

STRATÉGIE

ANALYSE STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT DYNAMIQUE

Pourquoi ce cours ?

Les organisations évoluent aujourd'hui dans un environnement où les certitudes d'hier deviennent rapidement les incertitudes de demain. Mondialisation, transitions environnementales, intelligence artificielle, tensions géopolitiques, évolutions sociétales, nouvelles attentes des collaborateurs : les dirigeants doivent prendre des décisions complexes dans des contextes de plus en plus instables.

Face à cette réalité, connaître les modèles stratégiques ne suffit plus. Encore faut-il savoir les mobiliser avec discernement, les adapter aux spécificités de chaque organisation et les transformer en décisions concrètes. Ce module a été conçu dans cette perspective. Il ne vise pas seulement à transmettre des outils d'analyse stratégique, mais à développer une manière de raisonner.

Vous serez progressivement amenés à adopter la posture d'un consultant ou d'un manager appelé à diagnostiquer une situation, proposer des orientations, convaincre des décideurs et accompagner la transformation de l'organisation.

Tout au long du semestre, vous construirez progressivement un diagnostic stratégique complet avant de défendre vos recommandations devant un comité de direction simulé.

Comprendre. Décider. Transformer.

Telle est l'ambition de ce module.

SEANCE 1 : Fondamentaux de la stratégie d'entreprise : vision, mission, objectifs

SEANCE 2 : Analyse externe : environnement, concurrence, tendances, opportunités

SEANCE 3 : Analyse interne : ressources, compétences, culture, valeur

SEANCE 4 : De l'Analyse au diagnostic stratégique

SEANCE 5 : Stratégies globales et de domaine : coûts, différenciation, focalisation

SEANCE 6 : Piloter l'exécution et accompagner la transformation

SEANCE 7 : Transformer une stratégie en comportements durables

SEANCE 8 : Piloter dans un environnement incertain

Fondamentaux de la stratégie d'entreprise

Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles mieux que d'autres ?

Une question simple... mais essentielle

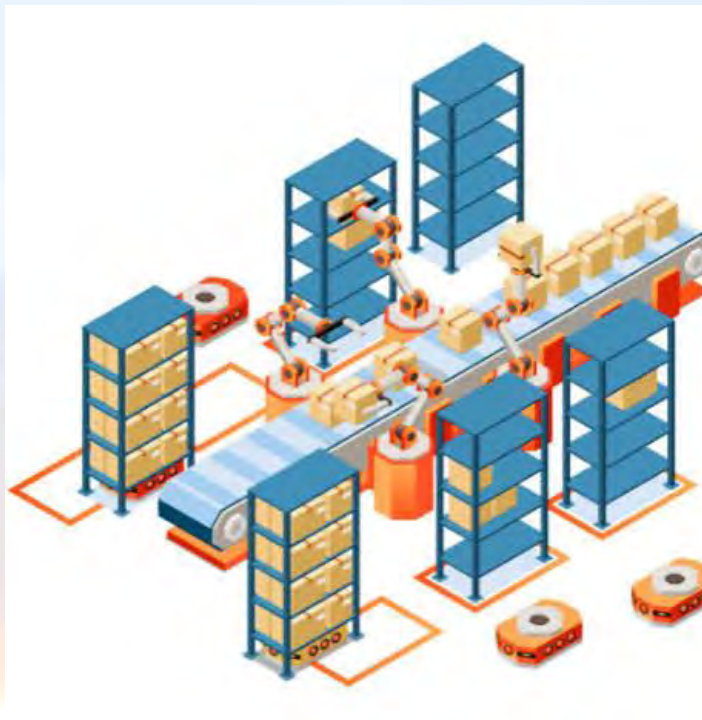
- Deux entreprises
- Même marché
- Produits comparables
- Taille similaire
- Ressources proches

Pourquoi leurs performances deviennent-elles radicalement différentes après quelques années ?

Les réponses les plus fréquentes

- Le dirigeant
- L'innovation
- Les investissements
- Les collaborateurs
- La qualité
- Le marketing
- La chance

→ Toutes ces réponses sont pertinentes... mais aucune n'explique, à elle seule, la réussite durable d'une entreprise.



Le véritable facteur différenciant

La différence provient principalement :

- d'une vision claire ;
- d'une succession de décisions cohérentes ;
- d'arbitrages assumés ;
- d'une stratégie construite dans la durée.

Une stratégie ne garantit pas le succès. L'absence de stratégie augmente fortement le risque d'échec.

La performance durable d'une organisation résulte avant tout d'une succession de choix stratégiques cohérents et non d'une décision isolée.

Qu'est-ce que la stratégie ? Définition, origine et principes fondamentaux

Une notion héritée du monde militaire

- Origine grecque : *Strategos*
- Le stratège dirige une armée
- Il organise les ressources disponibles
- Il choisit où concentrer ses efforts
- Son objectif : remporter la guerre, pas uniquement une bataille

➔ En entreprise, la logique reste identique : utiliser au mieux des ressources limitées pour atteindre une ambition durable.

Une stratégie est...

- Un ensemble de décisions cohérentes
- Une vision à long terme
- Une réponse à un environnement évolutif
- Une mobilisation optimale des ressources
- Un processus permanent d'arbitrage

Une décision isolée (achat d'une machine, recrutement, nouvel ERP...) ne constitue jamais une stratégie à elle seule.

Les trois caractéristiques essentielles

Une stratégie :

- s'inscrit dans la durée ;
- donne de la cohérence aux décisions ;
- oblige l'entreprise à effectuer des choix.

Les ressources étant limitées, il est impossible de tout faire simultanément.

La stratégie consiste autant à choisir ce que l'on fera... qu'à renoncer à ce que l'on ne fera pas.

La stratégie est un ensemble cohérent de décisions de long terme permettant à une organisation d'atteindre une ambition en mobilisant au mieux ses ressources dans un environnement évolutif.

Vision, mission et objectifs

Les trois fondations de toute stratégie

Trois questions fondamentales

Avant de définir une stratégie, toute organisation doit répondre à trois questions essentielles :

- **Où voulons-nous aller ?** → Vision
- **Pourquoi existons-nous ?** → Mission
- **Comment mesurer notre progression ?** → Objectifs

Ces trois notions sont complémentaires et ne doivent jamais être confondues.

Trois rôles distincts

Vision

- Ambition à long terme
- Futur souhaité
- Direction commune

Mission

- Raison d'être
- Valeur créée
- Activités actuelles

Objectifs

- Résultats attendus
- Indicateurs de progression
- Échéances



Une cohérence indispensable

Une vision ambitieuse sans mission claire crée de la confusion.
Une mission sans objectifs reste une déclaration d'intention.
Des objectifs sans vision conduisent à une succession d'actions sans véritable cap.

Vision + Mission + Objectifs = Fondations d'une stratégie durable.

Une stratégie cohérente repose sur trois fondations complémentaires : la vision donne la direction, la mission donne le sens et les objectifs permettent de mesurer les progrès.

La Vision

Donner une direction à long terme



La vision répond à une question essentielle
Que voulons-nous devenir ?

La vision :

- projette l'entreprise dans l'avenir ;
- fixe une ambition commune ;
- oriente les décisions stratégiques ;
- donne une direction à long terme.

Elle décrit un futur souhaité et non la situation actuelle.

Les caractéristiques d'une vision efficace

Une bonne vision est :

- ambitieuse mais crédible ;
- claire et compréhensible ;
- inspirante pour les équipes ;
- suffisamment stable dans le temps ;
- cohérente avec les valeurs de l'entreprise.

Elle constitue un véritable cap pour l'organisation.

Une vision n'est pas un slogan

✗ « Être le meilleur. »
Cette formulation reste trop vague.

✓ « Devenir, d'ici dix ans, l'acteur régional de référence dans les solutions industrielles bas carbone. »

Une vision efficace est précise, mobilisatrice et facilement partageable.

La vision exprime l'ambition de l'entreprise. Elle décrit ce que l'organisation souhaite devenir et sert de référence pour orienter toutes les décisions stratégiques.

La Mission

Donner du sens à l'action de l'entreprise

La mission répond à une question essentielle
Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?

La mission précise :

- la raison d'être de l'organisation ;
- les activités principales ;
- les bénéficiaires ;
- la valeur créée.

Elle est ancrée dans le présent.

Une mission efficace décrit...

- ✓ Ce que fait l'entreprise
- ✓ Pour qui elle le fait
- ✓ Quelle valeur elle apporte

Elle ne décrit pas :

- ✗ les moyens utilisés
- ✗ les performances recherchées
- ✗ les objectifs financiers

La mission définit la raison d'être de l'entreprise. Elle explique pourquoi elle existe aujourd'hui, pour qui elle crée de la valeur et quelle contribution elle apporte à ses clients et à son environnement.



Une mission ne se résume pas à un catalogue

✗ « Fabriquer des produits de qualité. »

La qualité est une exigence.

Elle ne constitue pas une raison d'être.

✓ « Concevoir et commercialiser des solutions permettant aux industriels d'améliorer durablement la sécurité et la performance de leurs installations. »

Une bonne mission décrit la valeur créée pour le client.

Les objectifs stratégiques

Transformer une ambition en résultats mesurables

Pourquoi fixer des objectifs ?

Les objectifs permettent de :

- traduire la stratégie en actions concrètes ;
- orienter les décisions ;
- prioriser les ressources ;
- mesurer les progrès réalisés ;
- mobiliser les collaborateurs autour de résultats partagés.

Sans objectifs, une stratégie reste une intention.

Les caractéristiques d'un bon objectif

Un objectif stratégique doit être :

- clair ;
- compréhensible ;
- réaliste ;
- mesurable lorsque cela est possible ;
- limité dans le temps.

Le modèle **SMART** constitue un excellent point de départ, sans être une règle absolue.



Vision, mission et objectifs : un ensemble cohérent

Vision

Devenir la référence nationale du recyclage industriel.

Mission

Donner une seconde vie aux équipements industriels.

Objectifs

- Doubler le chiffre d'affaires en 5 ans.
- Réduire de 30 % les déchets non valorisés.
- Atteindre 95 % de satisfaction client.

Les objectifs rendent la stratégie pilotable.

Les objectifs traduisent la vision et la mission en résultats attendus. Ils permettent de piloter la stratégie, de mobiliser les équipes et de mesurer les progrès réalisés.

La stratégie : un ensemble de choix cohérents

Choisir, c'est aussi renoncer

Une stratégie est avant tout un arbitrage

Les ressources d'une entreprise sont toujours limitées :

- Temps
- Budget
- Compétences
- Capacités industrielles
- Ressources humaines
- Moyens financiers

Une stratégie efficace repose donc sur des **choix assumés** et des **renoncements réfléchis**.

Choisir... c'est renoncer

Une entreprise dispose de **500 000 €** à investir.

Elle pourrait :

- moderniser son outil industriel ;
- développer un nouveau produit ;
- recruter une équipe commerciale ;
- déployer un ERP ;
- ouvrir une filiale à l'étranger.

Toutes ces décisions sont pertinentes... mais il est rarement possible de tout faire simultanément.

La véritable essence de la stratégie
« **The essence of strategy is choosing what not to do.** »

Michael Porter

Une bonne stratégie consiste à :

- hiérarchiser les priorités ;
- concentrer les ressources ;
- créer un avantage concurrentiel durable.

Dire “non” est souvent une décision stratégique plus difficile que dire “oui”.

La stratégie ne consiste pas à multiplier les projets. Elle consiste à concentrer les ressources limitées de l'entreprise sur les choix qui créeront le plus de valeur à long terme.

Les erreurs stratégiques les plus fréquentes

Pourquoi certaines stratégies échouent-elles ?

Les cinq erreurs les plus fréquentes

Les organisations échouent souvent lorsqu'elles :

- confondent stratégie et plan d'actions ;
- poursuivent trop de priorités simultanément ;
- réagissent en permanence à l'urgence ;
- modifient continuellement leurs orientations ;
- sous-estiment les évolutions de leur environnement.

Une stratégie performante exige de la cohérence dans la durée.

Les conséquences en entreprise

Une stratégie mal construite entraîne progressivement :

- des investissements peu rentables ;
- une démotivation des équipes ;
- une perte de compétitivité ;
- des arbitrages incohérents ;
- une dégradation des performances économiques.

Les symptômes apparaissent souvent plusieurs années après les premières erreurs.

Le rôle du dirigeant... et du consultant

Le dirigeant construit la vision.

Le manager la déploie.

Le consultant apporte un regard extérieur, challenge les décisions et aide l'entreprise à maintenir sa cohérence stratégique.

Une bonne stratégie n'est jamais figée, mais elle ne change pas au gré des modes.



Une stratégie échoue rarement parce que les outils sont mauvais. Elle échoue le plus souvent par manque de cohérence, de constance, d'anticipation ou d'exécution.

Du diagnostic à la décision stratégique

La démarche d'analyse d'un futur cadre ou consultant

Le consultant comme facilitateur

Le consultant n'apporte pas des réponses toutes faites.

Il aide l'entreprise à :

- poser les bonnes questions ;
- structurer sa réflexion ;
- objectiver les décisions ;
- construire une stratégie réaliste ;
- sécuriser la mise en œuvre.

La qualité des décisions dépend souvent de la qualité des questions posées.

Le rôle d'un futur cadre GPLA

Un responsable Supply Chain ou un manager ne doit pas uniquement :

- résoudre les problèmes ;
- gérer les urgences ;
- piloter les opérations.

Il doit également :

- prendre du recul ;
- anticiper les évolutions ;
- arbitrer les priorités ;
- accompagner les transformations.

La réflexion stratégique devient une compétence essentielle.

La démarche stratégique en cinq étapes

1. Comprendre la situation actuelle.
2. Analyser l'environnement interne et externe.
3. Identifier les enjeux stratégiques.
4. Construire et comparer plusieurs scénarios.
5. Choisir, déployer et piloter la stratégie retenue.

Une bonne décision est la conséquence d'une bonne analyse.

Une décision stratégique pertinente repose toujours sur un diagnostic rigoureux. Avant de proposer des solutions, un manager ou un consultant doit comprendre l'organisation, son environnement et ses enjeux.

Synthèse de la séance

Les idées essentielles à retenir

La stratégie donne une direction

- Elle définit une ambition à long terme.
- Elle permet d'anticiper plutôt que de subir.
- Elle oriente l'ensemble des décisions de l'entreprise.

Sans stratégie, les décisions perdent leur cohérence.

Vision, mission et objectifs sont complémentaires

Vision

→ Où voulons-nous aller ?

Mission

→ Pourquoi existons-nous ?

Objectifs

→ Comment mesurer nos progrès ?

Ces trois notions constituent le socle de toute réflexion stratégique.

Toute stratégie repose sur des choix

Les ressources étant limitées, il est impossible de tout faire.

Une stratégie consiste à :

- définir des priorités ;
- arbitrer ;
- accepter certains renoncements.

Choisir, c'est aussi savoir dire non.

Le diagnostic précède toujours la décision

Le futur manager ou consultant doit :

- comprendre ;
- analyser ;
- comparer plusieurs scénarios ;
- décider ;
- piloter.

Une bonne stratégie repose davantage sur la qualité du diagnostic que sur la rapidité des décisions.



Le management stratégique est avant tout une démarche de réflexion, de choix et de pilotage permettant à une organisation de construire durablement son avantage concurrentiel.