



SEMAINE 2 :

SENSIBILISATION À L'ANALYSE FINANCIÈRE / MODÈLE ÉCONOMIQUE

7 : DÉMARCHE PROSPECTIVE ET STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

Les contraintes extérieures, caractérisées notamment par la raréfaction et la complexification des financements publics, le durcissement des exigences des partenaires ou encore l'empilement des normes placent les ESSMS (établissements et services sociaux et médico-sociaux) dans une situation financière délicate.

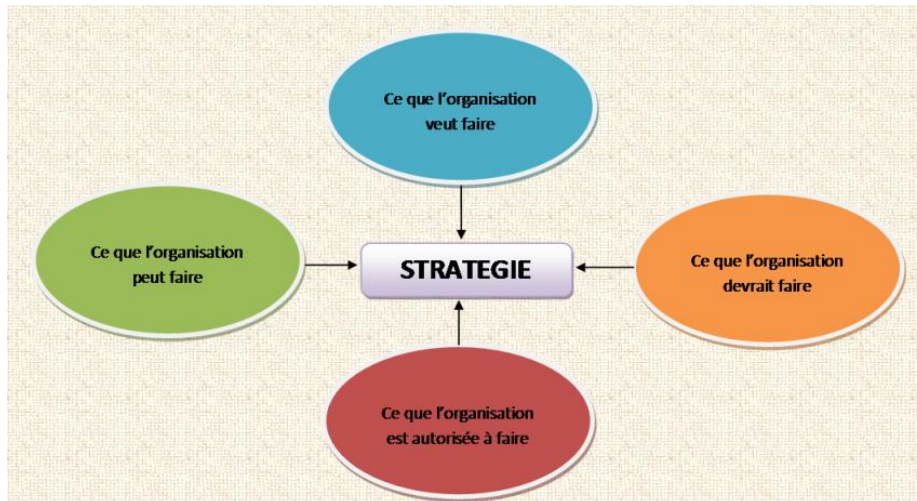
Les impératifs économiques de gestion et la défense des emplois (lié au financement de la masse salariale et à l'équilibre des comptes) prévalent sur les décisions. Ainsi face à la pression extérieure qui monte crescendo, accepter de prendre un service de plus afin de capter de nouveaux financements peut trouver sa justification au-delà du simple effet d'aubaine. En effet, équilibrer le budget de la structure au détriment du sens et de la cohérence globale du projet représente un véritable dilemme pour les dirigeants.

Cependant la gestion structurelle caractérisée par des logiques adaptatives où les opportunités prédominent se retrouve aujourd'hui dans une impasse, liée notamment à des problèmes de coûts et des exigences de résultats en termes d'efficacité.

Si nous reprenons la définition d'Annie Bartoli concernant la stratégie : « *le choix des intentions et les modalités d'action visant à orienter de façon déterminante les activités et le fonctionnement de l'organisation* », alors nous pouvons situer la stratégie au centre de 4 directions organisationnelles. Dans une approche interne, il s'agit de déterminer « **ce que l'organisation veut faire** » (son identité, ses valeurs, son projet) et « **ce que l'organisation sait faire** » (ses compétences, ses ressources). Et dans une approche externe « **ce que l'organisation est autorisée à faire** » (en fonction de son environnement politico institutionnel) et « **ce que l'organisation pourrait faire** » (en fonction des besoins sociaux et des spécificités propres aux domaines de compétence de l'organisation).

Ainsi la stratégie se trouve au carrefour entre :

- Ce que je veux faire,
- Ce que je peux faire,
- Ce que je dois faire,
- Ce qu'il faut faire.



Se doter d'une vision stratégique et prospective suppose donc réflexivité, réactivité et anticipation. Cela va de pair avec la fonction de veille sociale qui doit être réinvestie au quotidien.

Ainsi quatre grands types de stratégies se déclinent, par ordre d'ambition, en fonction du degré plus ou moins prégnant des contraintes et/ou de l'importance des handicaps de l'organisation :

- **La stratégie de spécialisation** (en termes d'activités ou choix de publics),
- **La stratégie de consolidation** (s'appuyer sur ses points forts pour renforcer l'existant),
- **La stratégie de développement** (investir de nouveaux projets et champs d'intervention),
- Et **la stratégie de repli** (renoncer à un secteur d'activités pour pouvoir redéployer les ressources présentes sur d'autres actions).

Ces différents types de stratégie peuvent aussi être combinés au sein d'une même organisation.

STRATÉGIE DE SPÉCIALISATION	STRATÉGIE DE CONSOLIDATION
STRATÉGIE DE REPLI	STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

