

Management d'activités : Stratégie
BUT 2^{ième} année – Semestre 3

Management d'activités : Stratégie
BUT 2^{ième} année – Semestre 3

SEANCE 1

Qu'est ce que la stratégie d'entreprise ?

<http://lionelmaltese.fr>

@lionelmaltese

Lionel Maltese

Maître de Conférences Aix Marseille Université CERGAM / Université Laval Québec

Professeur Associé Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business

Organisation S3 + S4

 **Semestre 3**

 **CM : 3 × 2 h**

- 1 S1 : Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?
- 2 S2 : Analyse externe
- 3 S3 : Analyse interne
- 4 S4 : Trajectoire de développement
- 5 S5 : Management du portefeuille d'activités

 **TD : 2 × 2 h**

 **TP : 1 × 2 h**

- Cas Le Tuba / Rose Thé
- Cas OM (examen)

 **Examen individuel**
(fin de semestre)



 **Semestre 4**

 **TD : 4 × 2 h**

 **TP (oraux) : 1 × 2 h**

 **Cas Kedge Business School**

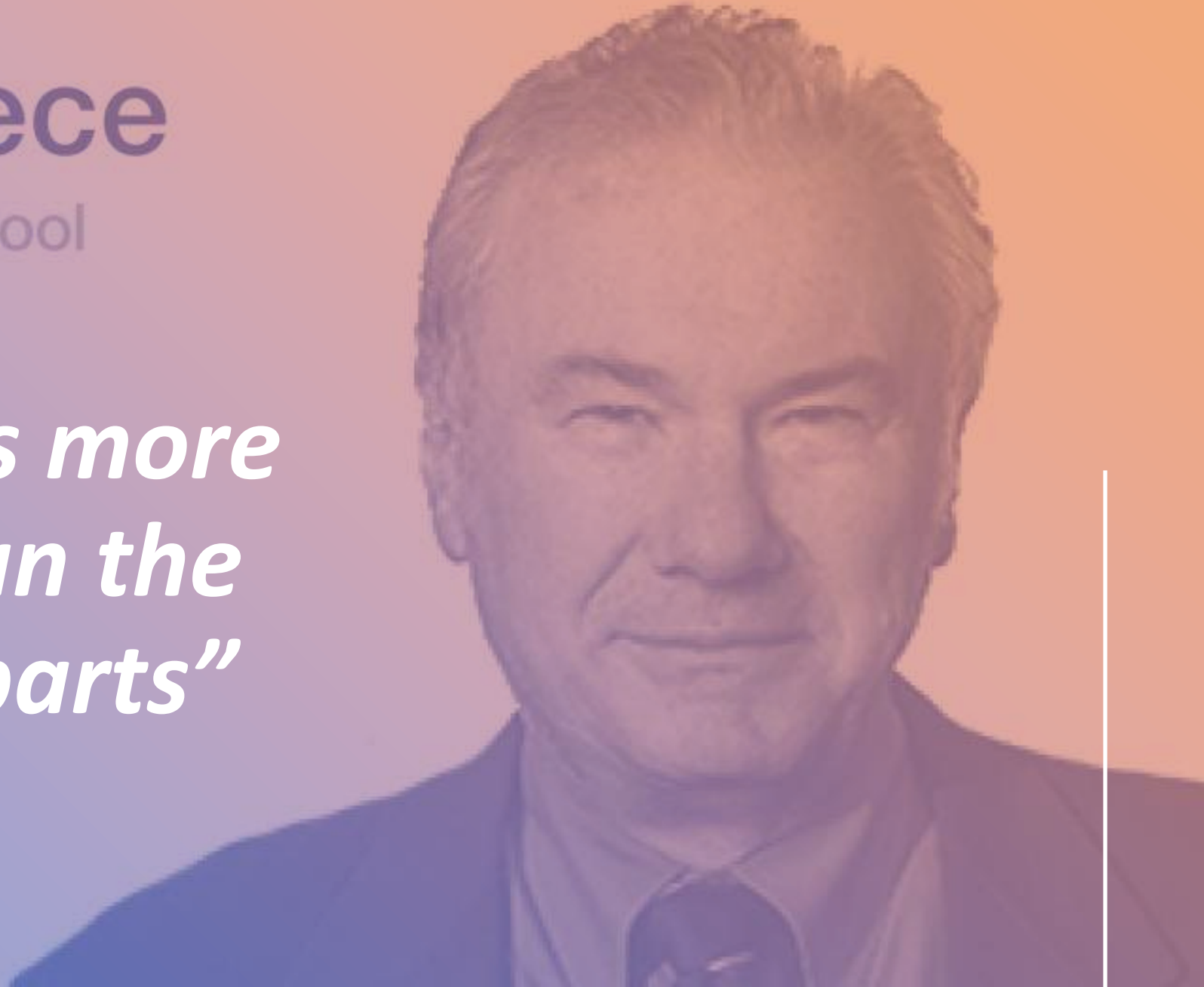
 **Cas Haribo** (examen : oraux)

+

• **David Teece**

Berkeley Haas School
of Business

*“The whole is more
valuable than the
sum of the parts”*



XERFI Canal

Le succès d'une
stratégie c'est
une grande idée...
très simple

par Frédéric Fréry

STRATÉGIE &
MANAGEMENT





Pierre Bellon

avec la collaboration de
Bruno Dranesas

SERVIR ET FAIRE GRANDIR

Les convictions iconoclastes
du fondateur de Sodexo

© Academy of Management Executive, 2003, Vol. 17, No. 1

**Pierre Bellon, founder and
President-Director General of
Sodexo Alliance, on working
hard and having fun**



sodeXo



Qui gagne ??????

Boîte de récepti 14 Pampelonne Or Boîte de récepti Accueil / Twitter Facebook LinkedIn Learnir (126) La plus str STRATEGIE - Lio Nouvel onglet La Boulangerie X Boulangerie Pât La Boulangerie

https://www.google.fr/maps/place/La+Boulangerie+Nouvelle/@43.3439725,5.4583987,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x9cefa18d426a49d8m2!3d43.3439725!4d5.4583987

La Boulangerie Nouvelle

3,8 ★★★★★ (190) • €
Boulangerie

Itinéraires Enregistrer À proximité Envoyer vers votre téléphone Partager

133 Avenue de la Libération, 13380 Plan-de-Cuques
8FV5+H9 Plan-de-Cuques
04 91 50 94 61
Établissement ouvert : 06:30–20:00
Revenir à cet établissement
Ajouter un libellé

Suggérer une modif...

Ajouter des informations manquantes

Ajouter un site Web

Horaires d'affluence samedi

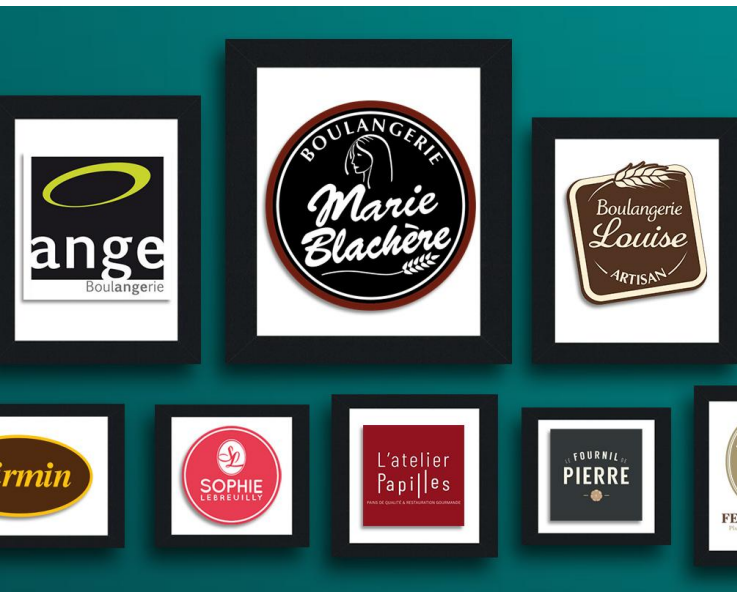
Satellite

Données cartographiques ©2019 France Conditions Envoyer des commentaires 200 m

14:48
14/12/2019



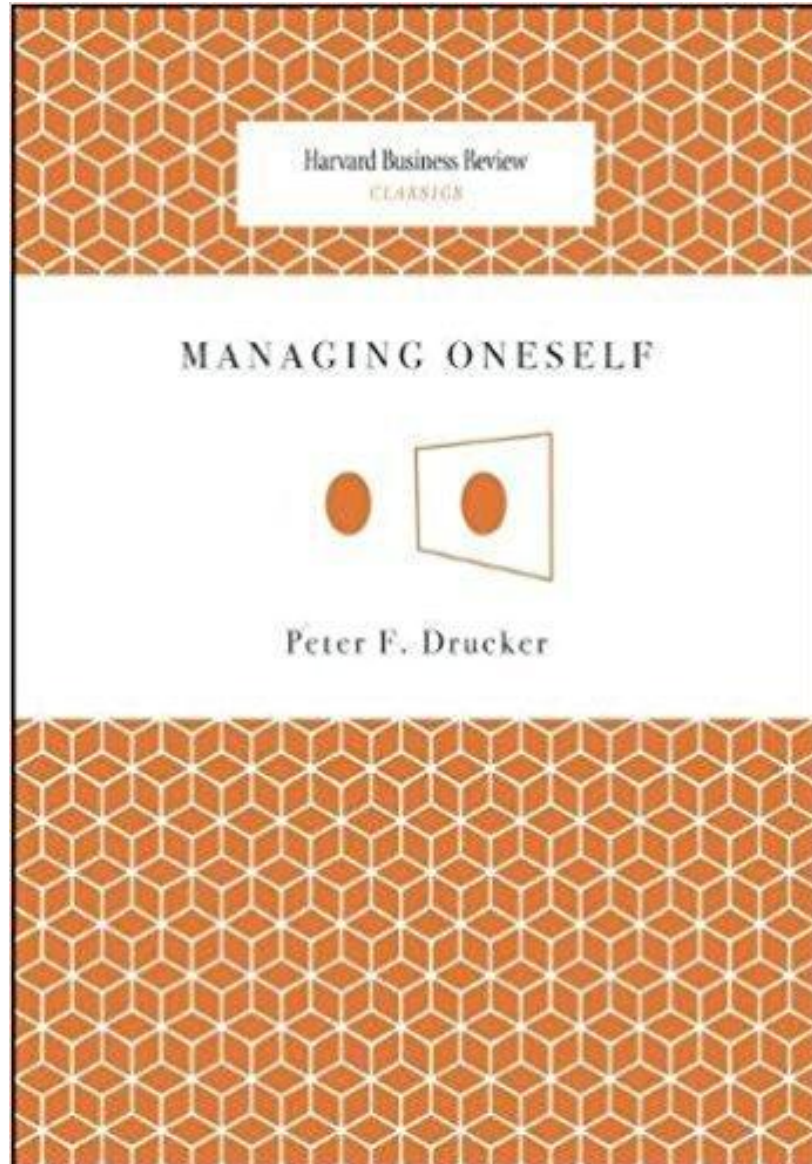




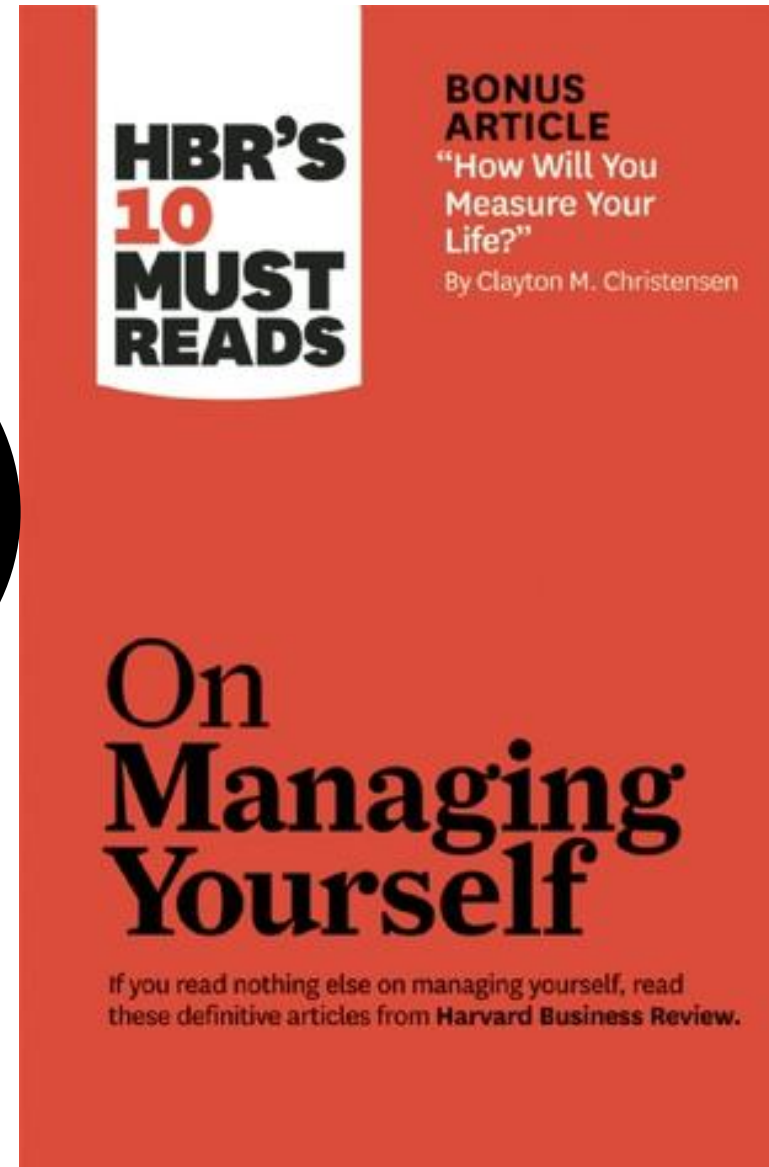
A portrait of Bernard Blachère, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark and features a faint, repeating pattern of French place names and a large, stylized logo that reads "BOULANGERIE" and "Mari Blachère".

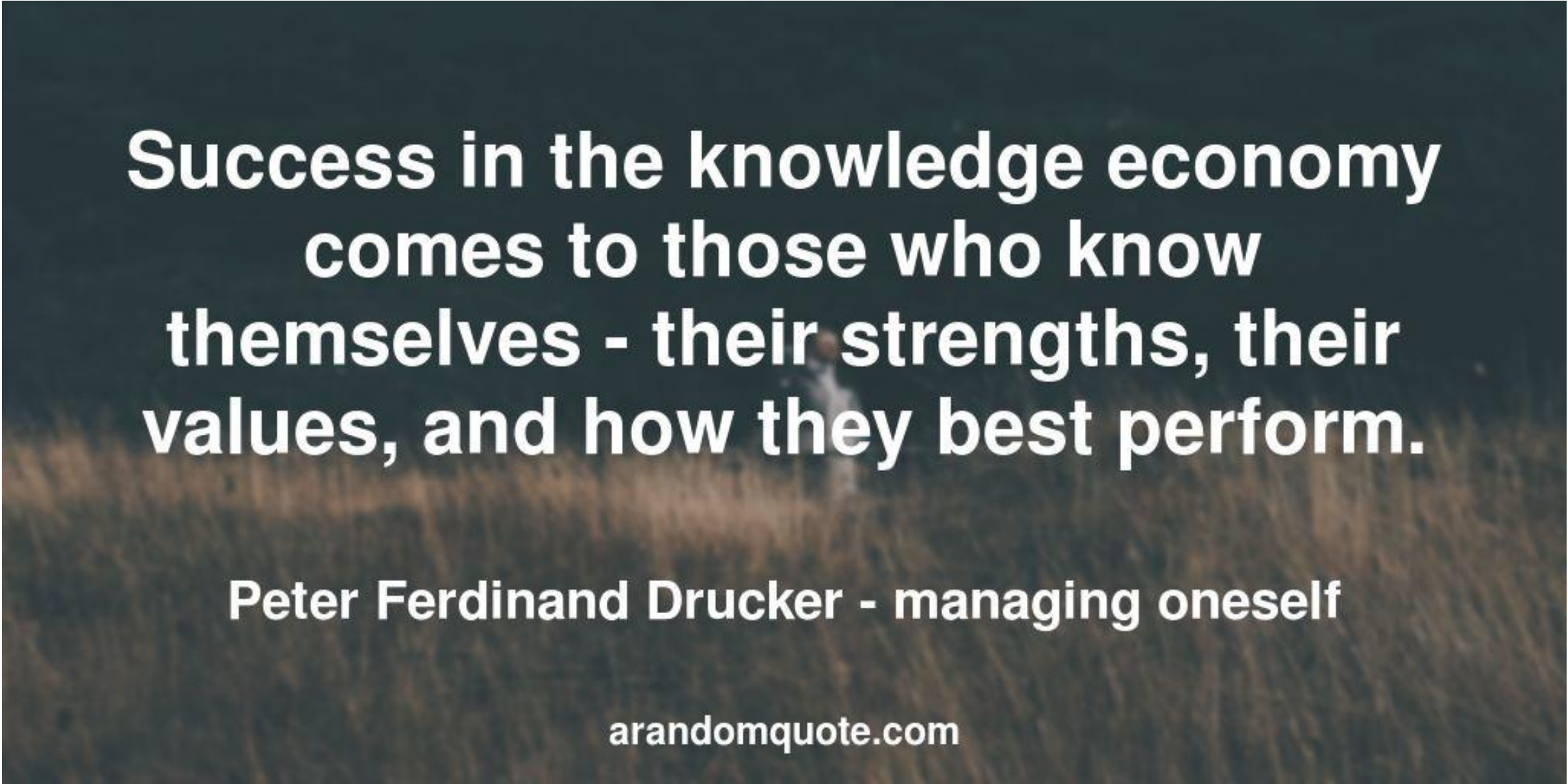
Bernard Blachère : stratège

- 1Mds € CA / 12K€ employés
- N3 / McDo, Burger King
- Valorisation 2-3 Mds € / Family Business
- Propriétaire Sci / Contrôle Assets
- Taille Pain positionnement Prix / Promotions / Place : Référence « pain accessible »
- Intégration verticale
- Effet de seuil



BUT3
On
Reputation

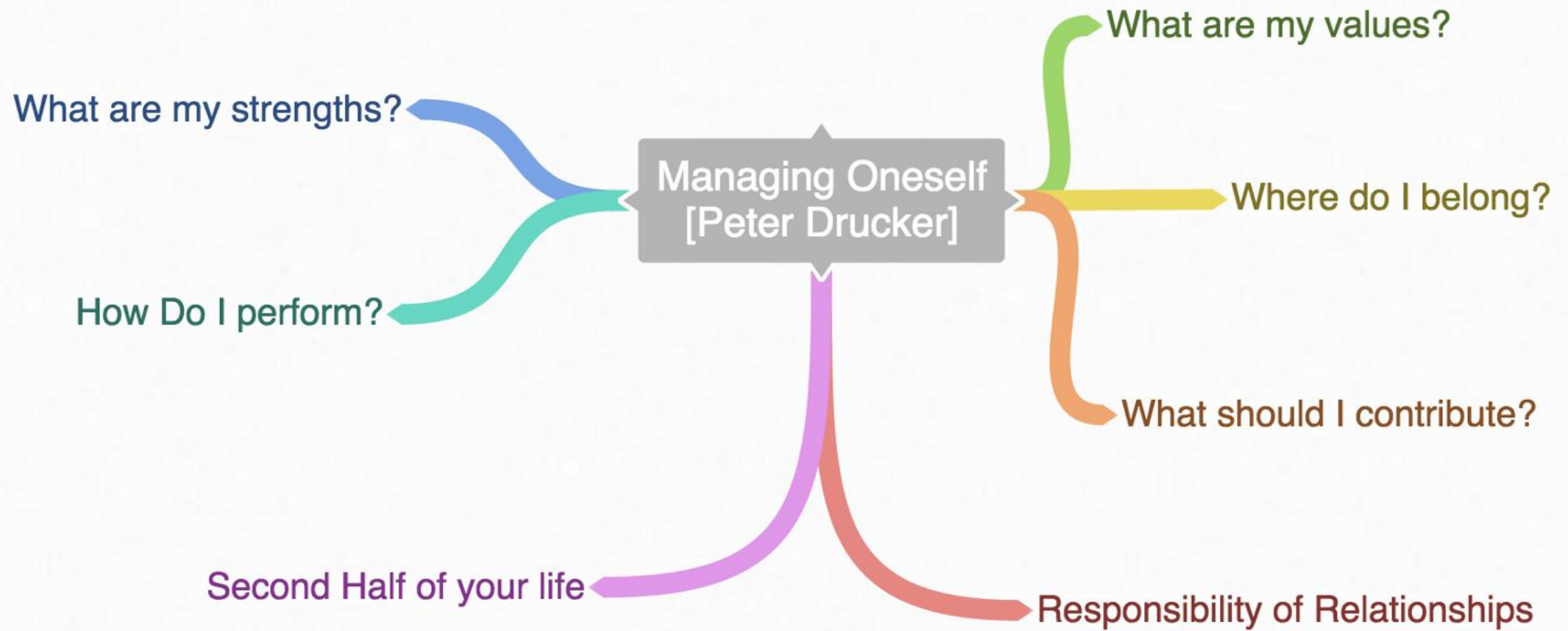


A person is standing in a field of tall, dry grass, looking out over a dark, hazy landscape. The person is wearing a light-colored shirt and dark pants. The background is a dark, misty or smoky horizon. The overall mood is contemplative and serene.

**Success in the knowledge economy
comes to those who know
themselves - their strengths, their
values, and how they best perform.**

Peter Ferdinand Drucker - managing oneself

arandomquote.com



What is your

Strategy?



MA STRATÉGIE PERSONNELLE



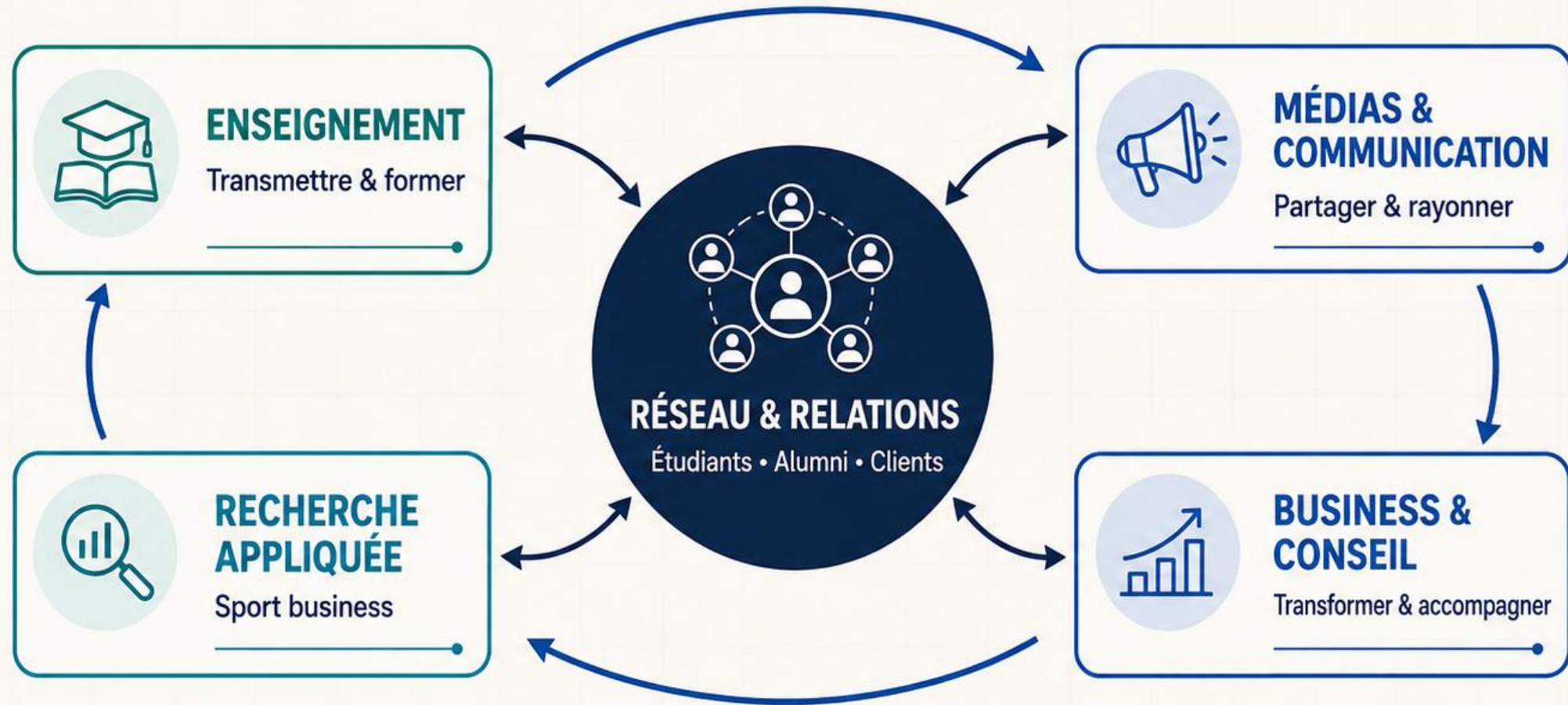
PLUS DE LIBERTÉ = UN ARBITRAGE ENTRE TEMPS, REVENU ET CHOIX



Quel coût suis-je prêt à accepter ?

MA STRATÉGIE PROFESSIONNELLE

Créer un écosystème qui s'auto-renforce



CHAQUE ACTIVITÉ NOURRIT, LÉGITIME ET DÉVELOPPE LES AUTRES

Un portefeuille d'activités complémentaires, un seul écosystème.



Lionel Maltese

Enseignant-chercheur • Entrepreneur • Expert du sport business



1. ENSEIGNEMENT • depuis 2004

- Stratégie • Entrepreneuriat • Management & marketing du sport
- AMU : IUT • IAE • Faculté de droit
- KEDGE Business School • Universités étrangères



2. RECHERCHE • depuis 2001

- Management des actifs stratégiques
- Marketing sportif • Réputation
- Université Laval, Québec



4. CONSEIL & SPORT BUSINESS • depuis 1999

- Direction et conseil stratégique
- ATP • WTA • Open 13 • Open de Lyon • BNP Paribas Masters
- OM • PSG • BNP Paribas • ORECA / FIBA 3x3
- Médias : Le Figaro • L'Équipe • France Football • The Conversation

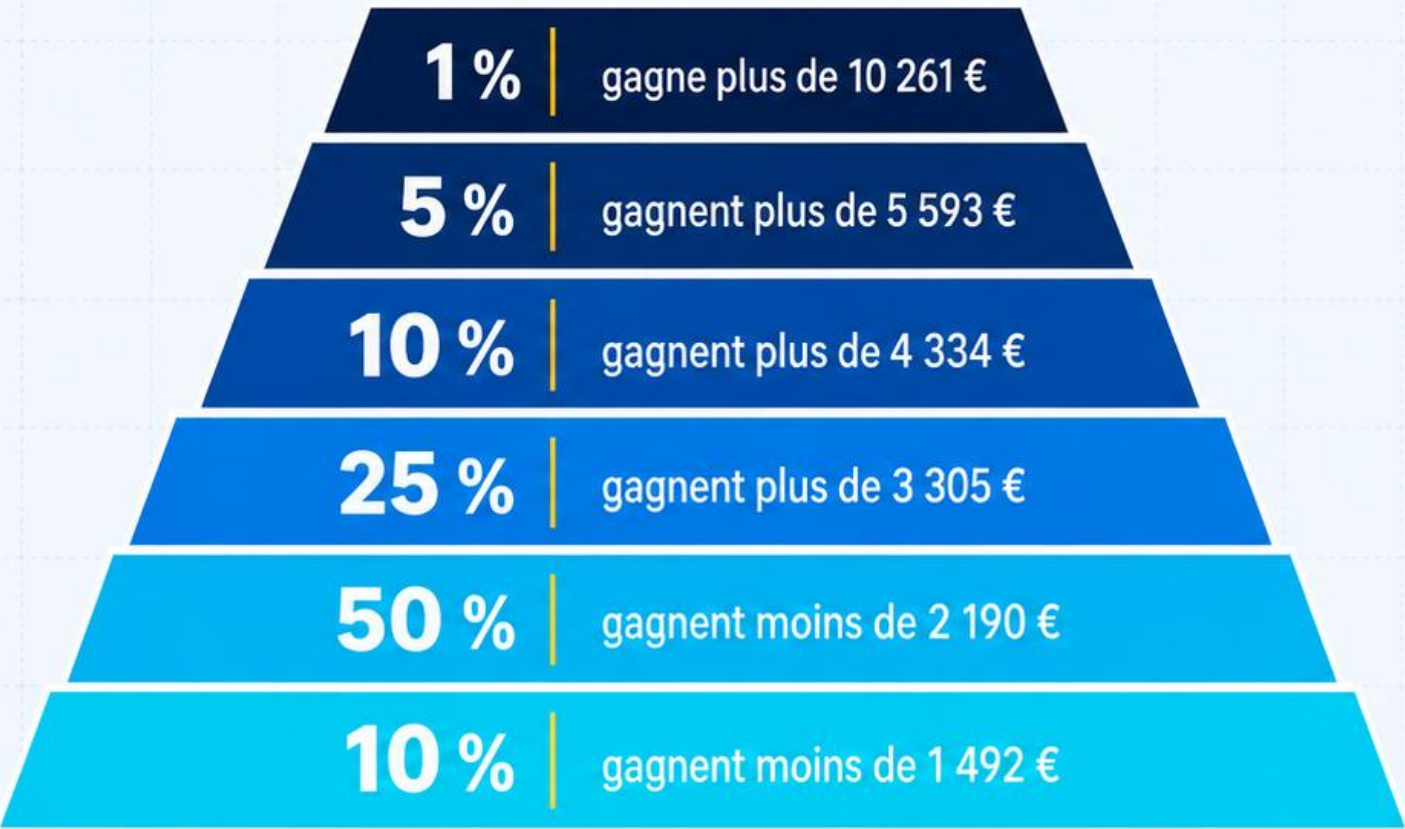


3. DIRECTION ACADÉMIQUE

- Chef du département GEA Marseille
- Co-responsable BUT2 GEA & alternance GEMA
- Projets numériques • International • Qualité

LA PYRAMIDE DES SALAIRES EN 2024

Salaires mensuels nets en France — équivalent temps plein



SALAIRE MÉDIAN
2 190 € NET / MOIS



SALAIRE MOYEN
2 733 € NET / MOIS



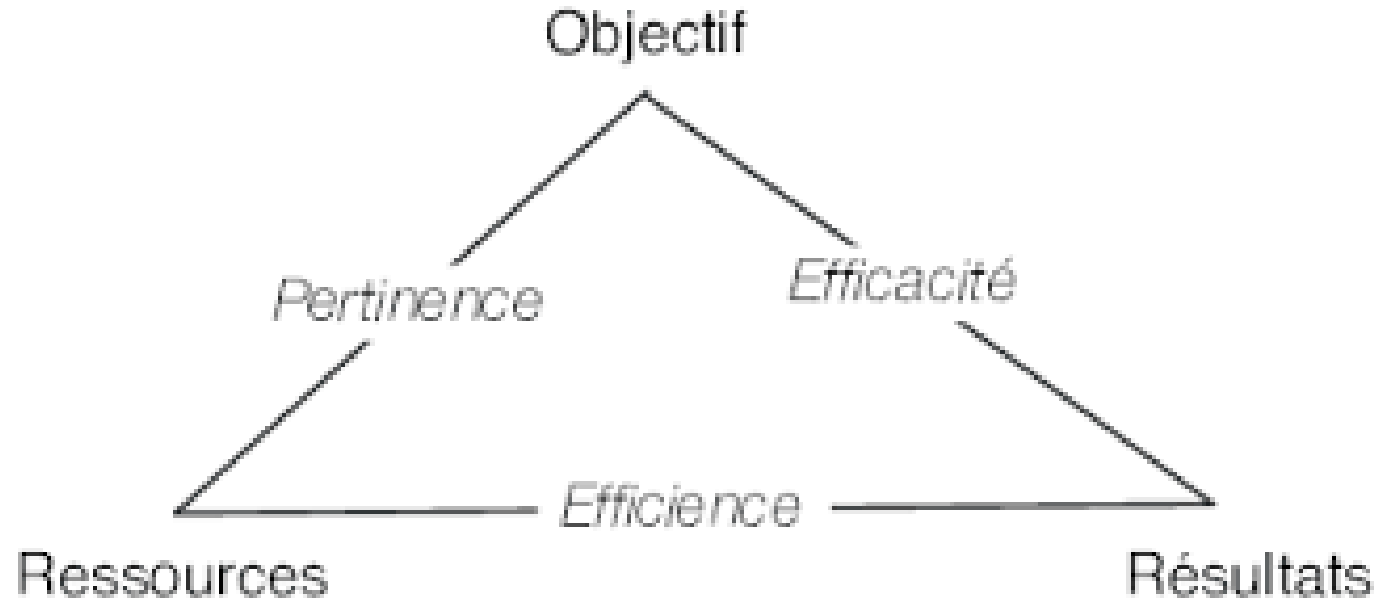
La médiane est inférieure
de 19,9 % à la moyenne



Champ : salariés du privé en EQTP, y compris apprentis, stagiaires et Mayotte. Hors agriculture et particuliers employeurs.

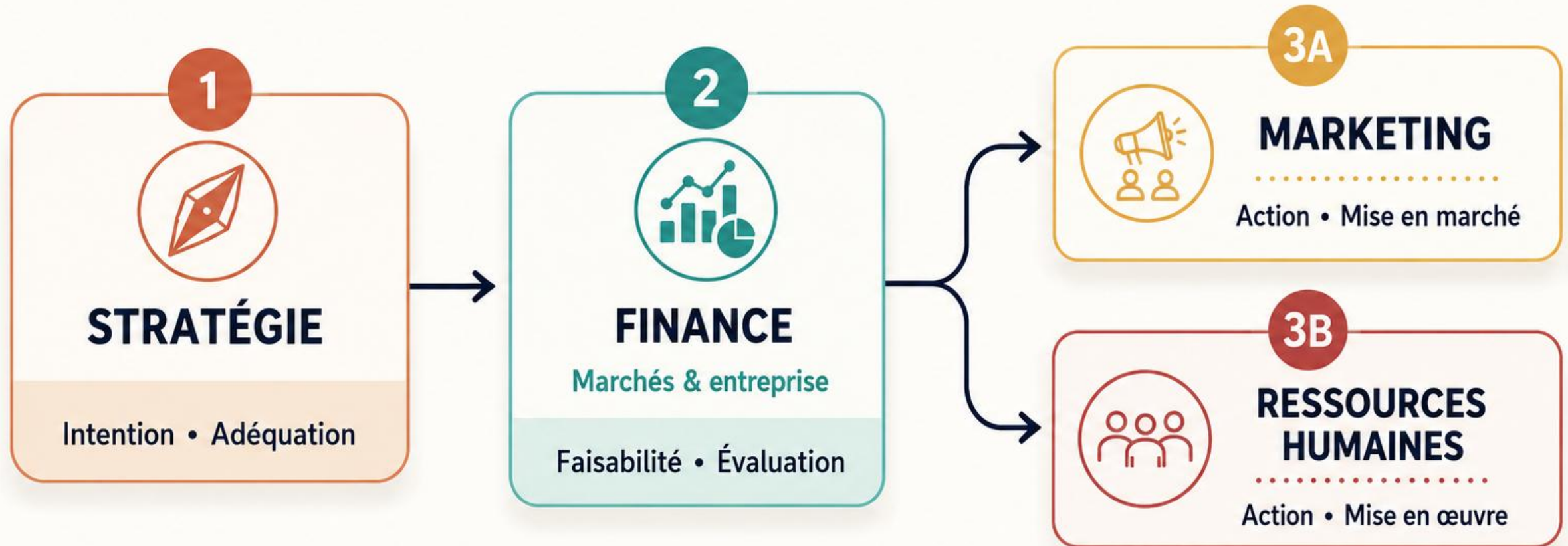


Source : Insee, base Tous salariés 2024 — publication du 23 octobre 2025





Les sciences de gestion : de l'intention à l'action



Concevoir → Évaluer → Déployer

NESPRESSO®







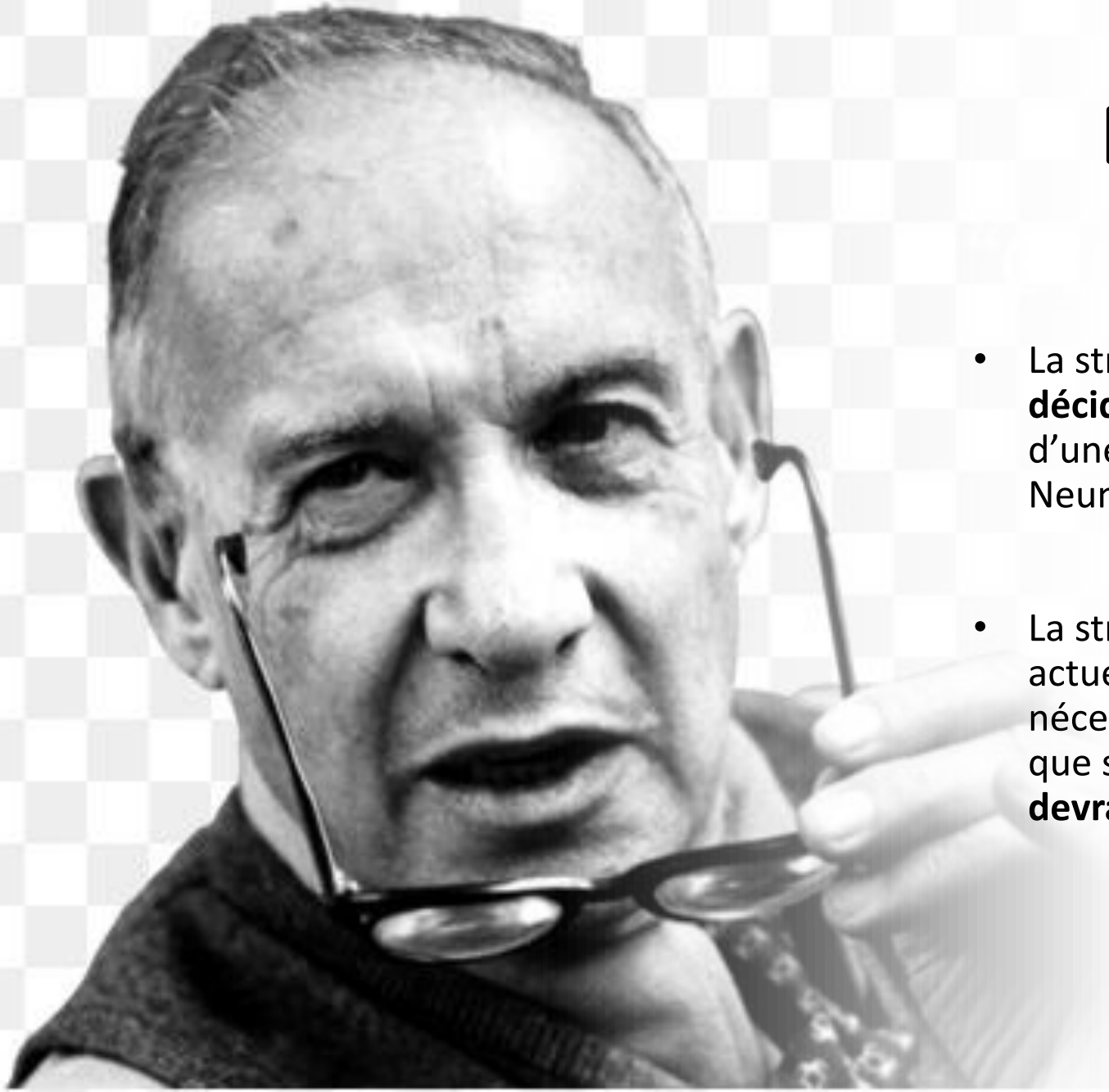


Le terme stratégie : origines

- Origine militaire (Sun Tse : « L'art de la Guerre »)
- Du grec strategos (=général) : art de commander l'armée en présence de l'ennemi
- Des tas de définitions en Sciences de Gestion...



SUN
L'ART DE
LA GUERRE
TZU



Définitions

- La stratégie est l'ensemble des **actions décidées** par une entreprise en fonction d'une **situation** particulière (Von Neuman et Morgenstern)
- La stratégie est l'analyse de la **situation** actuelle et son **changement** si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les **ressources** et de ce **qu'elles devraient être** (Peter Drucker)



Définitions



- La stratégie est une règle pour **prendre des décisions**, déterminée par l'étendue produit-marché, le vecteur de croissance, **l'avantage concurrentiel** et la **synergie** (Igor Ansoff).
- La stratégie est la détermination des **buts à long terme** de l'entreprise et les **choix des actions** et de **l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte** (Alfred Chandler).



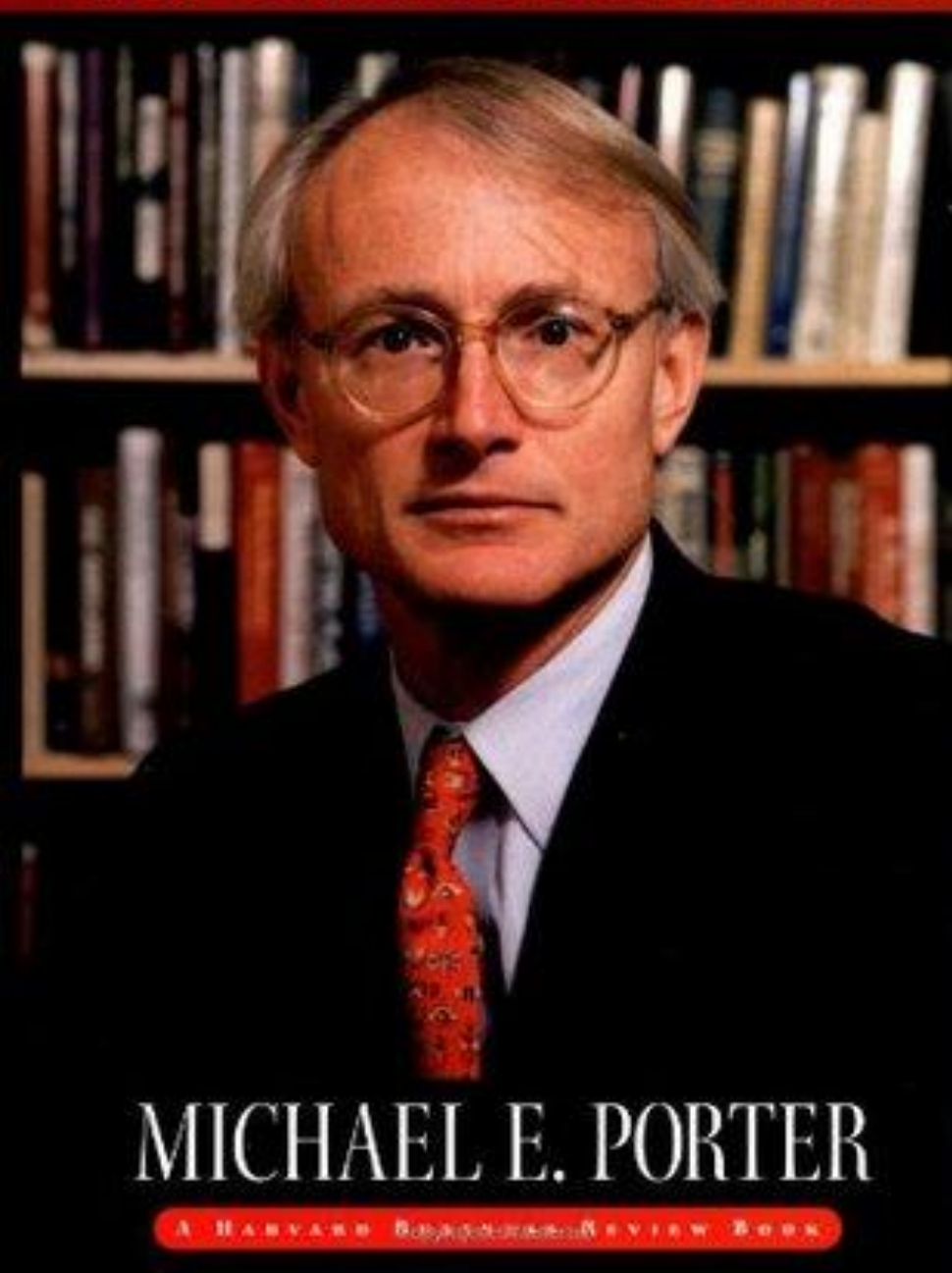
Définition Strategor (HEC)



Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est **choisir les domaines d'activités** dans lesquels l'entreprise entend être présente et **allouer des ressources** de façon à ce quelle s'y maintienne et s'y développer.



ON COMPETITION

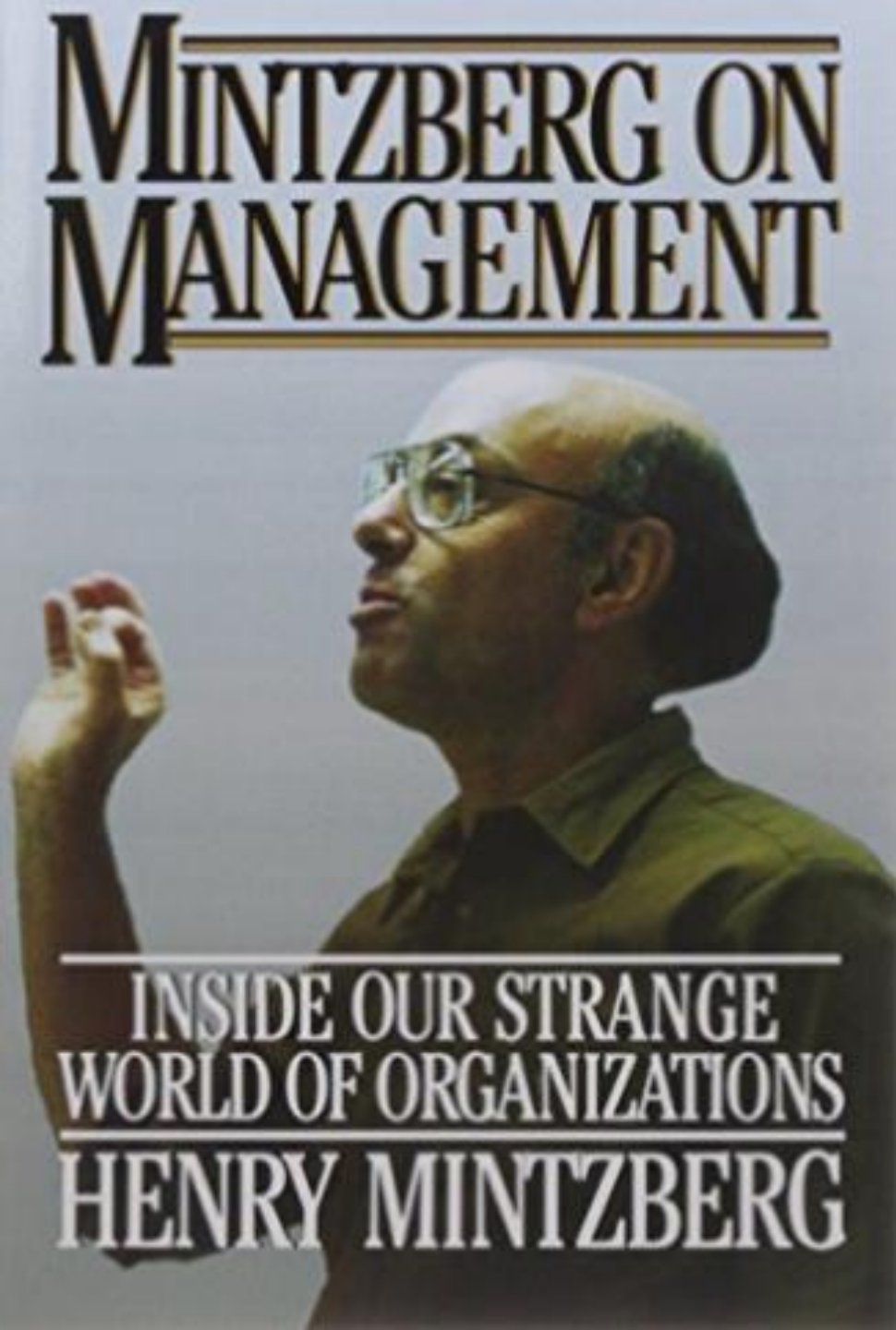


MICHAEL E. PORTER

A HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK

Michael Porter : « What is Strategy ? » (Harvard Business Review, 1996)

- L'essence de la stratégie est de **choisir d'être performant sur certaines activités différemment que ce que font les rivaux (concurrents)**
- Les **positionnements stratégiques** peuvent être basés sur les besoins des clients, leur accessibilité, ou sur la variété des produits ou services de l'entreprise (cas Adidas, puma, Nike).
- Stratégie = définir le **positionnement** de l'entreprise, faire des **compromis** et forger des **liens entre les activités**



Henry Mintzberg : 5 « P »

- 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 (manœuvre)**, soit une action destinée à réaliser 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.

A photograph of two men standing on a balcony with a white railing. The man on the left is wearing a light-colored button-down shirt and dark shorts, pointing towards the camera. The man on the right is wearing a white sleeveless shirt with a black logo and patterned shorts, also pointing towards the camera. In the background, there is a city skyline with several tall buildings, a body of water with a few boats, and a large mountain under a clear blue sky.

Philippe Baumard, Le Vide Stratégique, 2012

La stratégie est ce qui **transforme**, - ce qui fait passer d'un état à un autre. L'état précédent doit pouvoir être clairement distingué du nouveau.

On parle communément de vision stratégique, et on associe l'absence de vision à l'absence de stratégie. Il existe pourtant des visions qui n'ont pas de **pouvoir transformateur**.

On pourrait les appeler des **idéologies**.

Le processus stratégique : du sens à l'action



SCHÉMAS INTERPRÉTATIFS • VALEURS • CROYANCES

POURQUOI ?



MISSION & VOCATION

Raison d'être • Identité

QUOI ?



BUTS

Orientations générales



OBJECTIFS

Résultats attendus

COMMENT ?



FORMULATION DE LA STRATÉGIE

- 1 Diagnostic
- 2 Options stratégiques
- 3 Évaluation & choix



MISE EN ŒUVRE

Déploiement • Apprentissage



POLITIQUES

Principes d'action

Donner du sens → Fixer un cap → Choisir → Agir → Apprendre



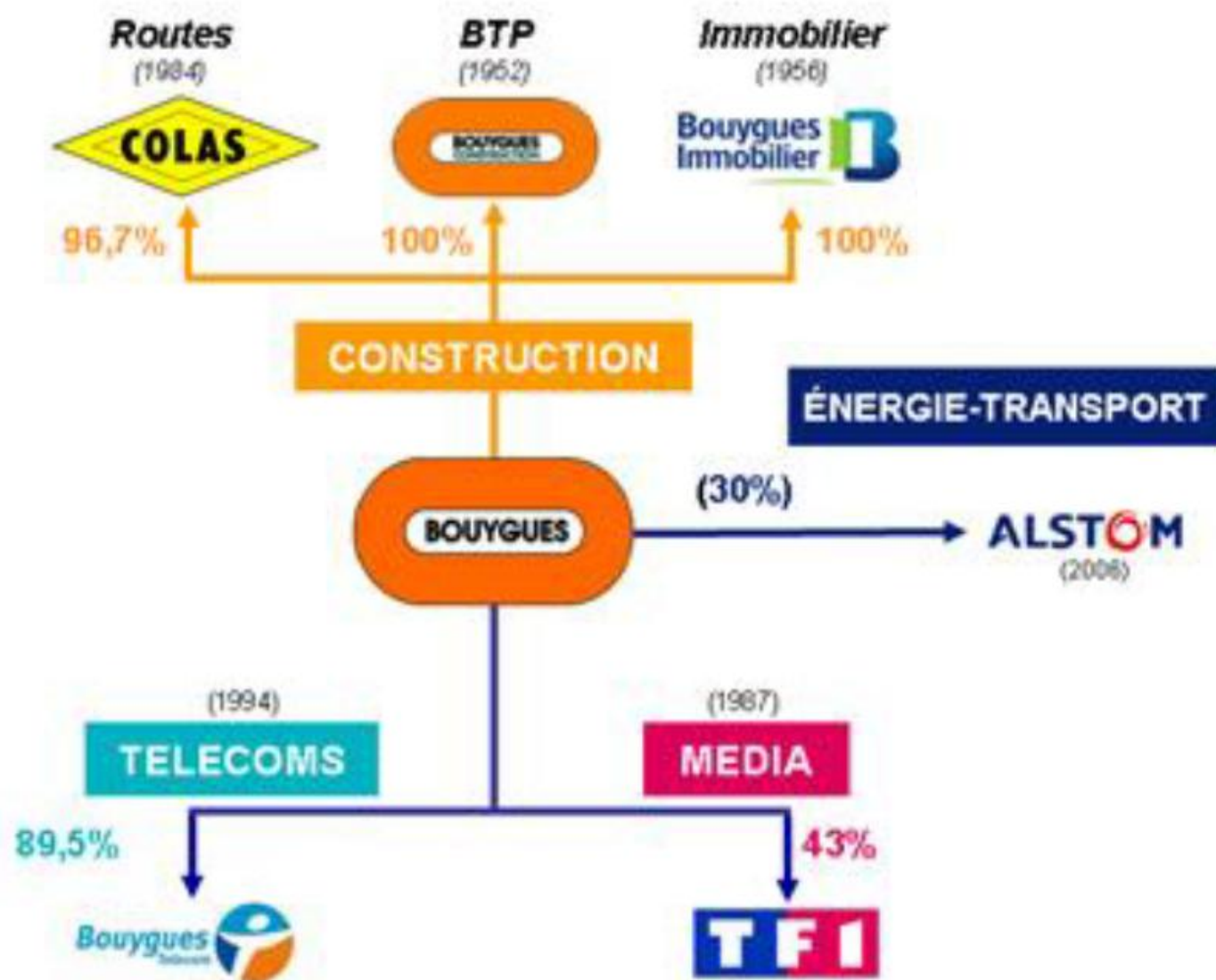
Domaine d'Activité Stratégique (DAS)

Un domaine d'activité est un ensemble homogène de biens ou de services, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

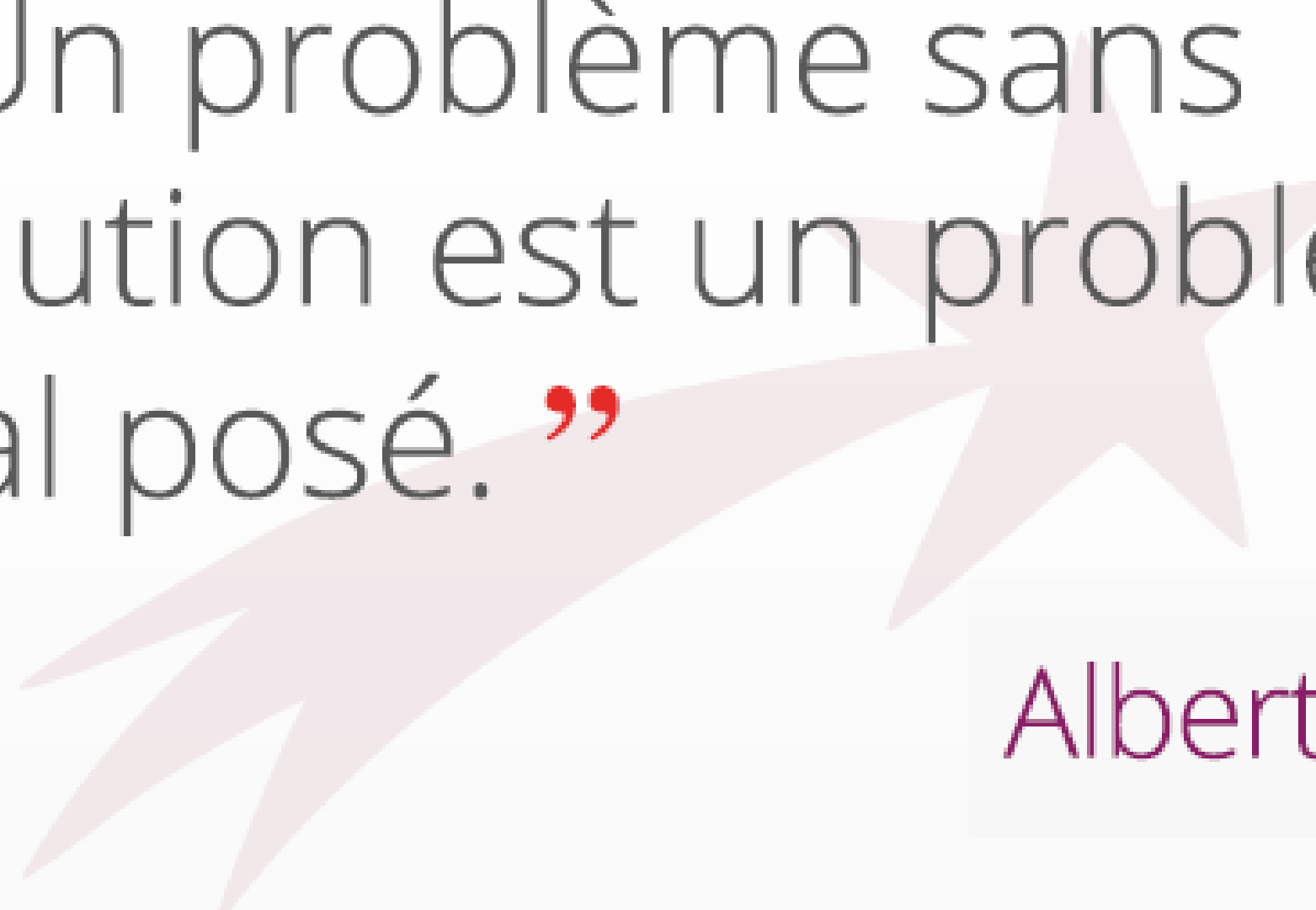
Un DAS regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès (FCS).

Critères
Besoins clients / Propositions de valeur
Cibles commerciales
Concurrence
Ressources et compétences nécessaires
Canaux de distribution (de vente)





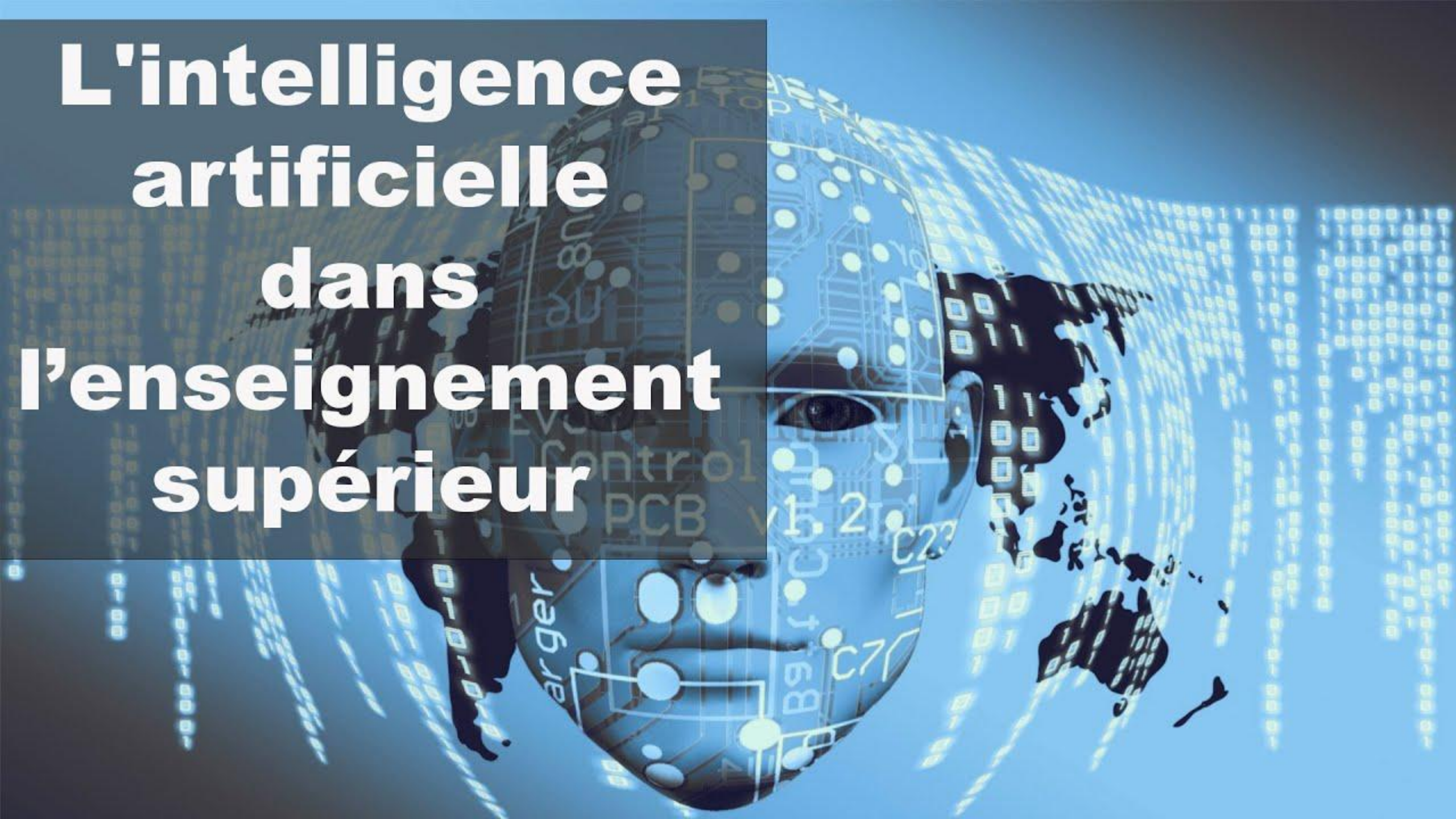




“ Un problème sans
solution est un problème
mal posé. ”

Albert Einstein

L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur



XERFI Canal

La guerre de l'attention (et du temps de cerveau disponible)

par Frédéric Fréry

Stratégie & Management



**DE L'INTELLIGENCE DES DONNÉES
À L'EXPERTISE AUGMENTÉE**

**ChatGPT fait le sale boulot,
à vous de penser plus fort,
plus loin, plus haut**

par Jean-Philippe Denis





The infographic features a central dark blue rectangle with the text "CRITICAL THINKING SKILLS" in white. Four white lines radiate from this central box to four circular icons. The top-left circle contains puzzle pieces and is labeled "Problem Solving". The top-right circle contains a yellow head silhouette and is labeled "Open-Mindedness". The bottom-left circle contains a magnifying glass over a document and is labeled "Analysis". The bottom-right circle contains a lit lightbulb and is labeled "Creativity". A fifth circle at the bottom center contains two overlapping speech bubbles and is labeled "Communication". The background is teal with various icons: a magnifying glass, gears, a watering can, a plus sign, a paperclip, a globe, a pencil, and a network diagram at the bottom.

CRITICAL THINKING SKILLS

Problem Solving

Open-Mindedness

Analysis

Creativity

Communication