

---

# **STRATEGIE**

Concepts, Modèles et Outils

**par Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique  
& Stratégique

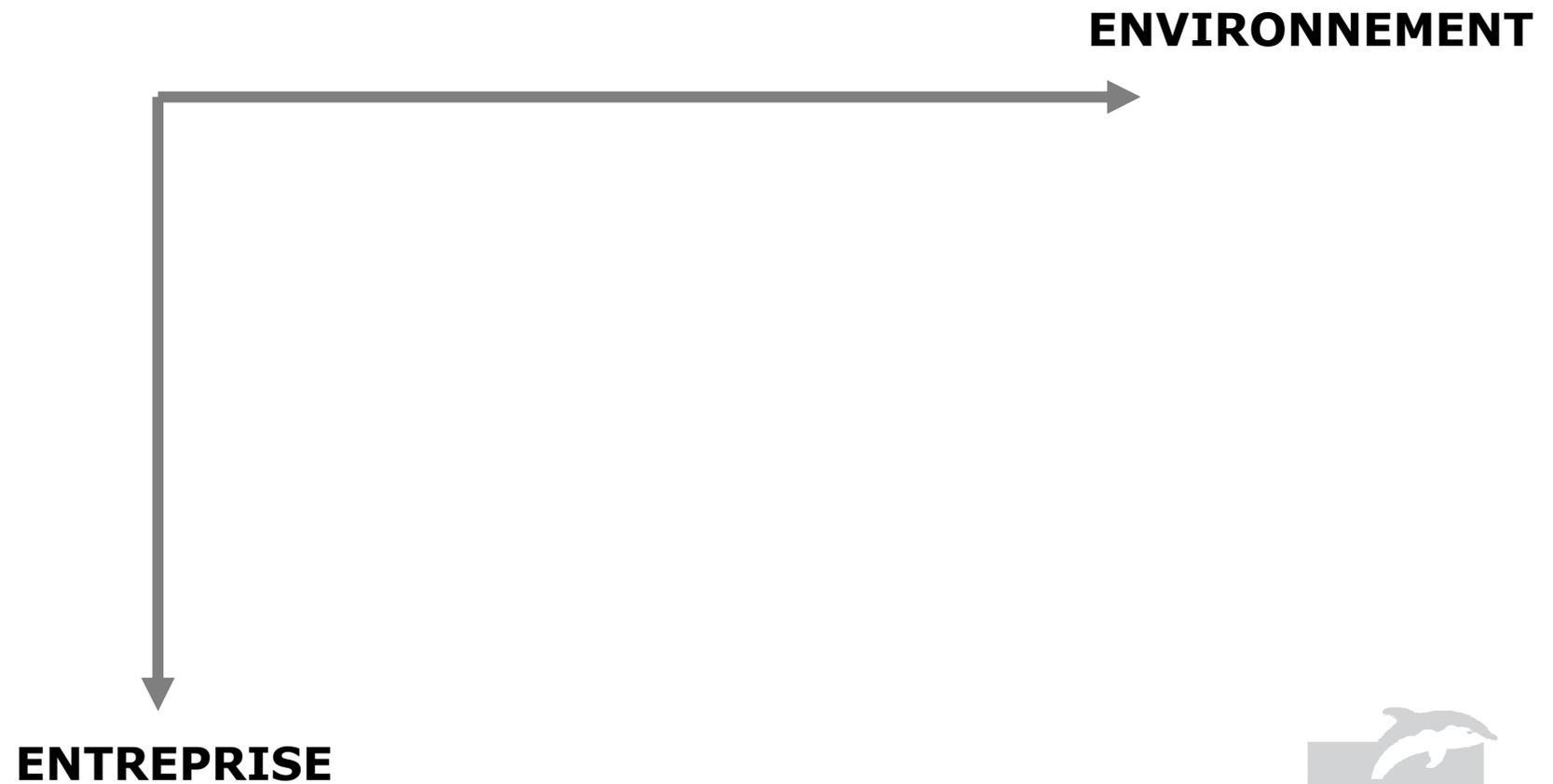
# Objet de la séance

---

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

# La logique de la démarche stratégique

---



# La logique de la démarche stratégique

---

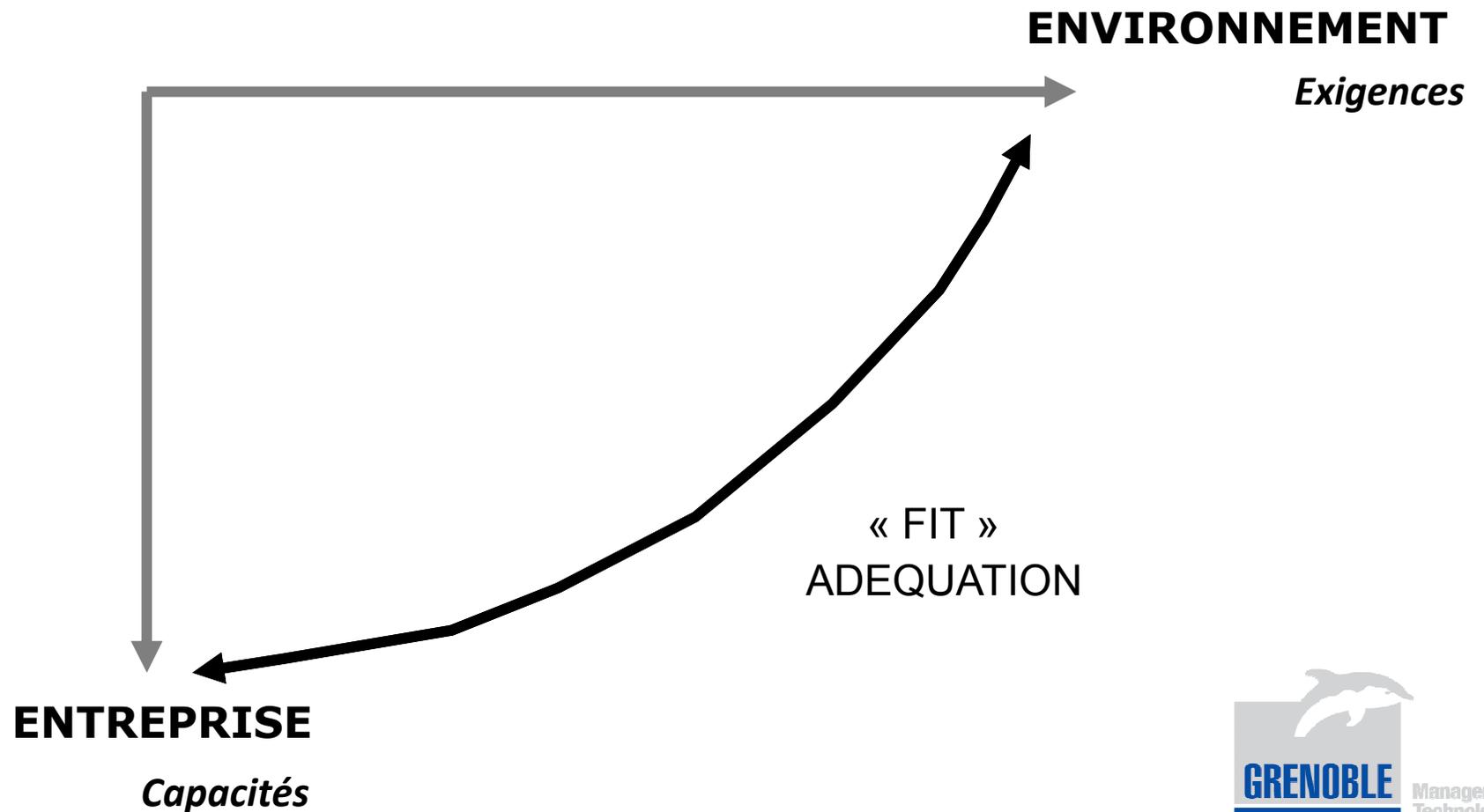


# La logique de la démarche stratégique

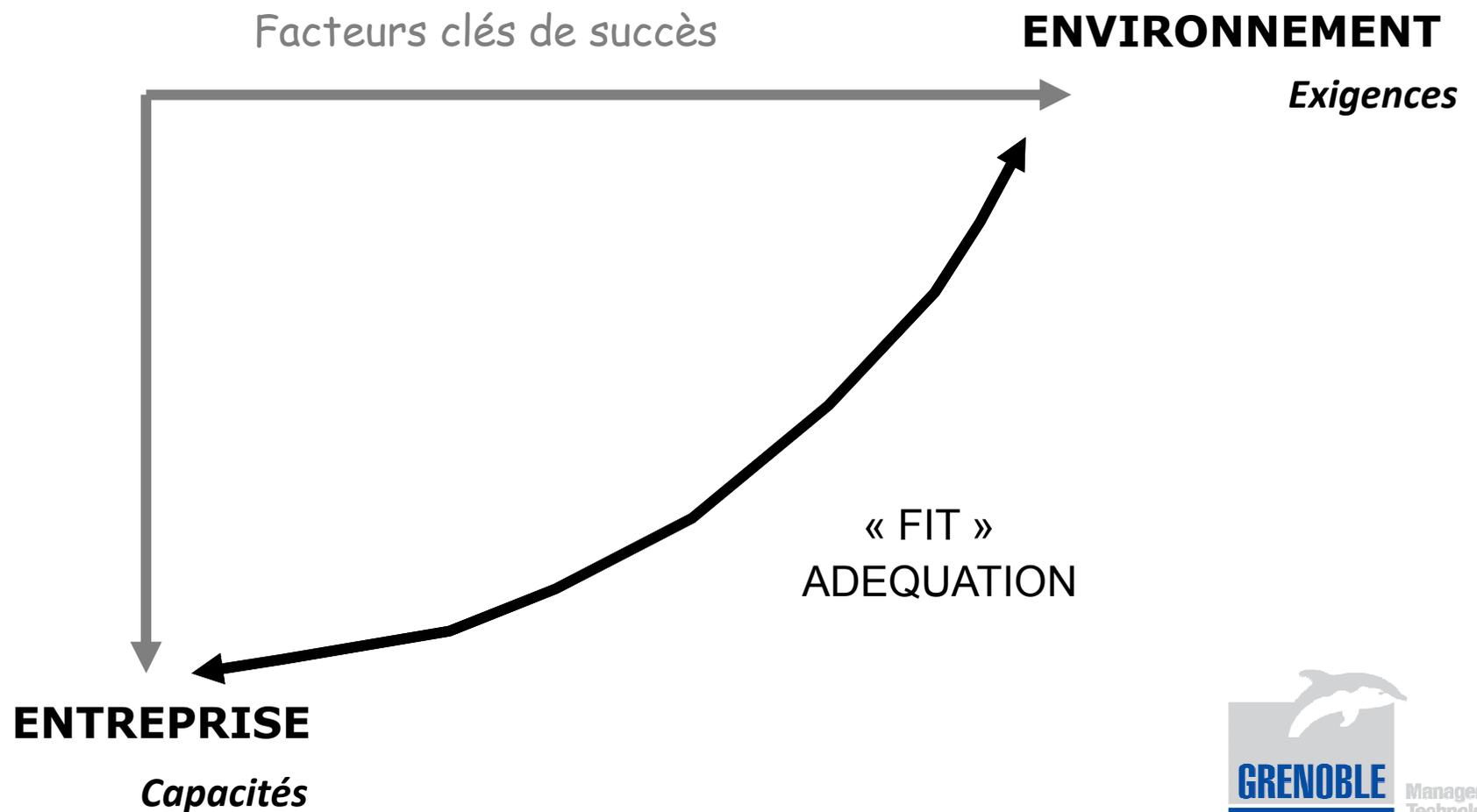
---



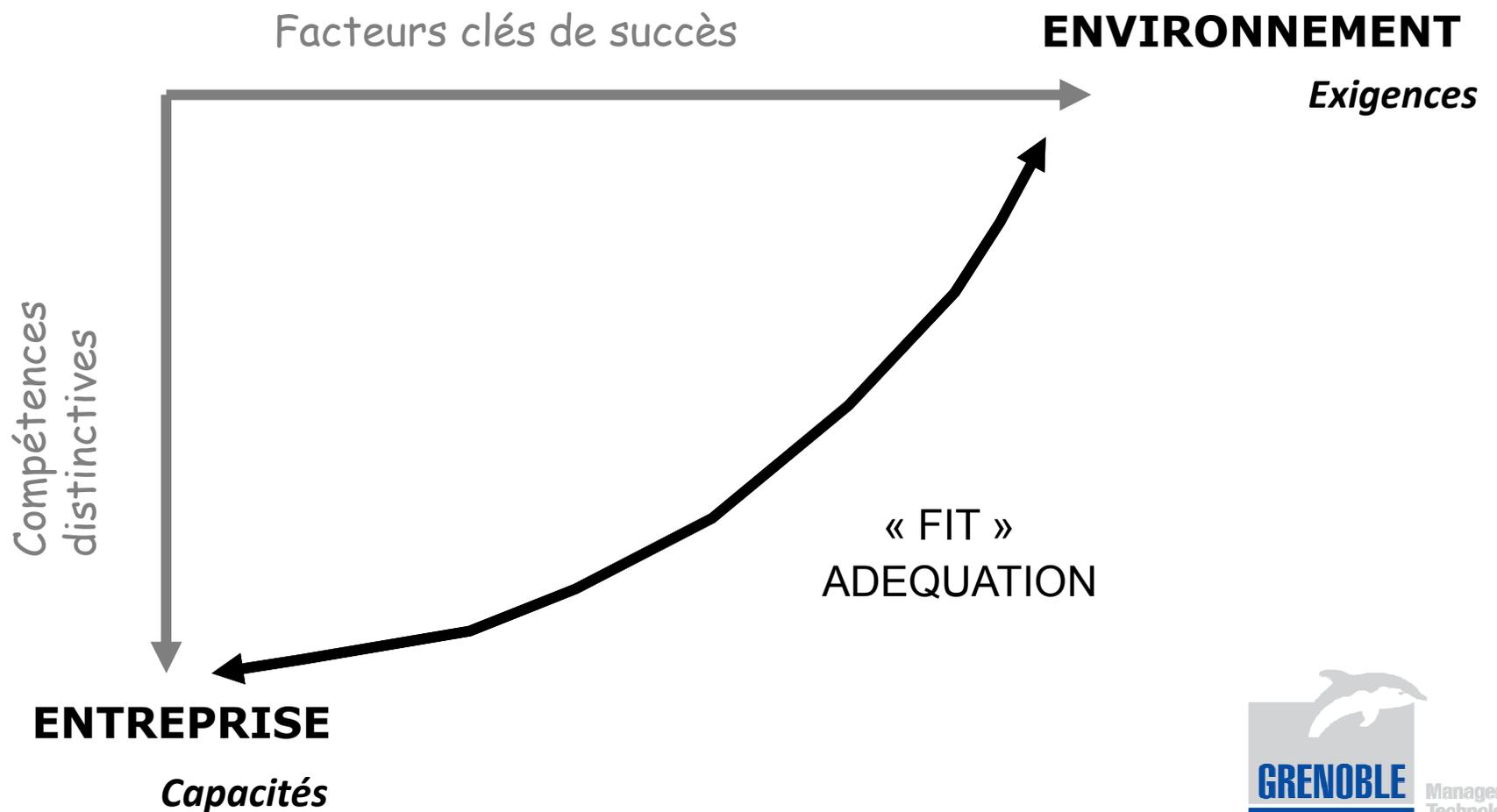
# La logique de la démarche stratégique



# 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

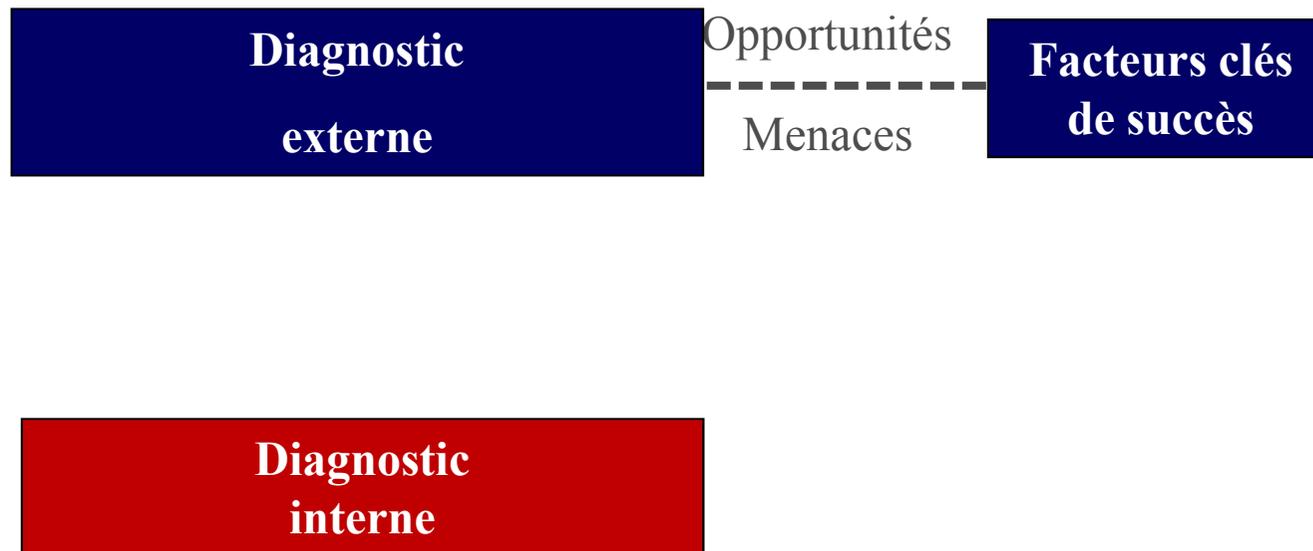
# La démarche de base : l'analyse SWOT

---



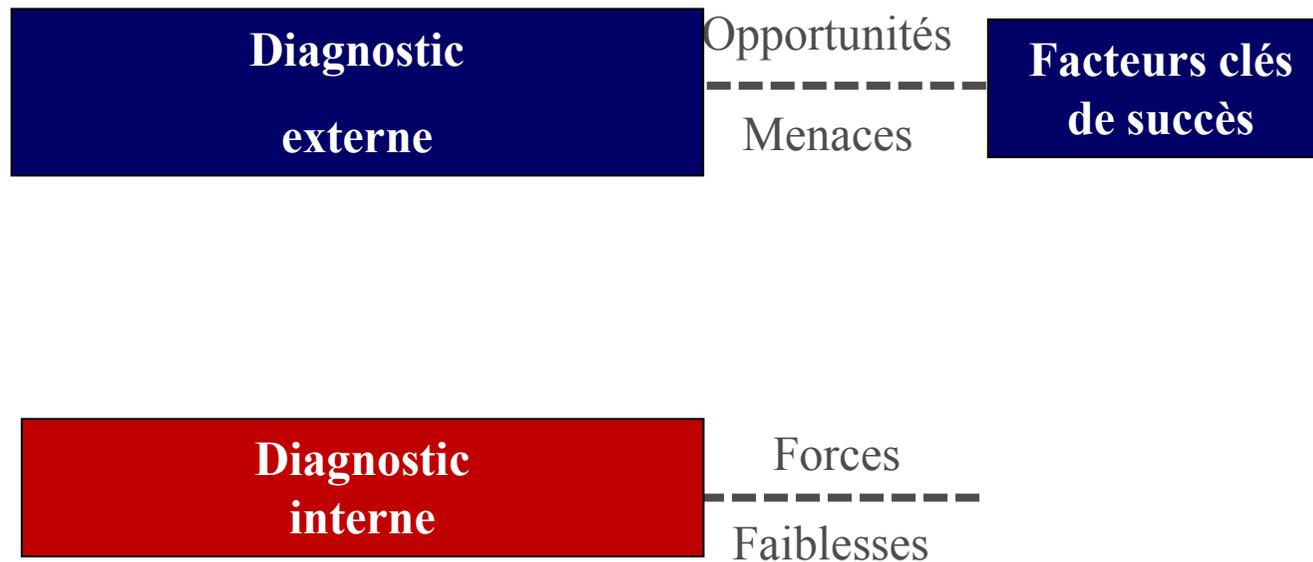
# La démarche de base : l'analyse SWOT

---

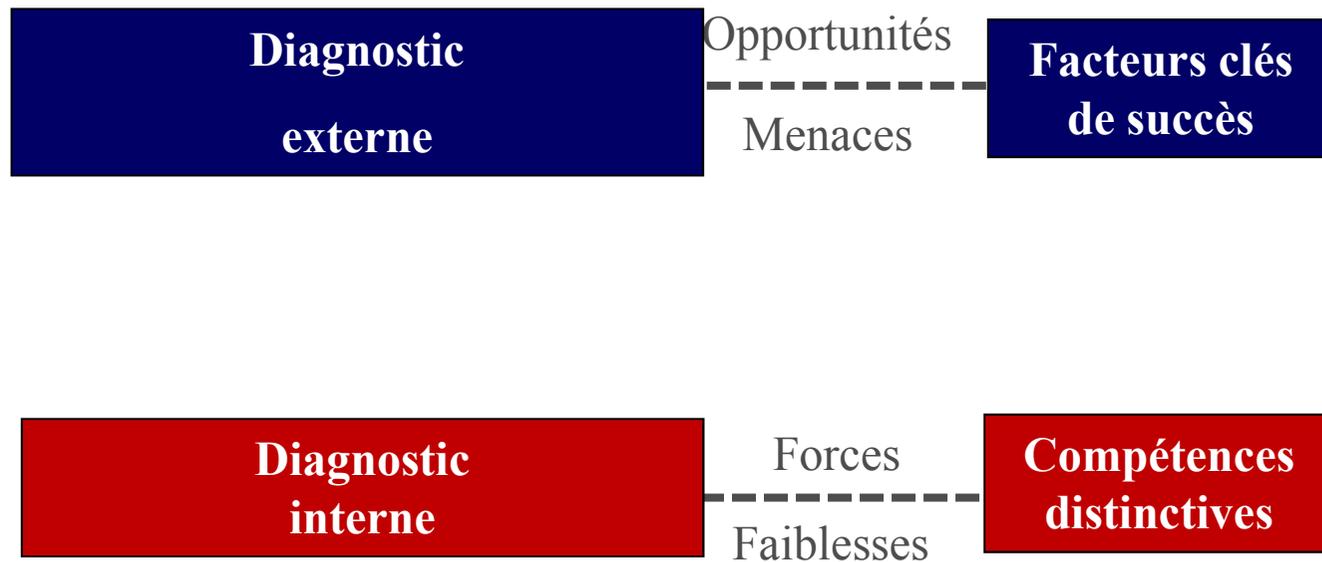


# La démarche de base : l'analyse SWOT

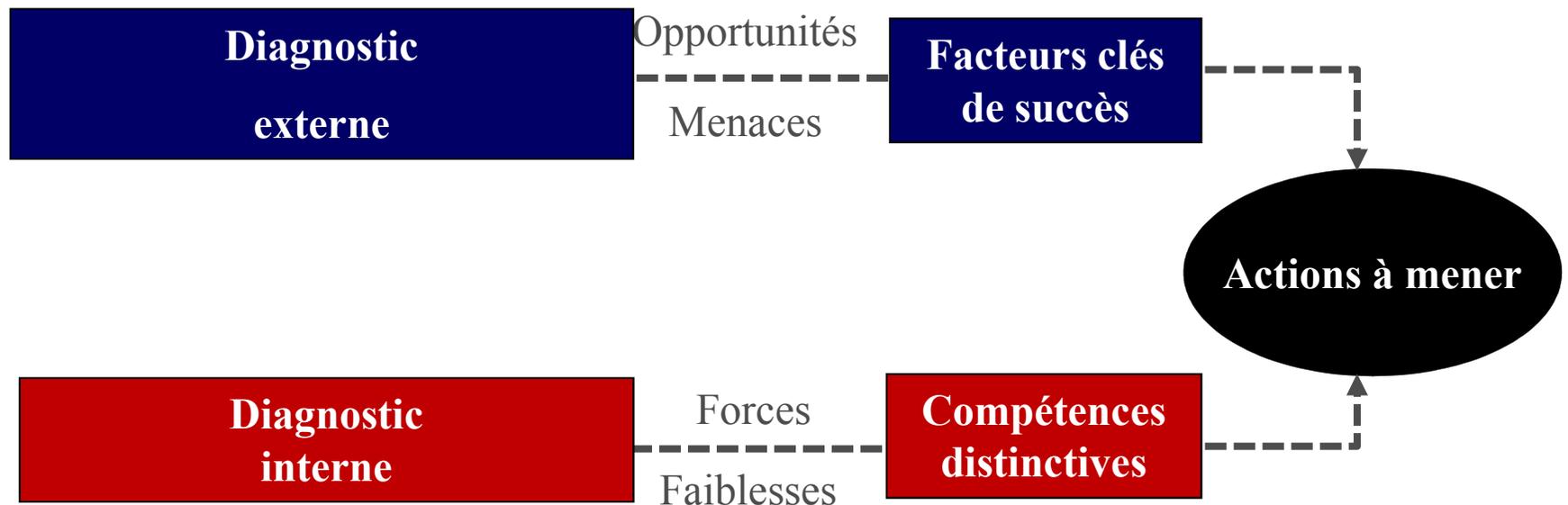
---



# La démarche de base : l'analyse SWOT



# La démarche de base : l'analyse SWOT

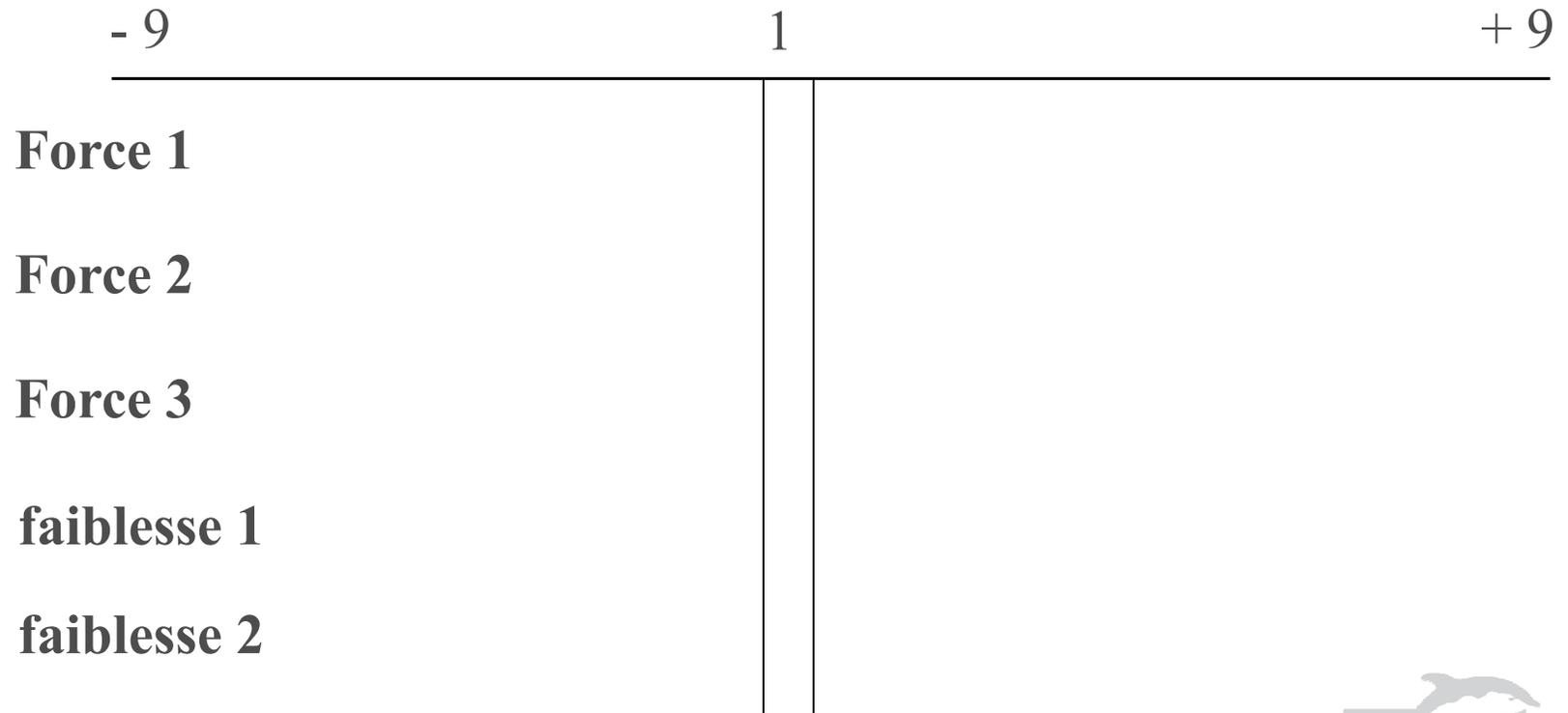


# La matrice SWOT de Renault

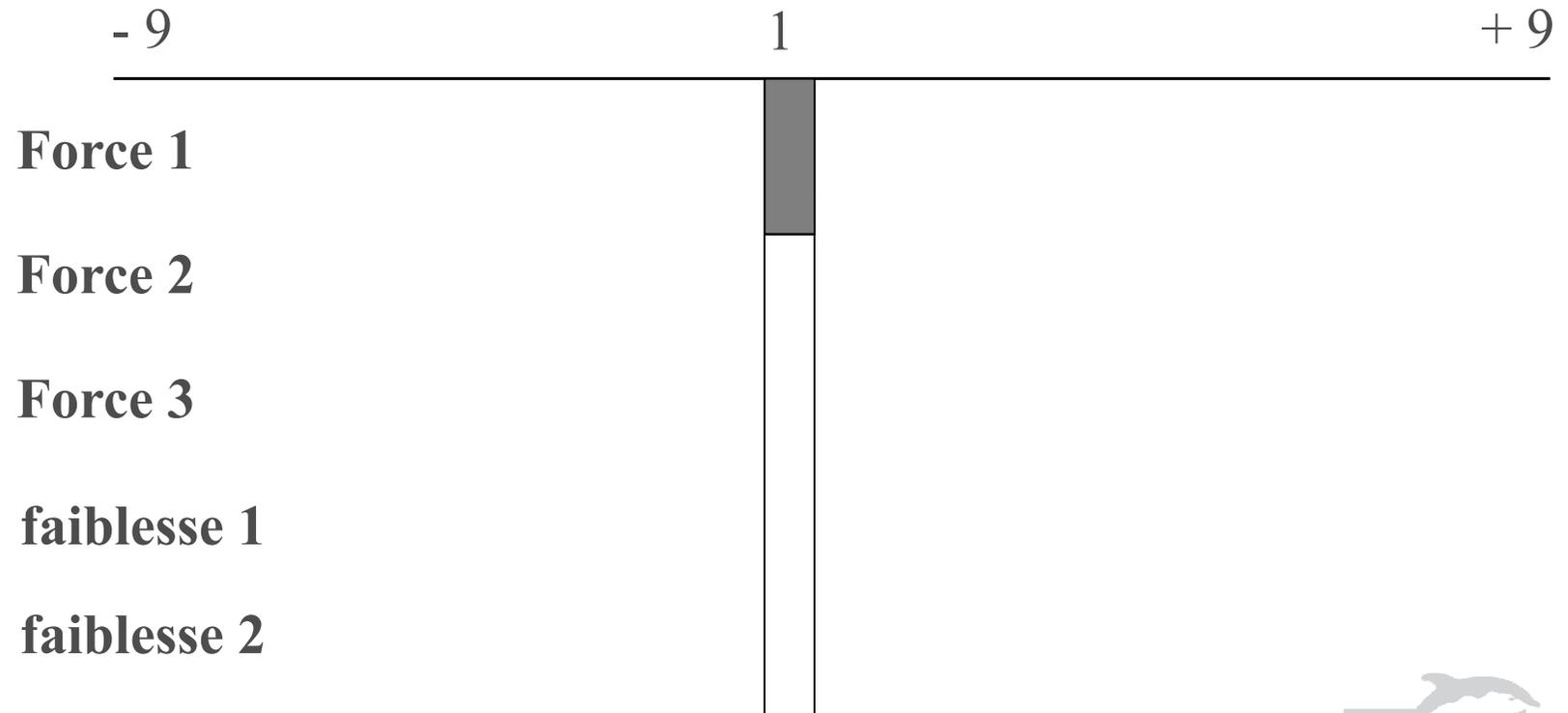
## Évolutions clés de l'environnement

Forces et faiblesses	Évolutions clés de l'environnement				+	-
	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		
<b>Principales forces</b>						
<b>Gamme de produits</b>	+		++	+++	6	
<b>Capacité innovation</b>	++		+	+	4	
<b>Image en Formule 1</b>	+		+	+	3	
<b>Principales faiblesses</b>						
<b>Ventes très concentrées en Europe</b>	---	--	--			7
<b>Taille réduite par rapport aux principaux concurrents</b>	--		-			3
<b>Échec dans le haut de gamme (une seule marque)</b>						2
	-			-		
<b>+</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		
<b>-</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		

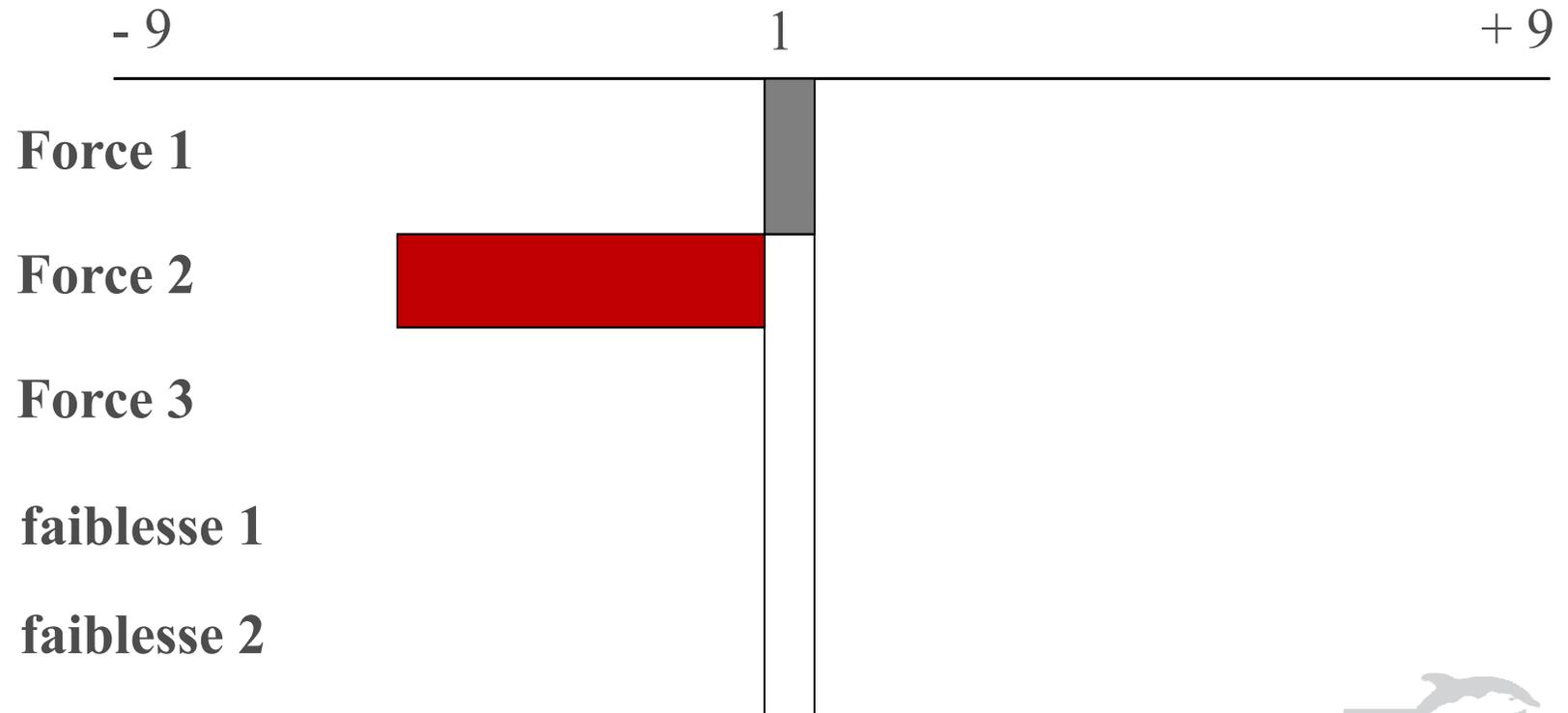
# Le profil concurrentiel de l'entreprise



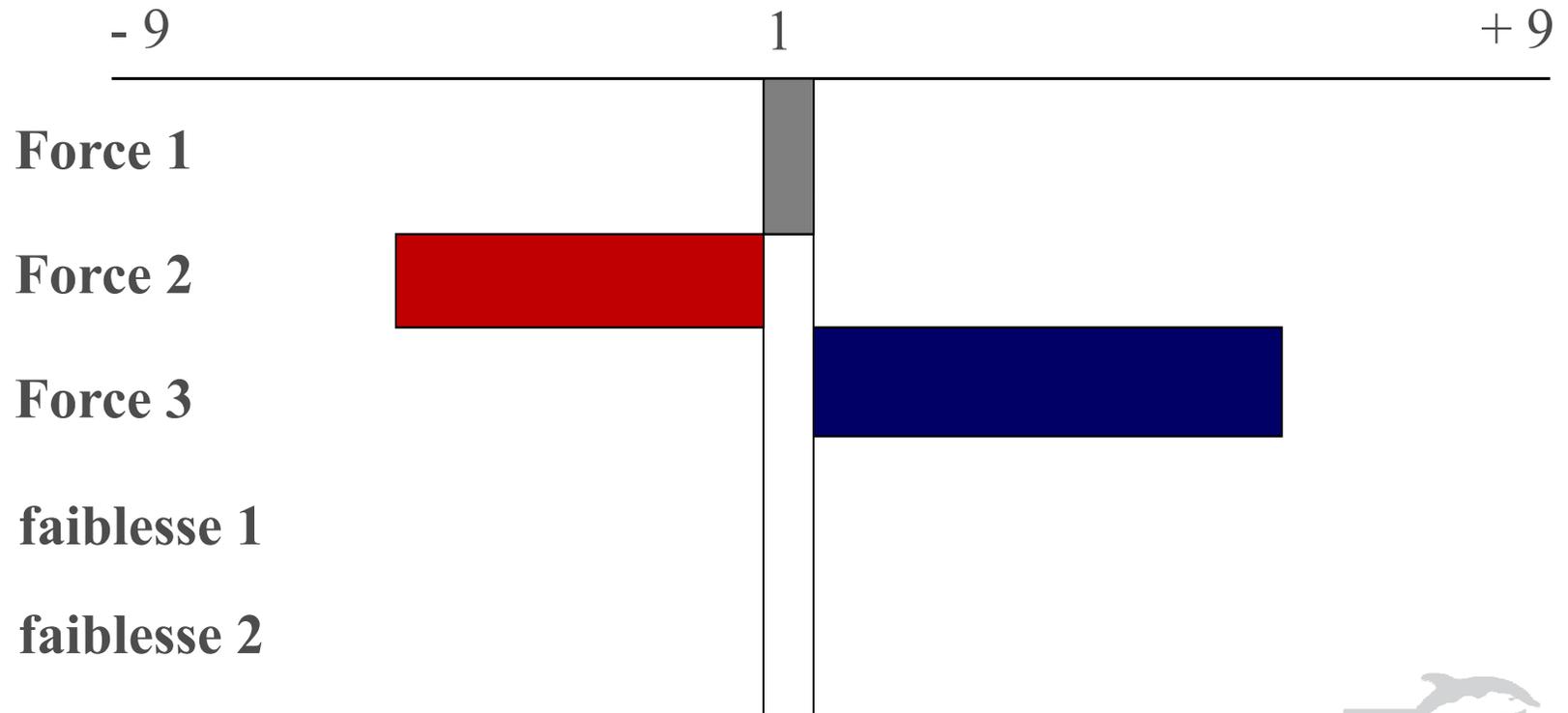
# Le profil concurrentiel de l'entreprise



# 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

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

# 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 ?

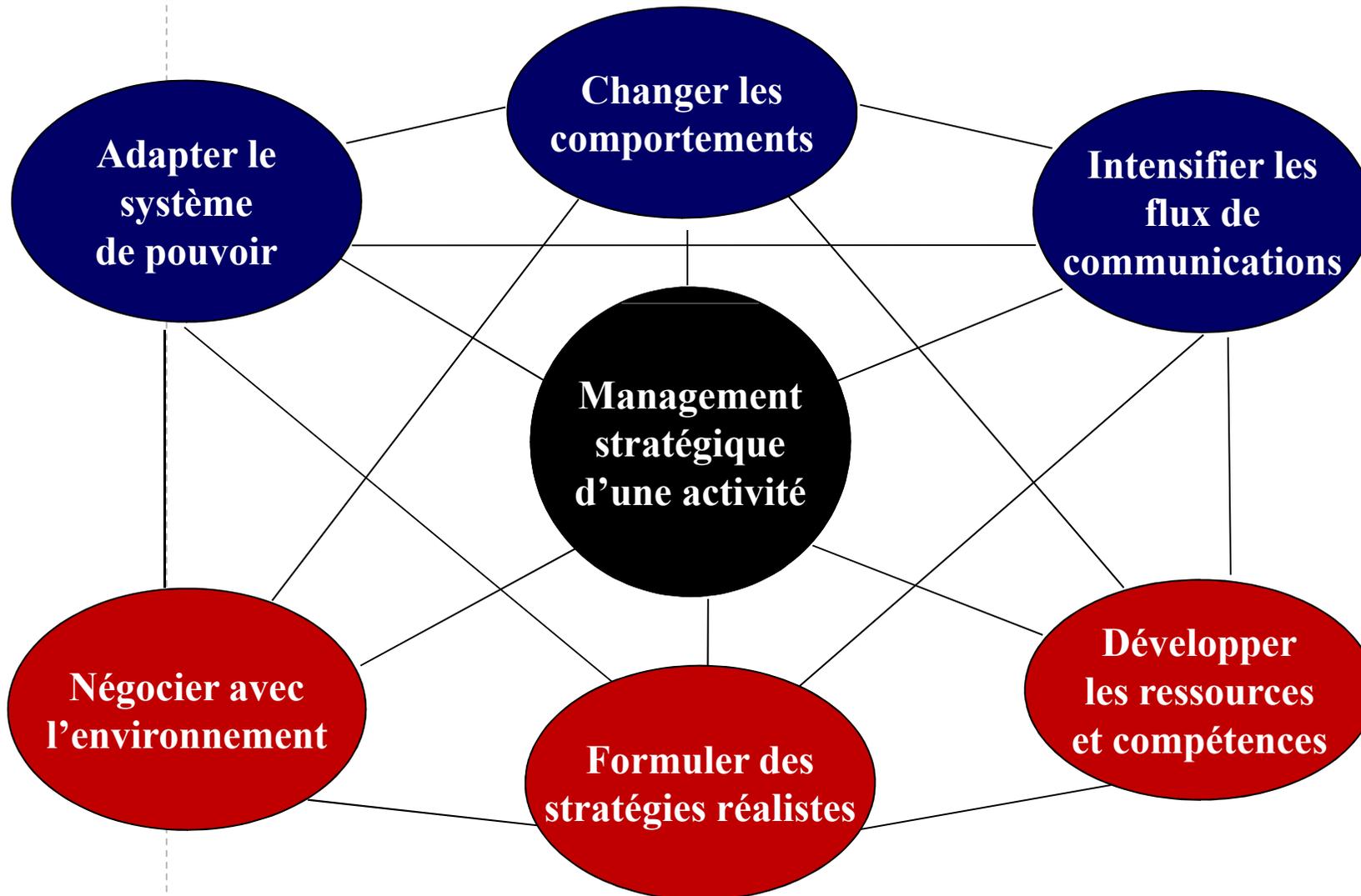
# Formulation de la stratégie au niveau d'une activité

---

## 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