

# DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE



L3 Administration et Gestion des Entreprises 2023-2024

Sophie CASANOVA – Maîtresse de conférences en sciences de Gestion - Entrepreneuriat

# ORGANISATION DU COURS



- **8 séances de CM** de 3h (24h) - **Sophie Casanova**
  - 8 séances de TD de 1h30 (12h) – **Younes Bouraghba et Lasma Rabaud**
  - Tous les cours disponibles (en fin de séance) sur Moodle

[Accueil](#) / [Mes cours](#) / [Institut Montpellier Management \(MOMA\)](#) / [Licences 3](#) / [Licences 3 mention Administration Economique et Sociale](#) / [Licence 3 Administration et Gestion des Entreprises](#) / [Stratégie L3 AGE](#)

- **Examen** CM : Contrôle terminal
- **Examen** TD : Contrôle continu (2 évaluations)

- + Annonces ✎
- + DIAPOSITIVES COURS ✎
- + RESSOURCES PEDAGOGIQUES Pour aller plus loin... ✎

# OBJECTIFS DU COURS

Vous donner les clés pour :

- **Comprendre les enjeux de la stratégie d'entreprise**
- **Définir les principaux concepts**
- **Savoir effectuer un diagnostic interne et externe de l'entreprise**



- À travers, des conseils et fondements théoriques
- En l'appliquant à des mini-cas, en s'appuyant sur des documents, médias, vidéos.

# BRAINSTORMING

- D'après vous qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?



**wooclap**



**L3DIAGSTRAT**

- Pourquoi le cours s'appelle-t-il diagnostic stratégique ?

# Contexte

➤ Un **contexte environnemental** turbulent qui rend l'accès à l'information plus difficile...

- **Au niveau sanitaire**

**2020** : **La crise du Covid-19** que nous avons vécu a été sans précédent. À cette première crise est venue s'ajouter une seconde, **économique**.



Les entreprises ont fait l'expérience d'une **accélération inédite**.

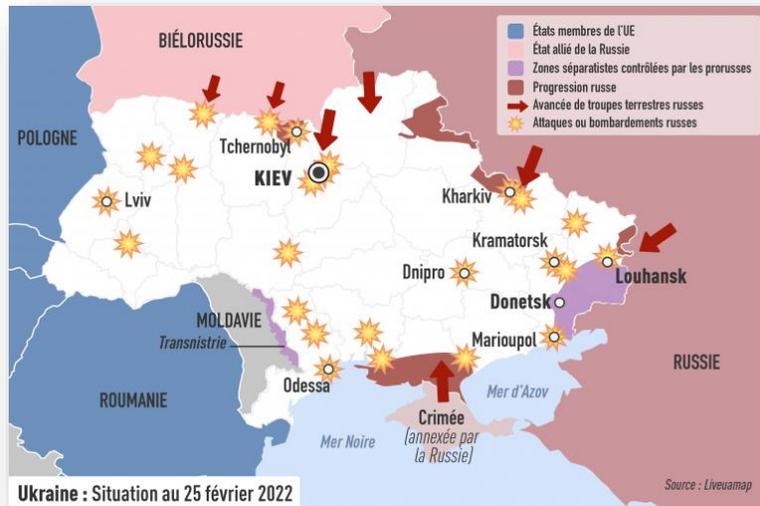
- Désorganisation du travail
- Crise de liquidités
- Interruption des chaînes logistiques
- ...

# Contexte

➤ Un **contexte environnemental** turbulent qui rend l'accès à l'information plus difficile...

- **Au niveau Géopolitique**

## 2022 – conflit Russie - Ukraine



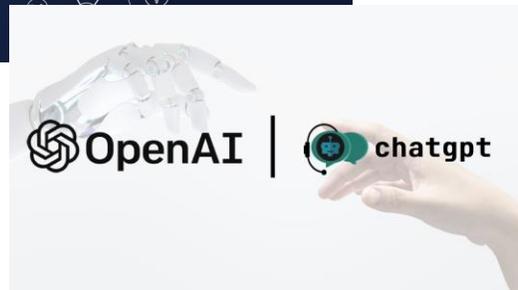
## 2023 – conflit Israélo-Palestiniens



# Contexte

➤ Un **contexte environnemental** turbulent qui rend l'accès à l'information plus difficile...

• **Au niveau technologique**



**Modèle de langage avancés**



**IA dans la santé**

**Les GANs ou réseaux génératifs**



Generative Adversarial Network



**Véhicules autonomes**

# Contexte

- Un **contexte environnemental** turbulent qui rend l'accès à l'information plus difficile...
  - **Au niveau environnemental et climatique**



**Enjeux et défis pour  
certains secteurs  
d'activités, certaines  
entreprises**

# Contexte

---

➤ Du **risque à l'incertitude** : la désorientation stratégique

Acception médicale



Perte des notions de temps et de l'espace

Monde de l'entreprise



Désarroi des dirigeants, plongés dans un contexte turbulent

Or, ***la représentation du monde d'une équipe dirigeante*** est la  pierre angulaire de sa stratégie.

# Contexte

## ➤ Du **risque à l'incertitude** : la désorientation stratégique

L'incertitude, telle que définie par Frank Knight, correspond en revanche à un **futur dont la distribution d'états est non seulement inconnue, mais impossible à connaître.**



Une guerre



Une élection



Une technologie innovante ou un nouveau marché



Une pandémie

Même s'il existe des **aspects connus**, chacun des événements est unique.

# Contexte

---

## ➤ Conséquences pour les organisations ?

L'incertitude et le risque, bien réels, de la période que nous avons traversé et traversons peuvent **paralyser les prises de décisions**.

- ✓ Nous préférons agir lorsque nous disposons d'un maximum d'informations ;
- ✓ Êtres rationnels et prudents.



## Vivons-nous dans un monde post-stratégie ?

La réponse est **non**.

Mais si la question se pose, c'est parce que ce que nous vivons depuis 4 ans interroge la façon dont nous concevons la stratégie.

# Contexte

---

- **Décider dans l'incertitude**

Le décideur confronté à l'incertitude doit avoir conscience des degrés d'incertitude de la situation et pour cela bien distinguer :

- ce que l'on sait,
- ce que l'on suppose,
- ce que l'on ne sait pas et
- ce qui ne peut être connu.

Le plus souvent, on peut **se référer à des situations analogues**, ce qui permet de mettre en lumière des similitudes et des différences.

# Contexte

## Secteur de la santé

Prise de rdv en ligne avec **Doctolib**



**livi**

- Nombre de consultations \* 10 depuis le premier confinement
- Mars 2022 : Doctolib lève 500 millions et devient la plus grosse licorne française.
- Téléconsultation médicale

**DECATHLON**

Fermeture des enseignes de sport  
Chiffres de vente d'articles de sport ont fait jusqu'à +10% de ventes

2023-2024 – Cours Stratégie – L3AGE -- Sophie Casanova

## Secteur du nettoyage et de la propreté



Croissance de 35% du CA dans le secteur

## Secteur de l'hôtellerie tourisme / de l'aéronautique à l'arrêt



Secteur du home fitness



# Plan du cours

---

## **Chapitre 1 :** Les enjeux de la réalisation du diagnostic stratégique pour l'entreprise

- I. La compréhension des trajectoires stratégiques des entreprises
- II. Les voies de développement
- III. Les modalités de croissance

## **Chapitre 2 :** Analyse stratégique interne et externe

- I. Segmenter les activités stratégiques
- II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché d'une activité
- III. Construire son avantage concurrentiel

## **Chapitre 3 :** Analyse d'un portefeuille d'activités

- I. Les matrices de portefeuilles d'activités
- II. Les principales logiques de gestion d'un portefeuille

# Introduction

Les fondements de la démarche stratégique



# INTRODUCTION

## FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

### 1. Les fondements de la stratégie

Évolution de la pensée stratégique

Définitions de la stratégie

### 2. Le processus stratégique

Le processus de prise de décision

Le vocabulaire de la stratégie

Le rôle primordial du dirigeant d'entreprise



# Les fondements de la stratégie

- Evolution de la pensée stratégique

Le mot « **stratégie** » nous vient du grec

Association de deux mots :

- **Stratos** qui signifie armée
- **Agein** qui veut dire conduire



La stratégie existait déjà dans le domaine militaire !

# Les fondements de la stratégie

- **Evolution de la pensée stratégique**

La pensée stratégique a très largement été influencée par un ouvrage de référence :

- En 480 av JC, Sun Tzu, « *l'art de la guerre* »



- **Vision** sur la manière d'affronter l'ennemi
- Élaborer un **plan tactique**
- Tenir compte des **éléments contextuels**

# Les fondements de la stratégie

---

- **Evolution de la pensée stratégique**

Nombreux auteurs ont emprunté cette notion de stratégie pour **l'intégrer au domaine de l'entreprise** (*Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965*).

Cela a largement contribué à :

- Sa formalisation (*Andrews et al. 1971; Rumelt, 1974*)
- Son évolution (*Porter, 1980; Mintzberg, 1994, 2009*)

**Depuis, comment définit-on la stratégie ?**

# Les fondements de la stratégie

---

- **Définitions de la stratégie**

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts » (**Alfred Chandler**)

« Une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel » (**Peter Drucker**)

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique » (**Michael Porter**)

« Une configuration dans un flux de décisions » (**Henry Mintzberg**)

# Les fondements de la stratégie

---

- **Définitions de la stratégie**

« L'orientation à long terme de l'entreprise » (*Johnson et al, 2017*)

Permet de mettre l'accent sur **3 éléments clés** :

- Le long terme ;
- L'orientation stratégique ;
- L'organisation (entreprise).

2 temps se succèdent :

→ Le temps de la réflexion

Quel but souhaite-t-on atteindre ?

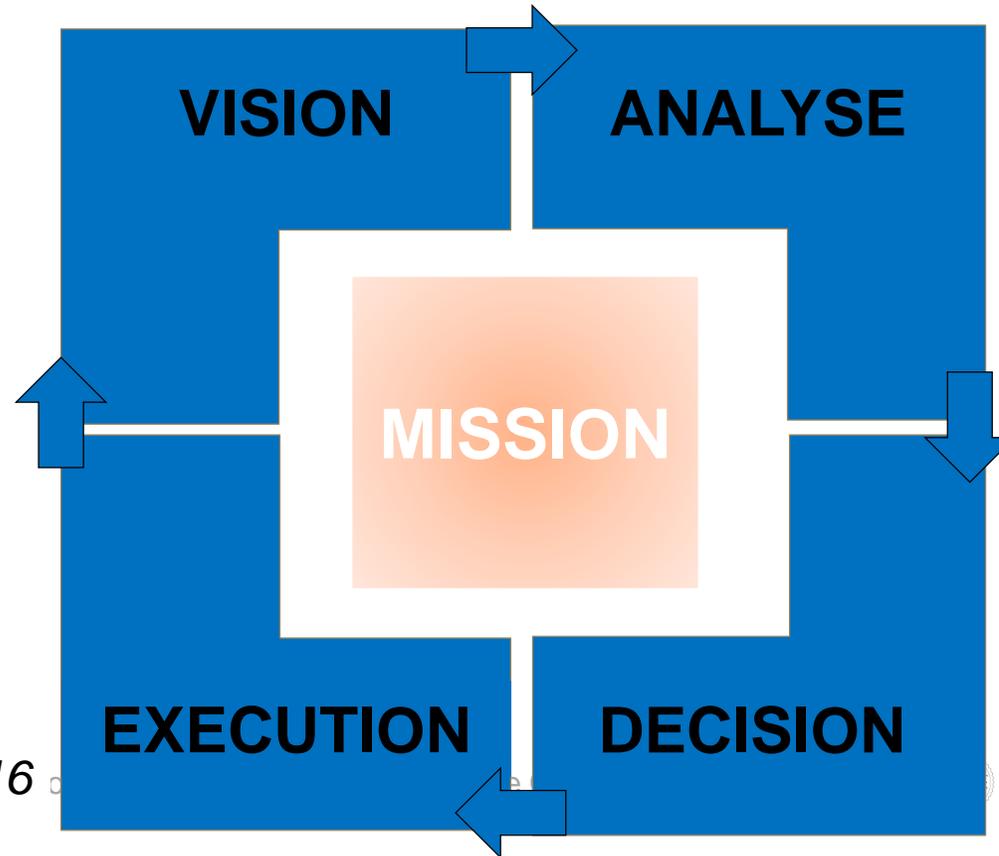
→ Le temps de l'action

De quelle manière va-t-on atteindre ce but ?

# Le processus stratégique

- **Le processus de prise de décision**

La stratégie n'est pas une science exacte !



Nicolas Neyssen, 2016

# Le processus stratégique

- **Le processus de prise de décision**

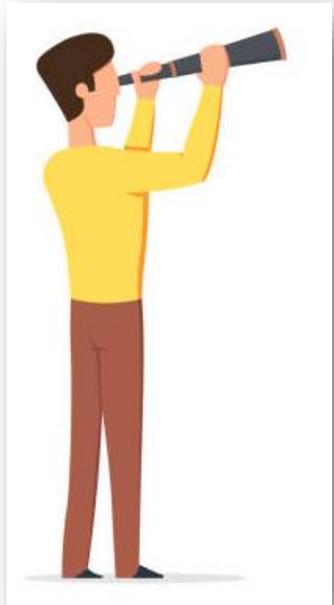
- ✓ Vision

- Représentation présente et future de l'entreprise et de son environnement.
    - Ce vers quoi l'entreprise souhaiterait tendre.

Quelles sont les ambitions, les perspectives de l'organisation ?

2 forces influencent cette vision :

- La culture d'entreprise (valeurs)
- Les intérêts des parties prenantes et leurs attentes



# Le processus stratégique

- Le processus de prise de décision

- ✓ Analyse stratégique

- Diagnostic Interne
- Diagnostic Externe



Dans ce modèle, l'analyse précède la formulation de la stratégie.

Environnement  
+  
Capacités stratégiques

**Création** de la stratégie

# Le processus stratégique

- **Le processus de prise de décision**

- ✓ Décision

**Comment** l'organisation va-t-elle s'y prendre pour matérialiser sa vision stratégique ?

- ✓ Exécution

Mise en œuvre **opérationnelle** de la stratégie

Le processus stratégique s'articule autour d'un élément fondamental :  
**LA MISSION** de l'organisation

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**

L'objectif de toute entreprise est de créer de la valeur sur le marché pour :

- assurer sa pérennité ;
- sa croissance.

Quelle est la mission de l'entreprise ?

Qu'est-ce qui est **spécifique** à l'entreprise et permet d'orienter l'ensemble de l'organisation vers des **objectifs communs** ?

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**



## **Définition**

- Raison d'être de l'entreprise ;
- Grands objectifs à atteindre ;
- Domaine d'activité ;
- Ambition de long terme.

## **Déclaration de mission**

→ Courte, claire et précise !

Toute décision stratégique doit être en accord avec cette mission

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**



« Nous nous efforçons d'offrir à nos clients de la qualité à un prix abordable, en optimisant notre chaîne de valeur à tous les niveaux, en mettant en place des relations à long terme avec nos fournisseurs, en investissant dans des processus de production hautement automatisés et en produisant en grands volumes. Nous voulons améliorer le quotidien de toutes les personnes touchées d'une manière ou d'une autre par nos activités. Nous offrons une vaste gamme de produits d'ameublement esthétiques et fonctionnels à des prix accessibles au plus grand nombre. Nous voulons que IKEA soit accessible, pour qu'un maximum de personnes puissent se donner les moyens d'améliorer leur vie à la maison. Nous réinvestissons l'essentiel de nos bénéfices dans des magasins existants et nouveaux mais aussi dans le développement produit, des solutions de développement durable et des efforts permanents pour offrir des prix moindres à nos clients. » (**Ikea, site internet**)

# Le processus stratégique

- Le vocabulaire de la stratégie



**Déclaration de mission** : « Améliorer le quotidien des gens, en offrant une vaste gamme de produits d'ameublement esthétiques et fonctionnels à des prix accessibles » IKEA



**Déclaration de mission** : « Mener des recherches et des actions visant à prévenir et faire cesser les atteintes graves à l'ensemble des droits inscrits dans la déclaration universelle des droits de l'homme et les autres textes internationaux relatifs aux droits humains » AMNESTY INTERNATIONAL



**Déclaration de mission** : « Réaliser les rêves engendrés par les routes du monde entier en proposant à nos clients des motos et des activités sensationnelles, nourrissant leur passion pour la liberté afin qu'ils expriment leur personnalité » HARLEY DAVIDSON

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**



« Larry Page, cofondateur et PDG de Google, a un jour décrit le “moteur de recherche idéal” comme quelque chose qui “comprend exactement ce que vous voulez dire et vous fournit exactement ce que vous voulez”. Depuis qu’il a prononcé ces mots, Google s’est grandement développé. En effet, les produits que nous proposons aujourd’hui vont bien au-delà de la recherche. Toutefois, l’esprit d’origine est resté le même. Grâce à toutes nos technologies (du moteur de recherche à Google Chrome en passant par Gmail), notre objectif est de ... ? »

**(Larry Page, fondateur et dirigeant de Google)**

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**

« Larry Page, cofondateur et PDG de Google, a un jour décrit le “moteur de recherche idéal” comme quelque chose qui “comprend exactement ce que vous voulez dire et vous fournit exactement ce que vous voulez”. Depuis qu’il a prononcé ces mots, Google s’est grandement développé. En effet, les produits que nous proposons aujourd’hui vont bien au-delà de la recherche. Toutefois, l’esprit d’origine est resté le même. Grâce à toutes nos technologies (du moteur de recherche à Google Chrome en passant par Gmail), notre objectif est **d’organiser les informations à l’échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous** »

**(Larry Page, fondateur et dirigeant de Google)**

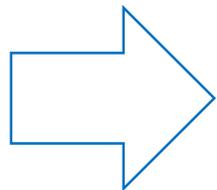


# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**

La mission d'une entreprise reste très générale !

Comment traduire la mission ? Comment la concrétiser ?



**Vision**

Position que l'entreprise souhaite atteindre dans son environnement à long terme.

# Le processus stratégique

- **Le vocabulaire de la stratégie**

La formulation de la vision n'est pas suffisante ...



... elle devra être détaillée en :

- Buts
- Objectifs stratégiques

**Mesurables !**

# Le processus stratégique

VISION

BUTS

OBJECTIFS



**Mission :** Proposer des produits bons et sains et apporter une dose de bonne humeur à toutes nos parties prenantes

Atteindre un CA global de 100 millions d'€ en 2023

Développer l'offre de produits au sein de la grande distribution

Développer l'offre de produits au sein des petits commerces Bio

Ouvrir une antenne aux Etats-Unis

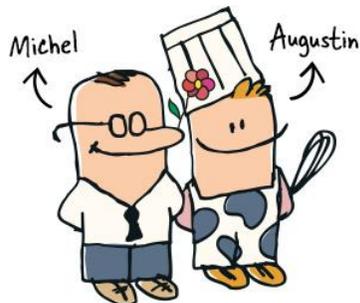
Nouer un partenariat avec Starbucks

Devenir la référence agro-alimentaire en matière de qualité et de RSE

S'étendre à l'international

...

....



# Le processus stratégique

- **Les trois niveaux de la décision stratégique**

Les décisions stratégiques peuvent être scindées en 3 niveaux :

## Corporate Strategy

## Business Strategy

## Operational Strategy

Ensemble des décisions stratégiques prises au niveau du groupe

Décisions stratégiques prises au niveau de chaque activité

Comment les différentes composantes de l'organisation déploient la stratégie ?

# Le processus stratégique

- **Le rôle primordial du/ de la dirigeant.e d'entreprise**

La stratégie est inhérente au rôle du/ de la dirigeant.e dans l'entreprise.



Dirigeant.e d'entreprise :

- pilote de la stratégie de l'entreprise ;
- doit définir la mission, formuler sa stratégie, la mettre en œuvre.

La stratégie se définit à partir d'une analyse rationnelle.



# Le processus stratégique

## › Qu'est-ce qu'une PME ?

Loi de modernisation de l'économie,  
les 3 critères de classification des entreprises

- Effectif
- Chiffre d'affaires
- Total Bilan

	Effectif	Chiffre d'affaires HT	Total de bilan annuel
Micro-entreprises	< 10 personnes	≤ 2 M€ ou	≤ 2 M€
Petites entreprises	< 50 personnes	≤ 10 M€ ou	≤ 10 M€
Moyennes entreprises	< 250 personnes	≤ 50 M€ ou	≤ 43 M€
Entreprises de taille intermédiaire	< 5 000 personnes	≤ 1 500 M€ ou	≤ 2 000 M€
Grandes entreprises	≥ 5 000 personnes	> 1 500 M€ ou	> 2 000 M€



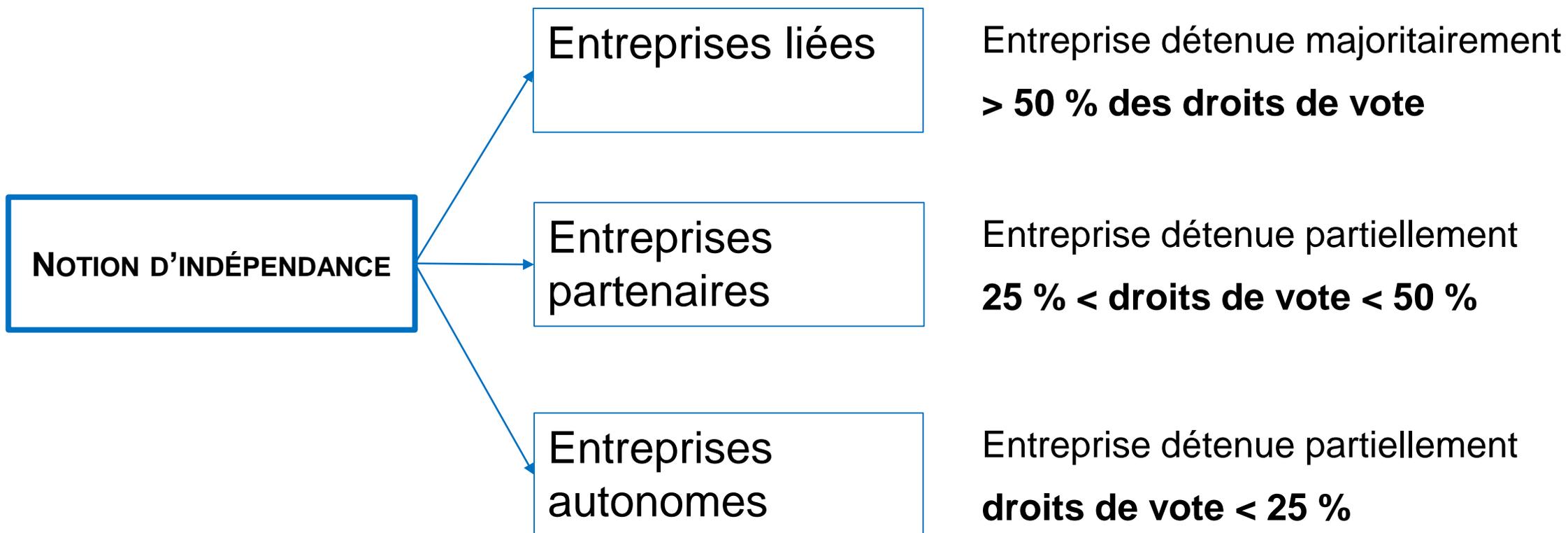
+ 1 critère

• Indépendance



# Le processus stratégique

› Qu'est-ce qu'une PME ?



# Conclusion

---

La stratégie se définit comme :

- Le choix des activités de l'entreprise ;
- La manière d'allouer les ressources.

Objectifs :

- Niveau de performance supérieur et durable ;
- Création de valeur.

➤ **Pour aller plus loin - DOC MOODLE** – Séance 2 – Mission d'entreprise

# Conclusion – Mise en pratique

- **DOC MOODLE** – Séance 2 – Mission d'entreprise
- **WOOC LAP** – Quelles conditions pour réussir à définir sa mission d'entreprise ?



Juin 2020, Danone annonçait qu'elle devenait entreprise à mission

- **Identifier le moteur, le ressort de votre organisation**
- **Résister à l'envie d'appuyer sur l'accélérateur** en définissant une mission extérieure

→ Si l'inscription d'une raison d'être dans les statuts n'est motivée que par le souhait de combler un déficit de visibilité ou de légitimité, il est probable que cela se retourne contre l'entreprise et ses dirigeants.