



lionelmaltese.fr

@lionelmaltese

STRATÉGIE

BUT GEA — 3e année

Définitions • Méthode

Lionel Maltese

Maître de conférences — Aix-Marseille Université

CERGAM / Université Laval, Québec

Professeur associé — Kedge Business School

Entrepreneur Sport Business

XERFI Canal

**La plupart
des entreprises
n'ont pas de stratégie**

par Frédéric Lhuery

**STRATÉGIE &
MANAGEMENT**



QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?



Du grec *strategia*

L'art de celui qui mène
les armées au combat.



SUN TZU

L'Art de la guerre



DÉFINITION DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

MICHAEL PORTER

« La stratégie consiste à créer une position unique et créatrice de valeur, impliquant un ensemble différent d'activités. »

— IDÉE-CLÉ

Il ne s'agit pas seulement de faire mieux que les concurrents, mais de **faire différemment**.

→ UN POSITIONNEMENT UNIQUE →
UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE



Les 5 P de la stratégie

Mintzberg propose cinq angles complémentaires pour comprendre la stratégie.

P

PLAN

une action voulue et préparée

P

PATTERN

une régularité observable dans les actions

P

PLOY

une manœuvre tactique face à un concurrent

P

POSITION

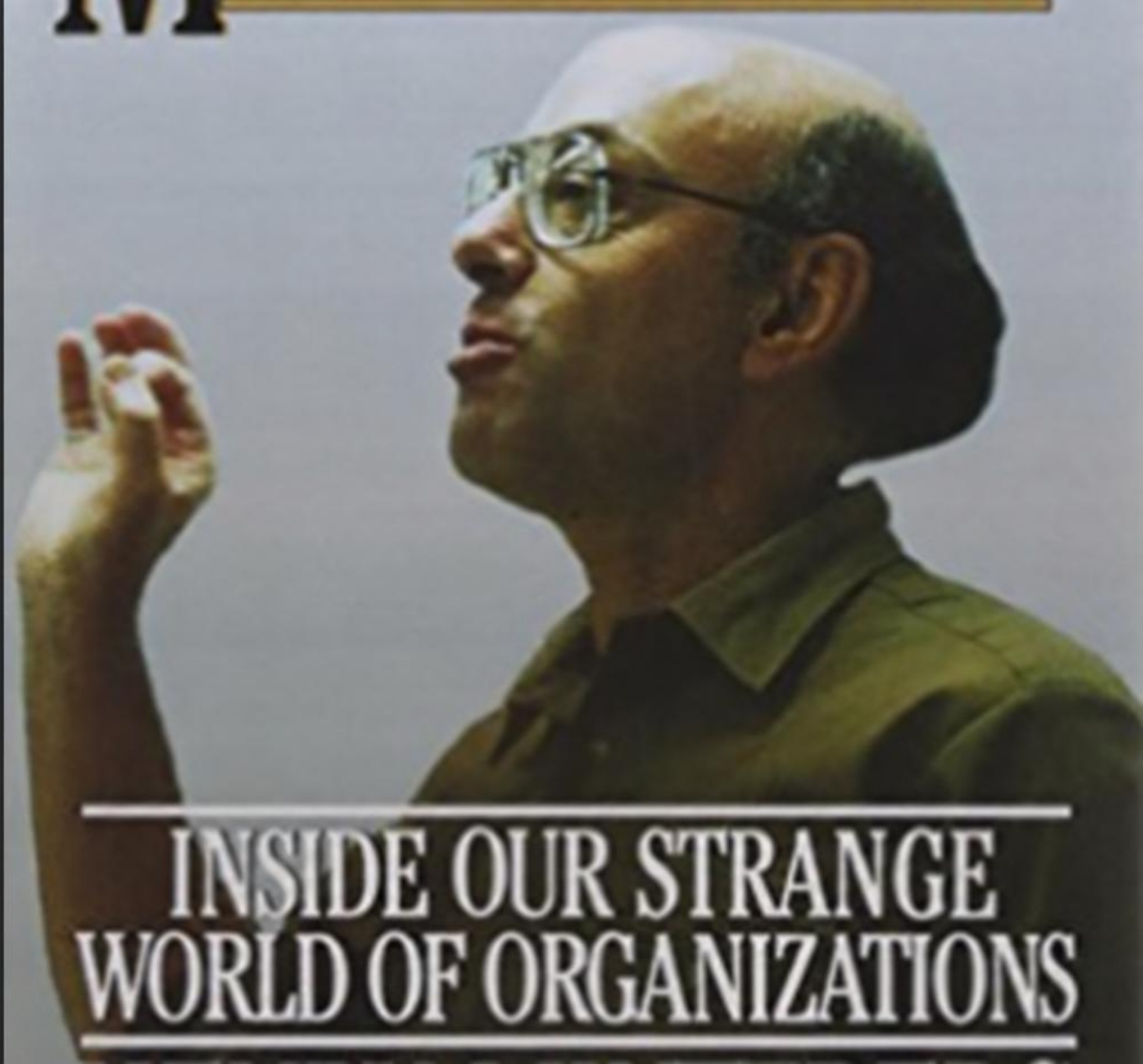
une place distinctive dans l'environnement

P

PERSPECTIVE

une vision partagée qui guide l'organisation

La stratégie est à la fois **intention**, **cohérence**, **tactique**, **positionnement** et **vision**.



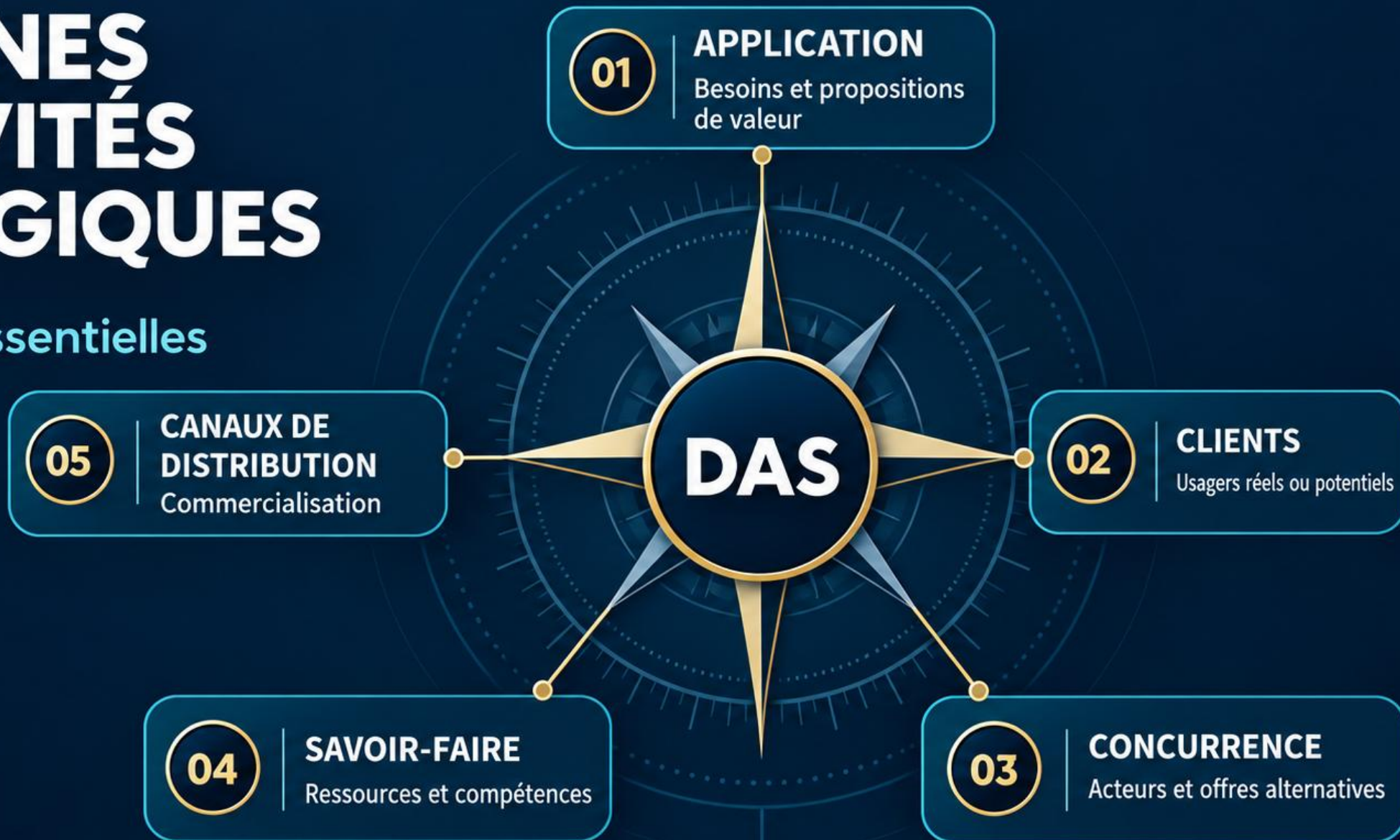
Stratégie

PÉRIMÈTRE



DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

5 dimensions essentielles





ÉTAT DES LIEUX



UNE STRATÉGIE INCARNÉE

Dans une petite structure, la stratégie reflète souvent la **vision du dirigeant** et la richesse de son **réseau**.



UNE FONCTION PEU FORMALISÉE

La plupart des PME-PMI ne disposent pas d'une cellule spécifiquement dédiée à la stratégie.

ENJEU



Comment construire et piloter une vision à **long terme** dans ce type d'entreprise ?

DE LA STRATÉGIE AU MARKETING

01

STRATÉGIE

Réflexion & orientation

- Analyser
- Planifier
- Positionner
- Décider
- Prévoir
- Évoluer

OPÉRATIONNALISER
FORMALISER

02

MARKETING

Mise en marché & action

- Conception produit – service
- Promotion – communication
- Distribuer
- Tarifer
- Force de vente

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La plupart des entreprises structurent leur planification stratégique à quatre niveaux.



Planification stratégique

— ANTICIPER • ARBITRER • AGIR —

AUJOURD'HUI
DES CHOIX,
DEMAIN
DES RÉSULTATS

01



GÉRER UN PORTEFEUILLE

Piloter l'entreprise comme
un ensemble d'activités
à équilibrer.

02



ANTICIPER LES SCÉNARIOS

Évaluer, pour chaque marché,
le potentiel de profit, les
évolutions possibles et les
coûts associés.

03



DÉFINIR UNE TRAJECTOIRE

Construire, pour chaque
activité, un plan d'action
cohérent avec les objectifs
à long terme.



Planifier, c'est allouer aujourd'hui les ressources
qui construiront la performance de demain.

L'ORÉAL — DU GROUPE À LA MARQUE

01

GROUPE

4 divisions

- Produits Grand Public
- Produits Professionnels
- Produits de Luxe
- Cosmétique Active

02

DIVISION PRODUITS GRAND PUBLIC

4 affaires

- L'Oréal Paris
- Garnier
- Maybelline New York
- SoftSheen-Carson

03

EXEMPLE : GARNIER

Un portefeuille de marques
et de produits

- Ultra Doux • Fructis • Synergie
- Ambre Solaire
- Colorations : Nutrisse • Cristal • Belle Color • Lumia

ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



01

DÉFINIR

Sa mission et son
métier



02

IDENTIFIER

Ses domaines
d'activités stratégiques
Utilité · Fonction · Savoir-faire · Cible



03

ALLOUER

Les ressources entre
les différents domaines



04

ARBITRER

Investir dans de nouveaux
domaines ou abandonner
les moins pertinents

Missions d'entreprise : deux exemples

La mission exprime la raison d'être, les bénéficiaires et la valeur créée.

MOTOROLA

UNE MISSION ÉLARGIE



“ Répondre aux besoins de la communauté par des produits et services de qualité, à un prix juste, tout en assurant une croissance profitable. ”



Clients



Collaborateurs



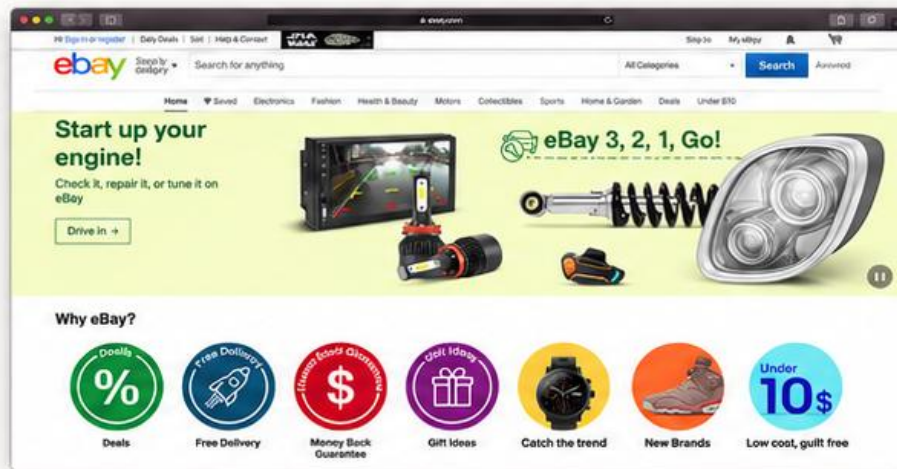
Actionnaires

eBAY

UNE MISSION CENTRÉE SUR LA PLATEFORME



“ Aider chacun à vendre et à acheter pratiquement tout ce qui existe, grâce à une expérience en ligne continuellement améliorée. ”



Vendeurs



Acheteurs



Marketplace



Une mission efficace précise :

POUR QUI ?

QUEL BESOIN ?

QUELLE VALEUR ?

ANALYSE EXTERNE

QUATRE CAS DE FIGURE



ANALYSE INTERNE

CHECK-LIST D'ÉVALUATION

Kotler & Dubois, 2004

PERFORMANCE



IMPORTANCE



MARKETING

Performance Importance

1. Notoriété et réputation
2. Part de marché
3. Qualité des produits
4. Attractivité des services
5. Compétitivité 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

Performance Importance

1. Coût du capital
2. Disponibilité des fonds
3. Flux de trésorerie
4. Stabilité financière

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐



PRODUCTION

Performance Importance

1. Outil de production
2. Économies d'échelle
3. Capacité de production
4. Qualification de la main-d'œuvre
5. Respect des délais
6. Savoir-faire technique

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐



RESSOURCES HUMAINES

Performance Importance

1. Capacité de leadership
2. Capacité de gestion
3. Esprit d'entreprise
4. Capacité de réaction

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐



OBJECTIF : identifier les forces à valoriser et les faiblesses prioritaires à corriger.

COMMENT PRENDRE UNE DÉCISION ?

Le modèle de Simon (1983)



OBJECTIFS DES ÉTUDES DE CAS

DIAGNOSTIQUER UN CAS D'ENTREPRISE EN STRATÉGIE



Identifier l'entreprise avant de définir sa mission

Comme un médecin avec son patient, le stratège commence par établir l'identité de l'organisation.



ÉTAPE 01

OBSERVER L'IDENTITÉ

Nom • histoire • activités •
caractéristiques • comportements



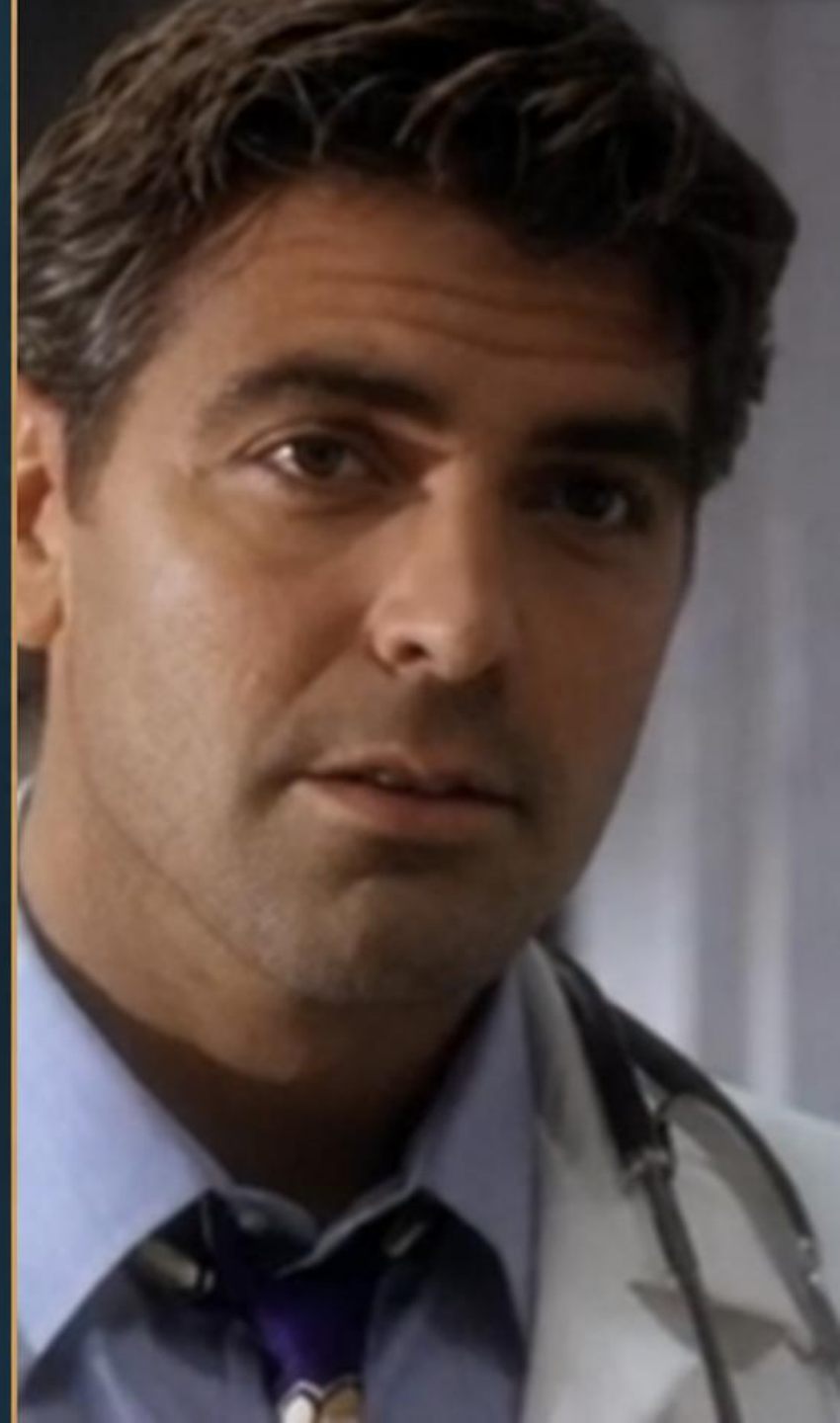
ÉTAPE 02

POSER LE DIAGNOSTIC

Comprendre la situation avant
d'analyser le problème stratégique



Première étape d'une étude de cas :
construire la carte d'identité de l'entreprise.



DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

8 FACTEURS STRUCTURANTS

01



CHIFFRE D'AFFAIRES

Quelle taille économique et quel degré de formalisation ?

02



EFFECTIF

Quels paliers de croissance transforment le management ?

03



STRUCTURE DU CAPITAL

Qui détient le capital et quel est son degré d'ouverture ?

04



PROFIL DU DIRIGEANT

Quel parcours, quelle culture et quel rapport à la délégation ?

05



SECTEUR D'ACTIVITÉ

Quelle offre, quelle culture sectorielle et quelle position dans la filière ?

06



HISTOIRE

Quelles étapes, crises et évolutions expliquent l'organisation actuelle ?

07



OUTIL DE TRAVAIL

Les actifs favorisent-ils la flexibilité ou créent-ils de la rigidité ?

08



COMPÉTENCES

Quelles expertises composent et différencient l'entreprise ?



À RETENIR

La stratégie dépend autant des ressources actuelles que de la trajectoire de l'entreprise.

RELEVER LES PROBLÉMATIQUES ESSENTIELLES

Une étude de cas part d'un problème à expliquer



SYMPTÔME

Ce que l'on observe

Exemple : le chiffre d'affaires baisse



PROBLÈME

Les causes profondes à identifier

01

OBSERVER

Repérer les faits et les signaux



02

QUESTIONNER

Formuler plusieurs hypothèses explicatives



03

DIAGNOSTIQUER

Identifier les causes avant de proposer une solution



Comme en médecine :
la fièvre est un symptôme, pas le diagnostic.



Ne pas confondre symptôme et maladie

SYMPTÔMES DE L'ENTREPRISE

13 signaux à analyser — pas encore des causes



COMMERCIAL & MARQUE

- Chiffre d'affaires en baisse
- Parts de marché en recul
- Notoriété ou réputation faible
- Image de marque dégradée



ORGANISATION & RH

- Turn-over important
- Circulation de l'information défailante
- Conflits interpersonnels ou entre services



OPÉRATIONS & QUALITÉ

- Retours de produits pour défaut de qualité
- Délais de fabrication trop longs
- Ruptures de stocks
- Outil de production vétuste ou inadapté



FINANCE & PERFORMANCE

- Rentabilité des capitaux propres faible
- Valeur ajoutée inférieure aux concurrents
- Charges fixes en forte hausse
- Impayés clients et frais financiers élevés



Un symptôme alerte. Le diagnostic recherche les causes profondes.

QUEL EST LE PROBLÈME DE L'ENTREPRISE ?

— DIAGNOSTIC DES PROBLÉMATIQUES EXTERNES



ENVIRONNEMENT

- Difficulté à s'adapter aux changements
- Contraintes juridiques et administratives



MARCHÉ

- Saisonnalité de l'activité
- Marché en stagnation ou en régression
- Arrivée de produits de substitution



POSITIONNEMENT

- Positionnement insuffisamment défini
- Rôle limité à celui de sous-traitant



CONCURRENCE

- Pression concurrentielle subie



DÉPENDANCES

- Approvisionnements mal maîtrisés
- Forte concentration du portefeuille clients
- Manque de confiance des banques

OÙ SE SITUE LE VRAI PROBLÈME ?

01



ORGANISATION & COMPÉTENCES

- Organisation insuffisamment structurée
- Compétences clés manquantes
- Délégation limitée

02



FINANCEMENT & CROISSANCE

- Fonds propres insuffisants
- Cycle d'exploitation mal financé
- Ouverture du capital refusée

03



OFFRE & MODÈLE D'AFFAIRES

- Logique trop centrée sur le produit
- Culture mono-produit
- Services associés peu développés

04



CULTURE & GOUVERNANCE

- Poids de l'histoire
- Culture familiale inadaptée
- Personnalité du dirigeant trop dominante

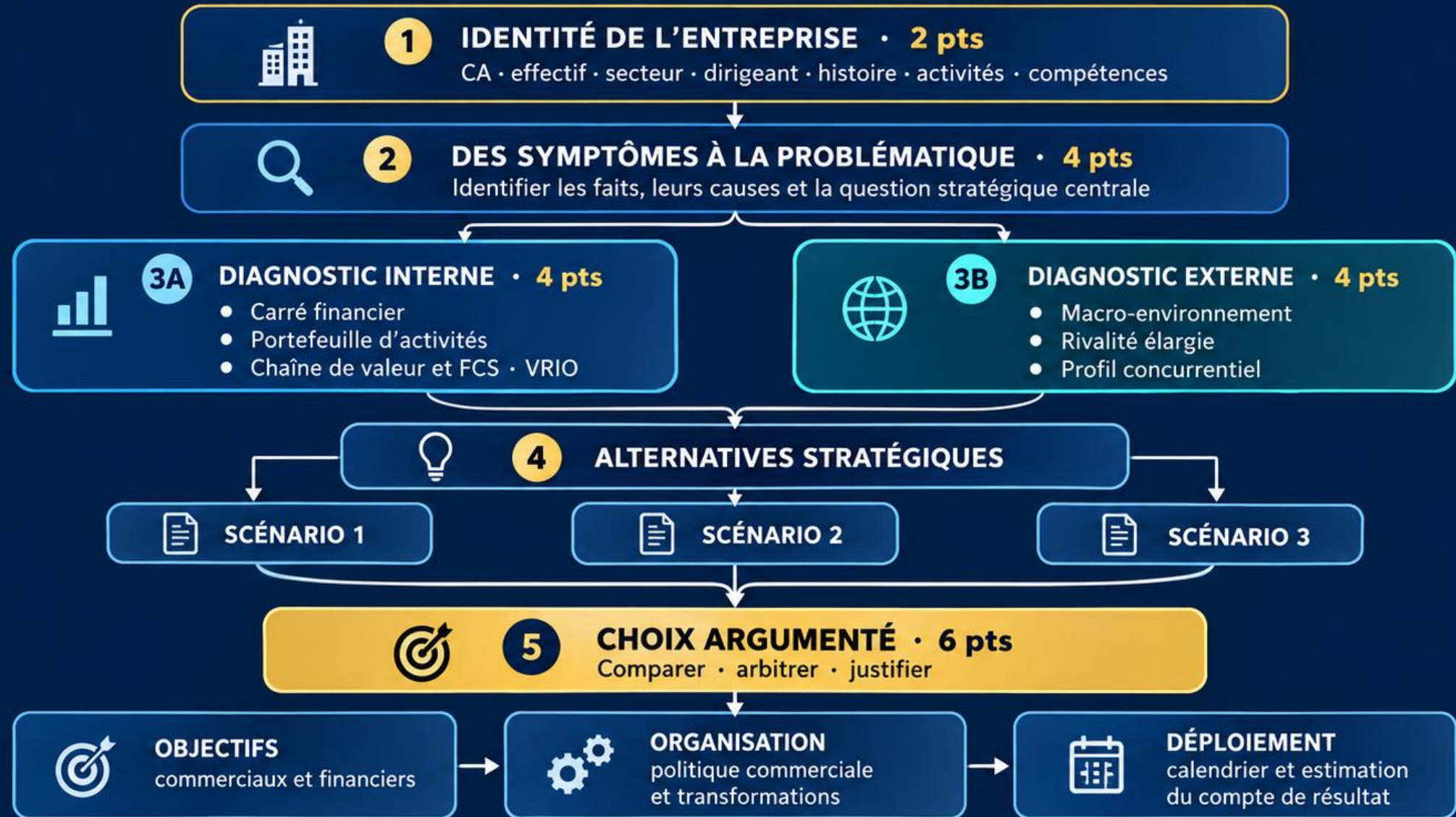


QUESTION STRATÉGIQUE

Quel problème faut-il traiter en priorité pour libérer le développement de l'entreprise ?

Méthode de résolution d'un cas stratégique

Du diagnostic à la mise en œuvre · Barème sur **20 points**



Un bon diagnostic relie les faits, l'analyse, le choix et l'action.

JUSTIFIER SON DIAGNOSTIC

Un diagnostic solide croise plusieurs matériaux argumentatifs



01

PREUVES DU CAS

- 1 Faits, chiffres et données précises de l'énoncé



03

CONFRONTATION

- 4 Associations avec d'autres situations rencontrées
- 5 Consensus issu d'un groupe de préparation



02

CADRES D'ANALYSE

- 2 Références théoriques
- 3 Outils d'analyse stratégique



04

ENRICHISSEMENT

- 6 Recherches complémentaires hors du cas
- 7 Expérience personnelle en entreprise
Créativité personnelle



Affirmer ne suffit pas : il faut démontrer.

UTILISER LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE

DIAGNOSTIC INTERNE



Chaîne de valeur



Carré financier



Portefeuille d'activités



Culture d'entreprise



Ressources et compétences · VRIO

DIAGNOSTIC EXTERNE



Macro-environnement · PESTEL



Rivalité élargie · 5 forces



Profil concurrentiel



Facteurs clés de succès



Marché et parties prenantes

PRÉCONISATIONS



Matrice de croissance



Stratégies génériques

XERFI Canal

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

par Frédéric Frenay

**STRATÉGIE &
MANAGEMENT**



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

**En finir avec le SWOT :
4 techniques pour stimuler
la créativité stratégique**

par Jérôme Barthélemy



L'intelligence stratégique

