

Management stratégique

Clés de compréhension et ateliers pratiques

Pr. TALEB Mohamed Reda

Mohamedreda.taleb@gmail.com



digital lifelong learning

Avant-propos

Le test du couloir : la stratégie, une grande inconnue ?

5%

Seuls 5 % des salariés affirment connaître la stratégie de leur entreprise.

68%

68 % des managers estiment que leurs équipes ne sont pas alignées sur la stratégie de l'entreprise.

61%

61 % des dirigeants reconnaissent qu'ils ne parviennent pas à relier la stratégie au quotidien opérationnel.

12%

12 % des dirigeants pensent que « *les bonnes décisions stratégiques sont rares* ».

Le management stratégique est-il une discipline **incontournable** ? Peut-on diriger une entreprise sans formaliser la démarche stratégique ?

Avant-propos

Une discipline de collecte, d'organisation et de synthèse

Éplucher des rapports sectoriels, suivre des indicateurs macroéconomiques, faire de la veille concurrentielle, recouper les données internes, interviewer les opérationnels...

Une discipline de jugement

Trancher entre plusieurs décisions potentielles, toutes défendables sur le papier.

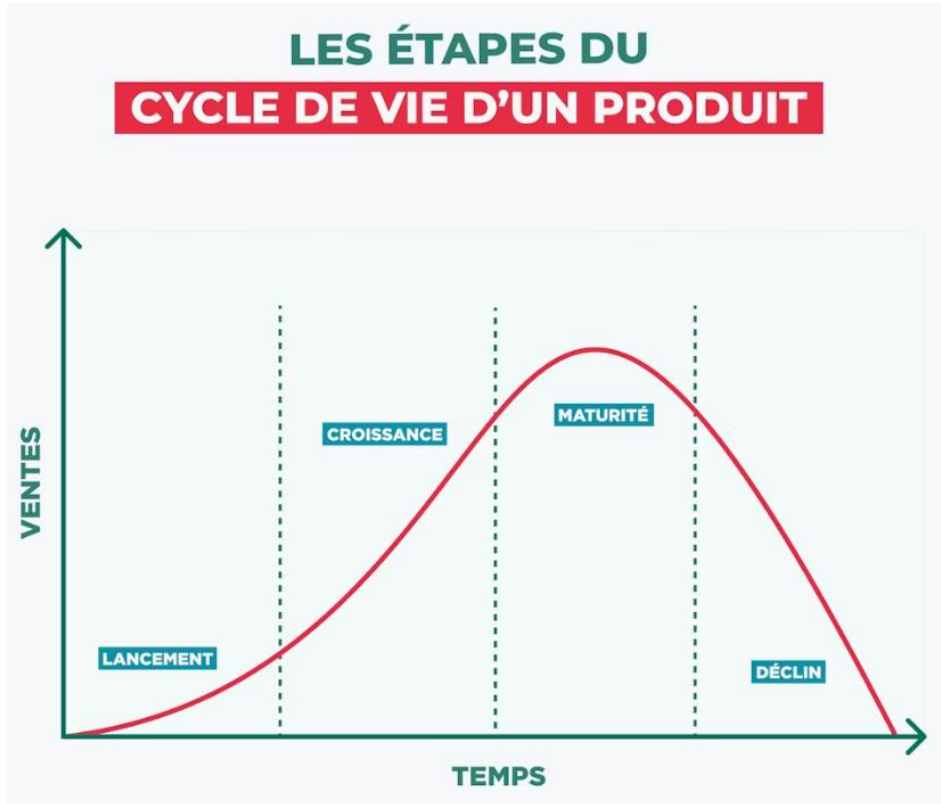
Une discipline de courage

Tuer un produit historique ? Résister à la pression d'un actionnaire ? Prendre ou recommander une décision impopulaire ?

Une discipline pour les esprits critiques

Critique envers les données... Mais aussi envers la discipline elle-même ! 

Débat d'avant-propos



Vraiment ?

Quid de BlackBerry, de Coca Cola, du Vinyle audio, du Segway, de Microsoft Excel... ?

Qu'est-ce que le management stratégique ? Quel intérêt ?

Le management stratégique est la discipline qui étudie comment les organisations **construisent**, **défendent** et **renouvellent** leur avantage concurrentiel.

Elle couvre l'ensemble du cycle : lire l'environnement, diagnostiquer la position de l'entreprise, formuler des choix qui engagent sa trajectoire, allouer les ressources en conséquence et piloter l'exécution dans la durée.

Qu'est-ce que le management stratégique ? Quel intérêt ?

Le management stratégique n'est pas une discipline qui produit de la connaissance *from scratch*. Elle organise simplement les données de l'environnement et de l'activité de l'entreprise de manière structurée pour **mieux les lire, les comprendre et les intégrer dans la prise de décision.**

Objectifs :

- Rationnaliser les décisions
- Limiter l'aléatoire et l'arbitraire
- Justifier les décisions en cas de reddition des comptes
- Historiser le cycle décisionnel pour apprendre en faisant

Qu'est-ce que le management stratégique ? Quel intérêt ?

Discipline	Input (matière brute)	Output direct (forme restructurée)	Exemple de décision	Bénéfice final
Audit	Règles internes, processus métier, historiques d'exécution	Tableau des écarts + zones de vulnérabilité opérationnelle	Supprimer une tâche redondante	Gain de temps / réduction des risques / meilleure conformité
Analyse financière	Données comptables : marges, dettes, flux de trésorerie, actifs, charges	Lecture claire des équilibres : solvabilité, rentabilité, structure	Décider de distribuer des dividendes ou de les conserver	Préservation de la liquidité / anticipation des tensions futures
Contrôle de gestion	Coûts, temps, quantités produites ou vendues, budgets prévisionnels	Affectation précise des coûts par produit, service ou client	Arrêter un contrat client trop coûteux malgré son chiffre d'affaires	Amélioration directe de la marge opérationnelle
Droit des affaires	Contrats signés, pratiques internes, litiges potentiels	Qualification juridique : conforme, risqué, attaquable, opposable	Modifier une clause ou dénoncer un contrat	Réduction du risque juridique ou financier majeur
Management stratégique	Données internes et externes dispersées (pays, marché, concurrence)	Diagnostic structuré + scénarios : recentrage, croissance, retrait	Réorienter une entité vers un nouveau segment client	Protection et développement du business à 3-5 ans

Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 1960

Comment planifier la croissance ?

Après-guerre. Trente Glorieuses. Consommation de masse. Industrialisation. Marchés porteurs. Grandes entreprises qui changent d'échelle.

L'entreprise est pensée comme un système industriel hautement planifiable et prévisible.

Problématique majeure : comment structurer l'entreprise pour absorber une croissance rapide ?

Outils phares : Structure follows strategy (Chandler), matrice produit/marché (Ansoff) et base du Swot.



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 1970

Comment arbitrer le capital ?

Fin des Trente Glorieuses. Chocs pétroliers. Inflation.
Croissance ralentie. Grands groupes très diversifiés.

L'entreprise est pensée comme un portefeuille d'activités qui se disputent les ressources financières.

Problématique majeure : quelles activités financer, maintenir, vendre ou abandonner ?

Outils phares : matrice croissance/part de marché (BCG), Courbe d'expérience (BCG), Matrice attraits/atouts (McKinsey/General Electric)



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 1980

L'ère concurrentielle

Croissance ralentie. Marchés plus mûrs. Concurrence internationale plus agressive. Pression sur les marges. Les entreprises ne peuvent plus seulement croître : elles doivent défendre leur rentabilité.

L'entreprise est pensée comme un acteur positionné dans une arène concurrentielle.

Problématique majeure : comment obtenir une position plus forte que ses concurrents dans un secteur donné ?

Outils phares : 5 forces concurrentielles (Porter), stratégies génériques (Porter), chaîne de valeur (Porter).



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 1990

L'ère des ressources internes

Mondialisation, concurrence japonaise, qualité totale, *lean management*, montée de l'immatériel. Grands écarts de performance au sein du même secteur.

L'entreprise est pensée comme un portefeuille de ressources, de compétences clés et de savoir-faire inimitables.

Problématique majeure : sur quoi repose réellement l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

Outils phares : Resource-Based View (Barney), compétences clés (Prahalad & Hamel), cadre VRIO/VRIN (Barney).



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 2000

L'ère des business models

Internet devient une infrastructure économique. Les chaînes de valeur se recomposent. Des acteurs plus rapides, plus légers et mieux connectés attaquent les leaders installés.

L'entreprise est pensée comme un business model à réinventer.

Problématique majeure : comment créer un marché, transformer les règles du jeu ou rendre la concurrence moins viable ?

Outils phares : stratégie Océan Bleu (Kim & Mauborgne), innovation disruptive (Christensen), Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur).



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 2010

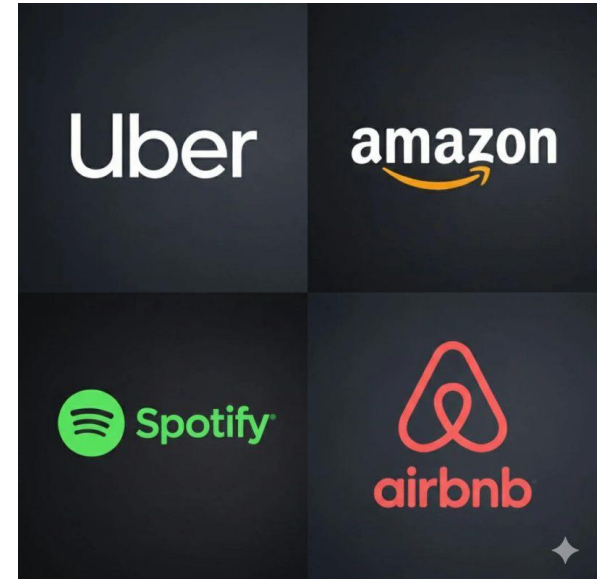
L'ère de la disruption numérique

Après la crise de 2008, le digital devient massif : smartphone, cloud, data, réseaux sociaux, plateformes. Uber, Airbnb, Amazon et Alibaba montrent qu'un nouvel entrant peut attaquer une industrie sans posséder ses actifs historiques.

L'entreprise est pensée comme un système numérique, connecté à des clients, des données, des partenaires et des plateformes.

Problématique majeure : comment protéger le business model de l'obsolescence ?

Outils phares : Lean Startup (*Eric Ries*), stratégie de plateforme (*Parker, Van Alstyne & Choudary*), ambidextrie organisationnelle (*March / O'Reilly & Tushman*), transformation digitale (*Westerman, Bonnet & McAfee*).



Flashback : il était une fois, la stratégie...

Les années 2020

L'ère des avantages transitoires

Pandémie, inflation, tensions géopolitiques, chaînes d'approvisionnement fragiles, transition ESG, explosion de l'IA générative. L'avantage concurrentiel dure moins longtemps : il faut détecter les signaux faibles, lancer vite, exploiter vite, puis sortir avant l'érosion.

L'entreprise est pensée comme une ruche d'apprentissage, de décision rapide et de reconfiguration continue, augmentée par l'IA et la Data.

Problématique majeure : comment enchaîner des avantages temporaires avant la prochaine disruption ?

Outils phares : avantage concurrentiel transitoire (McGrath), capacités dynamiques, sensing, seizing, reconfiguring (Teece), IA générative appliquée à la décision stratégique (McKinsey/QuantumBlack).



CHAPITRE 1

Les fondamentaux de la stratégie

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.1 Définition et périmètre de la stratégie d'entreprise

La stratégie est l'ensemble des **choix (1) structurants (2)** par lesquels une entreprise définit son terrain de jeu, construit un avantage concurrentiel et alloue ses ressources pour créer **une performance durable**. Elle fixe une direction, hiérarchise les priorités et guide les décisions majeures **face à l'incertitude (3)**.

Stratégie = choisir où jouer, comment gagner et avec quels moyens

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.1 Définition et périmètre de la stratégie d'entreprise

Choix (1) : choisir, c'est renoncer. Ce qui paralyse les entreprises, c'est l'incapacité à éliminer les idées non prioritaires. Dans le meilleur scénario, l'entreprise avance partout à 15 % au lieu d'avancer quelque part à 100 %.

Structurant (2) : la décision stratégique engage durablement l'entreprise et affecte ses ressources, son périmètre, son modèle économique et/ou sa position concurrentielle.

Incertitude (3) : la stratégie cherche à préparer plutôt qu'à prévoir => Construire plusieurs scénarios réalistes et s'y préparer plutôt que de tout miser sur une hypothèse unique.

Le périmètre de la stratégie

Trois questions que tout dirigeant doit trancher

Où se battre ?

Le terrain de jeu

Marchés

Quels secteurs, quels DAS ?

Géographies

Local, régional ou Mondial ?

Segments de clients

À qui vendre, et qui ignorer ?

Périmètre

Ce qu'on fait, ce qu'on délègue ?

Comment gagner ?

La logique de victoire

Par les coûts

Volume, efficacité, échelle

Par la différenciation

Valeur perçue, exclusivité

Par l'innovation de modèle

Plateforme, abonnement, écosystème

Par l'Océan Bleu

Espace de marché non contesté

Avec quoi ?

Les moyens et le rythme

Ressources

Financières, humaines et technologiques

Avantages concurrentiels

Ce que l'entreprise sait mieux faire que les autres

Mode de croissance

Interne, externe ou alliance

Rythme

Séquençage et ordre des priorités

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.1 Définition et périmètre de la stratégie d'entreprise

Le rôle du dirigeant

Le dirigeant est responsable de l'exploitation quotidienne de l'entreprise... mais il doit aussi **en orienter la trajectoire future**. Dans un environnement instable, concurrentiel et souvent ambigu, son rôle consiste à faire des choix structurants, à arbitrer entre plusieurs options imparfaites et à donner une direction suffisamment claire pour mobiliser l'organisation.

La stratégie commence donc par une responsabilité de discernement et de priorisation, une capacité de jugement, et **un certain courage**.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.1 Définition et périmètre de la stratégie d'entreprise

Le rôle du dirigeant

Le dirigeant doit formuler et porter, au quotidien, une vision **suffisamment ambitieuse** pour mobiliser les équipes et satisfaire les actionnaires, mais aussi **suffisamment réaliste et crédible** pour être traduite en actions.

Et c'est une mission très compliquée...



Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Les chiffres qui fâchent

L'immense difficulté du management stratégique

- 90 % des entreprises **échouent** dans l'exécution de leur stratégie
- Seuls 5 % des salariés **connaissent** la stratégie de leur entreprise
- 95 % des dirigeants prennent des décisions au quotidien sans qu'elles ne soient forcément en phase avec la stratégie de l'entreprise

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Le vrai rôle du dirigeant **n'est pas de fixer des ambitions**. N'importe quel stagiaire peut écrire « croître de 20 % » en 2027. C'est de nommer l'obstacle unique qui, une fois résolu, débloque tout le reste, et de consacrer les ressources pour le surmonter.

C'est le « kernel » au sens de Rumelt : un diagnostic (le problème), une ligne directrice (le grand cap), les actions prévues (planification) et le déploiement sur le terrain (exécution). La plupart des dirigeants s'arrêtent au vœu pieu et ne construisent jamais le kernel.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.2 Les trois niveaux stratégiques

1.2.1 Le niveau corporate

La question centrale : dans quelles activités l'entreprise doit-elle être présente, et dans lesquelles doit-elle cesser de l'être ? C'est le seul niveau où le dirigeant raisonne sur l'entreprise comme une entité plutôt que sur un marché ou une fonction.

Le dirigeant arbitre ici sur 5 sujets



Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Les 5 arbitrages « corporate » du dirigeant

La question centrale : dans quelles activités l'entreprise doit-elle être présente, et dans lesquelles doit-elle cesser de l'être ?

1. **La composition du portefeuille d'activités de l'entreprise** : quels DAS garder, ajouter ou abandonner
2. **L'allocation des ressources entre ces DAS** : budget, talents et attention managériale
3. **Les synergies à exploiter entre activités** : coûts partagés, transferts de compétences et ventes croisées
4. **Le périmètre géographique** : où opérer, où ne pas aller, quel est l'impact de la géographie sur la stratégie
5. **Le mode de croissance** : comment grandir (organique, acquisition, alliance) ?

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.2 Les trois niveaux stratégiques

1.2.2 Le niveau business

La question centrale : pourquoi les clients nous choisissent-ils, nous, plutôt qu'un concurrent, sur ce marché précis ? Au niveau corporate, le dirigeant choisit le terrain de jeu. Au niveau business, il décide comment gagner sur ce terrain.

Trois pistes pour gagner... 

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Trois pistes pour gagner...

Domination par les coûts

Produire à un coût unitaire inférieur aux concurrents, et répercuter cet écart sur le prix ou sur la marge.

Différenciation

Offrir quelque chose que les concurrents ne proposent pas, et que les clients valorisent suffisamment pour payer plus cher.

Focalisation (ou spécialisation)

Se spécialiser sur un segment où l'entreprise détient un avantage que les généralistes **ne peuvent pas répliquer.**

Le piège à éviter : ne pas choisir, et se retrouver « *stuck in the middle* » (Porter) => Ni le moins cher, ni le plus original, ni le plus pointu.

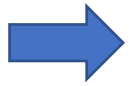
Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.2 Les trois niveaux stratégiques

1.2.3 Le niveau fonctionnel

La question centrale : comment chaque fonction de l'entreprise contribue-t-elle à la stratégie choisie au niveau du DAS ? Le niveau corporate choisit le terrain. Le niveau business choisit comment gagner. Le niveau fonctionnel **organise chaque métier** pour que la tactique gagnante se matérialise au quotidien.

Chaque fonction décline la stratégie dans sa propre logique



Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Marketing

Transformer le positionnement stratégique en demande rentable

Politique de prix

Positionnement de l'offre

Segmentation et ciblage des clients

Canaux de distribution

Acquisition, fidélisation et expérience client

Production

Traduire la stratégie en performance opérationnelle

Arbitrage entre coût/qualité/délai

Niveau de standardisation ou de personnalisation

Automatisation et digitalisation des processus

Capacité de production et flexibilité opérationnelle

Qualité, productivité et amélioration continue

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

Finance et contrôle de gestion

Aligner les ressources financières avec les priorités stratégiques

Structure de financement

Politique d'investissement

Allocation budgétaire par priorité stratégique

Gestion du BFR et de la trésorerie

Suivi de la rentabilité et des indicateurs de performance

Ressources humaines et organisation

Construire les capacités humaines nécessaires à la stratégie

Recrutement des compétences clés

Formation et montée en compétences

Politique de rémunération et d'incentives

Rétention des talents critiques

Organisation, culture et conduite du changement

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

R&D et innovation

Préparer les futurs relais d'avantage concurrentiel

Effort d'innovation

Choix technologiques

Développement de nouveaux produits ou services

Protection du savoir-faire et de la propriété intellectuelle

Rythme de renouvellement de l'offre

Systèmes d'information, data et digital

Donner à l'entreprise la capacité de piloter, automatiser et scaler

Architecture des systèmes d'information

Gouvernance de la donnée

Automatisation des processus clés

Cybersécurité et maîtrise des risques numériques

Outils d'aide à la décision et pilotage par la data

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.3 Vision, mission et intention stratégique

1.3.1 La vision

La **vision stratégique** décrit l'état futur que l'entreprise veut contribuer à faire advenir. Elle donne un cap de long terme, mobilise l'organisation et oriente les grands choix de développement.



« Créer une vie quotidienne meilleure pour le plus grand nombre. »

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.3 Vision, mission et intention stratégique

1.3.2 La mission

La **mission** définit la raison d'être opérationnelle de l'entreprise : ce qu'elle fait, pour qui elle le fait et quelle valeur elle apporte aujourd'hui à ses clients.



« Proposer une large gamme de produits d'ameublement bien conçus, fonctionnels et accessibles au plus grand nombre. »

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.3 Vision, mission et intention stratégique

1.3.3 L'intention stratégique

L'**intention stratégique** exprime l'ambition de transformation ou de conquête qui pousse l'entreprise au-delà de ses ressources actuelles. Elle crée une tension entre la position présente et la position recherchée, puis aligne l'organisation autour d'un effort durable.



« Atteindre le **Democractic Design**[®] : rendre le « beau meuble accessible au plus grand nombre. »

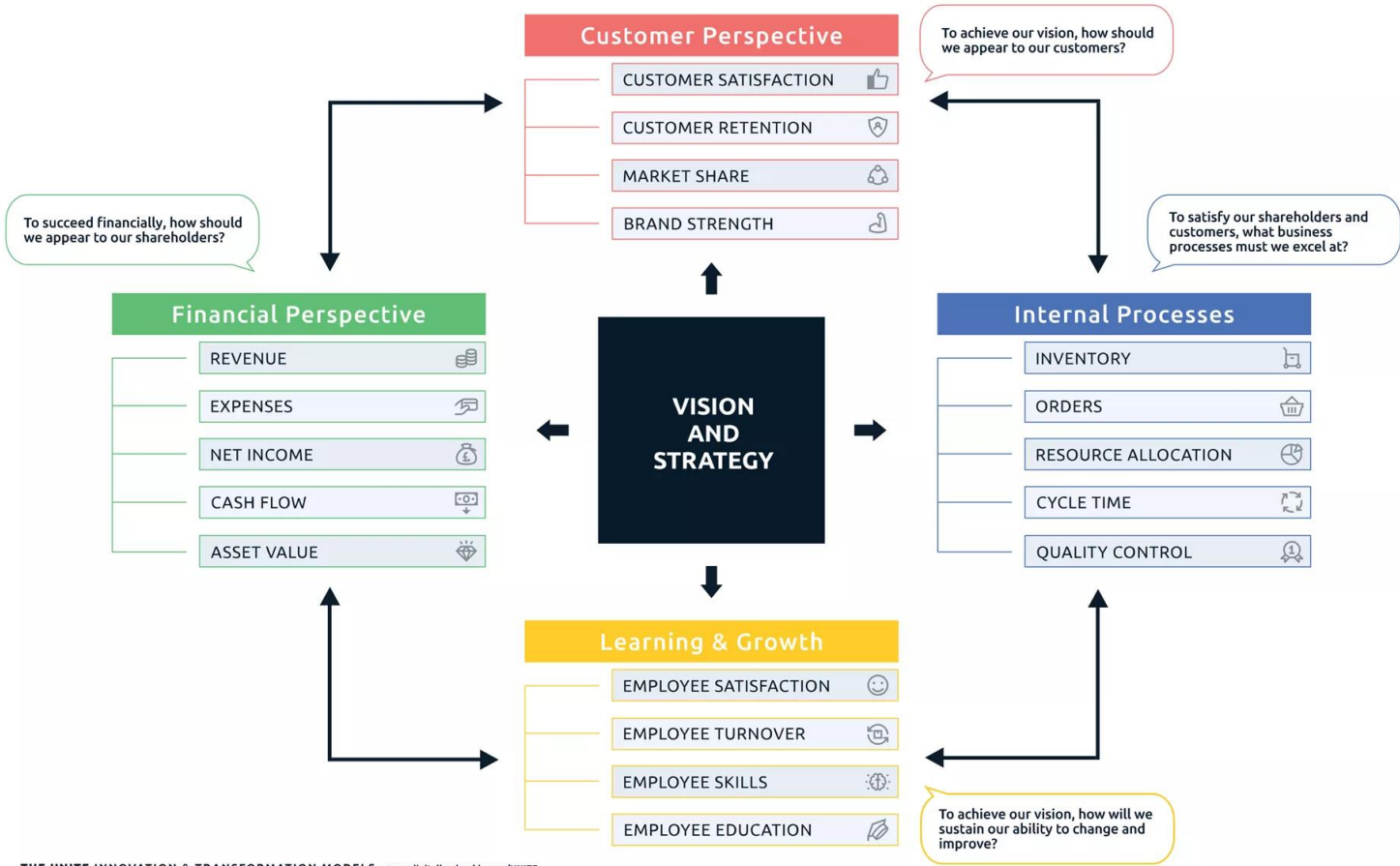
Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

Un **objectif stratégique** est un résultat prioritaire que l'entreprise doit atteindre pour concrétiser sa vision et exécuter sa stratégie. Il traduit une ambition générale en **direction actionnable** : il indique ce qui doit changer, où concentrer l'effort collectif et quelles priorités doivent guider les décisions, les ressources et les initiatives.

Dans la logique Kaplan & Norton, les objectifs stratégiques servent à **décrire la stratégie de façon claire**, à relier les priorités entre elles et à orienter les initiatives, les mesures et les cibles.

THE BALANCED SCORECARD



Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

Objectif vs. plan d'action vs. KPI

Élément	Rôle	Exemple (enseigne de distribution)
Objectif stratégique	Ce que l'entreprise veut réussir	Améliorer la rentabilité des magasins urbains
Plan d'action	Les initiatives pour produire le résultat	Revoir l'assortiment + ajuster les prix + réduire les ruptures + renégocier avec les fournisseurs
KPI	La preuve chiffrée que l'entreprise progresse	Marge par magasin + panier moyen + coût au m ² + rotation des stocks

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

L'objectif stratégique force l'arbitrage

Intention vague	Objectif stratégique solide	Arbitrage imposé
Améliorer la rentabilité	Porter la marge EBITDA des magasins urbains de 8 % à 12 % d'ici fin 2027	Lancer une grande campagne de diversification des fournisseurs et réduire les dépenses marketing.
Gagner des parts de marché sur la cible la plus rentable	Passer de 18 % à 25 % de part de marché sur le segment PME en 24 mois	Déprioriser les prospects industriels (pas de résultats) et concentrer les budgets commerciaux sur les PME
Monter en gamme	Faire passer le panier moyen de 50 à 62 € en 12 mois	Maximiser le cross-selling et l'up-selling, travailler des assortiments et renforcer le conseil en magasin.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

Le cadre « SMART » : un test de formulation

SMART est une méthode de formulation des objectifs, formalisée en 1981 par George T. Doran, qui permet de transformer **une intention managériale en cible claire**, vérifiable, actionnable et pilotable dans le temps.

Dans le monde académique, l'objectif est quasi-systématiquement associé au cadre SMART. C'est un abus de langage et une approche dépassée. Un objectif peut très bien être « SMART » et inefficace, peu pertinent et détaché de la stratégie de l'entreprise.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

Wells Fargo (2013)

Le cadre « SMART » : un test de formulation

Critère	Explication	Exemple
<u>Spécifique</u>	L'objectif précise le résultat recherché, le périmètre concerné et la cible visée.	Augmenter la rentabilité des magasins urbains, et non « améliorer la performance ».
<u>Mesurable</u>	L'objectif peut être suivi avec un chiffre, un indicateur ou une preuve observable.	Faire passer la marge EBITDA des magasins urbains de 8 % à 12 %.
<u>Ambitieux</u>	L'objectif crée une vraie tension de progrès et oblige l'entreprise à sortir de son rythme habituel.	Gagner 4 points de marge en 24 mois malgré la hausse des loyers et des coûts salariaux.
<u>Réaliste</u>	L'objectif reste crédible au regard des ressources, contraintes, capacités et délais disponibles.	Atteindre 12 % de marge grâce à la renégociation des loyers, à l'optimisation de l'assortiment et à la réduction des ruptures.
<u>Temporel</u>	L'objectif fixe une échéance pour éviter qu'il reste une intention permanente.	Porter la marge EBITDA des magasins urbains de 8 % à 12 % d'ici fin 2027.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

1.4 Les objectifs stratégiques

Du SMART à l'OKR

Les **OKR** sont une méthode de pilotage où chaque équipe **co-construit** avec sa hiérarchie une ambition claire (l'**Objective**) et quelques résultats mesurables qui prouveront que cette ambition progresse (les **Key Results**).

Inventés par **Andy Grove chez Intel** dans les années 1970, les OKR ont été introduits chez **Google** en 1999 par **John Doerr**, ancien d'Intel. Ils servent à aligner l'organisation sur un petit nombre de priorités critiques, en cycles courts, avec une transparence totale.

En général, les OKR ne sont pas directement liés à des primes de performance pour éviter que les équipes ne se fixent des objectifs bas.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

OKR	Principe	Exemple (enseigne de distribution)
Objectif qualitatif	L'objectif non-chiffré inspire et donne un cap.	« Devenir l'enseigne la plus rentable du centre-ville »
Key Result	3 à 5 résultats chiffrés, orientés résultat et non activité.	KR1 : Marge EBITDA de 8 % à 12 %. KR2 : Coût logistique au m ² de 85 € à 72 €. KR3 : Panier moyen de 42 € à 55 €.
Coconstruction	Les OKR sont proposés par l'équipe, puis challengés et validés par la hiérarchie.	Le directeur de magasin propose ses KR au directeur régional.
Focus	3 à 5 objectifs par cycle, pas plus. Choisir, c'est renoncer.	L'enseigne retient 3 OKR pour le trimestre et renonce à 7 autres projets.
Ambition (stretch)	Les cibles sont volontairement ambitieuses. 70 % d'atteinte = succès.	Atteindre 10,8 % de marge au lieu de 12 % est un bon résultat.
Transparence	Les OKR sont visibles par toute l'organisation.	Le directeur de magasin lit les OKR du COMEX et vérifie l'alignement.
Non lié aux primes	Le bonus ne dépend pas du % d'atteinte, sinon les objectifs seraient bas et prudents.	Le bonus est évalué sur la contribution globale, pas sur le scoring OKR.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

SMART vs. OKR

SMART

Il s'agit simplement d'un test de formulation.
Mon objectif est-il clairement énoncé ?

OKR

Un système de pilotage qui encadre la coconstruction des objectifs, leur partage et leur suivi dans l'organisation.

Les deux sont compatibles : les Key Results d'un OKR devraient être SMART. Mais un objectif SMART n'est pas un OKR : il lui manque le système.

CHAPITRE 2

Le diagnostic stratégique externe

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

La démarche de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique d'une entreprise est le processus qui permet d'analyser sa situation (ou la situation d'un de ses domaines d'activités stratégiques) **par rapport à son environnement** (marché, concurrence, fournisseurs...Etc.), mais aussi par rapport à **ses capacités propres**.

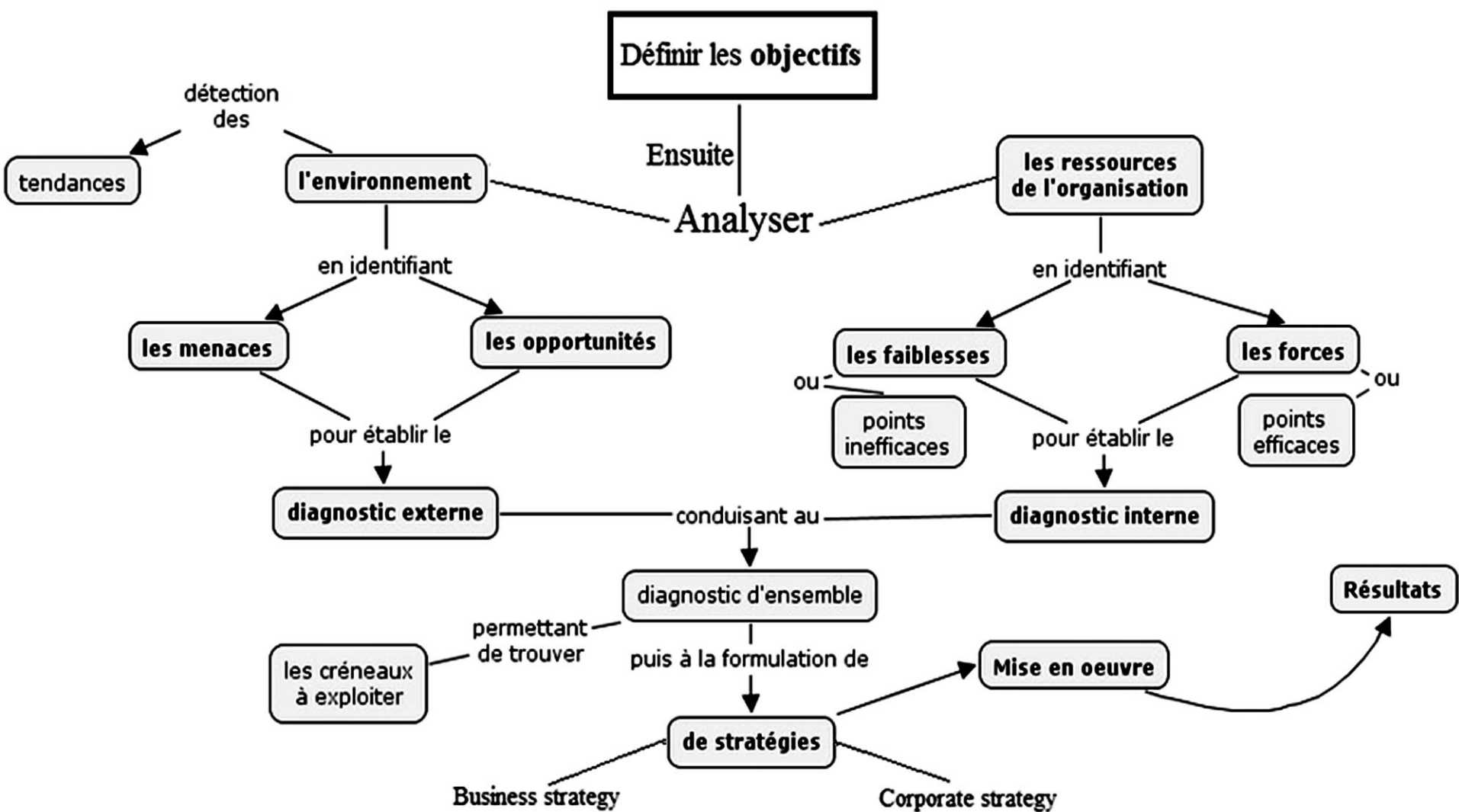
- **Comprendre** l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
- En tirer les **enseignements pertinents**
- Favoriser la **prise de décision** stratégique en maximiser les chances de réussite
- Façonner la **politique** « historique » de l'entreprise

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

La démarche de l'analyse stratégique

Bien que les différentes étapes de la **démarche stratégique** dépendent substantiellement du **modèle choisi** (*LCAG, Ansoff* ou modèles complémentaires), nous pouvons synthétiser la démarche stratégique de manière **panoramique** en mettant l'accent sur les **temps forts** du raisonnement.

Nous retrouverons notamment les **diagnostics internes et externes**, qui servent à **sonder** à la fois les **caractéristiques de l'environnement** et les **capacités** de l'entreprise, afin de **faciliter** le processus de prise de décision stratégique.



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste à lire ce qui se passe autour de l'entreprise pour identifier les **menaces à anticiper** et les **opportunités à saisir**. C'est le point de départ de toute décision stratégique : avant de choisir où aller, il faut comprendre le terrain.

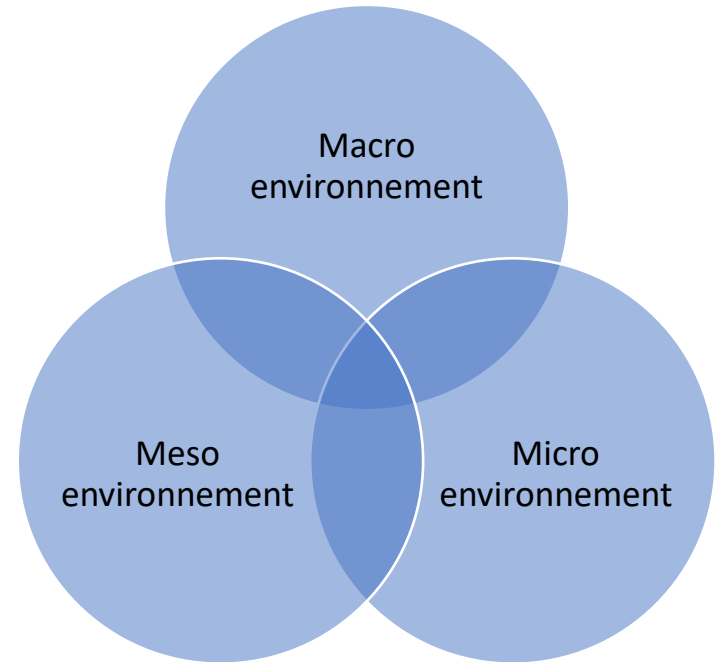
Cette lecture se fait à trois échelles :

- Le macroenvironnement
- Le mésoenvironnement
- Le microenvironnement.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe

- **Le macroenvironnement** : les forces économiques, politiques, technologiques, sociales, environnementales et juridiques qui s'imposent à l'ensemble des entreprises d'une économie ou d'une zone géographique donnée.
- **Le mésoenvironnement** : le secteur d'activité, ou l'ensemble des entreprises proposant des offres substituables. Ses règles, ses rapports de force et son intensité concurrentielle.
- **Microenvironnement** : les concurrents directs, les groupes de clients et les partenaires avec lesquels l'entreprise interagit au quotidien.



Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

2.0 Le contexte contemporain : l'analyse de l'instabilité

Le cadre VUCA

Né à l'US Army War College à la fin des années 1980 pour décrire le monde post-Guerre froide, le cadre VUCA a été adopté par le monde des affaires après le 11 septembre 2001. Il est devenu le vocabulaire standard **pour nommer l'instabilité stratégique**.

Dimension	Définition	Exemple (distribution)
Volatility	Le rythme et l'ampleur des changements sont élevés et difficiles à anticiper.	Les coûts logistiques doublent en quelques mois sous l'effet d'une crise énergétique.
Uncertainty	On connaît les forces en jeu, mais pas leur issue ni leur calendrier.	L'IA va transformer le retail, mais personne ne sait quand ni comment exactement.
Complexity	De nombreuses variables interconnectées rendent l'analyse causale difficile.	L'enseigne gère simultanément réglementations locales, fournisseurs mondiaux, attentes consommateurs et contraintes RSE.
Ambiguity	Les informations disponibles se prêtent à plusieurs interprétations.	Le trafic en magasin baisse : report vers le e-commerce, désaffection de la marque, ou simple effet saisonnier ?

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.0 Le contexte contemporain : l'analyse de l'instabilité

De VUCA à BANI

VUCA décrit un monde instable mais encore analysable : on peut identifier les variables, cartographier la complexité, formuler des scénarios. Le problème est difficile, mais structuré. Depuis la fin des années 2010, le monde est devenu **chaotique** (approche BANI).

Des systèmes qui paraissaient solides s'effondrent brutalement (chaînes d'approvisionnement mondiales pendant la crise du Covid), écroulement du *knowledge work* en 2025-2026 avec l'IA. De petites causes produisent des effets disproportionnés (un virus ferme l'économie mondiale en trois semaines).

Les décideurs font désormais face à de l'incompréhension, bien au-delà de la simple incertitude. En 2020, le futuriste **Jamais Cascio** propose un nouveau cadre pour nommer cette réalité : **BANI**.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.0 Le contexte contemporain : l'analyse de l'instabilité

BANI, ou la stratégie dans le chaos

Dimension	Définition	Exemple (distribution)	Réponse
Brittle <i>(fragile)</i>	Des systèmes en apparence solides qui se brisent d'un coup sous un choc.	Un fournisseur unique fait tomber toute la chaîne d'approvisionnement.	Résilience : diversifier, créer de la redondance.
Anxious <i>(anxieux)</i>	Un sentiment d'impuissance permanent qui paralyse le décideur.	Les équipes repoussent le lancement d'un nouveau format par peur de l'échec.	Empathie : clarifier ce qui est contrôlable, décider malgré l'information partielle.
Nonlinear <i>(non-linéaire)</i>	Les effets sont disproportionnés par rapport aux causes. Peu de signal avant le basculement.	TikTok rend un produit viral en 48h ; un rappel produit détruit la réputation en une journée.	Flexibilité : raccourcir les cycles, tester vite, pivoter.
Incomprehensible	Les événements défont l'analyse causale. Les modèles habituels échouent.	Les ventes augmentent et la rentabilité baisse simultanément, sans cause identifiable.	Transparence : partager l'information largement, multiplier les perspectives.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Les outils pour lire l'environnement de l'entreprise

MACROENVIRONNEMENT

1

PESTEL

Les grandes forces économiques, politiques, technologiques et sociales qui s'imposent à toutes les entreprises.

MÉSOENVIRONNEMENT

2

5(+1) forces de Porter

Les rapports de force et l'intensité concurrentielle au sein de l'industrie. Complété par les groupes stratégiques.

RUPTURE

3

Points d'inflexion

Détecter le moment où les règles du jeu changent, avant qu'il ne soit trop tard pour s'adapter.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

1. L'analyse PESTEL (macroenvironnement)

Six catégories de forces du macroenvironnement qui s'imposent à toutes les entreprises d'une zone géographique ou économique donnée.

Politique P

Stabilité gouvernementale, politique fiscale, réglementation du commerce, subventions.

Ex. : Interdiction des sacs plastiques en grande surface.

Économique E

Croissance, inflation, taux d'intérêt, pouvoir d'achat, taux de chômage.

Ex. : Baisse du pouvoir d'achat qui pousse les consommateurs vers le discount.

Socioculturel S

Démographie, modes de vie, attitudes, niveau d'éducation, tendances de consommation.

Ex. : Montée du bio et des circuits courts chez les urbains.

Technologique T

Innovation, R&D, automatisation, diffusion technologique, brevets.

Ex. : Caisses automatiques et livraison par drone.

Environnemental E

Changement climatique, normes écologiques, gestion des déchets, empreinte carbone.

Ex. : Obligation de réduire le gaspillage alimentaire de 50 % d'ici 2030.

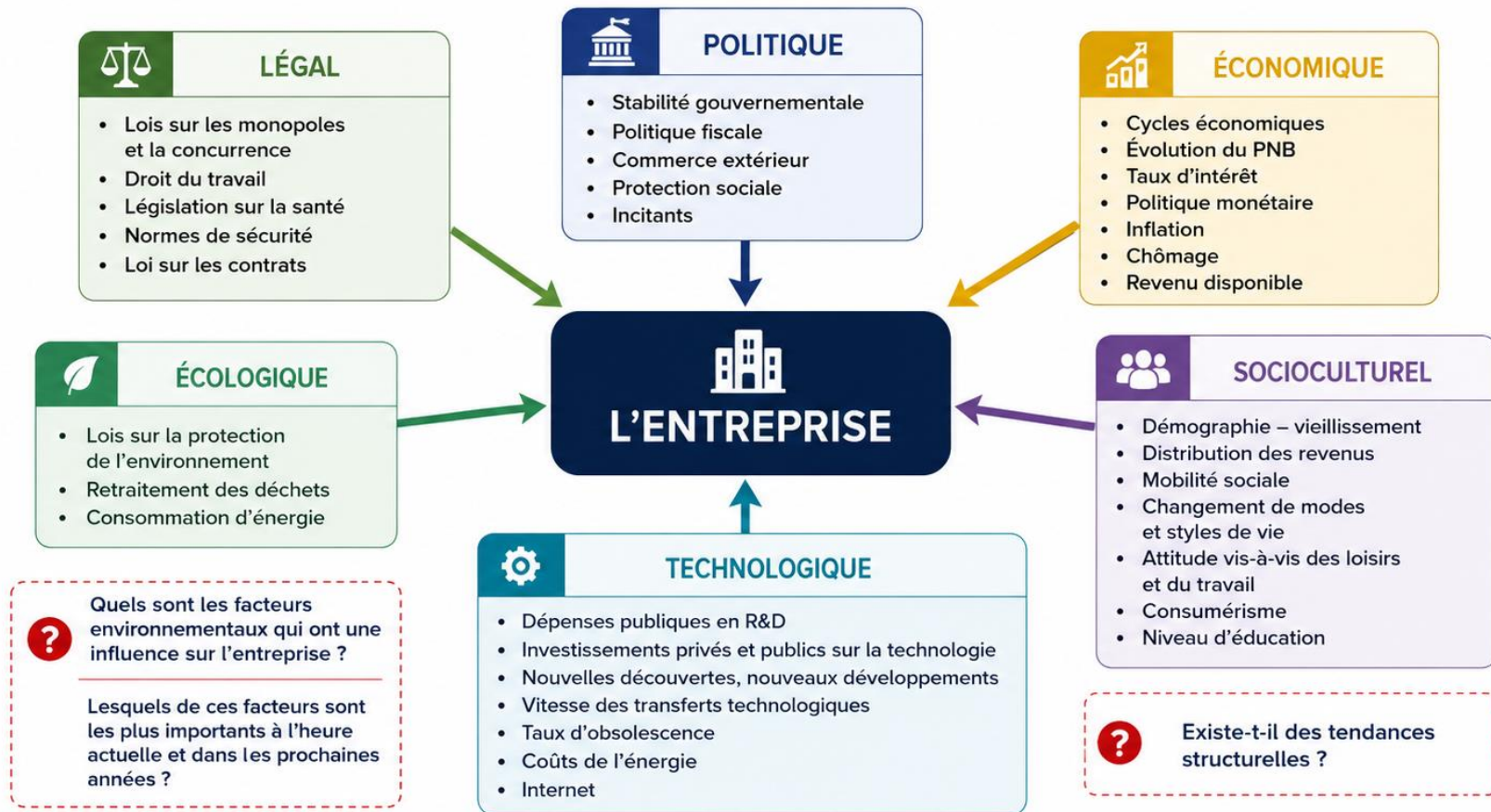
Légal L

Droit du travail, normes de sécurité, protection du consommateur, RGPD.

Ex. : Encadrement des promotions à -34 % maximum sur l'alimentaire (loi Egalim).

L'ENVIRONNEMENT – MODÈLE PESTEL

Le modèle PESTEL analyse les facteurs externes qui influencent l'entreprise.



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.1. L'analyse PESTEL (macroenvironnement)

PESTEL est un outil de diagnostic stratégique et ne doit pas se transformer (comme parfois dans la pratique) en un outil de culture générale ou d'analyse géopolitique et géostratégique. L'analyse ne doit retenir que les variables du macroenvironnement qui ont un **impact direct et significatif** sur l'activité, la rentabilité ou la position concurrentielle de l'entreprise étudiée.

Exemple : enseigne de distribution alimentaire en Côte d'Ivoire

Facteur	Importance générale	Impact sur l'enseigne	Verdict
La réforme des retraites en France	Forte (mobilisation sociale, couverture médiatique mondiale)	Zéro. Aucun lien avec l'activité, les clients ou les fournisseurs.	Hors périmètre
L'essor du tourisme spatial	Forte (innovation de rupture, milliards investis)	Zéro. Aucune incidence sur les coûts, les revenus ou la réglementation.	Hors périmètre
La hausse des droits de douane sur les produits laitiers importés	Moyenne à élevée (selon le % de hausse + la part des produits laitiers dans le CA)	Directe. Augmentation du coût d'approvisionnement, impact sur les prix en rayon.	À intégrer

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.1. L'analyse PESTEL (macroenvironnement)

La bonne question pour retenir ou écarter une variable :

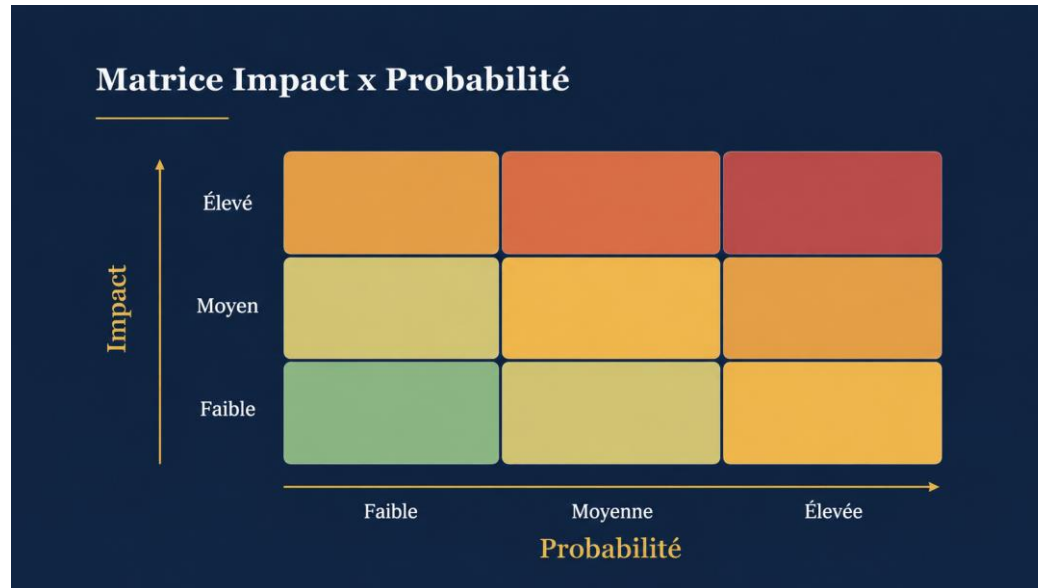
« Si cette variable change brutalement demain, est-ce que ça modifie mes coûts, mes revenus, ma réglementation ou mon accès au marché ? »

Si la réponse est non, le facteur sort de l'analyse.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.1. L'analyse PESTEL (macroenvironnement)

Une fois les facteurs filtrés, il reste à les hiérarchiser. Tous les facteurs pertinents ne méritent pas la même attention. La matrice croise deux questions : **quel serait l'impact sur l'entreprise ?** et **quelle est la probabilité que ça arrive ?**



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.1 L'analyse PESTEL (macroenvironnement)

Les sources d'information

1 Institutions internationales

Banque mondiale, FMI, BAD, CNUCED, OMC, OIT. Indicateurs macro, prévisions, indices de gouvernance.

2 Sources gouvernementales

Instituts nationaux de statistique, banques centrales, journaux officiels. Démographie, PIB, inflation, textes de loi.

3 Cabinets et études sectorielles

McKinsey, Deloitte, PwC, Euromonitor, Xerfi, Statista. Rapports sectoriels, tendances, benchmarks.

4 Fédérations professionnelles

Chambres de commerce, fédérations sectorielles, patronats. Données métier, normes, baromètres de confiance.

5 Presse spécialisée

Financial Times, Les Échos, Jeune Afrique, The Economist. Veille politique, économique, signaux faibles.

6 Bases de données publiques

Trading Economics, Our World in Data, ITC Trade Map, Google Trends. Séries temporelles, flux commerciaux.