http://lionelmaltese.fr

@lionelmaltese

STRATEGIE

BUT GEA 3ième année

Definitions Méthode

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business

XERFICanal

Les 7 principes pour décider et diriger en stratège

par le général Vincent Desportes

PAROLE D'AUTEUR

XERFI Canal

La plupart des entreprises n'ont pas de stratégie

par Frédéric Fréry

STRATÉGIE & MANAGEMENT

Du grec *strategia*, la stratégie est l'art de celui qui mène les armées au combat.

Sun Tse (L'art de la guerre)

Qu'est ce que la stratégie ?

xerfi Canal

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

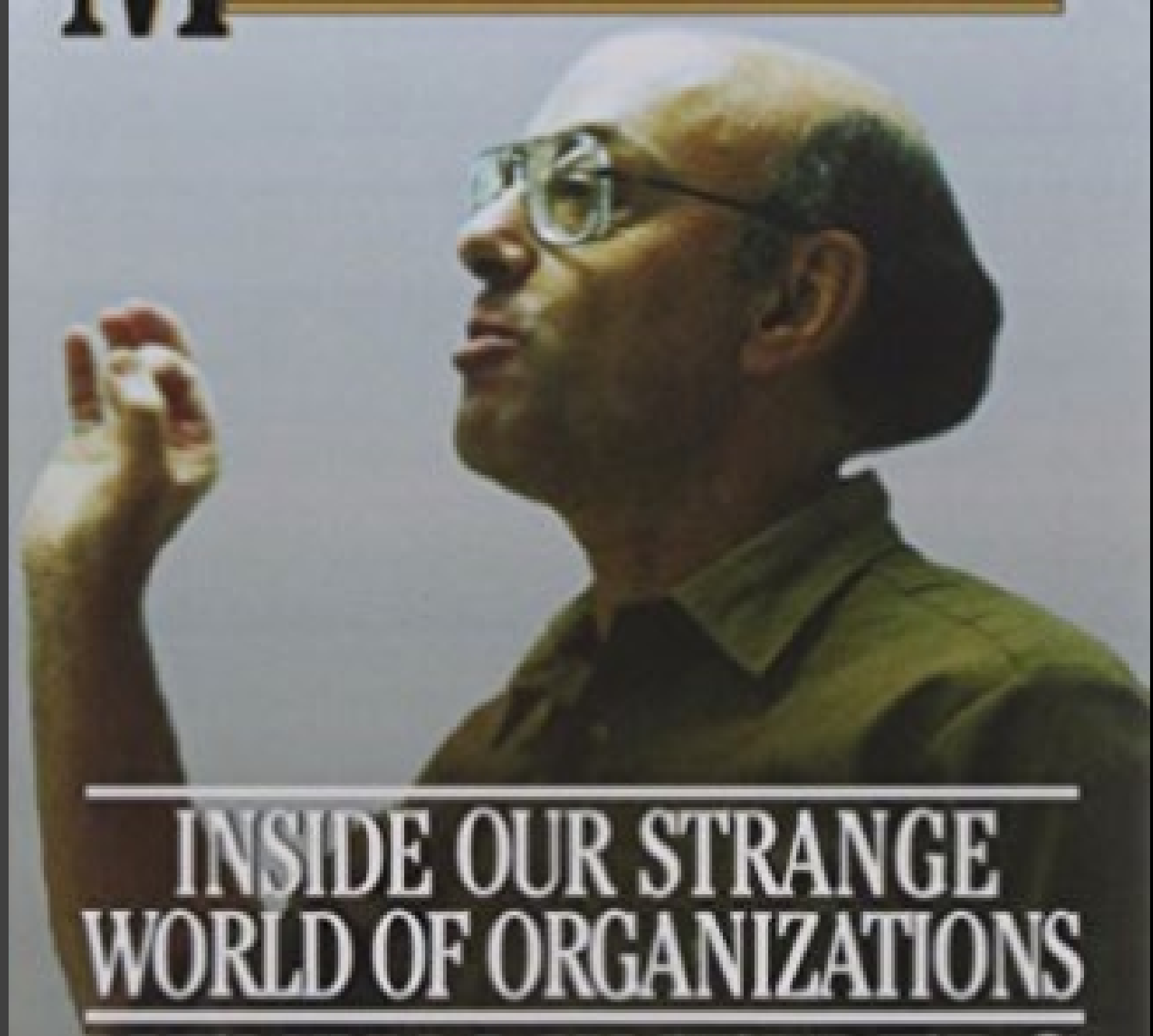
- Michael Porter

- « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités ».

- Cette définition met l'accent sur quelque chose d'unique et par conséquent d'original. Il ne s'agit pas tant de faire mieux que la concurrence mais de faire quelque chose qui soit de **nature différente** afin de pouvoir disposer d'un avantage unique qui seul peut donner un avantage concurrentiel durable.

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

- Pour Henry Mintzberg, il recense ce qu'il appelle les 5 P pour définir le concept de stratégie :
  - P comme *plan*, soit un type d'action voulu consciemment ;
  - P comme *pattern* (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré ;
  - P comme ploy (manoeuvre), soit une action destinée à réalisée un objectif précis (il ne s'agit que de tactique);
  - P comme *position*, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence ;
  - P comme *perspective*, soit une perception de la position dans le futur



Les 3 dimensions fondamentales d'une stratégie

xorfi canal

Stratégie

PÉRIMÈTRE

PRECEPTA

Domaines d'Activités Stratégiques

- 5 dimensions essentielles doivent être prises en compte, soit:
  - ***A**pplication* : BESOINS / PROPOSITIONS DE VALEUR
  - ***C**lients*: usagers réels ou potentiels
  - Concurrence
  - ***Savoir-faire : Ressources & Comptences***
  - Canaux de distribution (commercialisation)

xerfi Canal

PME-PMI : État des lieux

Le reflet d'une petit structure type PME-PMI est souvent celui de son dirigeant (et de son réseau social)

Les PME-PMI n'ayant pas, la plupart des cas, des cellules dédiées à leur stratégie, comment décide-t-on le long terme dans ce type d'entreprise ?

De la stratégie au Marketing

- Stratégie
  - Analyser
  - Planifier
  - Positionner
  - Décider
  - Prévoir
  - Evoluer

Opérationnaliser
Formaliser

- Marketing
  - Conception Produit – Service
  - Promotion – Communication
  - Distribuer
  - Tarifer
  - Force de vente

Planification stratégique

Envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités

Anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité : imaginer des scenarii d'évolution pour chaque marché et les coûts qui y sont rattachés.

Stratégie : pour chaque activité il faut un plan de bataille adapté aux objectifs à LT.

Planification stratégique

- Pour situer la planification stratégique dans l'entreprise ; la plupart des entreprises se structurent à 4 niveaux :
  - Siège
  - division : segmentation stratégique
  - affaire (activité – Business Units) : segmentation marketing
  - produit – marque.

L'Oréal :

Divisions : Produits Publics, Produits Professionnels, Produits de luxe, dept Cosmétique Active

Division Produits publics comprend 4 affaires : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline NY et Soft Sheen-Carson

L'affaire Garnier gère de très nombreux produits : Shampoings Ultra-doux et Fructis, cosmestiques Synergie, Ambre Solaire, les marques de colration Nutrisse, Cristal, Belle Color et Lumia…

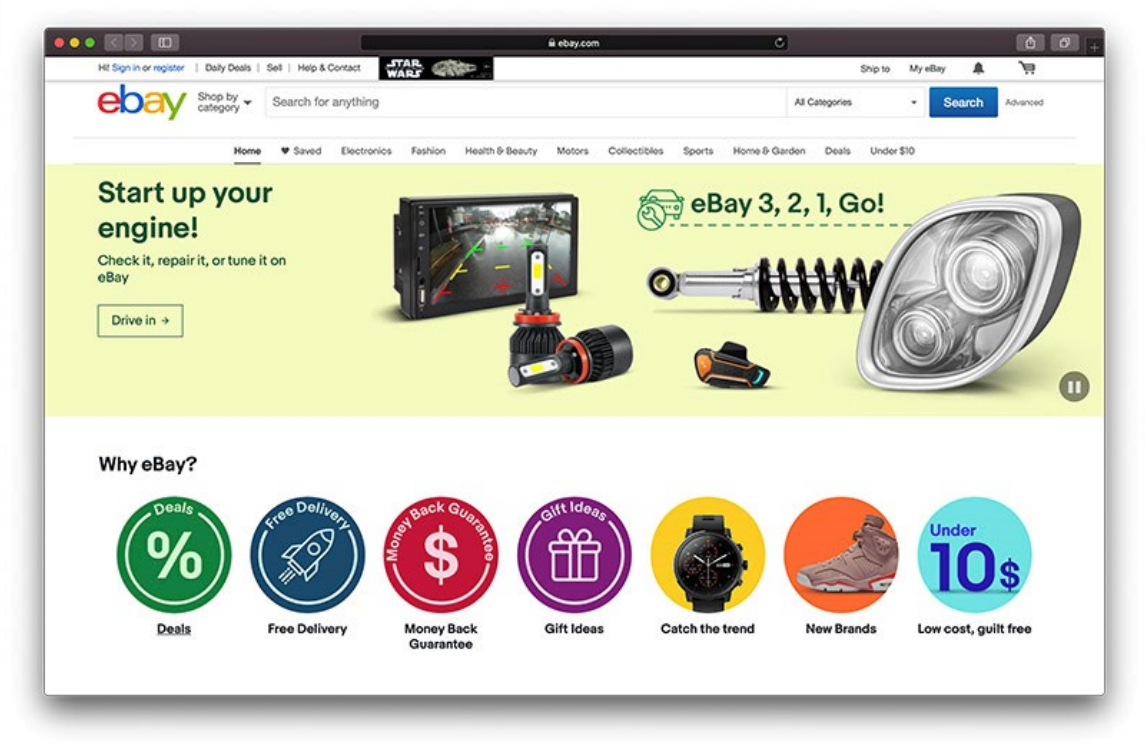
Etapes de la planification stratégique

- Définir sa mission - métier
- Identifier ses Domaines d'Activités Stratégiques (Utilité / Fonction – Savoir-Faire - cible)
- Repartir les ressources entre les différents domaines
- Identifier les nouveaux domaines dans lesquels investir et ceux qu'il faut abandonner.

Missions – Métiers : exemples

- Motorola : L'objectif de Motorola est de répondre honorablement aux besoins de la communauté en fournissant à nos clients des produits et des services de qualité à des prix justes, de manière à réaliser des profits permettant à l'entreprise dans son ensemble de croître, et, ainsi, de permettre à nos employés et actionnaires d'atteindre leurs objectifs personnels.

- EBAY : Nous aidons les gens à vendre pratiquement tout ce qui existe. Nous continuerons à améliorer les expériences de vente et d'achat en ligne de chacun : collectionneurs, agent commerciaux, PME, chercheurs d'article précis, chasseurs de bonnes affaires, vendeurs ponctuels et surfeur sur Internet sans but précis.



Analyse externe : cas de figure

Situation idéale : opportunités sans qu'aucune menace importante ne vienne assombrir l'horizon (investissements immobiliers sans risque, marché des call center retour au Mkt relationnel, SMS)

Situation spéculative (beaucoup d'opportunités et de menaces) se caractérise par un niveau élevé de risque (nlle économie, profusions de chaînes TV, courtiers)

Une situation stable correspond au cas inverse (bâtiment, organisme de contrôle - qualité, avocat, notaires)

Situation préoccupante : pauvre en opportunités mais riche en menaces (GMS, Hôtellerie, situation de l'éducation et de la santé…)

Analyse interne : Check-list (Kotler et Dubois, 2004)

	Performance	Importance
	Force majeures Force Mineure Position neutre Faiblesse neutre Faiblesse majeure	**Élevé moyenne faible**
➨	Marketing	
1.	Notoriété et réputation	
2.	Part de Marché	
3.	Qualité des produits	
4.	Attractivité des services	
5.	Attractivité des prix	
6.	Efficacité de la distribution	
7.	Efficacité des promotions	
8.	Efficacité de la Force de Vente	
9.	Capacité d'innovation (R & D)	
10.	Couverture géographique	
➨	Finance	
1.	Coût du capital	
2.	Disponibilités des fonds	
3.	Cash flow	
4.	Stabilité financière	
➨	Production	
1.	Outil de Production	
2.	Economies d'échelle	
3.	Capacité de production	
4.	Qualification de la main d'œuvre	
5.	Respect des délais	
6.	Savoir-Faire technique	
➨	Ressources Humaines	
1.	Capacité de leadership	
2.	Capacité de gestion	
3.	Esprit d'entreprise	
4.	Capacité de réaction	

Oui mais comment prendre sa décision !

4 phases (Simon, 1983) :

l'***intelligence***, première phase qui consiste à reconnaître et identifier le problème ;

la ***modélisation***, deuxième phase qui consiste à concevoir et à formaliser les voies de solutions possibles ;

le ***choix***, celui de l'action possible parmi les différentes voies identifiées ;

l'***évaluation*** de ce choix qui pourrait aboutir à le valider ou à le remettre en cause.

Objectifs des études cas ?

Diagnostic d'un cas d'entreprise en stratégie :

- Avoir une lecture efficace
- Identifier l'entreprise et définir sa mission
- Relever les problématiques essentielles
- Utiliser les modèles et outils théorique et pratiques propre au domaine du management stratégique
- Justifier son diagnostic : recherche de la pertinence

Identifier l’entreprise et définir sa mission

- Lors d’une consultation médicale, tout médecin commencera l’entretien par une série de questions portant sur « l’identité du patient » : son nom, quelques renseignements administratifs, son âge, son « histoire » (d’éventuels antécédents)… et repèrera instantanément tel trait de sa physionomie, de sa psychologie, de son comportement. Déjà, ces premières informations alimentent son diagnostic et ceci avant même que l’entretien n’ait porté sur la raison du rendez-vous.

- Il en va de même du principe initial d’une étude de cas. Il est toujours nécessaire de noter quelques critères identitaires de l’entreprise étudiée :

Chiffres d'Affaires	**Les entreprises de moins de 0.76€ (3MF) est une toute petite entreprise encore en phase fragile. Une entreprise de plus de 7.62M€ (50MF) a de nombreuses caractéristiques de grande entreprise, multipliant les postes fonctionnels, contrainte par plus de règle juridique…**
Effectif	**On sait qu'en droit du travail français la progression « par palier » impose des modes de gestion différents. De plus, passer de 3 personnes (le commando) à 10 personnes (l'équipe soudée) à 25 personnes (un groupe fait d'aspirations très différentes) change les modes de management.**
Structure du capital	**Au-delà de la forme juridique (SA, SARL) et du montant du capital, qui donnent une idée des volontés initiales des créateurs, le degré d'ouverture du capital et des augmentations ultérieures, sont des données essentielles pour comprendre la stratégie de l'entreprise.**
Profil du dirigeant	**Dans la petite entreprise notamment on se que le parcours et la personnalité du dirigeant imposent les choix de gestion : culture technique ou commerciale ? Sorti du Sérail ? Reprise familiale ? Nommé de l'extérieur ? Psychologie de délégation ? De contrôle ?**
Secteur d'activité	**La nature des produits ou services commercialisés expliquent une culture de l'entreprise. Vend-on du « consommable » ou du « bien d'équipement » ? Quelles est la part des services autour des produits ? A quel niveau de sa filière, l'entreprise étudiée se situe-t-elle ?**
Histoire	**Comment l'entreprise a-t-elle évoluée depuis sa création ? Quel a été son rythme de croissance ? Les dates clés ? Les périodes de crise ? Les changements de dirigeants ? L'évolution des activités et des performances ? « L'héritage administratif » explique l'organisation actuelle. Le cours de l'histoire en dit long sur la vision prospective.**
Outil de Travail	**Il peut être constitué « d' actifs » lourds : bâtiments, chaîne de montage qui freinent les reconversions. Il peut reposer sur un fonds de commerce, des brevets ou d'autres actifs incorporels ou financiers et permettre une certaine flexibilité mais aussi une fragilité. Quelle que soit sa nature, on s'interrogera sur son état actuel : Innovant ? Productif ? Obsolète ?...**
Compétences	**Les femmes et les hommes qui font l'entreprise modèlent aussi les méthodes de travail et les anticipations. Quel est leur niveau de compétence ? Comment se répartit le poids des exécutants, de la maîtrise et des techniciens, des commerciaux, des ingénieurs ?**

Relever les problématiques essentielles

Une étude de cas renferme toujours un ou des problèmes, clairement énoncés ou parfois moins apparents. Ces « problématiques » sont souvent la raison d'être de l'étude de cas.

Il est ce pendant difficile de les définir clairement. Une erreur fréquente à ce stade, consiste en effet à « confondre le symptôme avec la maladie ». Ainsi, dire de telle entreprise que son « problème est dû au fait que son CA baisse » ne résout rien. Que dirait-on d'un médecin se contentant d'énoncer à propos de l'un de ses patients « son problème, c'est qu'il a une fièvre persistante » ? On attend plutôt du thérapeute qu'il décline une série d'hypothèses quant aux causes de cette température élevée.

Voici une série de « symptômes » classiques dans le monde de la PME-PMI, auxquels on pourra s'intéresser à condition de ne pas les confondre avec les « problématiques ».

Symptômes de l’entreprise

1. Un chiffre d’affaires qui baisse
2. Des parts de marché qui se réduisent
3. Une notoriété (et ou réputation) faible, une image de marque qui se détériore
4. Des retours de produits pour défaut de qualité
5. Un « turn-over » important du personnel
6. Des défauts de communication et de circulation de l’information
7. Des conflits interpersonnels, entre les services
8. Une rentabilité des capitaux propres faible
9. Une valeur ajoutée plus faible que les concurrents directs
10. Un accroissement des charges fixes important
11. Des délais de fabrication trop importants, des ruptures de stocks
12. Un outil de production vétuste, inadapté
13. Des impayés de la part des clients, des frais financiers élevés.

Quel est le problème de l’entreprise ?

Problématiques externes :

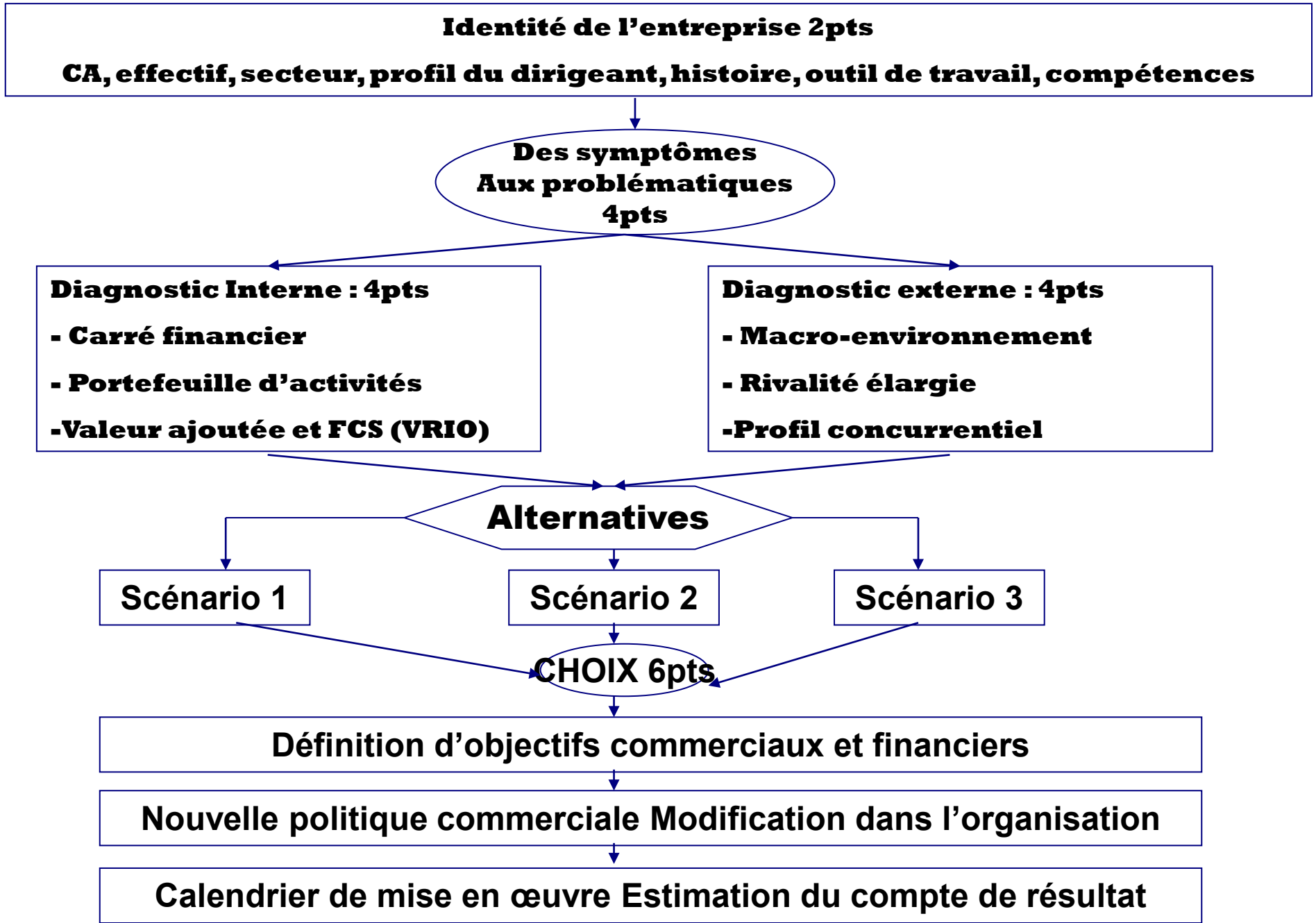
- **L’entreprise ne s’adapte pas à un environnement qui a changé**
- **L’entreprise subit la saisonnalité du marché**
- **L’entreprise de trouve pas son positionnement**
- **L’entreprise subit la lutte concurrentielle**
- **Le marché de l’entreprise est en régression, en stagnation**
- **L’entreprise ne maîtrise pas ses approvisionnements**
- **L’entreprise est confinée à un rôle de sous-traitant**
- **L’entreprise est dépendante de très peu de clients**
- **L’entreprise de réagit pas face à l’arrivée de produits substituts**
- **Les banques ne font pas confiance à l’entreprise**
- **Les contraintes juridiques, et administratives pénalisent l’entreprise**

Quel est le problème de l’entreprise ?

Problématiques internes :

- **L’entreprise n’est pas bien organisée**
- **L’entreprise n’a pas les profils de compétences nécessaires**
- **L’entreprise n’a pas suffisamment de fonds propres pour sa croissance**
- **L’entreprise ne finance pas bien son cycle d’exploitation**
- **Le poids de l’histoire de l’entreprise bloque son évolution**
- **L’entreprise raisonne trop « produit » et pas assez « besoin »**
- **L’entreprise a une culture « mono produit »**
- **L’entreprise ne sait pas développer des « services autour des produits » (servuction)**
- **La culture familiale est mal adaptée aux marchés actuels**
- **La personnalité du dirigeant bloque la nécessaire délégation des tâches**
- **La nécessaire ouverture du capital n’est pas souhaitée par ses dirigeants**

Plan de résolution pour le diagnostic d'un cas



Justifier son diagnostic

Matériaux argumentatifs :

1. Des faits, des chiffres, des données précises de l'énoncé
2. Des références théoriques à des outils d'analyse stratégique
3. Des associations d'idées avec d'autres situations rencontrées
4. Le consensus issu d'un groupe de préparation préalable
5. Des recherches complémentaires hors du contexte du cas
6. Une expérience personnelle en entreprise
7. Une créativité personnelle

Utiliser les outils d'analyse stratégique

Outils d'analyse stratégique	INTERNE	EXTERNE
Diagnostic	**Chaîne de valeur** **Carré financier** **Portefeuille d'activités** **Culture d'entreprise** **Facteurs Clés de succès (VRIO)**	**Macro-environnement** **Rivalité élargie** **Profil concurrentiel**
Préconisation	Matrice de croissance Stratégie générique	

XERFICanal

Consultants, dirigeants, salariés : qui fait vraiment la stratégie de votre entreprise ?

par Frédéric Fréry

STRATÉGIE & MANAGEMENT