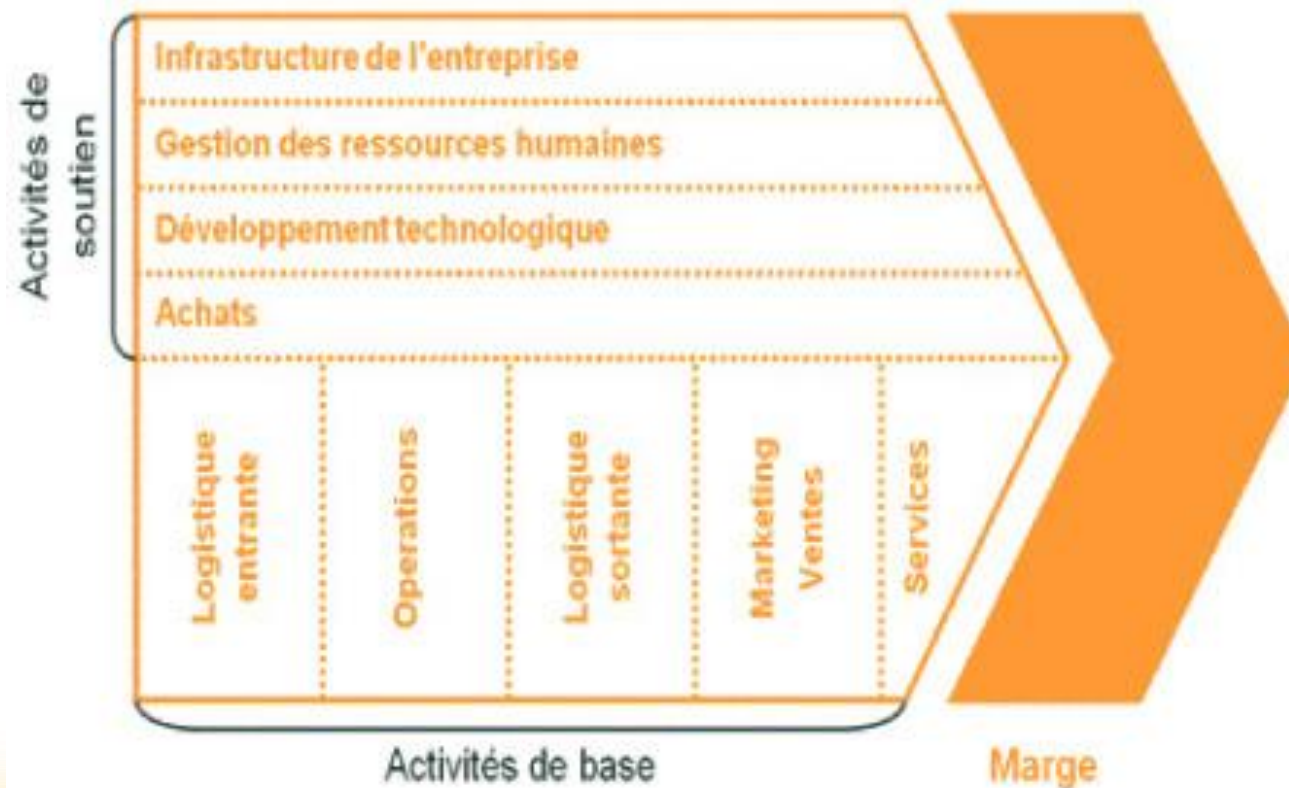
- Replacer sa propre chaîne de la valeur par rapport à celle de ses fournisseurs et de ses clients pour voir, par exemple, quelle différenciation elle apporte
- Analyser le coût des différentes activités pour repérer celles qui créent le plus de valeur
- Le diagnostic repose alors sur un découpage de l'entreprise entre toutes ces activités et l'identification des fonctions qui dégagent l'essentiel de la marge

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

La chaîne de valeur (Porter)

La chaîne de valeur selon Michael Porter



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

La matrice du BCG (analyse par le portefeuille d'activités)

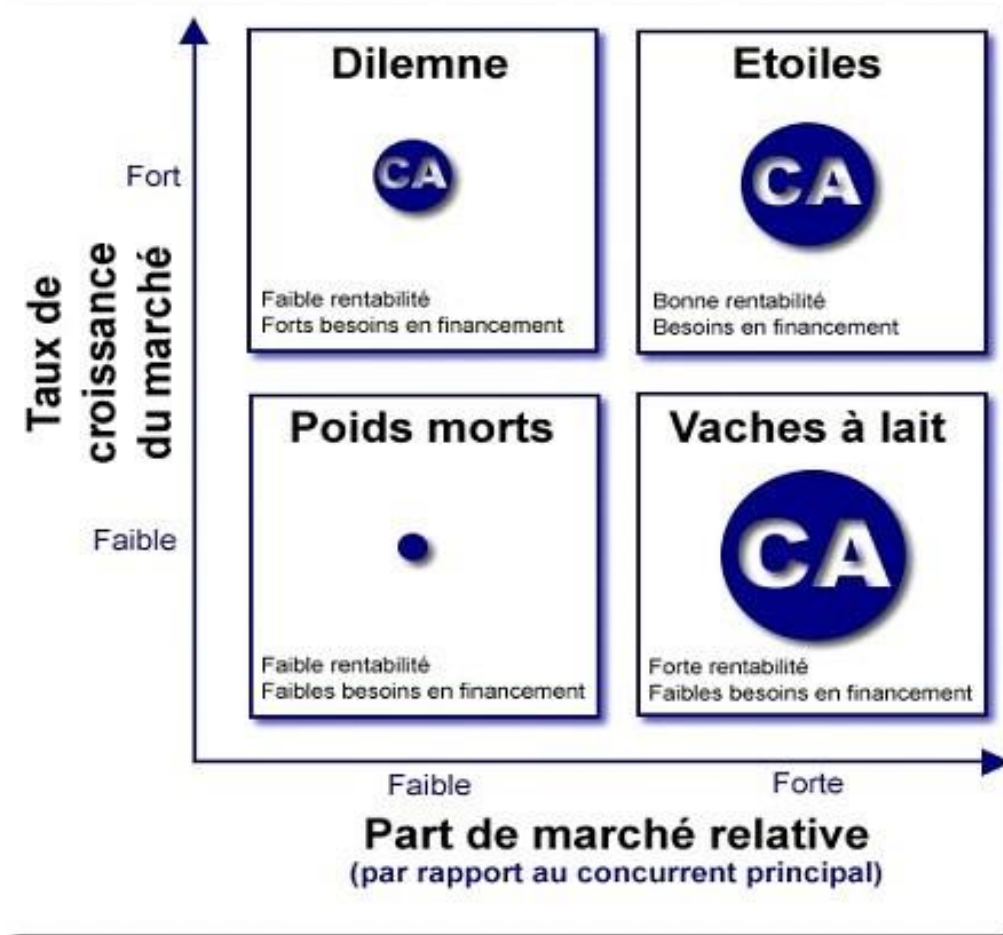
Objectifs

- Aider l'organisation à faire l'analyse stratégique de son portefeuille d'activités
- Evaluer les stratégies de distribution de ressources entre les domaines d'activité stratégique ou processus

1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

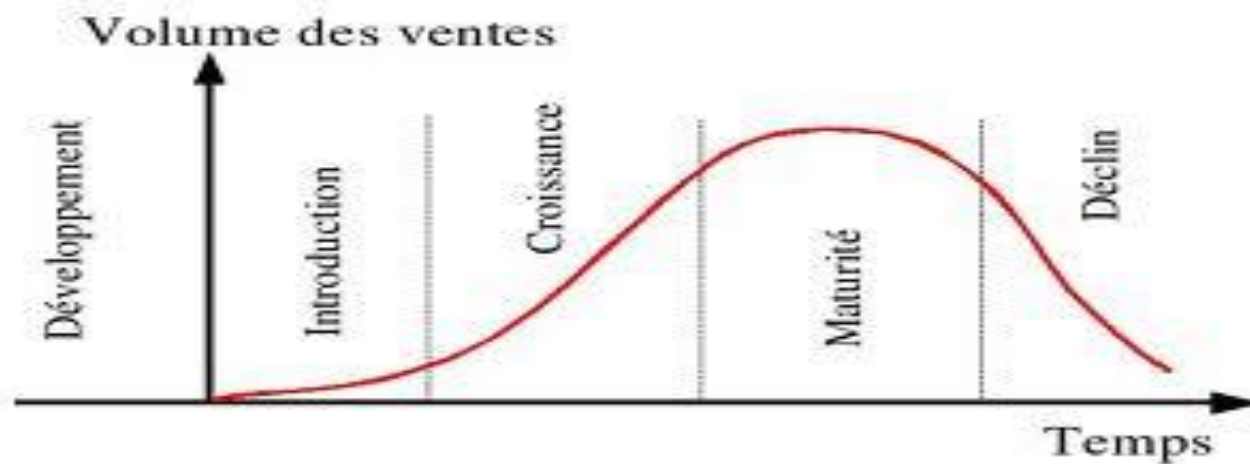
La matrice du BCG (analyse par le portefeuille d'activités)



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

L'analyse par le cycle de vie



1- Les contours de la stratégie

1.3. Les outils de l'analyse stratégique

Le diagnostic interne

L'approche par l'analyse des fonctions et des processus (approche classique, analytique)

- Principe : étude de chaque fonction et processus
- Méthode : liste des fonctions et processus
- Trois modes d'évaluation

L'approche par les ressources et les compétences

Les ressources sont définies comme les actifs stratégiques et les compétences consistent à savoir les mobiliser