

Toute organisation a besoin, à des moments charnières de transformation, de se poser, de prendre du recul pour définir son avenir. L'analyse stratégique permet ce travail d'introspection.

Cet outil d'autodiagnostic « Analyse stratégique » permet d'articuler les briques d'une analyse stratégique de sa structure. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

Définition de la stratégie

L'art de la stratégie est celui d'anticiper pour réussir les transformations à venir. Autrement dit, la stratégie c'est la capacité de se projeter pour pérenniser son action et l'adapter pour qu'elle soit pertinente face à l'évolution des besoins et de l'écosystème. L'enjeu est de prendre de la distance pour mieux assurer la cohérence de son Projet et anticiper les évolutions de l'écosystème.

L'utilité d'une démarche stratégique

La stratégie est utile pour savoir **où l'on va, pour quoi on y va, et comment on y va**. Ainsi, la réflexion stratégique est le temps nécessaire pour éclairer la prise de décision. Concernant les projets d'innovation, elle est essentielle au moment où « la preuve de concept » émerge. Souvent fondée sur une démarche empirique, l'innovation sociétale a besoin de faire un 360° lorsque les 1^{ers} résultats sont suffisamment probants pour passer à une nouvelle étape.

L'analyse stratégique, un travail d'introspection

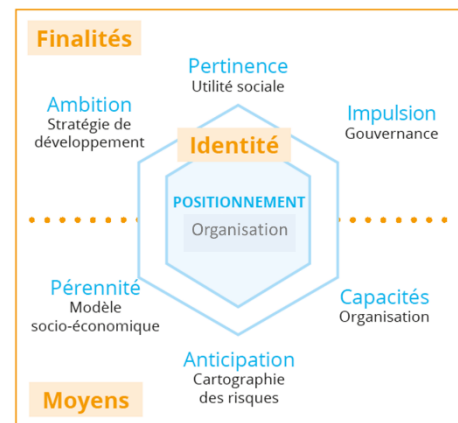
La démarche stratégique est un **levier indispensable aux moments de transformation d'une organisation**. Elle permet de prendre du recul, d'engager un dialogue avec ses parties prenantes et de revisiter sa vision et son positionnement.

L'analyse stratégique porte sur les sept composantes suivantes :

- L'identité et le positionnement de la structure,
- L'utilité sociale de son action qui détermine sa pertinence,
- Sa stratégie de développement qui fixe l'ambition,
- Son modèle de gouvernance qui impulse le mouvement,
- Son modèle socio-économique qui permet sa pérennité,
- Son organisation qui favorise sa performance,
- La cartographie de ses risques qui permet d'anticiper les évolutions.

Ces sept composantes structurantes permettent d'identifier :

- Le « QUI », l'identité et les racines de l'organisation,
- Le « QUOI », ses finalités,
- Le « COMMENT », ses moyens.



Plus que la description de chacune des composantes, **c'est la cohérence d'ensemble qu'il est indispensable d'analyser**. Ce que permet la démarche stratégique est en effet de relier le passé et de se projeter dans l'avenir pour définir comment agir aujourd'hui avec pertinence.

¹ Plateforme : <http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/comprendre-son-ecosysteme-territorial>

Le diagnostic « Analyse stratégique »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Analyse stratégique » présente un triple objectif :

- Rendre compte d'une **vision globale** de l'organisation **et de son évolution**,
- **Prendre du recul** par rapport à son histoire et ses axes de transformation,
- **Ouvrir le dialogue** pour construire une ambition et une trajectoire partagées.

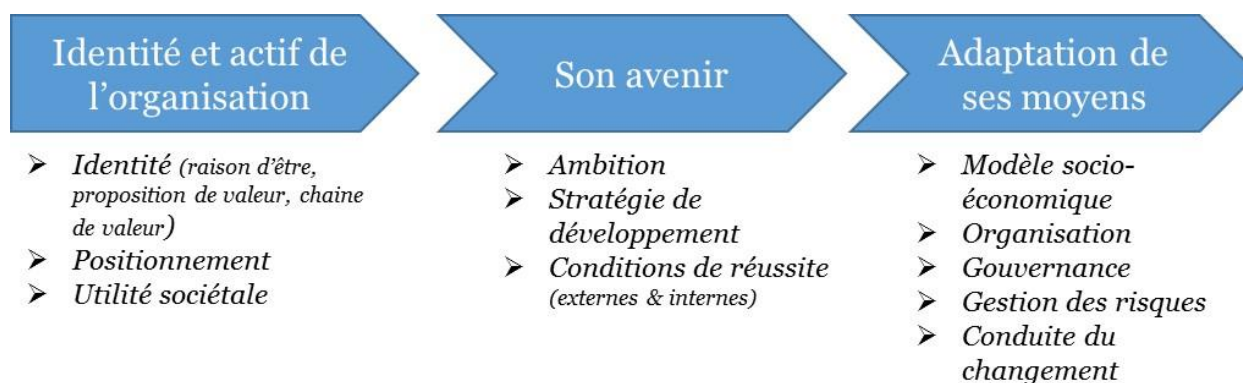
La méthode proposée

Cette méthode permet à l'organisation de faire un travail d'introspection : qui est-elle ? Où souhaite-t-elle aller ? Et comment ?

Elle consiste à :

- Rappeler l'identité de l'organisation et son actif,
- Préciser comment elle se projette dans le temps,
- Préciser comment l'organisation va adapter ses moyens pour réussir son ambition.

Trois thématiques sont ainsi traitées et résumées ci-dessous :



Mise en œuvre de la méthode

Le diagnostic peut être initié par l'organisation de façon autonome. Il peut également être réalisé avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, il nécessite de prendre le temps pour un réel recul. Pour ce faire, **un outil d'autodiagnostic vous est proposé ci-après**. Cette trame de questionnement est **disponible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »**. Cet outil permet de donner un cadre à la réflexion. Il peut également servir d'appui pour les accompagnateurs de l'organisation.

L'outil d'autodiagnostic « Analyse stratégique ».

Le diagnostic « Analyse stratégique » propose un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de décrire l'identité de l'organisation et son actif,
- Puis de comprendre comment elle se projette dans l'avenir,
- Le 3^{ème} est de réfléchir à l'adaptation de ses moyens pour garantir la réussite de son ambition.

A l'issue de ces 3 temps, des pistes d'actions doivent pouvoir être identifiées notamment pour permettre à l'organisation d'agir avec pertinence et anticipation dans le futur.

Si vous représentez une structure d'intérêt général, nous recommandons de consulter le guide « La boussole stratégique » de l'ADASI (www.adasi.org). Cet outil apporte des éclairages, des conseils pour comprendre les fondements de la stratégie et accompagner les mutations d'un projet d'intérêt général.



1/ Décrire l'identité et l'actif de l'organisation

Le cheminement suivant permet de comprendre l'organisation au travers de son identité, son positionnement et son utilité sociétale. L'objectif est d'établir la cohérence et le sens de l'action engagée.

L'identité de l'organisation

Questions	Réponses
Quelle est la vision fondatrice de l'organisation ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases les fondements de l'organisation, de sa création</i> <i>préciser si cette vision a évolué : préciser les grandes dates de l'organisation qui permettent de comprendre son évolution et les enjeux auxquels elle a / est confrontée</i>
Quelle est sa raison d'être ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases la finalité de ses actions</i> <i>Au regard de la 1^{ère} question, préciser si cette raison d'être a évolué dans le temps</i>
Quelle est sa proposition de valeur ?	<i>Indications de réponse : décrire les principales missions/offres pour répondre aux besoins du public visé</i>
Quel est le public visé ?	<i>Indications de réponse : préciser à qui s'adresse l'organisation (profils de clients pour l'entreprise, profils de bénéficiaires pour une structure d'intérêt général, etc)</i>
A quel(s) niveau(x) territorial(aux) agit-elle ?	<i>Indications de réponse : cela peut être international, national, régional, départemental, communal...</i>
Quels sont ses chiffres clés ?	<i>Exemples de réponse : CA / budget, année de création, nb de salariés, nb de bénéficiaires (si applicables)</i>

Son positionnement

Il s'agit d'expliquer la façon dont l'organisation réalise ses activités en cohérence avec son écosystème.

Questions	Réponses
Quelle est la chaîne de valeur ?	<i>Indications de réponse : au regard de la proposition de valeur, décrire le mode de fonctionnement de l'organisation</i> <i>Décrire la façon dont elle répond aux besoins du public ciblé (bénéficiaires, clients)</i>
Comment se positionne l'organisation dans son écosystème ?	<i>Indications de réponse : préciser les acteurs de l'écosystème et les interactions</i>

Son utilité sociétale

Il s'agit de comprendre la contribution de l'organisation aux besoins des parties prenantes et du territoire. Le cadre de référence peut être celui des Objectifs de Développement Durable².

Questions	Réponses
A quels besoins l'organisation répond-elle ?	<i>Indications de réponse : préciser la nature des besoins adressés (économiques, sociaux, environnementaux, sociétaux)</i>
Quelles sont les spécificités de sa réponse ?	<i>Indications de réponse : décrire les facteurs de différenciation des actions mises en œuvre pour répondre aux besoins, les résultats obtenus</i>
Comment mesure-t-elle son utilité ?	<i>Indications de réponse : a-t-elle mis en place une démarche pour mesurer son utilité ? si oui, laquelle ?</i>
Comment valorise-t-elle ses résultats et impacts ?	<i>Exemples de réponse : outils de capitalisation, communication, etc.</i>

La mesure de l'utilité sociétale consiste à évaluer la pertinence des actions portées par l'organisation. Cette forme d'évaluation est complémentaire de l'évaluation de la performance qui permet de mesurer l'efficacité des actions réalisées (c'est-à-dire est-ce que les actions ont produit les résultats escomptés au regard des objectifs initialement fixés), et de l'évaluation partenariale qui permet d'évaluer l'apport du partenariat à chacun des partenaires et plus globalement aux enjeux communs pour lesquels ils se sont mobilisés.

Sur l'évaluation de la pertinence, n'hésitez pas à consulter la grille de lecture présentée dans le Guide « L'investissement sociétal en actions ! » page 70 :

<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/qualifier-son-innovation>



² Rapport sur l'appropriation des ODD (Comité 21, juillet 2018)

Et sur l'évaluation partenariale, le référentiel « Pratiques d'évaluation partenariale » : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/evaluer-sa-pertinence>
 Une nouvelle version sera disponible en juin 2019.



2/ Se projeter

Il s'agit de définir une ambition et une stratégie de développement.

L'ambition est ce que l'on souhaite réussir. Il y a donc une volonté transformatrice sous-jacente. C'est pourquoi, il est utile de réfléchir à 3 ou 5 ans. La stratégie de développement correspond à tous les éléments qui doivent être réunis pour atteindre l'ambition. C'est donc une trajectoire pour réaliser l'ambition.

L'objectif est de définir un CAP et de vérifier à la fois sa pertinence et son réalisme.

Questions	Réponses
Comment l'organisation appréhende-t-elle les évolutions de la société ?	<i>Indications de réponse : préciser quelles sont les tendances (politique, économique, sociale, technologique, environnementale, légale) qui impactent l'évolution de l'organisation</i>
Quelle est l'ambition à 3 ou 5 ans ?	<i>Indications de réponse : au regard des évolutions de la société, comment l'organisation se positionne-t-elle ? quelle peut être sa place, son rôle ? Quel est le CAP qu'elle se fixe ?</i>
Quels sont ses objectifs ?	<i>Indications de réponse : au regard du CAP fixé, quels sont ses objectifs (nb de bénéficiaires / clients à atteindre, nouvelles régions d'implantations, ...)</i> <i>Chiffrer ces objectifs dans la mesure du possible</i>
Quelles sont les orientations et actions à développer d'ici 3 à 5 ans ?	<i>Indications de réponse : au regard des objectifs définis, préciser les orientations et actions à développer, renforcer (voire diminuer) pour réaliser l'ambition</i>
Quels sont les défis auxquels l'organisation est confrontée ?	<i>Indications de réponse : au regard du plan d'actions à mettre en œuvre, l'organisation a-t-elle conscience des défis à relever (en termes de RH, financements, organisation ...) ? si oui, préciser</i>

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à voir le webinaire dédié à la Stratégie, disponible sur la plateforme : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/definir-sa-strategie>



3/ Adapter les moyens à mobiliser

Pour réaliser son ambition, l'organisation doit être en mesure de mobiliser les moyens adaptés. Il est donc essentiel, dans l'analyse stratégique, de s'assurer de la cohérence entre l'ambition définie et les moyens mobilisables. Les moyens à questionner sont le modèle socio-économique, la capacité organisationnelle, la gouvernance, l'identification des risques et la conduite du changement.

En dehors de la performance, l'organisation cherche aussi son efficacité. Face à l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources, la frugalité devient un levier stratégique essentiel.

Le modèle socio-économique

Questions	Réponses
Quelles sont les richesses humaines mobilisées ?	<i>Exemples : les richesses humaines sont des salariés, mais peuvent aussi être des bénévoles, des mécénats de compétences, des volontaires en service civique.</i> <i>Indications de réponse : Déterminer le poids des richesses impliquées pour chacune des activités</i>
Quelles sont les ressources financières mobilisées ?	<i>Exemples : les ressources financières peuvent être des cotisations, des revenus d'activités (prestations / commandes publiques), des financements par des tiers publics / privés.</i> <i>Indications de réponse : Déterminer le poids des ressources financières pour chacune des activités. Préciser si la solution actuelle est à l'équilibre financier</i>
Quelles sont les alliances en place ?	<i>Indications de réponse : les alliances peuvent être de alliances de positionnement (ex : plaidoyer commun), de production, de mutualisation de moyens. Quels sont les partenaires clés et pour quelles activités</i>
Quels sont les évolutions au regard de l'ambition ?	<i>Indications de réponse : au regard de l'ambition, quelles évolutions en termes de richesses humaines, ressources financières nécessaires et alliances. Préciser les possibilités d'évolutions, des estimations.</i>

Le modèle socio-économique se définit selon 3 leviers complémentaires :



Pour plus d'information, si vous êtes une association, n'hésitez pas à consulter la plateforme de capitalisation : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com> et la plateforme pédagogique : <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org>.

A noter qu'en septembre 2019, seront publiés le référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général » avec Juris Associations et un MOOC dédié avec l'ESSEC. Ils seront également accessibles sur la plateforme.

Le modèle organisationnel

Au regard de l'ambition, il s'agit d'optimiser son mode d'organisation, ses méthodes et outils pour agir, et revisiter son modèle de gouvernance









Questions	Réponses
Quelles conséquences sur le modèle d'organisation ?	<i>Indications de réponse : au regard des besoins identifiés et de l'ambition, préciser comment la structure va devoir faire évoluer son modèle d'organisation</i>
Quelles conséquences sur le savoir-faire et processus ?	<i>Indications de réponse : au regard des besoins identifiés et de l'ambition, préciser les conséquences sur le savoir-faire et les processus clés</i>
Quel est le modèle de gouvernance ?	<i>Indications de réponse : quel est le modèle de gouvernance, de prise de décision ?</i>

Gestion des risques

Il s'agit d'anticiper les risques et de pouvoir mettre en place un plan d'actions pour les éviter.

Questions	Réponses
Quels sont les risques identifiés ?	<i>Indications de réponse : y a-t-il des risques identifiés : - politique - stratégique - Opérationnel Quelles actions pour les éviter ?</i>

Pour plus d'informations sur les risques, n'hésitez pas à consulter le guide « La boussole stratégique » de l'ADASI (www.adasi.org).

TYPES DE RISQUES	EXEMPLES
 Activités	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas arriver à se développer Ne pas arriver à absorber la morosité en charge Prolifération d'activités différentes brouillant l'identité de l'association
 Financier et modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> Problème de trésorerie récurrent / ponctuel Fragilité du modèle économique
 Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Projet reposant sur un seul individu Succession non anticipée Essoufflement de la gouvernance
 Juridique et fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'être requalifié en activité lucrative pour les associations dont les ressources reposent trop sur leurs revenus d'activités
 Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Sortie d'un partenaire important qui fragilise l'activité de l'association Arrivée d'un partenaire important, nécessitant une prise en compte complexe
 Politique	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'une vision claire et partagée Manque de pertinence du projet fondateur Perte de vue de la vocation initiale Fragilisation des liens avec les structures locales
 Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Départs non anticipés Change de travail trop important Épuisement du porteur de projet
 Communication	<ul style="list-style-type: none"> Manque de communication Erreur de communication (cibles, contenus, canaux...) Communication de crise mal maîtrisée

La conduite du changement

Il est important de faire la pédagogie de la stratégie définie pour faire adhérer et embarquer les équipes. Il est donc nécessaire de pouvoir l'expliquer.

Questions	Réponses
Quels sont les constats ?	<i>Indications de réponse : préciser / rappeler les enjeux, la vision de l'organisation, son CAP</i>
Quels sont les objectifs ?	<i>Indications de réponse : au regard de ces constats, quels sont les objectifs que se donne l'organisation</i>
Quels sont les moyens ?	<i>Indications de réponse : au regard des réflexions précédentes, préciser les moyens à mobiliser, selon quelle temporalité et comment</i>

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à voir le module de e-learning sur la conduite du changement, disponible sur la plateforme : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/definir-sa-strategie>

