

Diagnostic stratégique

Sophie Casanova

L3 AGE
2024 - 2025

Organisation du cours



- **8 séances de CM** de 3h (24h) - **Sophie Casanova**
 - 8 séances de TD de 1h30 (12h) – **Lasma Rabaud et Maxime Gravez**
 - 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.

Brainstorming

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



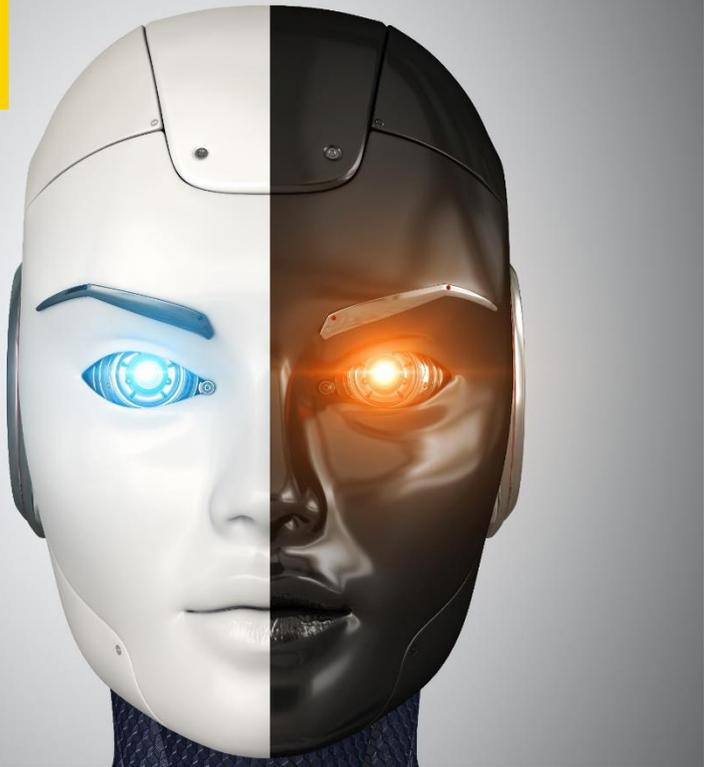
wooclap



L3DIAGSTRAT

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

0



Contexte

Comment prendre des
decisions stratégiques en
situation d'incertitude ?

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**.

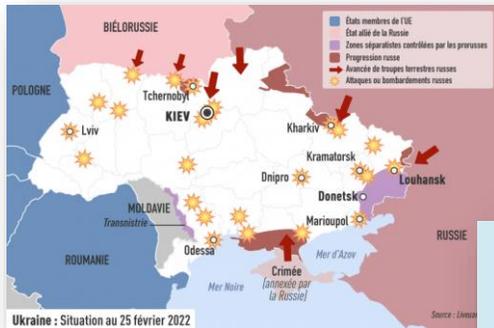
- Désorganisation du travail
- Crise de liquidités
- Interruption des chaînes logistiques
- ...

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



2024 – Législatives



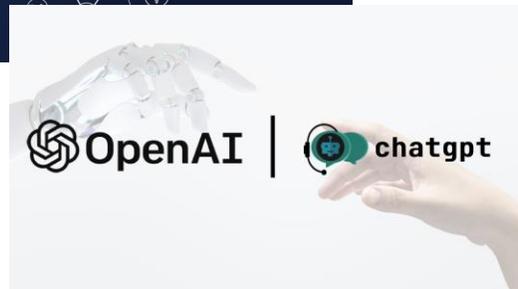
2024 – Elections Américaines



Contexte

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

• Au niveau technologique

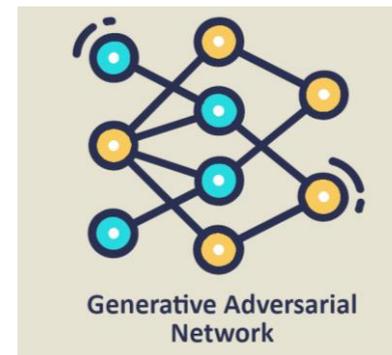


Modèle de langage avancés



IA dans la santé

Les GANs ou réseaux génératifs



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.



Ce que nous vivons depuis plusieurs années interroge la façon dont nous concevons la stratégie.

Source: « Pourquoi vous ne pouvez plus penser la stratégie de votre entreprise comme avant », Sylberzahn, 2022

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.

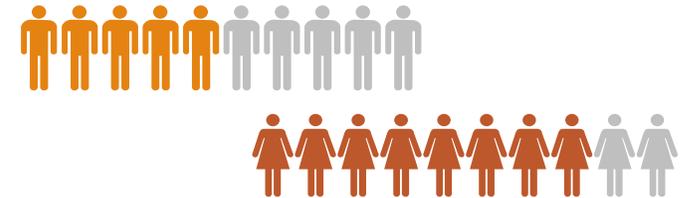
Le plus souvent, on peut **se référer à des situations analogues**, ce qui permet de mettre en lumière des similitudes et des différences.

Contexte

› Quels enjeux ?

La conduite stratégique constitue depuis toujours une nécessité :

- Les **bénéficiaires** sont de plus en plus **exigeants** et de moins en moins fidèles ;
- L'**obsolescence** des métiers et techniques arrive de plus en plus tôt ;
- Les anciens espaces nationaux se sont largement ouverts à la **mondialisation**.



Plan du cours

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

- I. Les voies de développement
- II. Les modalités de croissance

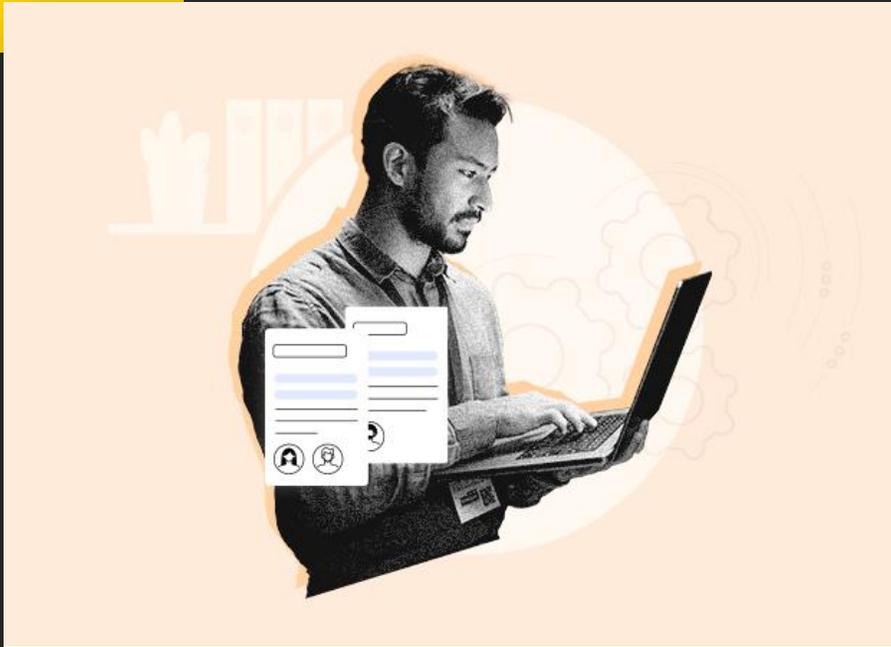
Chapitre 2 : Analyse stratégique interne et externe

- 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

1



Introduction

Les fondements de la
démarche stratégique

Plan

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



1. 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 !

1. 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**

1. 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 ?

1. 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**)

1. 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 ?

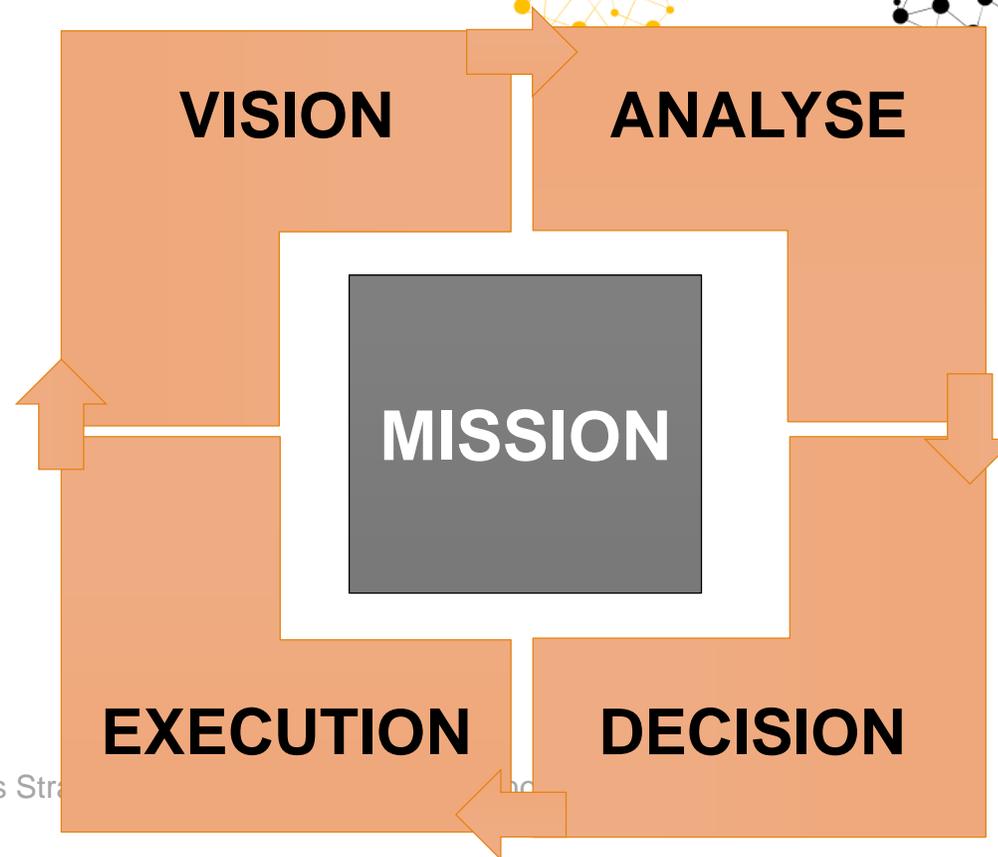
→ Le temps de l'action

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

2. Le processus stratégique

- **Le processus de prise de décision**

La stratégie n'est pas une science exacte !



2. 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

› Analyse stratégique (Diagnostic)

Analyse externe de l'environnement

Macro/ Mésos/ Micro



Analyse des opportunités ou menaces de l'environnement

- PESTEL
- 5 forces concurrentielles de Porter
- Analyse concurrentielle
- Chaîne de valeur de Porter

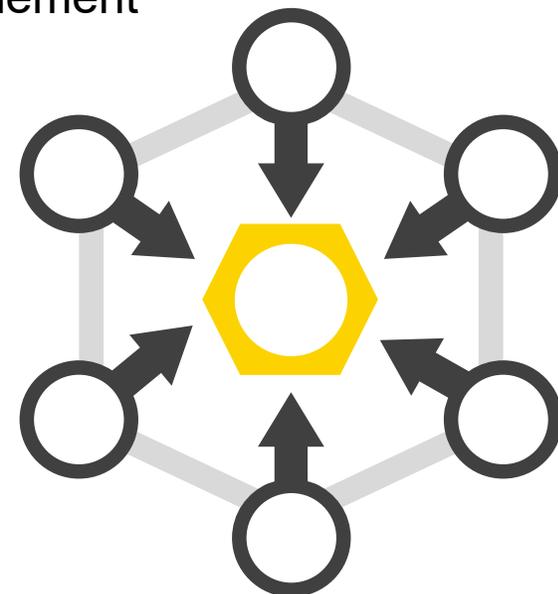
Analyse interne de l'entreprise

Ressources et Compétences



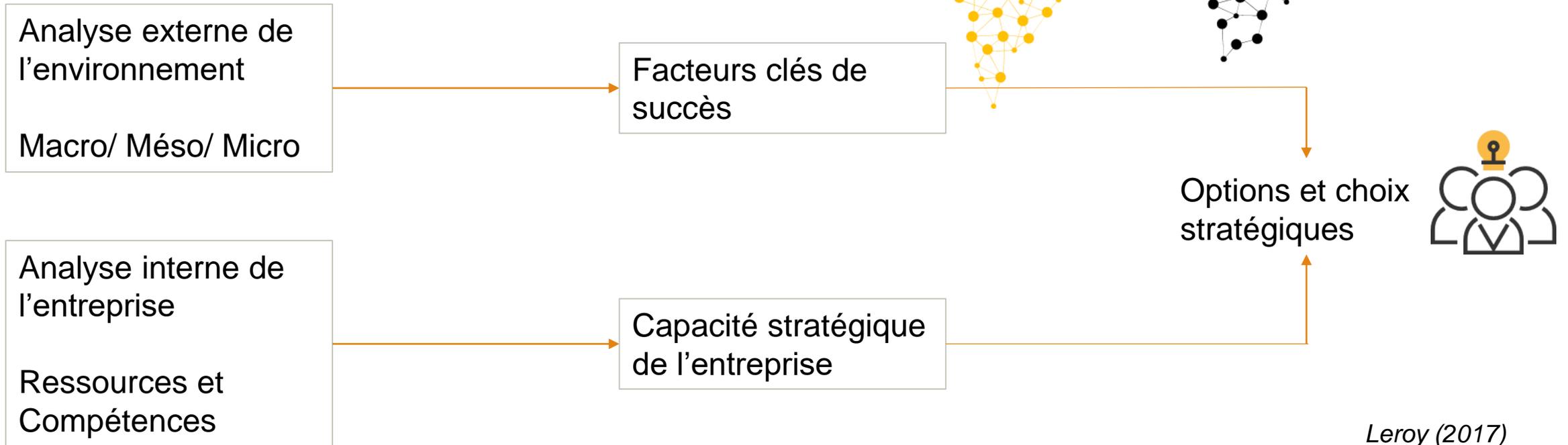
Analyse des forces et faiblesses de l'organisation

- Chaîne de valeur de Porter
- Ressources et compétences distinctives (VRIN)
- Business Model



Le processus stratégique

› Analyse stratégique (Diagnostic)



2. Le processus stratégique

› Décision

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

› Execution

Mise en œuvre **opérationnelle** de la stratégie

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

2. 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.

Objectif général applicable à toute entreprise.

Le dirigeant doit parvenir à TRADUIRE cet objectif général en un **objectif spécifique** à l'entreprise.

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** ?

2. 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

2. 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)

2. Le processus stratégique

- Le vocabulaire de la stratégie



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.**



Our mission is to ensure that artificial general intelligence benefits all of humanity.



Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous

2. 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 !

2. 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 2025

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

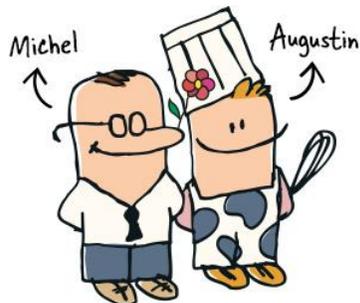
Nouer un partenariat avec Starbucks

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



34

Corporate Strategy

Ensemble des décisions stratégiques prises au niveau du groupe

Business Strategy

Décisions stratégiques prises au niveau de chaque activité

Operational Strategy

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.

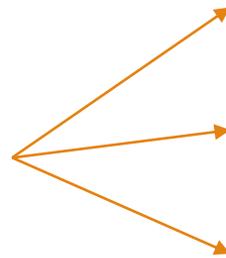
La stratégie se définit à partir d'une analyse rationnelle.

Le processus stratégique

RAPPEL

› 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

RAPPEL

› Qu'est-ce qu'une PME ?

