
STRATEGIE

Concepts, Modèles et Outils

par Philippe LÊ

Dpt Management Technologique
& Stratégique

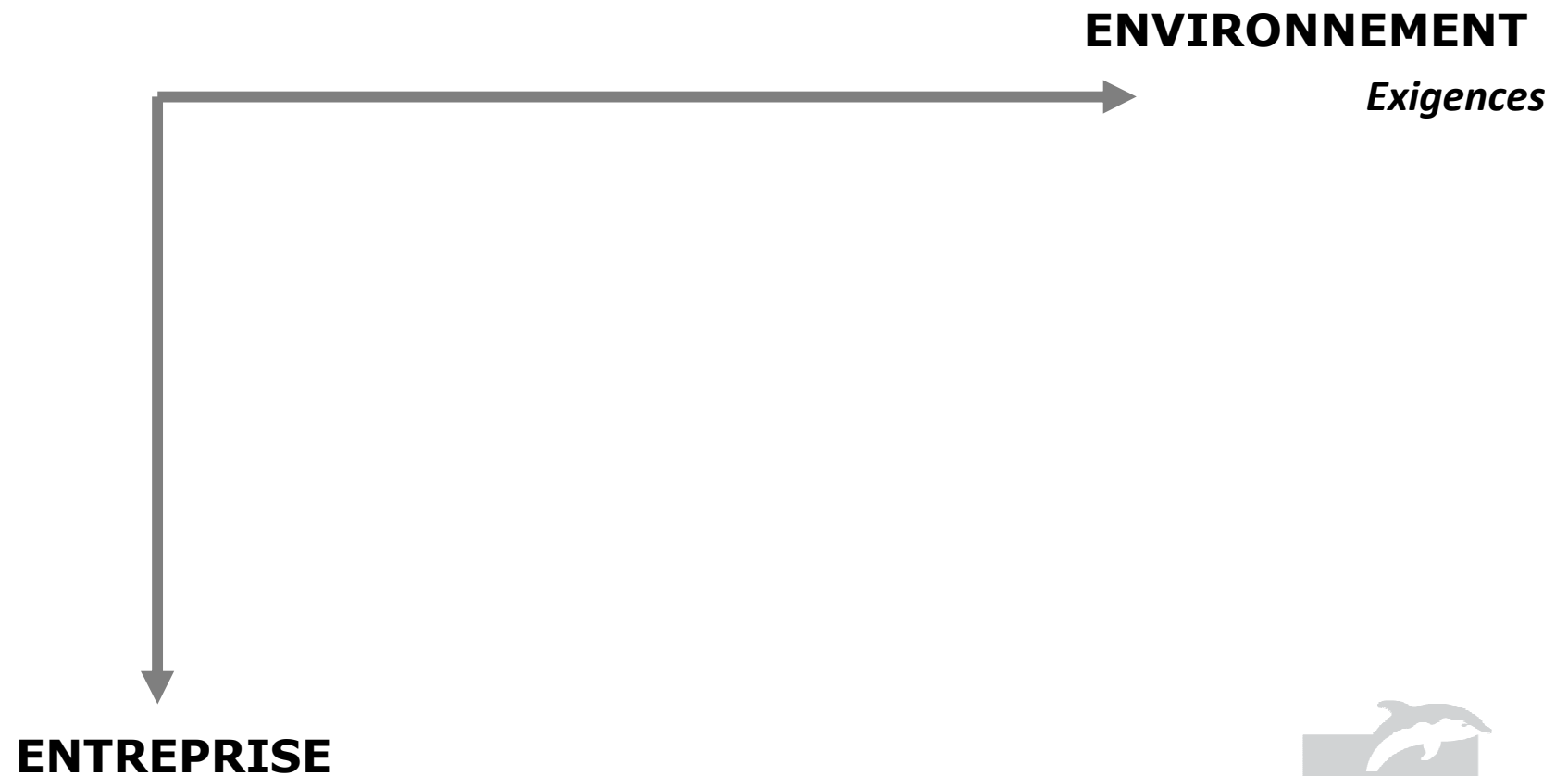
Objet de la séance

**La méthode de diagnostic
général et de formulation de
la stratégie**

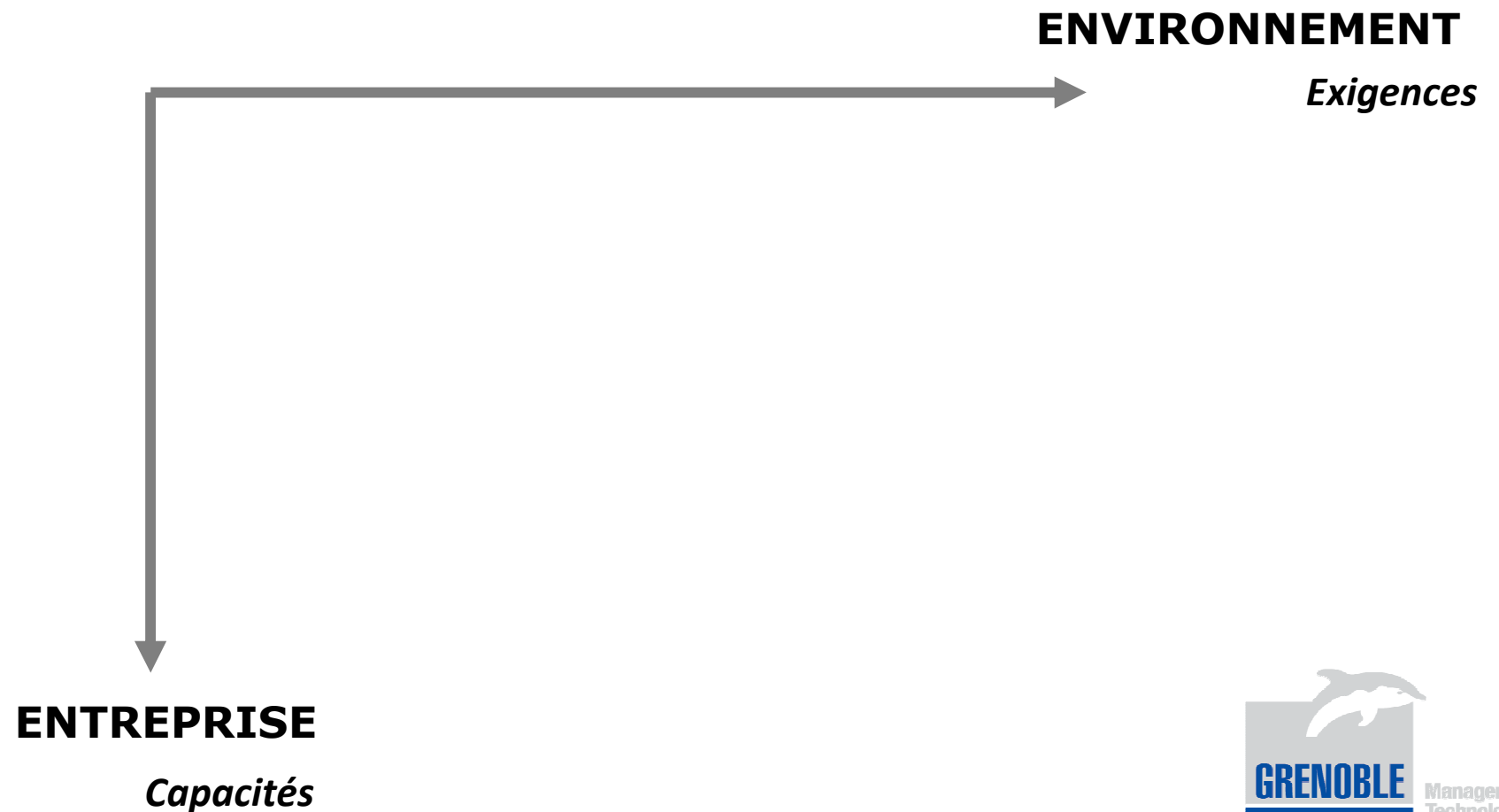
La logique de la démarche stratégique



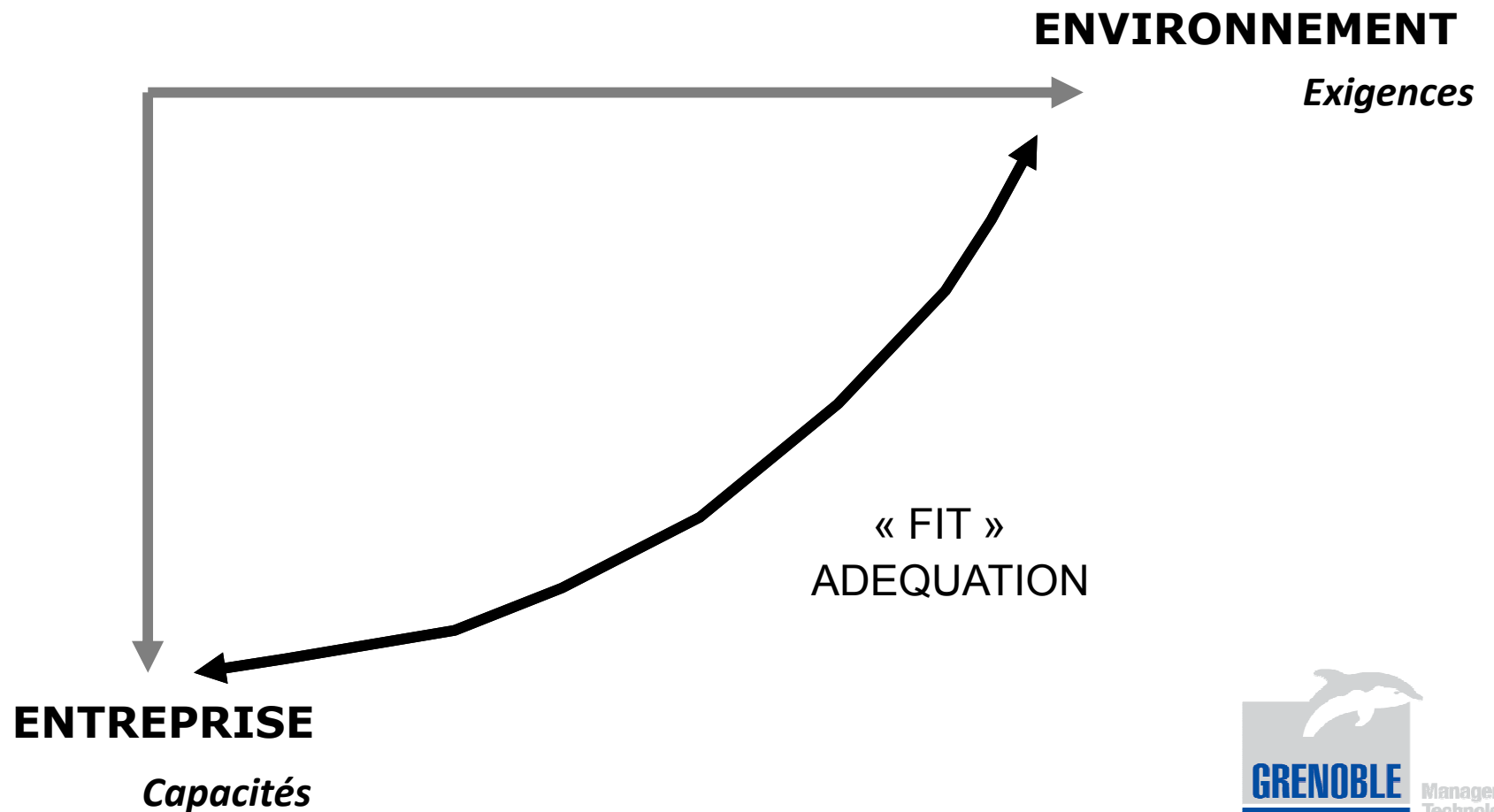
La logique de la démarche stratégique



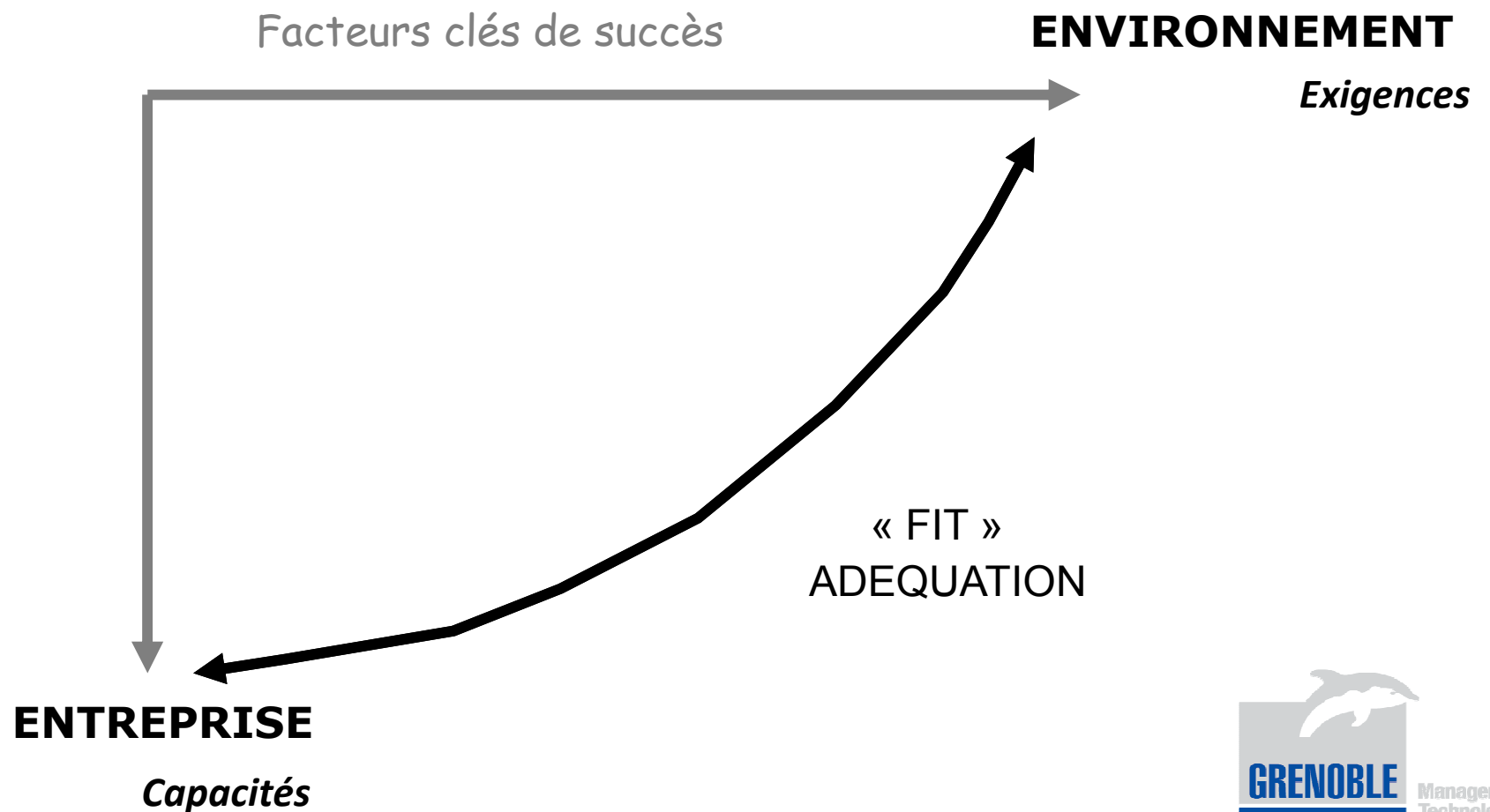
La logique de la démarche stratégique



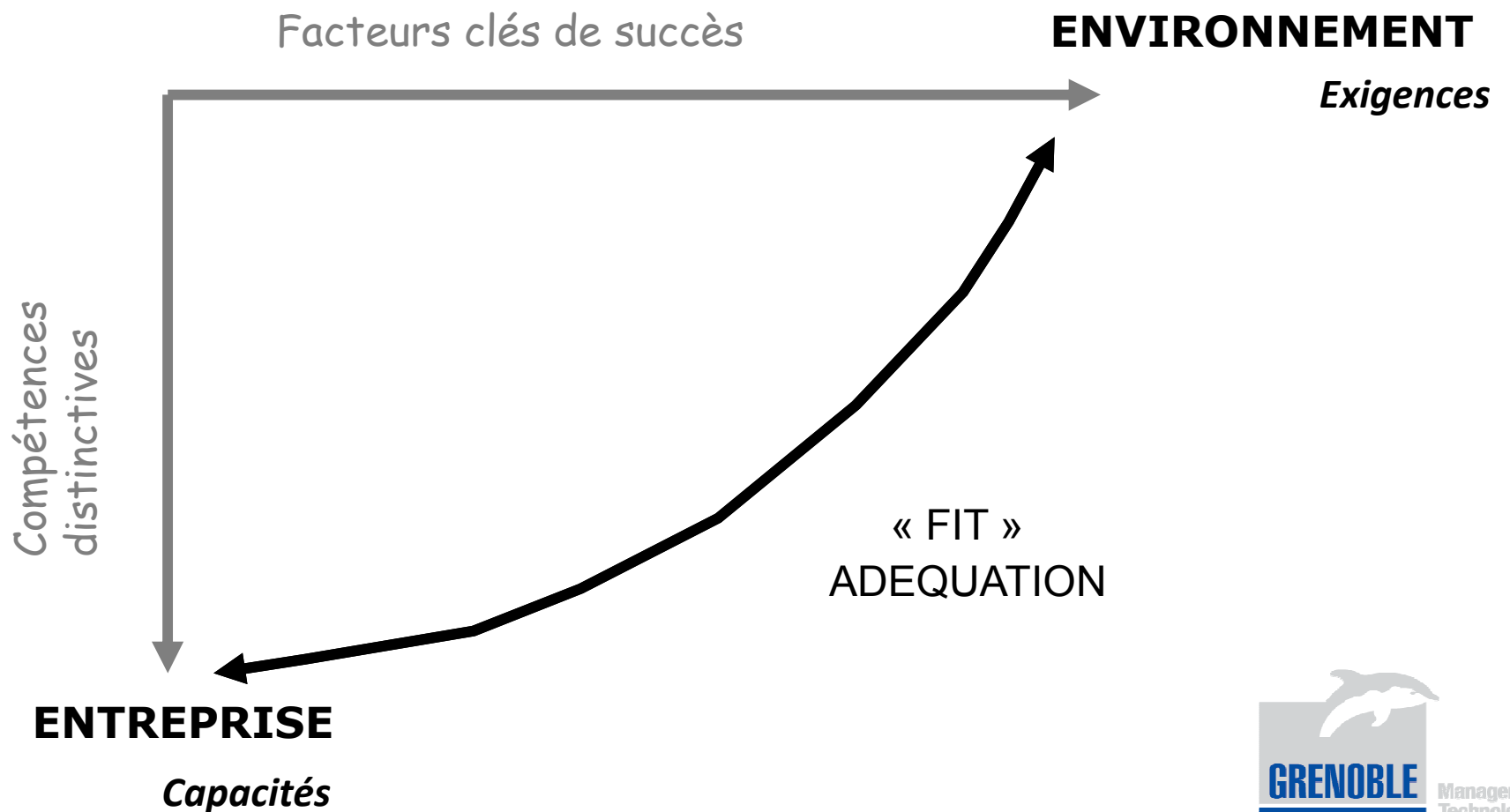
La logique de la démarche stratégique



La logique de la démarche stratégique



La logique de la démarche stratégique



La démarche de base : l'analyse SWOT

La démarche de base : l'analyse SWOT

**Diagnostic
externe**

La démarche de base : l'analyse SWOT

**Diagnostic
externe**

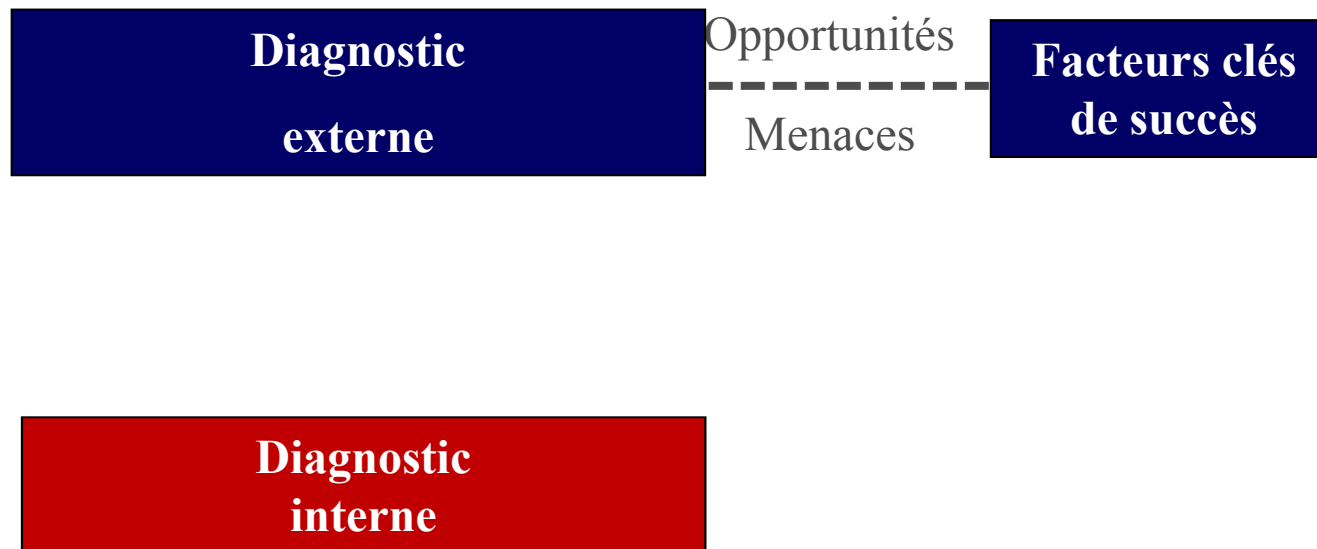
Opportunités

Menaces

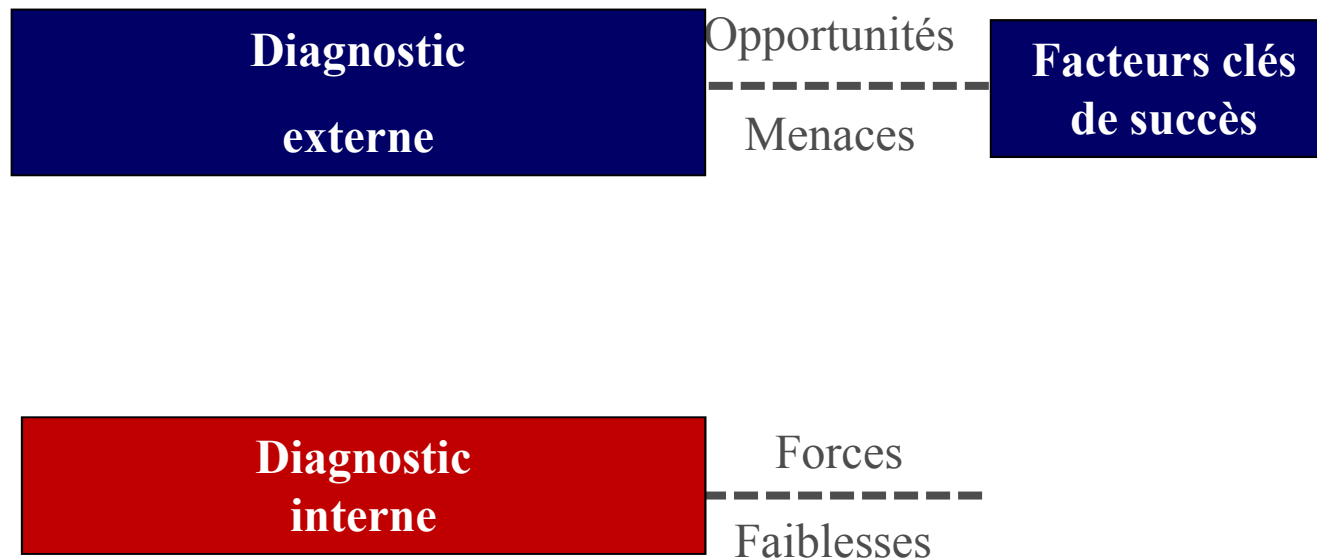
La démarche de base : l'analyse SWOT



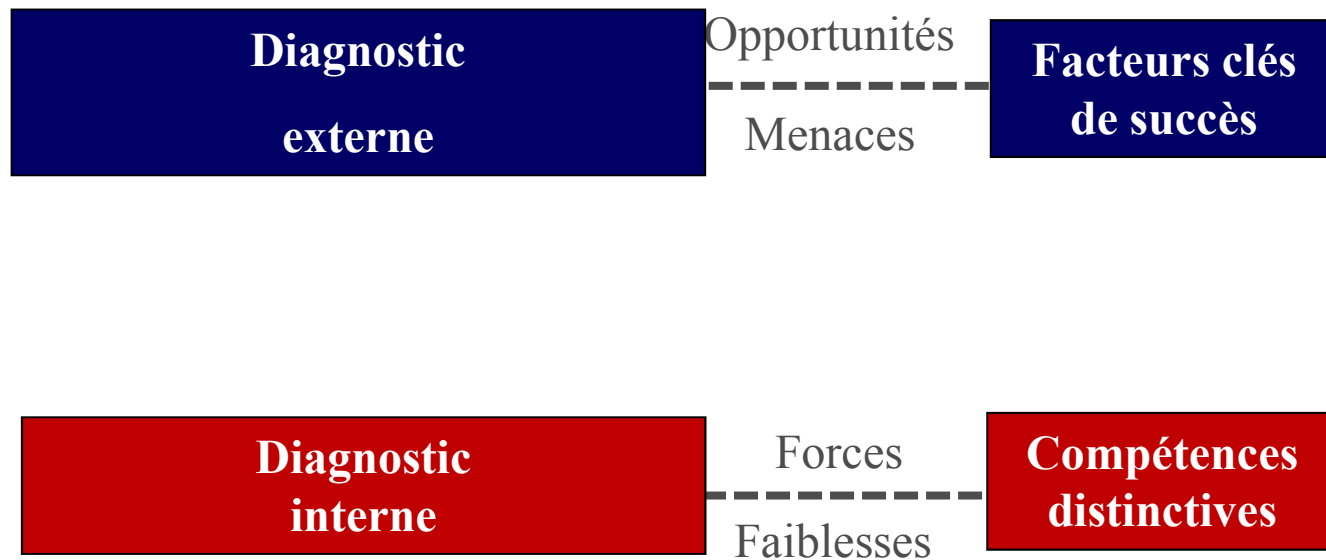
La démarche de base : l'analyse SWOT



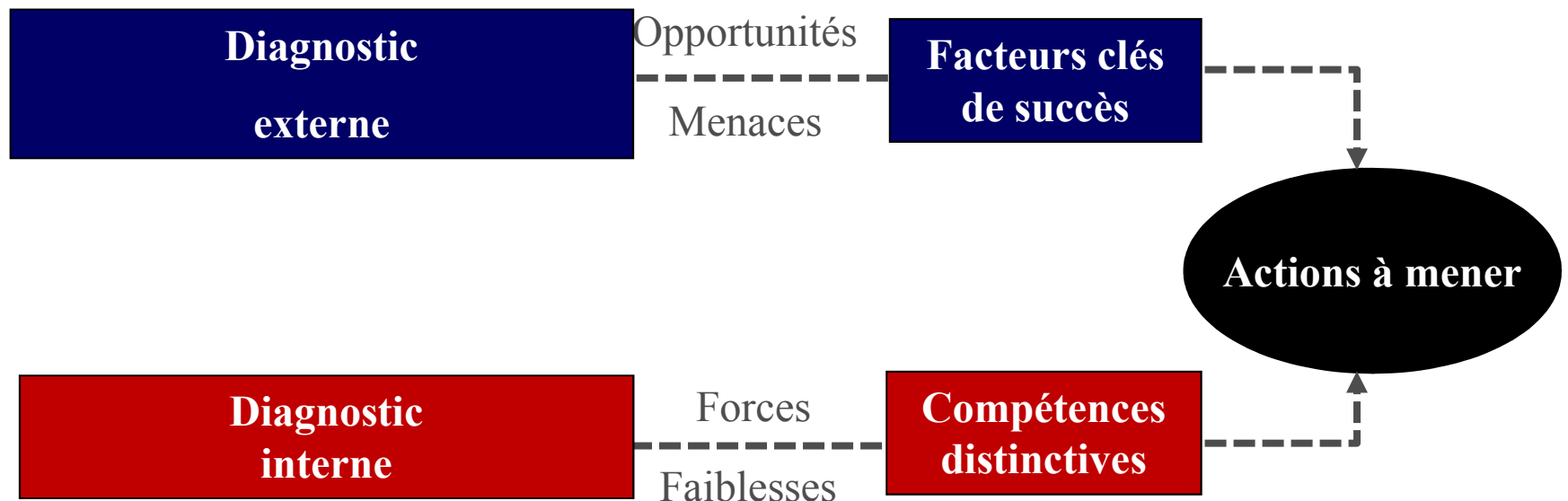
La démarche de base : l'analyse SWOT



La démarche de base : l'analyse SWOT



La démarche de base : l'analyse SWOT

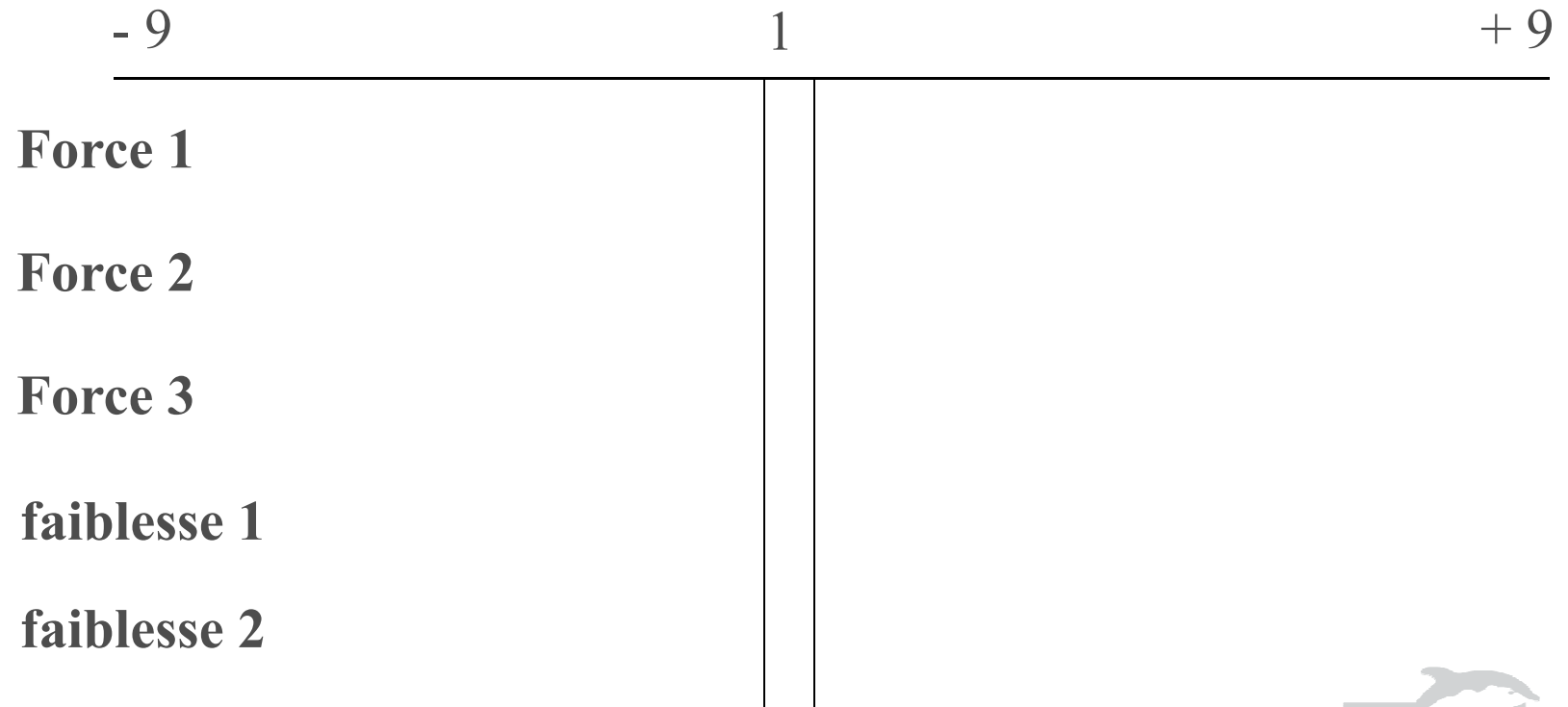


La matrice SWOT de Renault

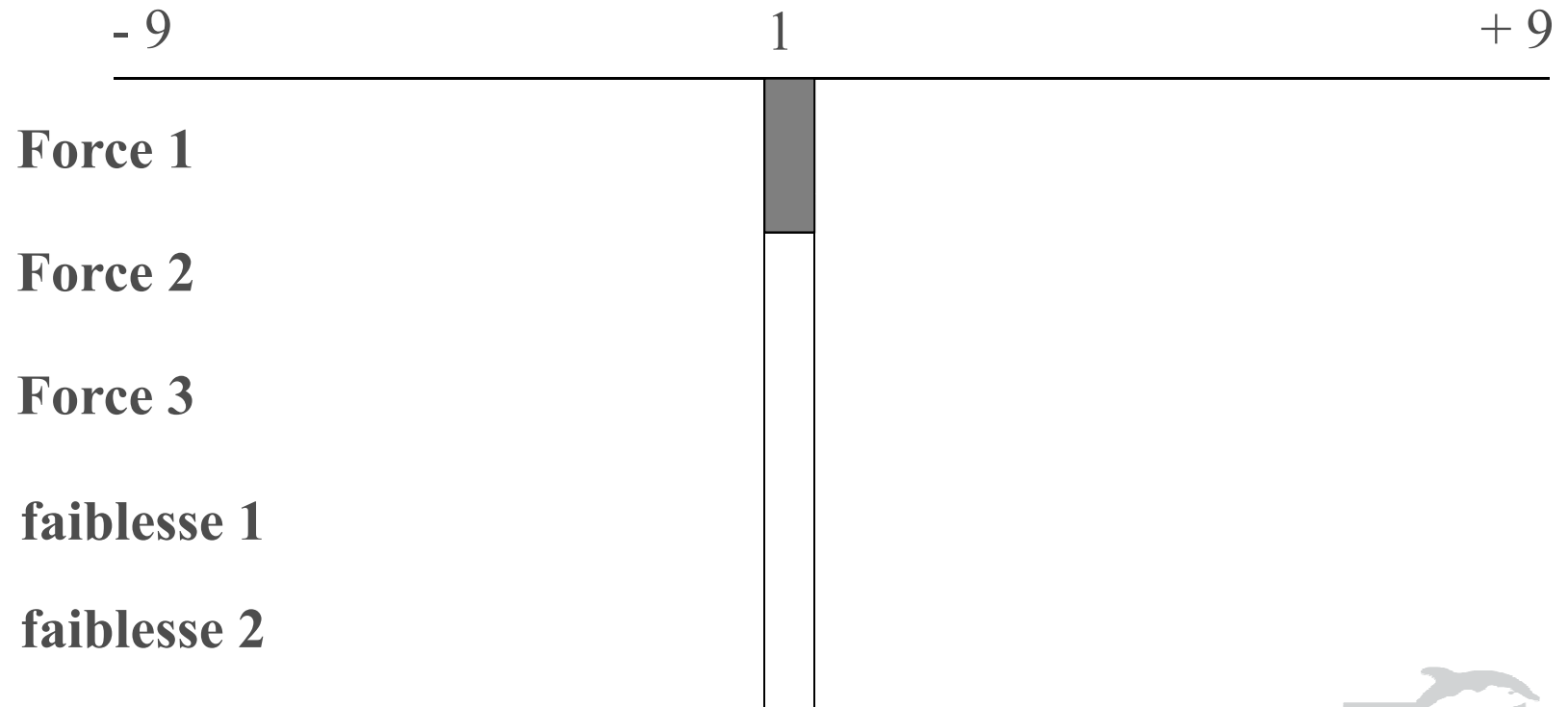
Évolutions clés de l'environnement

Forces et faiblesses	Saturation des marchés développés	Pression écologique et fiscale croissante en Europe	Potentiel des marchés émergents (Asie, Amérique latine)	Substitution des berlines au profit des monospaces et véhicules de loisir	+	-
Principales forces						
Gamme de produits	+		++	+++	6	
Capacité innovation	++		+	+	4	
Image en Formule 1	+		+	+	3	
Principales faiblesses						
Ventes très concentrées en Europe	---	--	--			7
Taille réduite par rapport aux principaux concurrents	--		-			3
Échec dans le haut de gamme (une seule marque)						2
	-			-		
+	4	0	2	5		
-	6	2	3	1		

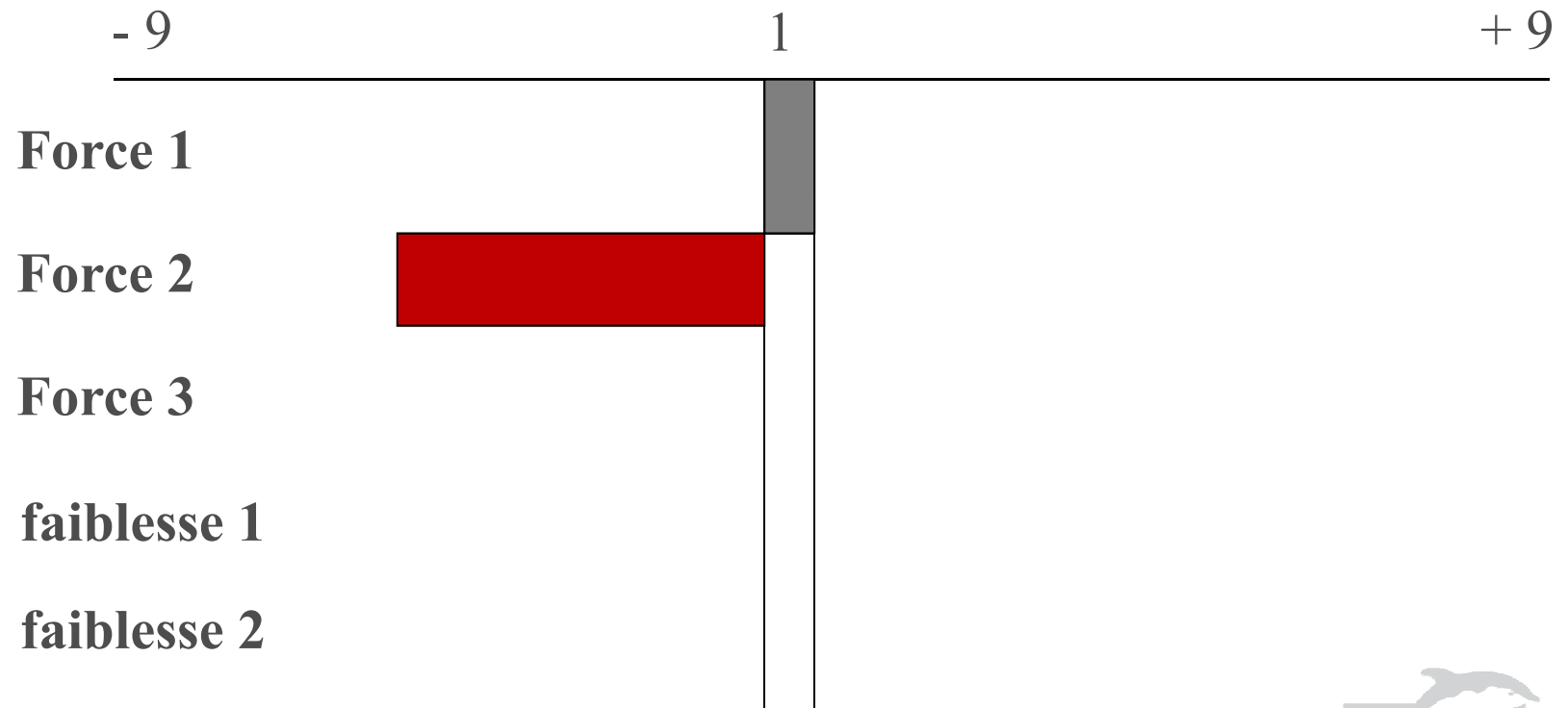
Le profil concurrentiel de l'entreprise



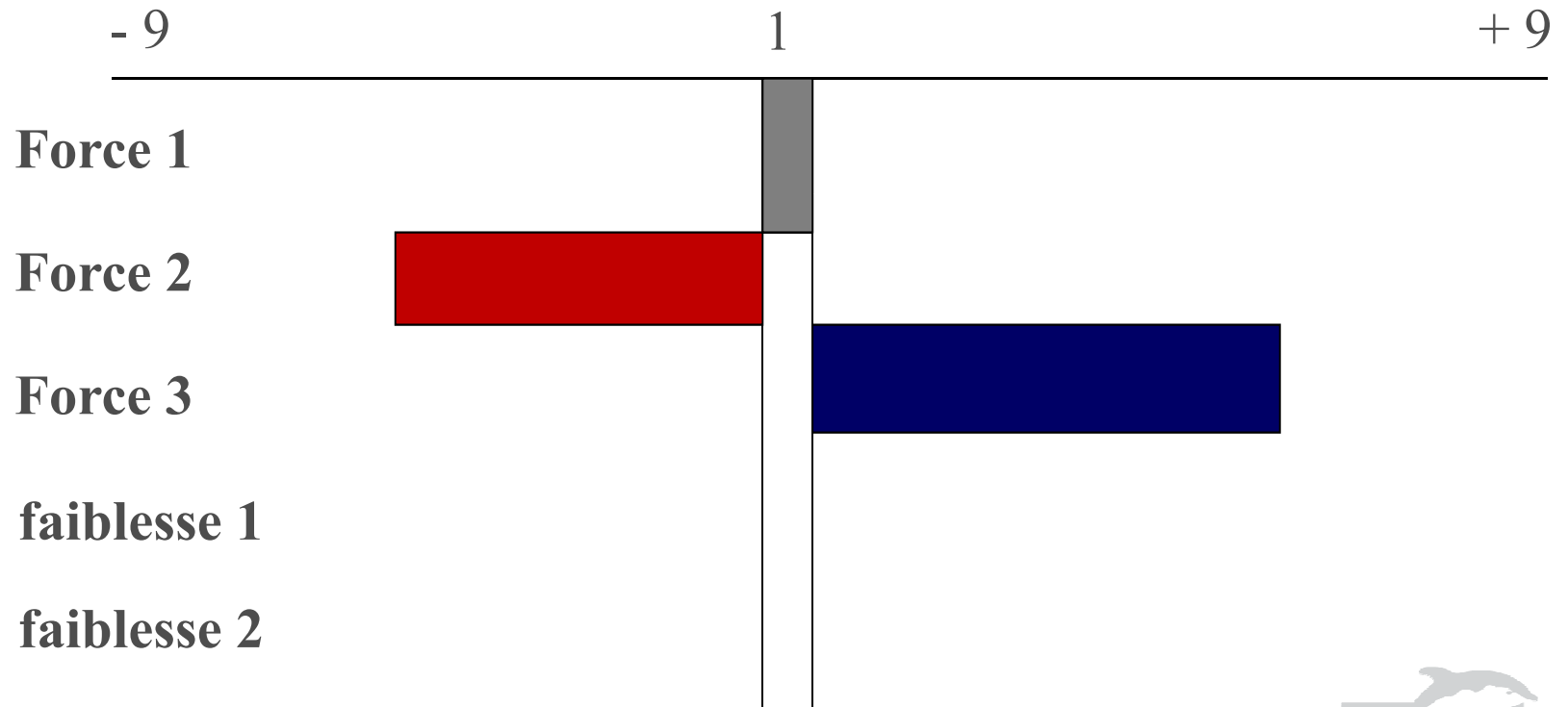
Le profil concurrentiel de l'entreprise



Le profil concurrentiel de l'entreprise



Le profil concurrentiel de l'entreprise



Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$P = PS \times VR \times EM$$

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la
PERFORMANCE d'une entreprise

$$P = PS \times VR \times EM$$

PERFORMANCE/
RENTABILITÉ

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$\mathbf{P} = \mathbf{PS} \times \mathbf{VR} \times \mathbf{EM}$$

PERFORMANCE/
RENTABILITÉ = POSITION
STRATÉGIQUE

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{P} & = & \mathbf{PS} & \mathbf{x} & \mathbf{VR} & \mathbf{x} & \mathbf{EM} \\ \text{PERFORMANCE/} & & \text{POSITION} & & \text{VALEUR} & & \\ \text{RENTABILITÉ} & = & \text{STRATÉGIQUE} & \mathbf{x} & \text{DES} & & \\ & & & & \text{RESSOURCES} & & \end{array}$$

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{P} & = & \mathbf{PS} & \mathbf{x} & \mathbf{VR} & \mathbf{x} & \mathbf{EM} \\ \text{PERFORMANCE/} & & \text{POSITION} & & \text{VALEUR} & & \text{EFFICACITÉ} \\ \text{RENTABILITÉ} & = & \text{STRATÉGIQUE} & \mathbf{x} & \text{DES} & \mathbf{x} & \text{MANAGÉRIALE} \\ & & & & \text{RESSOURCES} & & \\ & & = & & & & \end{array}$$

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{P} & = & \mathbf{PS} & \mathbf{x} & \mathbf{VR} & \mathbf{x} & \mathbf{EM} \\ \text{PERFORMANCE/} & & \text{POSITION} & & \text{VALEUR} & & \text{EFFICACITÉ} \\ \text{RENTABILITÉ} & = & \text{STRATÉGIQUE} & \mathbf{x} & \text{DES} & \mathbf{x} & \text{MANAGÉRIALE} \\ & & & & \text{RESSOURCES} & & \\ & & = & & & & \\ & & \text{Valeur/attractif du secteur} & & & & \end{array}$$

Méthode global de diagnostic stratégique

Une formule simplifiée de la **PERFORMANCE** d'une entreprise

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{P} & = & \mathbf{PS} & \mathbf{x} & \mathbf{VR} & \mathbf{x} & \mathbf{EM} \\ \text{PERFORMANCE/} & & \text{POSITION} & & \text{VALEUR} & & \text{EFFICACITÉ} \\ \text{RENTABILITÉ} & = & \text{STRATÉGIQUE} & \mathbf{x} & \text{DES} & \mathbf{x} & \text{MANAGÉRIALE} \\ & & & & \text{RESSOURCES} & & \\ & & = & & & & \\ & & \text{Valeur/attractif du secteur} & & & & \\ & & & \mathbf{x} & & & \\ & & \text{Position concurrentielle de l'entreprise} & & & & \end{array}$$

Profil général d'efficacité

Profils	Position stratégique	Ressources	Management
Profil idéal	+	+	+
À potentiel et laxiste	+	+	-
Manque de ressources	+	-	+
À potentiel mais vulnérable	+	-	-
Dépositionnée	-	+	+
Efficiente mais à bout de souffle	-	-	+
Encore riche mais à bout de souffle	-	+	-
Profil de faillite	-	-	-

Les étapes de la méthode (1/4)

Les étapes de la méthode (1/4)

1. Comprendre notre (nos) business/activités actuels
Métier, vocation, mission, segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise

Les étapes de la méthode (1/4)

1. Comprendre notre (nos) business/activités actuels
Métier, vocation, mission, segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise

2. Analyse de l'environnement sectoriel et concurrentiel pour chaque DAS : valeur et attrait

- Chaîne de valeur de l'industrie
- Analyse de la pression concurrentielle
- Analyse des concurrents et de leur positionnement
- Analyse prospective et moteurs de changements

Les étapes de la méthode (2/4)

Les étapes de la méthode (2/4)

3. Diagnostic de la position stratégique de l'entreprise sur ses DAS :

- Analyse de la position concurrentielle
- Matrices de position stratégique attrait/atouts et analyse du portefeuille d'activités

Les étapes de la méthode (2/4)

3. Diagnostic de la position stratégique de l'entreprise sur ses DAS :

- Analyse de la position concurrentielle
- Matrices de position stratégique attrait/atouts et analyse du portefeuille d'activités

4. Diagnostic des ressources/compétences et de la gestion des fonctions

Les étapes de la méthode (2/4)

3. Diagnostic de la position stratégique de l'entreprise sur ses DAS :

- Analyse de la position concurrentielle
- Matrices de position stratégique attrait/atouts et analyse du portefeuille d'activités

4. Diagnostic des ressources/compétences et de la gestion des fonctions

5. Diagnostic du management

- Gestion stratégique
- Structure et culture organisationnelles
- Leadership et styles de management
- Système de contrôle

Les étapes de la méthode (3/4)

6. Synthèse du diagnostic stratégique

- Problèmes : systèmes de relations de causes à effet
- Domaines d'excellence

Les étapes de la méthode (3/4)

6. Synthèse du diagnostic stratégique

- Problèmes : systèmes de relations de causes à effet
- Domaines d'excellence

7. Formulation de la stratégie concurrentielle

- Objectifs et degré d'engagement
- Avantages concurrentiels
- Manœuvres stratégiques ? : diversification/spécialisation, intégration verticale, internationalisation
- Modes de développement

Les étapes de la méthode (4/4)

8. De la stratégie à l'action

- Evolution des ressources et compétences de l'entreprise et de la gestion des différentes fonctions
- Evolution du mode de management (structure, culture, système de pouvoir, SI, leadership,...)

Formulation de la stratégie au niveau d'une activité

1) Quel doit être le niveau d'engagement de notre entreprise dans cette activité (développement, maintien, retrait) ?

2) Quelle combinaison d'avantages concurrentiels voulons-nous défendre dans cette activité ?

3) Quelles cibles applications/produits et groupes de clients viser dans cette activité -> diversification/spécialisation

4) Quelles cibles marchés géographiques viser dans cette activité -> internationalisation

5) Quelle position prendre dans la filière verticale de conception-production-distribution -> intégration verticale

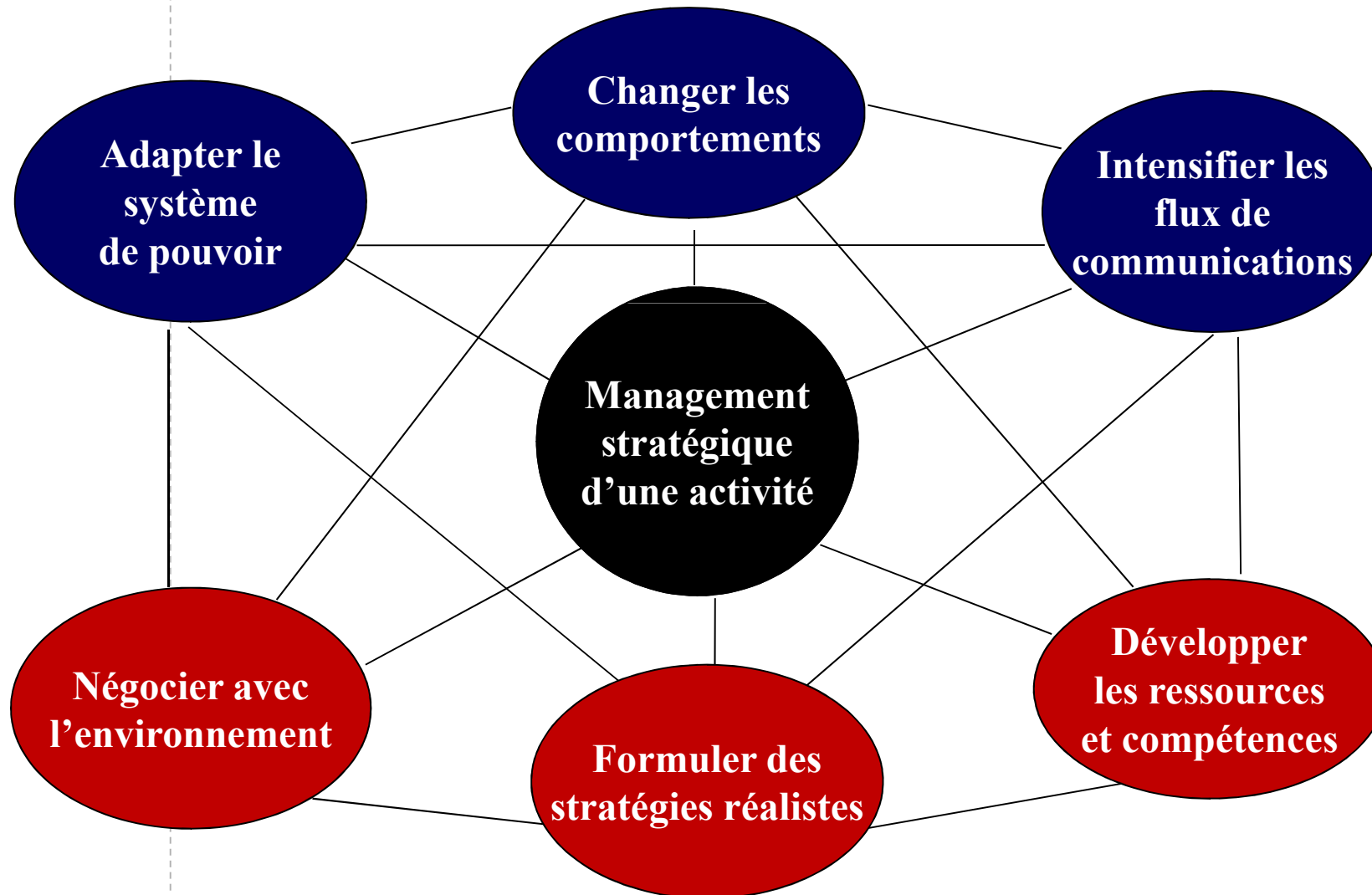
6) Quel mode de développement et quelles collaborations spécifiques à cette activité devraient sous-tendre notre action ?

Formulation de la stratégie au niveau d'une activité

Exemple : Activité « matériel pour la viticulture »

1. Nous décidons un développement rapide de cette activité
2. En nous renforçant sur le SAV de nos produits (qui est un FCS à l'exportation)
3. En proposant une gamme large et en améliorant leur modularité
4. En effet, nous visons le marché de l'Europe du Sud en forte croissance
5. En sous-traitant la fabrication de composants en Espagne
6. Et en concluant une alliance de distribution avec notre sous-traitant espagnol.

Le management stratégique au niveau d'une activité



Conclusion

Le management stratégique	Les étapes de la méthode
Où on est?	Diagnostic de la position stratégique
Où on va?	Objectifs et degré d'engagement
Comment on y va ?	Stratégie concurrentielle (avantages concurrentiels, manœuvres stratégiques et modes de développement)
Comment on se déplace ?	Mise en œuvre : évolution des ressources et compétences, évolution du mode de management