

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.

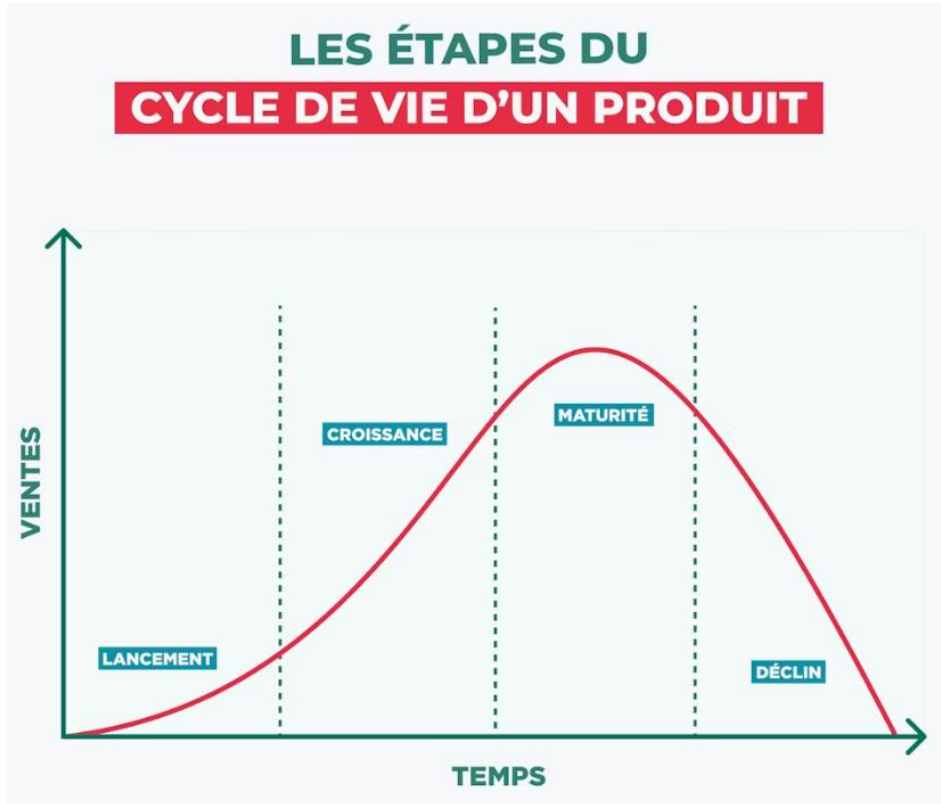
Une discipline de courage

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

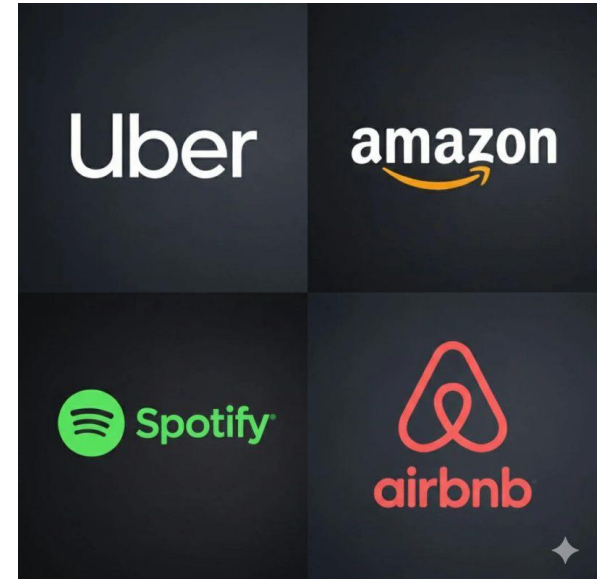
L'ère de la disruption numérique

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.

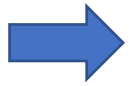
Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

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. »

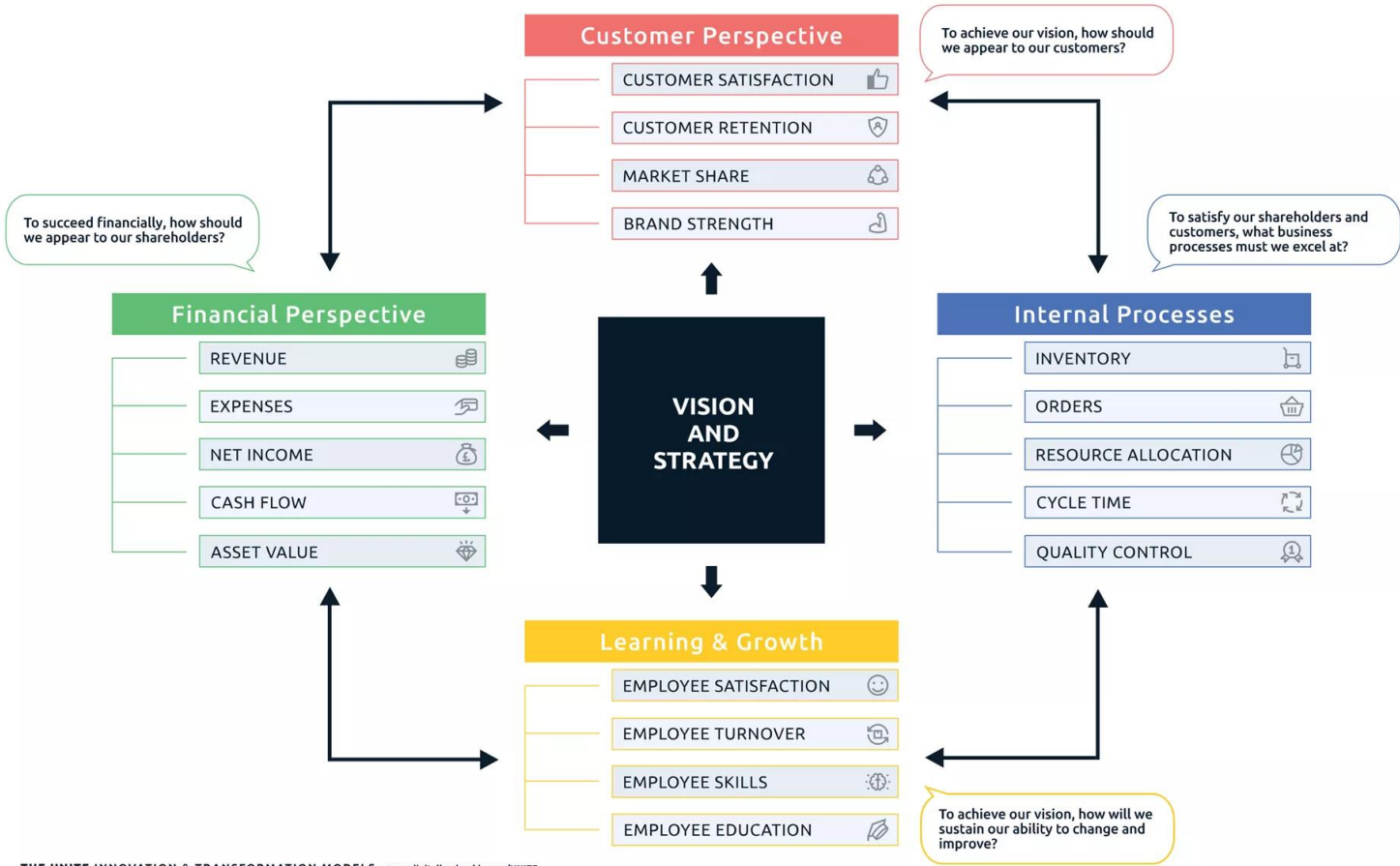
Chapitre 1 - Les fondamentaux de la stratégie

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

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**.

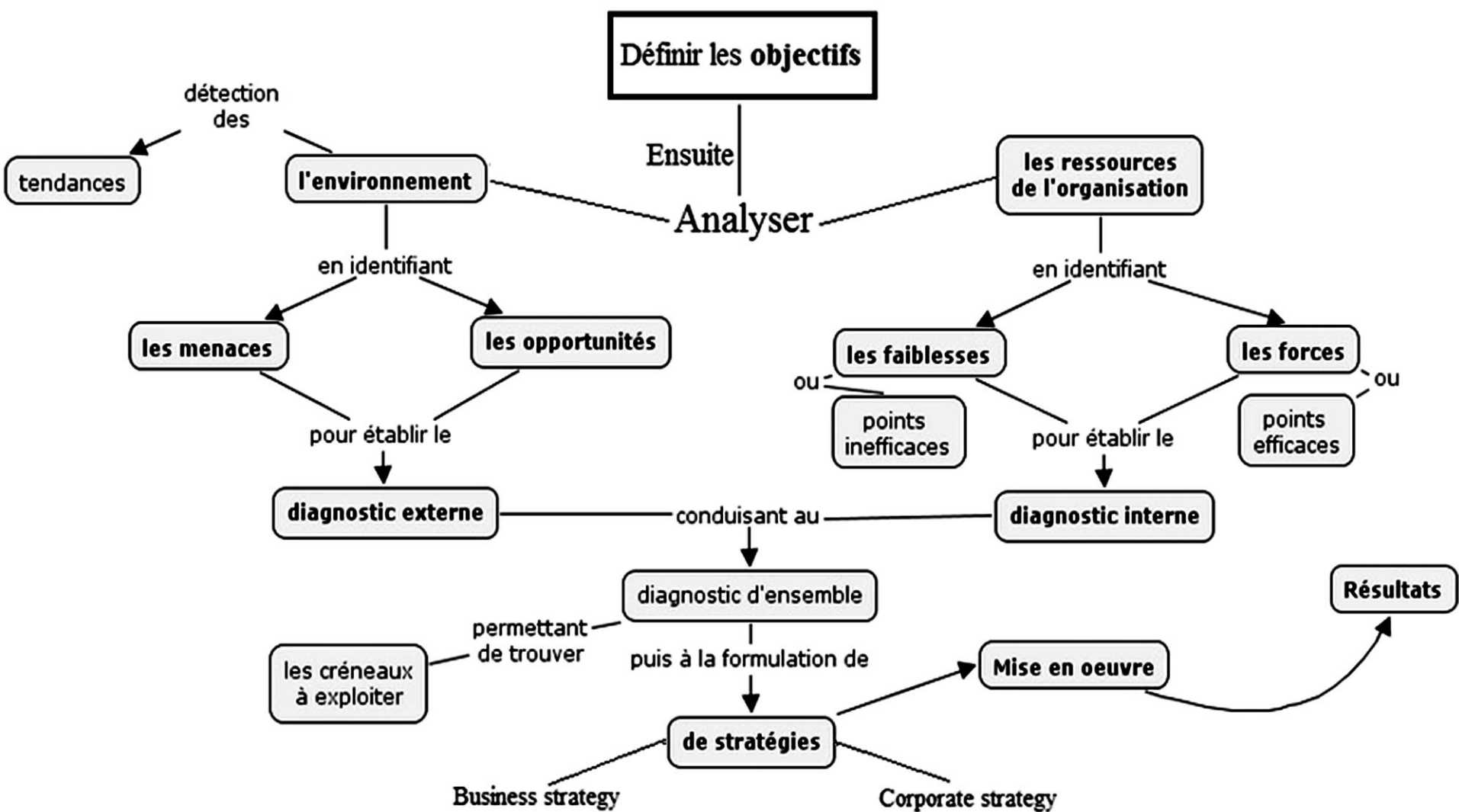
- **Comprendre** l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
- En tirer les **enseignements pertinents**
- Favoriser la **prise de décision** stratégique en maximiser les chances de réussite
- Façonner la **politique** « historique » de l'entreprise

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.

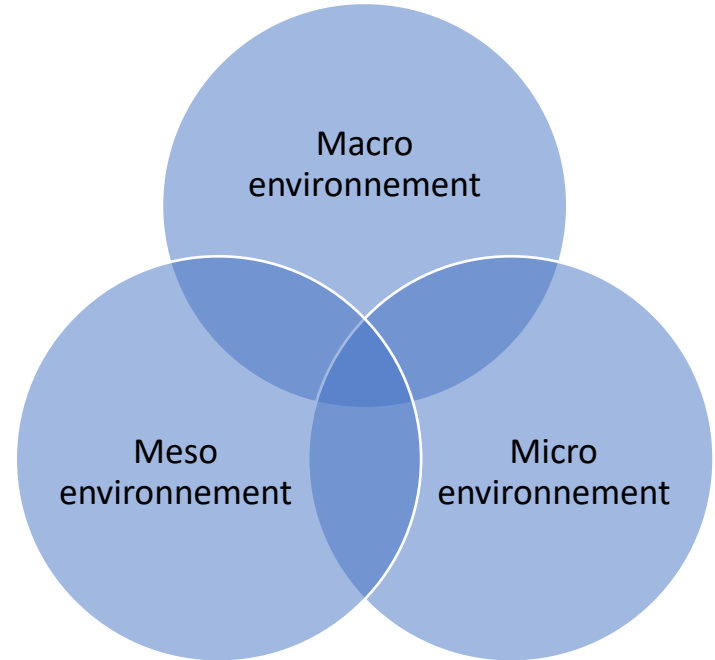
Cette lecture se fait à trois échelles :

- 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 défient 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

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

Ex. : Transition politique, augmentation du salaire minimum...

Économique

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

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

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

Technologique

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

Ex. : Commerces en self service, IA, livraison par drone...

Environnemental

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

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

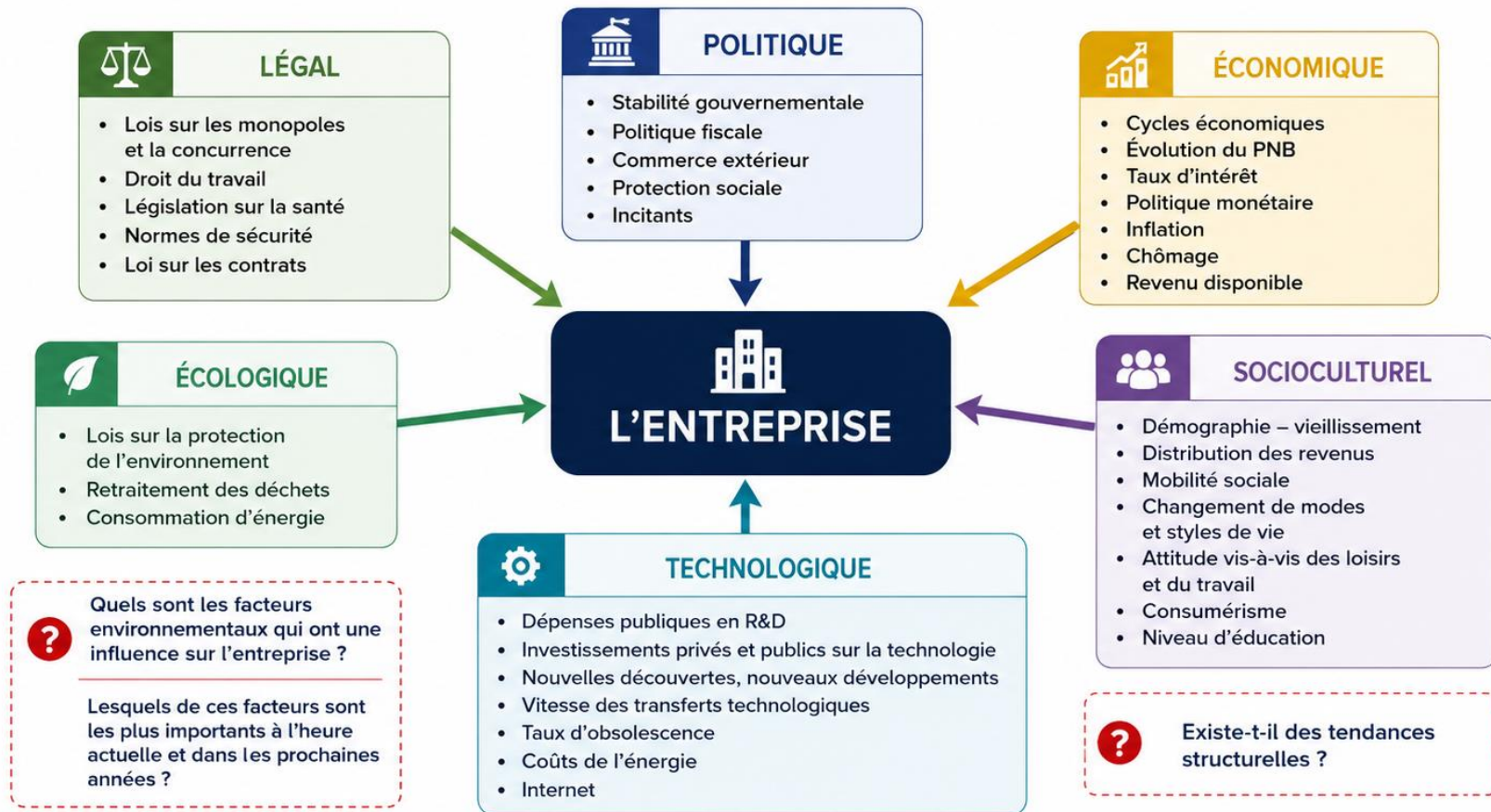
Légal

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 : pour une 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 :

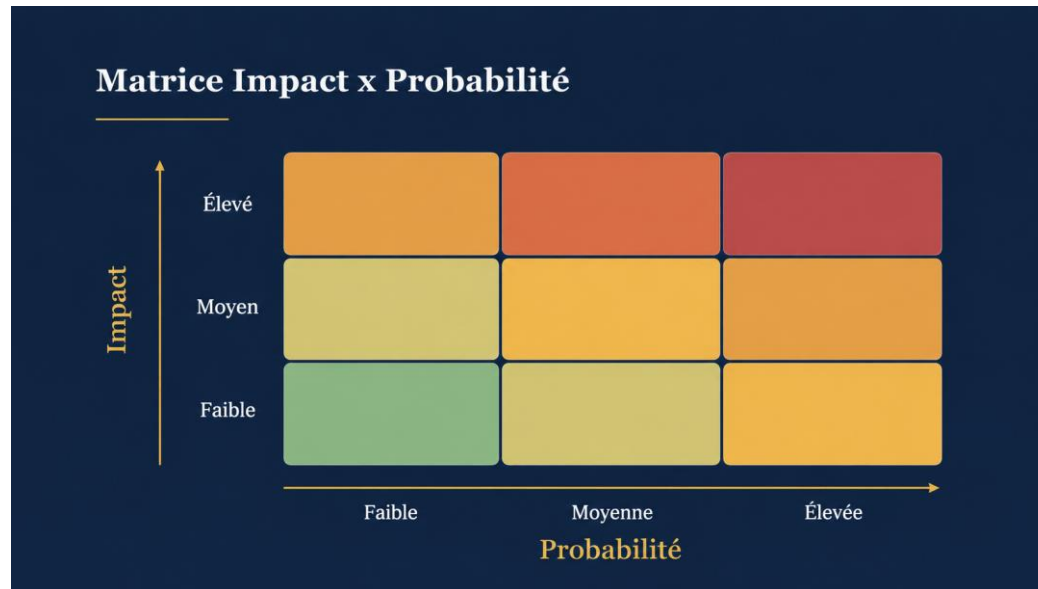
« Si cette variable change brutalement demain, est-ce que ça modifie mes coûts, mes revenus, ma réglementation ou mon accès au marché ? »

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.

Mise en application

Étude de cas fil rouge

Distribution Ivoire SA

Projet « Horizon 2030 »

Partie 1 : analyse du macroenvironnement d'une entreprise de distribution alimentaire en Côte d'Ivoire.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.1 L'analyse PESTEL - Synthèse : Distribution Ivoire SA

Catégorie	Facteurs clés	Menace	Opportunité
Politique	Digitalisation fiscale et douanière. Protectionnisme UEMOA (TEC). Sensibilité présidentielle au SMIG.	Alourdissement du coût fiscal effectif pour le secteur formel, qui creuse le fossé avec l'informel.	Les contrôles renforcés créent des barrières que les acteurs informels ne peuvent pas franchir.
Économique	Croissance de 6,7 % tirée par la consommation. Assouplissement monétaire BCEAO. Crise cacaoyère majeure.	Effondrement des revenus cacaoyers qui fragilise le pouvoir d'achat d'une partie de la population.	Consommation = 82 % du PIB. Conditions de financement au plus bas depuis 2021.
Socioculturel	37 % de pauvreté. 3 millions de jeunes en recherche d'emploi. 90 % d'économie informelle.	Marché adressable limité à la classe moyenne urbaine. Concurrence structurelle de l'informel.	Vivier massif de main-d'œuvre à faible coût. Trajectoire de réduction de la pauvreté (objectif 20 % en 2030).
Technologique	Interopérabilité mobile money (PI-SPI BCEAO). 68 % des paiements de factures en mobile money.	Adoption incomplète tant que Wave reste hors du dispositif.	Réduction des coûts de gestion du cash. Inclusion financière. Services digitaux en caisse.
Légal 04/06/2026	Étiquetage obligatoire. Révision TEC catégorie 4 (35 % → 40 %). Hausse probable du SMIG.	Surcoûts de conformité. Hausse des droits de douane sur produits laitiers et carnés importés. Hausse de la masse salariale.	L'étiquetage renforce le positionnement de confiance de la distribution moderne face à l'informel.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Et maintenant ? Ce que le PESTEL permet de décider dès aujourd'hui.

1 Verrouiller le financement

Le taux directeur BCEAO est à 3 %, au plus bas depuis 2021. Si l'entreprise envisage un investissement, la fenêtre de crédit est ouverte. Elle peut se refermer à tout moment.

2 Anticiper l'étiquetage

Le décret est en rédaction, délai de conformité de 18 mois. Lancer dès maintenant les négociations fournisseurs pour du pré-étiquetage à la source, avant que le texte soit publié.

3 Pivoter le mix produit vers le local

Le TEC passe potentiellement à 40 % sur les laitiers et carnés importés. Référencer des fournisseurs UEMOA dès maintenant réduit l'exposition tarifaire et améliore la marge.

4 Déployer le paiement mobile en caisse

68 % des factures se paient déjà en mobile money. Intégrer Orange Money, MTN MoMo et Wave sur les 45 points de vente réduit les coûts cash et prépare l'arrivée de la PI-SPI.

5 Structurer un programme de stages

Les primes de stage viennent de passer à 75 000 FCFA, subventionnées par l'État. Recruter 200 stagiaires par an en rayonnage et logistique pour réduire le coût du travail et créer du capital politique/social.

6 Modéliser le choc SMIG

Une hausse à 100 000-110 000 FCFA est probable à horizon 2027-2028. Simuler l'impact sur la masse salariale.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

- Le modèle des « **5 forces de Porter** » a été élaboré en **1979** par le professeur de stratégie **Michael Porter**. Il considère que la notion de **concurrence doit être élargie**. Au sein d'une industrie, un « **concurrent** » désigne tout **intervenant économique** susceptible de **réduire la capacité** des firmes en présence à générer du profit.
- La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les ***facteurs clés de succès***.
- Michael Porter recommande de procéder à l'étude de la **configuration** et du **poids** de ces « 5 forces » : si les forces sont **intenses**, le **degré de liberté** et la **marge de manœuvre** des firmes en présence sont **faibles**, et leur profit est **généralement limité**.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

*FCS vs. avantage concurrentiel

Les FCS : ce que le marché impose

Les facteurs clés de succès sont **les conditions à maîtriser pour pérenniser** dans un secteur donné : prix, disponibilité, qualité, logistique, confiance, emplacement, service, etc. Ils peuvent être déduits de l'analyse de l'environnement, car liés à la structure du marché.

L'avantage concurrentiel : ce que l'entreprise fait mieux que les autres

L'avantage concurrentiel est matérialisé lorsque l'entreprise maîtrise un ou plusieurs FCS mieux que ses concurrents, de manière visible pour le client et difficile à imiter.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

*FCS vs. avantage concurrentiel

Exemple à situer	FCS	AC
Être capable de vendre les produits essentiels à un prix acceptable pour des clients très sensibles au prix, tout en restant rentable face aux marchés traditionnels.		
L'enseigne affiche un panier de 50 produits essentiels 7 % moins cher que les concurrents grâce à des contrats fournisseurs exclusifs et à une meilleure rotation stock.		
Garantir une disponibilité rayon élevée sur les produits à forte fréquence d'achat : riz, huile, lait, conserves, boissons, produits frais.		
Le groupe maintient un taux de rupture inférieur de 30 % au marché grâce à un réapprovisionnement prédictif connecté aux ventes caisse et à la météo locale.		
Construire la confiance sanitaire et réglementaire dans un marché dominé par l'informel : traçabilité, DLC, étiquetage, chaîne du froid.		

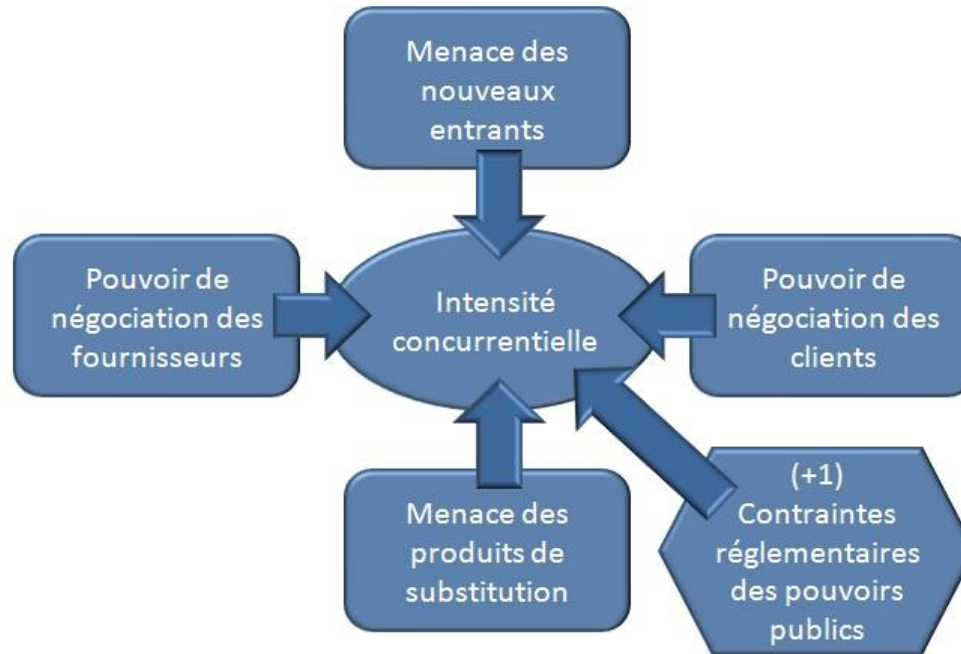
Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

*FCS vs. avantage concurrentiel

Exemple à situer	FCS	AC
Être capable de vendre les produits essentiels à un prix acceptable pour des clients très sensibles au prix, tout en restant rentable face aux marchés traditionnels.	✓	
L'enseigne affiche un panier de 50 produits essentiels 7 % moins cher que les concurrents modernes grâce à des contrats fournisseurs exclusifs et à une meilleure rotation stock.		✓
Garantir une disponibilité rayon élevée sur les produits à forte fréquence d'achat : riz, huile, lait, conserves, boissons, produits frais.	✓	
Le groupe maintient un taux de rupture inférieur de 30 % au marché grâce à un réapprovisionnement prédictif connecté aux ventes caisse et à la météo locale.		✓
Construire la confiance sanitaire et réglementaire dans un marché dominé par l'informel : traçabilité, DLC, étiquetage, chaîne du froid.	✓	

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

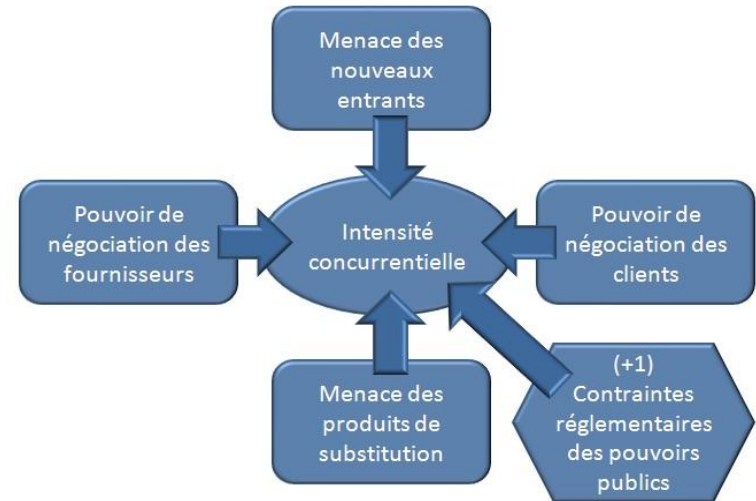
2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.1 L'intensité concurrentielle

Plusieurs facteurs déterminent l'intensité de la rivalité entre les entreprises déjà en place dans un secteur donné. C'est la force centrale du modèle, celle qui se trouve au milieu du schéma, et celle sur laquelle les 4 autres viennent peser.

Quelques facteurs d'intensité concurrentielle :

- Nombre de concurrents (et l'équilibre des forces entre eux)
- Le taux de croissance du secteur
- Le niveau des coûts fixes
- Le degré de différenciation des offres
- Les barrières à la sortie, etc.

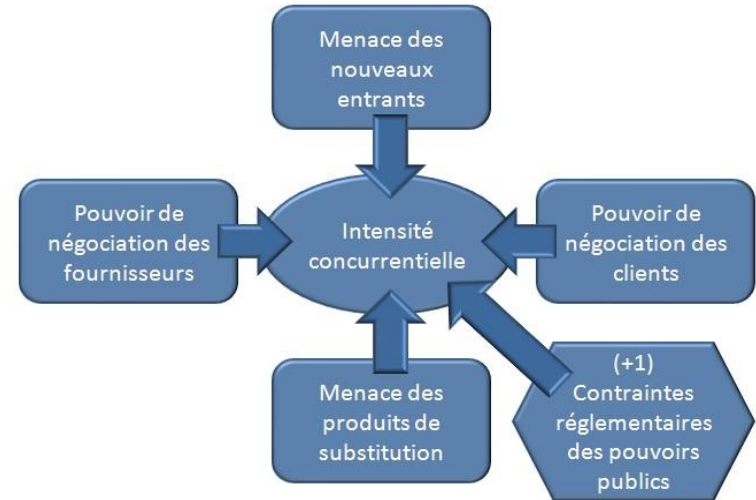


Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.2 Les nouveaux entrants

Pour quantifier la menace de voir de nouveaux entrants venir vous concurrencer sur votre marché, il faut s'intéresser aux **barrières à l'entrée**.



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

Notion de barrières à l'entrée

- Ce sont **les obstacles** que doit surmonter une entreprise désirant se lancer sur un nouveau marché. Les barrières à l'entrée sont établies par les acteurs déjà en place sur le secteur en question ou par la réglementation.
- Un acteur établi du secteur a intérêt à ce que les barrières à l'entrée **soient le plus élevées possible**, c'est-à-dire à ce qu'un concurrent ait du mal à configurer son organisation et à accéder aux ressources et aux canaux de distribution nécessaires.
- En revanche, l'intérêt pour le consommateur est plutôt que les barrières à l'entrée soient basses afin de favoriser les nouveaux entrants et de stimuler la concurrence.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

Exemples de barrières à l'entrée

Barrière à l'entrée	Secteur illustratif	Exemple technique pour la slide
Densité opérationnelle locale	Pressing à domicile, livraison de repas, maintenance urbaine	Un nouvel entrant peut avoir une bonne application, mais s'il n'a pas assez de commandes dans une même zone, les tournées coûtent trop cher => capacité financière.
Coûts de changement	Logiciel de paie / ERP RH	Les entreprises ne changent pas facilement de logiciel de paie, même pour moins cher, car l'outil est connecté aux contrats, banques, déclarations sociales, historiques salariés et workflows.
Effets de réseau croisés	Marketplace de freelances, VTC, plateforme de recrutement	Une plateforme nouvelle doit attirer simultanément les deux côtés du marché : clients et prestataires. Sans clients, les prestataires ne viennent pas ; sans prestataires, les clients repartent.

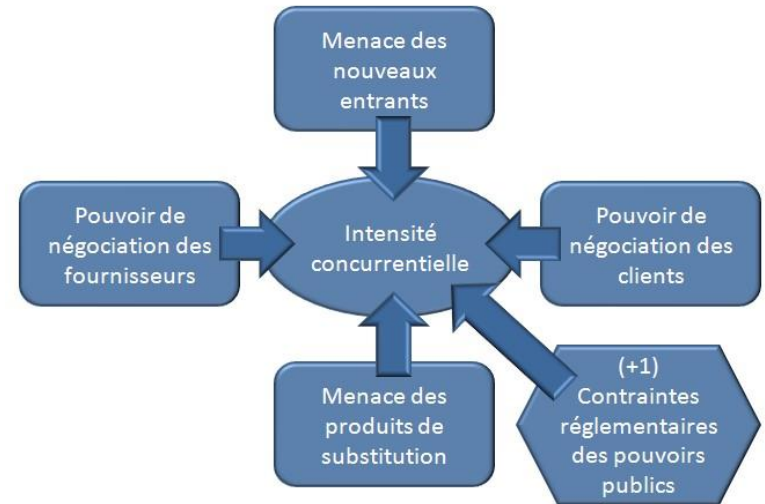
Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2.2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Plus la part que représente un **client** dans le **chiffre d'affaires** d'une société est importante, plus le pouvoir de **négociation** du client est **grand**, d'autant plus si de son côté, le **client** dispose d'un nombre important de **fournisseurs alternatifs**.

La **concentration des clients** représente donc un critère important de **l'intensité concurrentielle** du secteur.



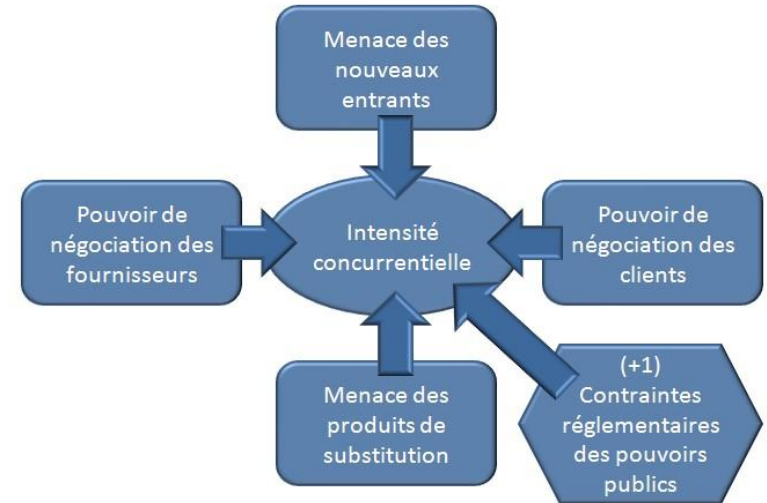
Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Plus il y a de fournisseurs pour l'entreprise, plus elle sera en position de force. Moins il y a de fournisseurs ou de prestataires pour son besoin, plus le pouvoir bascule du côté du tiers.

L'**intensité concurrentielle** du secteur est fonction de la **possibilité** de changer facilement de fournisseur.

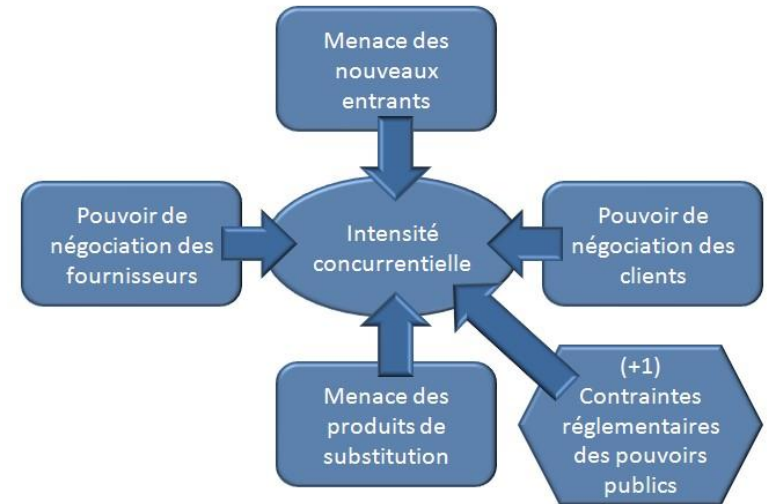


Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.5 Les produits de substitution

Un **produit de substitution**, au sens de Porter, est une offre issue d'un **autre secteur** qui remplit la **même fonction d'usage** pour le client, même si elle repose sur une technologie, un modèle économique ou une catégorie de produit différente.



Quelques exemples... ➔

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.5 Les produits de substitution

Quelques exemples

Secteur menacé	Produit de substitution	Explication...
Immobilier de bureaux	Télétravail + outils collaboratifs + flex office	Le client n'achète pas des m ² : il achète de la coordination, le contrôle managérial et la productivité collective.
Compagnies aériennes (business travel)	Visioconférence, réunions hybrides, outils de pilotage projet	Le substitut ne transporte pas. Il remplace une partie du besoin : décider, négocier, aligner des équipes. Il impose donc un plafond économique au marché du voyage d'affaires.
Constructeurs automobiles	Mobility-as-a-service : VTC, autopartage, abonnements mobilité	Le besoin n'est pas toujours de posséder une voiture, mais d'accéder à une mobilité fiable. Le substitut transforme un achat de patrimoine en usage à la demande.
Gardiennage physique	Vidéosurveillance intelligente + détection IA + supervision à distance	Le client achète une réduction du risque et une certaine sérénité. Si la technologie réduit le risque à coût inférieur, elle substitue une partie des heures humaines.

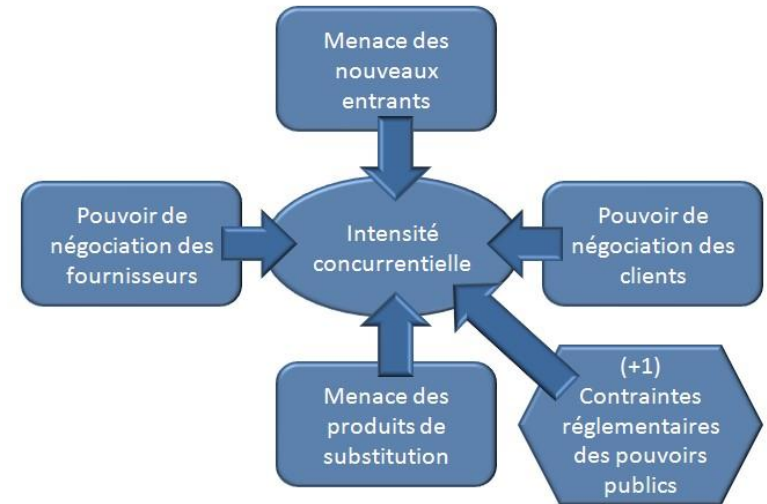
Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.6 Les pouvoirs publics

L'Etat, les collectivités territoriales ou et les institutions supranationales peuvent **fixer des taux d'imposition** et **attribuer des subventions**, décider de normes plus ou moins favorables à certains concurrents, interdire ou promouvoir certaines activités, autoriser ou refuser certaines stratégies, passer des marchés publics, voire concurrencer directement les acteurs privés.

Porter **s'est opposé** à l'ajout de cette **6^e force**, à la fois pour des raisons **idéologiques** (non-interventionnisme de l'État) et du fait que selon lui le rôle des pouvoirs publics peut être pris en compte dans les **barrières à l'entrée**.



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

2.2.7 Les forces additionnelles

Plusieurs auteurs jugent ce cadre incomplet et proposent d'y ajouter une ou deux forces supplémentaires. Porter lui-même s'est opposé à ces ajouts.

Exemple : les complémentateurs

Brandenburger et Nalebuff, « Co-Opetition » (1996). Le concept de coopération => les complémentateurs sont des acteurs dont les produits augmentent la valeur de ceux d'une autre entreprise. **Exemple** : les compagnies aériennes et les hôtels sont complémentaires. Le voyageur qui prend l'avion est aussi un client potentiel d'hébergement, ce qui justifie des partenariats comme ceux de TUI en Europe.

Les compléments sont symétriques aux substituts (à un changement de signe près).

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

2. Les 5(+1) forces de Porter (mésoenvironnement)

Critique du modèle des forces de Porter

Le modèle des **cinq forces** est l'**outil fondamental** de l'**analyse** de l'environnement en stratégie. Il est cependant **critiquable** pour plusieurs **raisons** :

- Il est fondé sur une **rhétorique de l'affrontement** (forces, pouvoir, etc.), qui se focalise plus sur les **menaces** que sur les **opportunités** et ne laisse que peu de place aux stratégies de **collaboration**.
- Il **sous-entend** que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux **conditions de l'environnement**, ce qui exclut les **approches fondées** sur les **ressources et compétences** qui privilégient une **vision endogène du succès**.

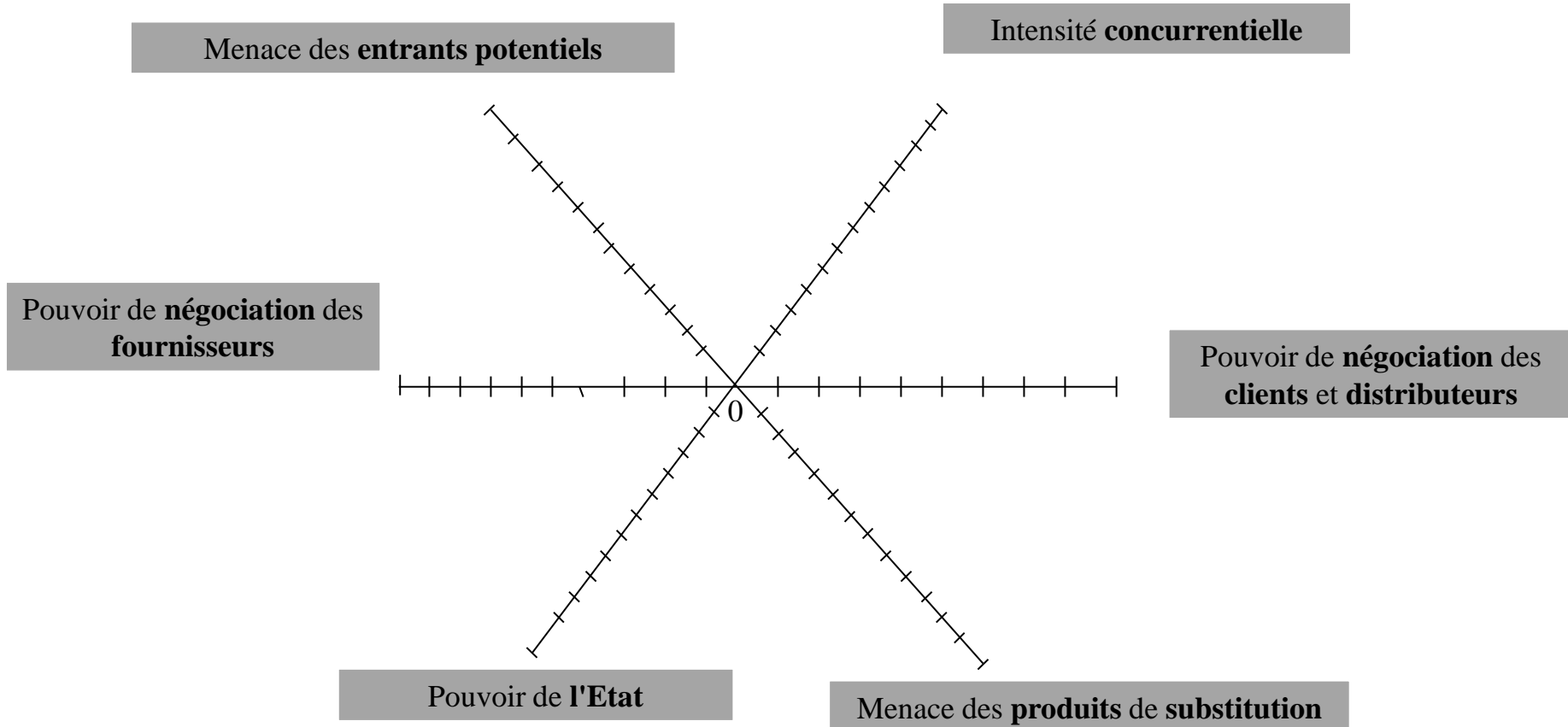
Mise en application

Étude de cas

**Les forces de Porter appliquées
au marché des télécoms**

En Côte d'Ivoire

Exemple : Marché des **télécoms**



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

3. Les points d'inflexion stratégiques

Andy Grove, « Only the Paranoid Survive », formalisé par Rita McGrath (2019).

Un point d'inflexion stratégique est le moment où un changement (technologique, démographique, réglementaire) **modifie en profondeur** les règles d'un secteur. Ce qui semble soudain est parfois, en réalité, l'aboutissement d'un processus long et progressif.

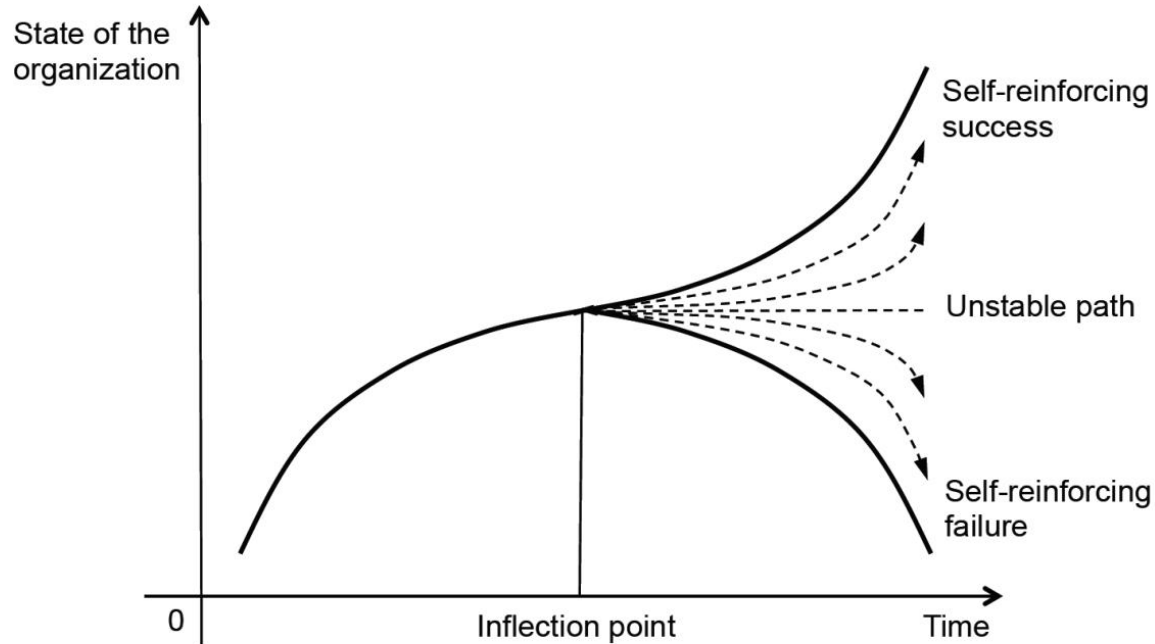
L'absence de veille stratégique est un facteur de risque.

Enjeu : les entreprises qui détectent ces points en amont (Amazon, Netflix) en font un levier de croissance. Celles qui les ignorent (Blockbuster, Kodak, BlackBerry) souffrent ou finissent par disparaître.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

3. Les points d'inflexion stratégiques

Andy Grove, « Only the Paranoid Survive », formalisé par Rita McGrath (2019).



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

3. Les points d'inflexion stratégiques

Andy Grove, « Only the Paranoid Survive », formalisé par Rita McGrath (2019).

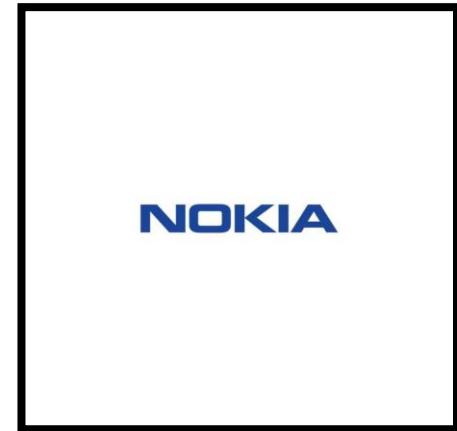
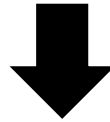
Au point d'inflexion, les règles fondamentales du secteur changent, parfois en quelques semaines. Ce qui fonctionnait avant (le produit, le modèle, l'avantage concurrentiel) cesse de fonctionner. L'entreprise entre dans une zone d'instabilité où trois trajectoires sont possibles :

- **Celle qui détecte le changement tôt** et s'adapte entre dans un cercle vertueux auto-entretenu (self-reinforcing success) : chaque bonne décision renforce la suivante.
- **Celle qui hésite**, expérimente sans trancher, stagne dans une zone instable (unstable path) : l'entreprise *zombie*.
- **Celle qui refuse ou ignore le signal** entre dans un déclin auto-entretenu (self-reinforcing failure) : chaque trimestre est pire que le précédent. C'est le syndrome du headless chicken.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Exemple emblématique

Point d'inflexion : le lancement de l'iPhone en juin 2007.



Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

3. Les points d'inflexion stratégiques

Andy Grove, « Only the Paranoid Survive », formalisé par Rita McGrath (2019).

Le facteur déterminant au point d'inflexion n'est pas la taille de l'entreprise, ses ressources ou la qualité de son management passé, mais **la lucidité du management stratégique**, la vitesse et la pertinence de la réponse, et la qualité de son exécution.

Chapitre 2 - Le diagnostic stratégique externe

Le cas Chegg : la destruction de la valeur en temps réel

2021 - APOGÉE

113 \$

par action

Valorisation : ~15 Mds \$

7 millions d'abonnés payants

80 M de requêtes résolues

CEO, board, plan stratégique validé

2026 - EFFONDREMENT

1 \$

par action

-99 % en 39 mois

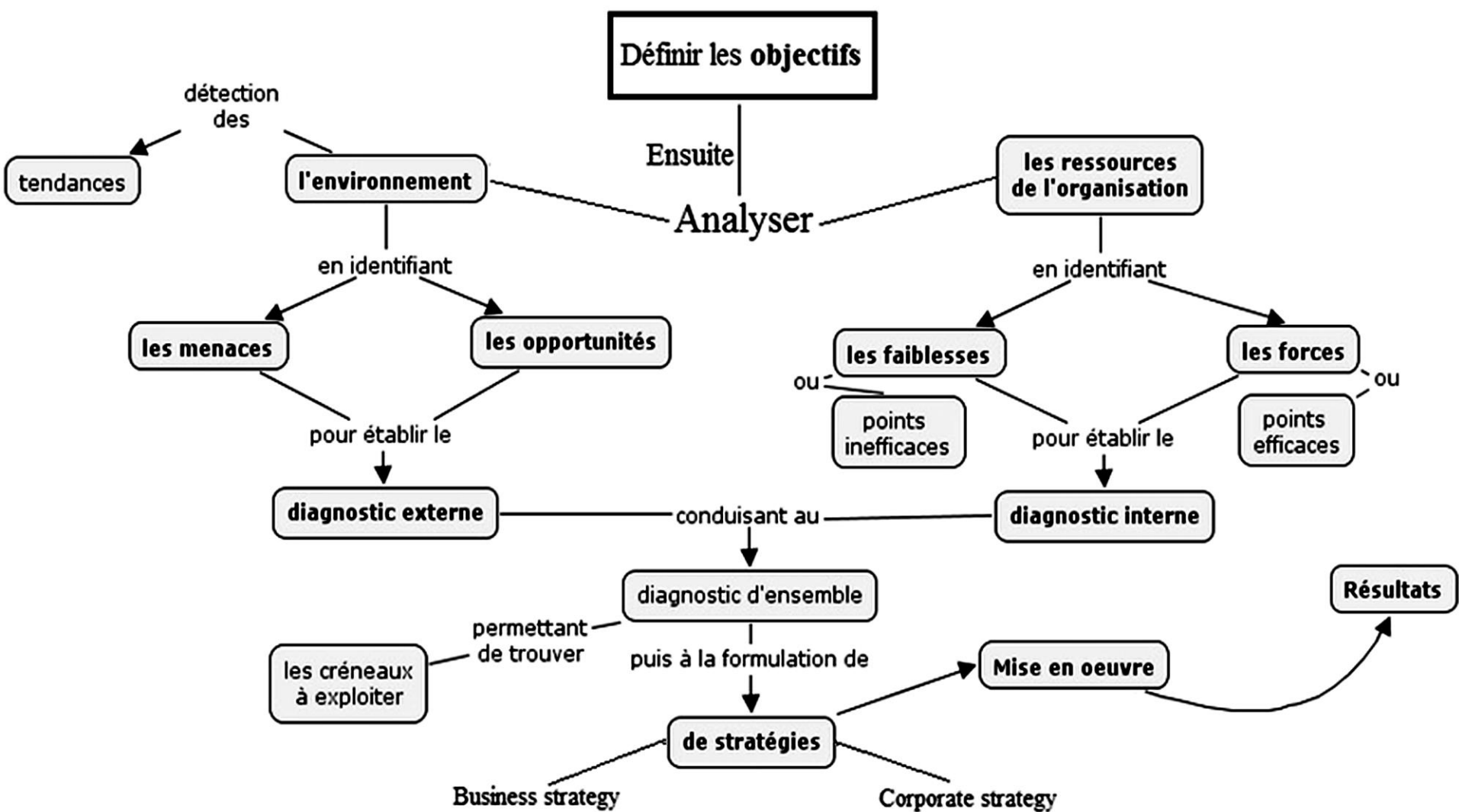
-48 % en une seule journée de cotation

Licenciements massifs

Cause : lancement de ChatGPT (nov. 2022)

CHAPITRE 3

Le diagnostic stratégique interne

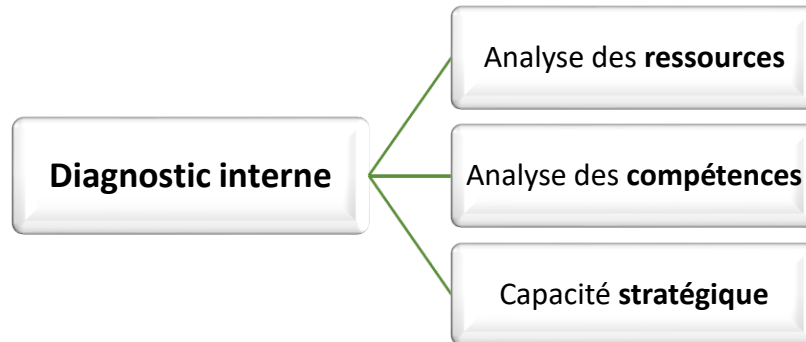


Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne

Le **diagnostic stratégique interne** de l'organisation consiste à analyser **ses ressources et ses compétences** afin de mettre en évidence celles qui constituent des **atouts** (ses points forts) et celles qui représentent des **faiblesses** (ou points faibles).

Cette phase du diagnostic stratégique est **essentielle** parce qu'elle va déterminer les **ressources** que l'organisation devra exploiter pour **se démarquer de ses concurrents** et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.



Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

La notion de ressources dans le diagnostic interne

En comptabilité, les ressources de l'entreprise sont enregistrées au bilan à leur valeur historique ou à leur juste valeur selon les normes IFRS. En stratégie, **cette lecture est insuffisante.**

Le bilan capture les actifs tangibles (immobilisations corporelles, trésorerie, stocks) mais sous-évalue ou ignore les actifs intangibles, qui représentent pourtant l'essentiel de la valeur stratégique de la plupart des entreprises contemporaines (goodwill, par exemple).

C'est précisément pour cette raison que deux entreprises avec des bilans comparables peuvent avoir **des trajectoires stratégiques radicalement différentes.**

La notion de ressources dans le diagnostic interne

Ressources tangibles

- **Physiques** : locaux, équipements, capacité de production, stocks.
- **Financières** : trésorerie, capacité d'endettement, structure du bilan, marge d'autofinancement.
- **Technologiques** : brevets déposés, licences détenues, outils propriétaires, infrastructure IT.

Ressources intangibles

- **Humaines** : compétences clés des équipes, expertise sectorielle, rétention des talents critiques.
- **Organisationnelles** : processus internes, SI, culture d'entreprise, base de données clients.
- **Réputationnelles** : capital marque, confiance du marché, réseau de partenaires...

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.1 Outil 1 : la chaîne de valeur de Porter

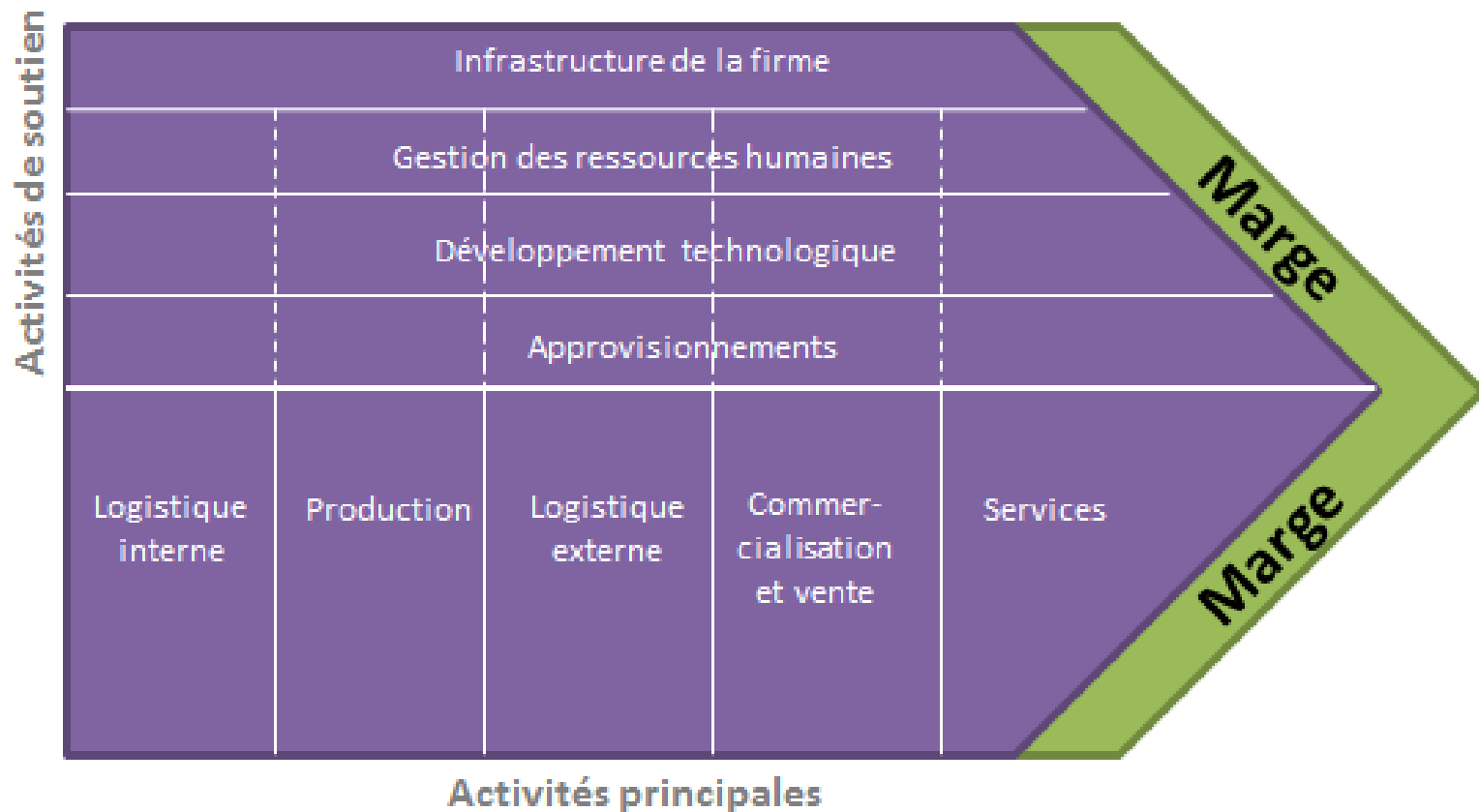
La chaîne de valeur est un cadre d'analyse introduit par Michael Porter dans « *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* » (1985).

Plutôt que de considérer l'entreprise comme un compte de résultat unique ou une collection de fonctions, la chaîne de valeur organise le travail en :

- **Activités principales**, celles qui touchent directement la création et la livraison du produit ou service (logistique entrante => production => logistique sortante => commercialisation => vente => SAV)
- **Activités de soutien**, celles qui rendent les activités principales possibles (infrastructure de l'entreprise + gestion RH + développement technologique + approvisionnements).

Chaîne de valeur de Porter

(L'avantage concurrentiel)



Mise en application

Étude de cas réelle

Maison Zitoun

La dégringolade de la marge en 3 ans

Le diagnostic stratégique externe dans des conditions réelles

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.1 Outil 1 : la chaîne de valeur de Porter

Les limites conceptuelles de l'outil

Le modèle a été conçu pour des entreprises industrielles à flux linéaire : matière première => production => distribution => client.

=> Il fonctionne bien pour une usine, une exploitation agricole, une chaîne logistique... mais il est beaucoup moins pertinent pour les entreprises dont la création de valeur est immatérielle, non linéaire ou multiface (cabinet de conseil, éditeur SaaS, agence de communication...).

=> L'outil suppose aussi que les frontières de l'entreprise sont claires. Dans un monde d'écosystèmes, d'API et de partenariats, la valeur se crée souvent **entre les chaînes de plusieurs acteurs**, pas à l'intérieur d'une seule entité.

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.2 Outil 2 : le cadre VRIO

Le cadre VRIO est un outil d'analyse des ressources et capacités internes d'une entreprise pour déterminer si elles peuvent constituer **une source d'avantage concurrentiel soutenable**. Il a été développé par Jay Barney en 1991 dans son article « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* ». La version initiale s'appelait VRIN (Value, Rarity, Imitability, Non-substitutability).

En 1995, dans « *Looking Inside for Competitive Advantage* », Barney a reformulé le cadre en remplaçant la non-substituabilité par l'Organisation, donnant le VRIO.

V
VALUABLE

R
RARE

I
INIMITABLE

O
ORGANIZED

NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.2 Outil 2 : le cadre VRIO

Exercice d'application

Pour chaque ressource de Maison Zitoun, passez le filtre VRIO. Répondez « OUI » ou « NON » à chaque colonne, puis déduisez l'implication concurrentielle au sens VRIO.

Ressource	V	R	I	O	Statut VRIO
Certification Bio UE + BRC + IFS + AOP Meknès					
Laboratoire de contrôle qualité interne					
Réseau de 23 coopératives fournisseurs à Fès-Meknès					
Marque Maison Zitoun sur le segment premium					
Budget R&D de 200 000 MAD/an					

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.2 Outil 2 : le cadre VRIO

Les limites conceptuelles de l'outil

VRIO repose sur une hypothèse centrale : l'avantage concurrentiel peut être soutenable. Si une ressource passe les quatre filtres, l'entreprise est *a priori* protégée durablement.

En pratique, cette hypothèse est de plus en plus fragile. L'IA a rendu imitables en quelques mois (voire moins) des compétences qui semblaient inimitables il y a trois ans (code informatique, analyse de données, expertise juridique de premier niveau...).

VRIO est un outil statique : il photographie vos ressources à un instant T. Il ne vous dit pas combien de temps l'avantage va durer, ni ce qui se passe quand l'environnement change brutalement. Nokia, BlackBerry, Kodak... Ces marques auraient passé le filtre VRIO haut la main... Avant de sombrer.

FOCUS

L'avantage concurrentiel transitoire (McGrath)

Le postulat central de la stratégie classique (Porter, 1985 ; Barney, 1991) repose sur l'idée que l'objectif d'une entreprise est de construire un avantage concurrentiel soutenable et de le défendre.

Rita Gunther McGrath, « The End of Competitive Advantage », conteste ce postulat.

Dans des environnements où la technologie, la demande et les business model évoluent plus vite que les cycles stratégiques des entreprises, l'avantage concurrentiel est transitoire par nature. Toute position concurrentielle a une durée de vie limitée, et cette durée de vie tend à se raccourcir avec les années.

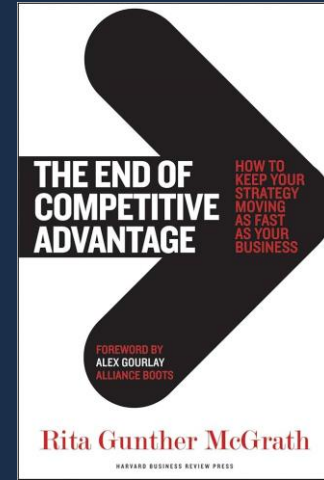
L'entreprise performante ne cherche plus à protéger une position => elle gère un portefeuille d'avantages successifs qu'elle lance, exploite et abandonne avant qu'ils ne s'épuisent. La compétence stratégique fondamentale devient **la capacité à enchaîner les cycles**, pas à prolonger un seul cycle.

FOCUS

L'avantage concurrentiel transitoire (McGrath)

Rita Gunther McGrath, « The End of Competitive Advantage » : sur un échantillon de près de **5 000 entreprises cotées**, seules 10 ont maintenu une croissance régulière sur dix ans.

Point commun : aucune ne cherchait à protéger un avantage durable. Toutes géraient un portefeuille d'avantages successifs, chacun avec un cycle de vie explicite : lancement, montée en puissance, exploitation, désengagement, reconfiguration vers l'avantage suivant.



VRIO pose la question « *votre avantage est-il soutenable ?* ». McGrath répond : de moins en moins, et de moins en moins longtemps. La bonne question devient « *à quelle vitesse êtes-vous capable d'en construire un nouveau ?* »

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.3 Outil 3 : les capacités dynamiques de Teece

David Teece, « *Dynamic Capabilities and Strategic Management* » (Strategic Management Journal). Le cadre VRIO évalue les ressources à un instant T. Les capacités dynamiques évaluent la capacité de l'entreprise à **modifier, recombinaison et renouveler** ses ressources quand l'environnement change.

Teece définit trois capacités :

- **Le Sensing** : la capacité à détecter les changements, les menaces et les opportunités dans l'environnement.
- **Le Seizing** : la capacité à mobiliser les ressources pour répondre à ce qui a été détecté.
- **Le Reconfiguring** : la capacité à réorganiser les actifs, les structures et les processus de l'entreprise pour s'adapter durablement.

L'utilité opérationnelle de ce cadre est dans le bilan post-mortem : quand une entreprise rate une inflexion stratégique, le cadre permet de localiser précisément **à quel niveau la défaillance s'est produite**. Ce sont trois pannes différentes qui appellent trois réponses différentes.

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.3 Outil 3 : les capacités dynamiques de Teece

Exercice d'application

Scénario	Sensing	Seizing	Reconfiguring
<p>Une chaîne hôtelière constate une baisse de 15 % des réservations sur 18 mois. La direction attribue la baisse à la conjoncture. En réalité, Airbnb capte la clientèle moyenne gamme. Le CRM montre que le taux d'occupation baisse sur les chambres entre 60 et 100 € la nuit, les segments affaires et luxe restaient stables. Tarif d'un séjour Airbnb moyen dans la région : 49 €/nuit.</p>			
<p>Le labo R&D d'un groupe pharma identifie une molécule prometteuse. Le projet nécessite 5 M€. Le comité budgétaire reporte la décision au prochain cycle de planification annuel, dans neuf mois. Un concurrent publie des résultats similaires 10 mois plus tard.</p>			

Chapitre 3 - Le diagnostic stratégique interne

3.3 Outil 3 : les capacités dynamiques de Teece

Exercice d'application

Scénario	Sensing	Seizing	Reconfiguring
<p>Un quotidien papier décide de lancer une version en ligne payante. Il recrute une équipe digitale et lance un site. Les commerciaux continuent de vendre de la publicité papier (car pas de variable sur le numérique). L'équipe digitale est isolée au 3^e étage. Après 2 ans, le site ne représente que 2 % du CA.</p>			
<p>L'équipe commerciale d'un fabricant d'équipements industriels remonte depuis un an que les clients veulent louer au lieu d'acheter. Le DAF bloque : si on passe à la location, au lieu d'encaisser 100 000 € à la vente, on encaisse 2 000 €/mois. Le CA de la première année s'effondre de 40 %. Le DAF refuse de présenter ce scénario au conseil.</p>			

Synthèse du diagnostic stratégique

L'analyse SWOT

L'analyse SWOT

Qu'est-ce que l'analyse SWOT ?

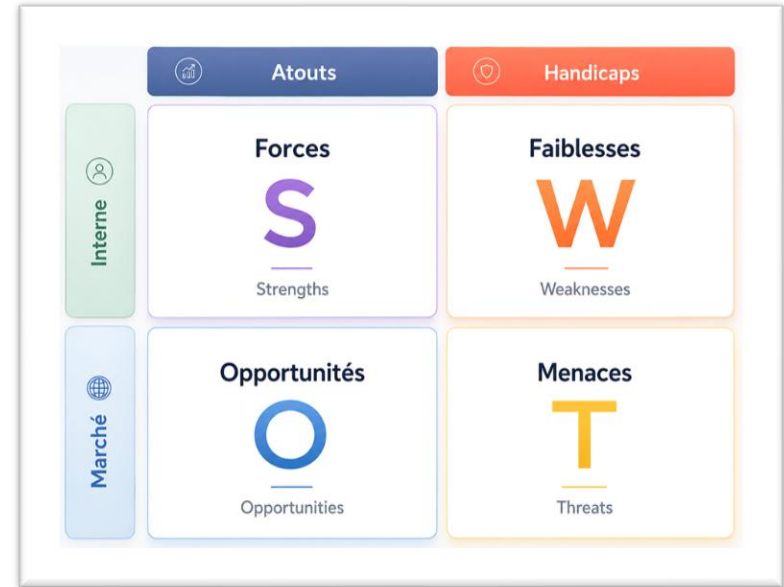
L'analyse SWOT est un cadre qui organise les conclusions du diagnostic externe et du diagnostic interne en 4 catégories :

- Forces (*Strengths*)
- Faiblesses (*Weaknesses*)
- Opportunités (*Opportunities*)
- Menaces (*Threats*)

Objectif : évaluer l'adéquation stratégique (*strategic fit*) entre les capacités internes de l'entreprise et les conditions de son environnement.

La fonction de SWOT dans la démarche stratégique

Le SWOT n'est pas un outil d'analyse *primaire*. Il ne produit aucune donnée. Il *synthétise* les résultats des outils déjà mobilisés (PESTEL, 5 forces de Porter, chaîne de valeur, VRIO, capacités dynamiques...) pour préparer le passage à la formulation des choix stratégiques.

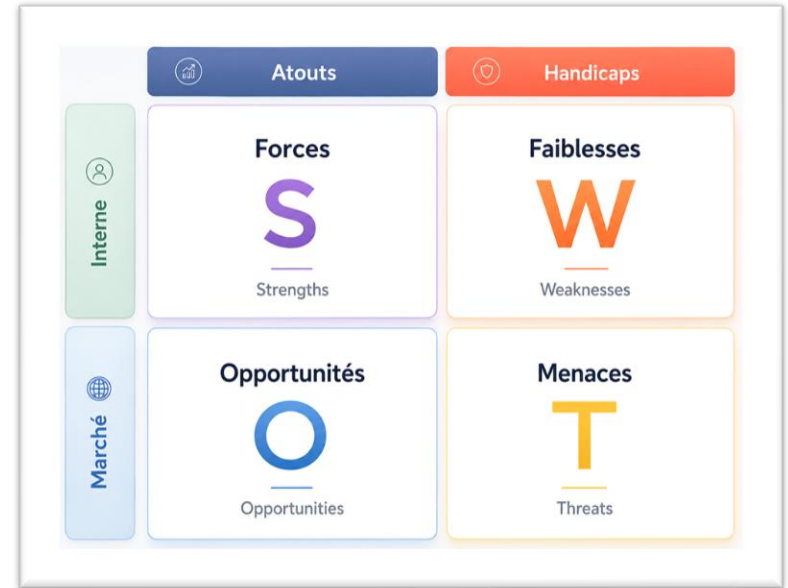


L'analyse SWOT

Quel est le rôle de SWOT dans la démarche stratégique ?

Le SWOT n'est pas un outil d'analyse *primaire*. Il ne produit aucune donnée. Il *synthétise* les résultats des outils déjà mobilisés (PESTEL, 5 forces de Porter, chaîne de valeur, VRIO, capacités dynamiques...) pour préparer le passage à la formulation des choix stratégiques.

Profil dominant	Posture	Stratégies associées
S + O (forces + opportunités)	Offensive	Pénétration de marché, développement de marché, développement de produit
S + T (forces + menaces)	Défensive	Diversification, intégration verticale
W + O (faiblesses + opportunités)	Correction	Alliances, croissance externe
W + T (faiblesses + menaces)	Survie	Recentrage, désinvestissement, retournement



L'analyse SWOT

Étude de cas : Distribution Ivoire SA

Favorable

Interne

Forces (S)

- Réseau établi de 45 points de vente sur Abidjan
- 17 ans d'expérience du consommateur ivoirien
- Format proximité adapté aux habitudes d'achat locales
- Base opérationnelle de 2 800 salariés
- Position installée (3e acteur du marché formel)

Défavorable

Faiblesses (W)

- Concentration à 100 % sur le district d'Abidjan
- 3e position : pas de leadership, pris en étau
- Aucun plan digital / e-commerce formalisé
- Forte dépendance à la main-d'oeuvre au SMIG
- Exposition aux importations (laitiers/conserves...)

Externe

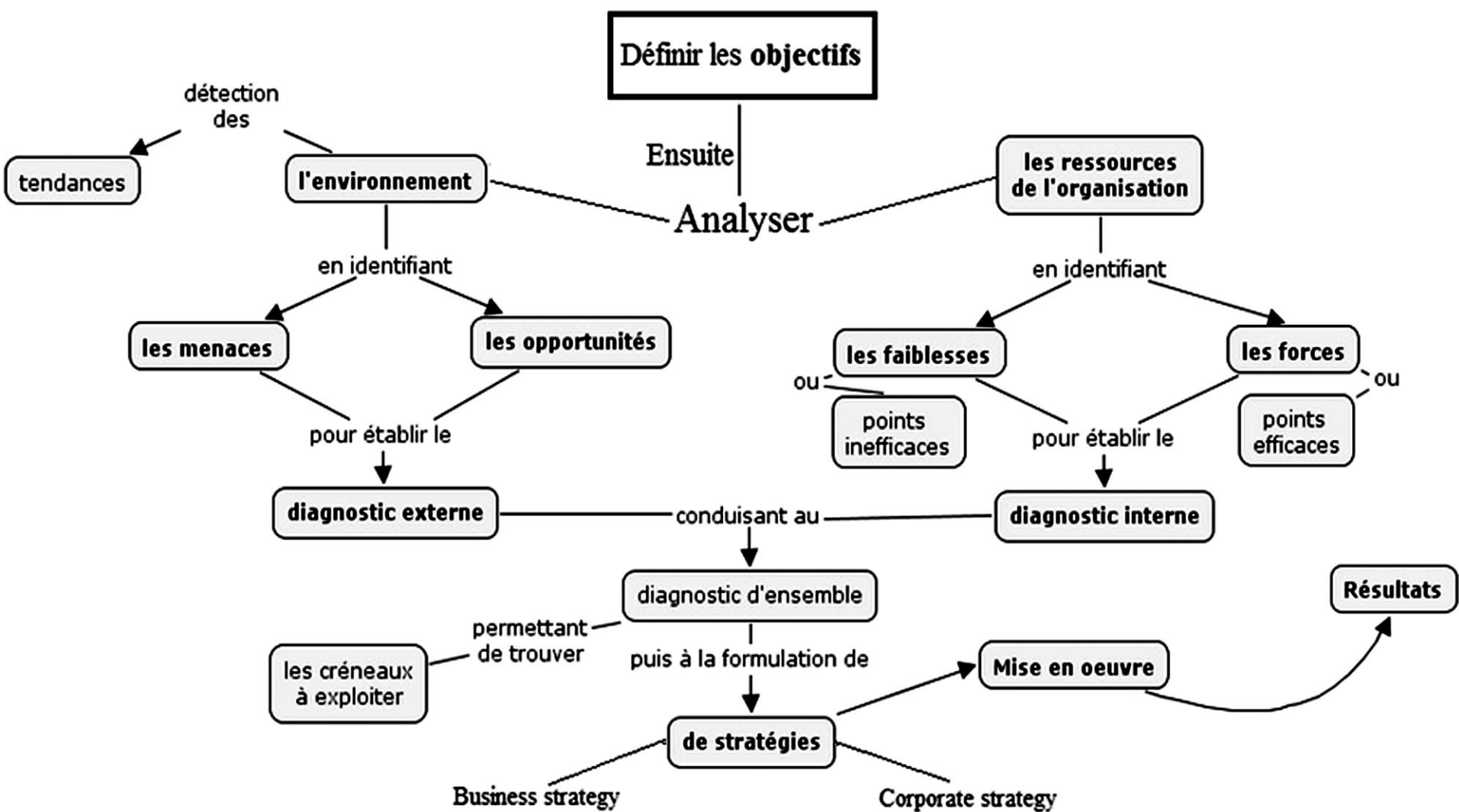
Opportunités (O)

- 75-80 % des achats alimentaires encore dans l'informel
- PIB +6,7 % tiré par la consommation (82 % du PIB)
- Urbanisation rapide : 53,5 % → 58 % en 2030
- Taux BCEAO à 3 % : fenêtre de financement favorable
- Zones à forte croissance non couvertes (Bingerville, Songon, Anyama)

Menaces (T)

- Carrefour-CFAO (3e distributeur mondial) + Prosuma
- Concurrence structurelle de l'informel (90 % de l'économie)
- Hausse probable du SMIG (+30-40 % à horizon 2027-2028)
- TEC catégorie 4 : 35 % → 40 % sur laitiers/carnés importés
- Risque de transition politique (horizon post-Ouattara)

Retrouvez l'analyse du profil stratégique de
Distribution Ivoire SA **dans le chapitre 5**



CHAPITRE 4

Le diagnostic du portefeuille d'activités

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.1 Du diagnostic d'une activité au diagnostic du portefeuille

Dans les chapitres 2 et 3, nous avons diagnostiqué l'environnement (externe) et les capacités (internes) d'une activité. Le SWOT a synthétisé ce diagnostic. Mais tout ce travail porte sur un seul domaine d'activité stratégique à la fois.

Or, la plupart des entreprises opèrent sur PLUSIEURS activités simultanément. Apple vend des iPhone, des Mac, des services, des wearables. LVMH gère 75 maisons dans la mode, les vins, la joaillerie, la distribution.

La question change de niveau :

Chapitres 2 et 3

1

Comment gagner sur ce marché ?

Le diagnostic externe et interne analyse UN domaine d'activité stratégique à la fois. On évalue l'environnement, les ressources et la position concurrentielle d'une activité donnée.



Chapitre 4

2

Où allouer les ressources de l'entreprise ?

Le diagnostic de portefeuille évalue PLUSIEURS activités simultanément. On compare les DAS entre eux pour décider lesquels développer, maintenir ou abandonner.

C'est exactement le premier des 5 arbitrages corporate que nous avons vus au chapitre 1 : la composition du portefeuille d'activités et l'allocation des ressources quand le top management adopte la posture du **banquier interne**.

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.2 Qu'est-ce que le diagnostic du portefeuille d'activités ?

Le diagnostic du portefeuille d'activités est une méthode d'évaluation stratégique qui consiste à cartographier **l'ensemble des domaines d'activité stratégique** (DAS) d'une entreprise sur une matrice dont les axes capturent deux dimensions :

- **L'attractivité du marché** sur lequel chaque activité opère
- **La position concurrentielle** de l'entreprise sur ce marché.

L'objectif est de **guider l'allocation des ressources** financières, humaines et managériales entre les activités, en identifiant celles qu'il faut développer, maintenir ou abandonner.

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.3 Qu'est-ce que le domaine d'activité stratégique (DAS) ?

La notion de domaine d'activité (D.A) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique. C'est **l'unité d'analyse** sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique.

Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. Face à cette situation, un travail ardu de **segmentation stratégique** se révèle indispensable.

Le concept de segmentation stratégique a été développé au sein de General Electric, en 1970, suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise. Il s'agissait de découper les activités de General Electric **en unités autonomes** pour rationaliser la gestion.

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.3 Qu'est-ce que le domaine d'activité stratégique (DAS) ?

Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière.

Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible :

- **d'allouer ou de retirer des ressources** de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation),
- **d'assigner une stratégie générique** (business strategy) : *domination par les coûts*, *différenciation* ou *focalisation* (selon Michael Porter).

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

Comment identifier les DAS d'une entreprise ?

La segmentation stratégique consiste à découper l'ensemble des activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes, ou DAS. Les critères généralement retenus pour découper les DAS sont le type de client **(1)**, la technologie utilisée pour fabriquer le produit **(2)** et le type de besoin satisfait chez le client **(3)**.

Critères de Derek Abell (1980)	Critères de Jean-Pierre Thibaut (1993)
Type de client Technologie utilisée Type de besoin satisfait	Type de client Technologie utilisée Type de besoin satisfait Concurrents Facteurs clés de succès (FCS)

- Deux produits relèvent **du MÊME DAS** s'ils partagent ces critères.
- Deux produits relèvent **de DAS DISTINCTS** s'ils diffèrent sur au moins un de ces critères.

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

Comment identifier les DAS d'une entreprise ?

Il ne faut pas confondre **Domaine d'Activité Stratégique** et **produit**. Le meilleur moyen d'éviter cette confusion est de raisonner en termes de couple **Produit-Marché**.

→ Par exemple, « **Coca Cola** » et « **Fanta** » dont deux produits différents, mais ils font partie du même DAS « *Boissons gazeuses* », car ils partagent la même « technologie », la même cible et satisfont (globalement) le même besoin...

→ Ce qui n'est pas forcément le cas de **Ciel** (eau minérale) ou de **Minute Maid** (jus de fruits), pourtant détenus par le même groupe (Coca-Cola Company) : la technologie est différente (captage et embouteillage d'eau de source vs formulation et carbonation), et le besoin satisfait est différent (hydratation vs plaisir).

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

La matrice **BCG** (Boston Consulting Group, fin des années 1960) est un outil **d'analyse stratégique** inventé par Bruce Henderson. Utilisé en stratégie d'entreprise, elle permet de justifier des **choix d'allocation** de ressources entre les différentes activités d'une entreprise diversifiée, présente sur plusieurs DAS.

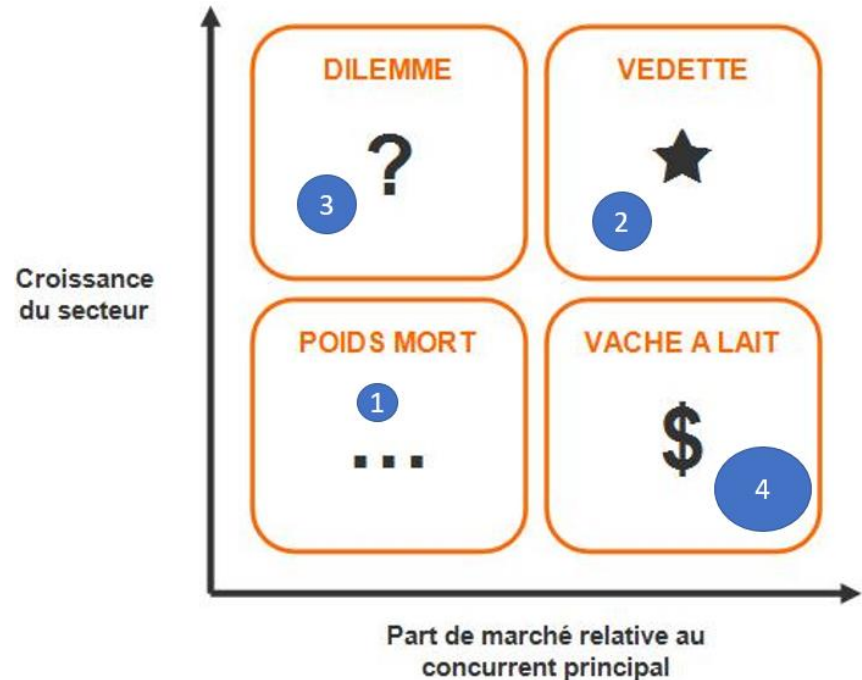
L'outil BCG est une matrice à deux axes :

- **Axe des abscisses (x)** : la part de marché relative du principal concurrent
- **Axes des ordonnées (y)** : la croissance du secteur d'activité du DAS.

Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

Chaque DAS figure sur la matrice sous la forme d'un cercle. Le diamètre du cercle doit être **proportionnel** au pourcentage du CA réalisé par chacun des DAS par rapport au CA total de l'entreprise.



Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

A. Les vaches à lait

1. Produits à faible croissance, arrivés à maturité.
2. Ces produits génèrent des profits substantiels et des liquidités qui peuvent être réinvesties ailleurs.
3. Ils ne nécessitent que **peu d'investissement**.
4. L'objectif est de les **rentabiliser** au maximum pour financer les vedettes et les dilemmes prometteurs.



Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

B. Les poids morts (*dogs*)

1. L'entreprise n'a qu'une part de marché faible sur ces produits.
2. Ils sont positionnés sur un **marché à faible croissance**, voire en déclin.
3. Ils sont stratégiquement (quasiment) **sans intérêt** pour l'entreprise.
4. L'entreprise doit les abandonner, ou maintenir mais sans investir davantage (écouler les stocks)



Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

C. Les dilemmes

1. Faible part de marché relative sur un marché en forte croissance.
2. Ces activités **consomment beaucoup de cash** pour tenter de gagner des parts.
3. **Le dilemme (ou l'arbitrage)** : faut-il investir massivement pour les faire évoluer en vedette, ou abandonner avant de devenir des poids mort ?



Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

4.4 La matrice BCG : ventiler les ressources entre les DAS

D. Les vedettes (*stars*)

1. Forte part de marché relative sur un marché en forte croissance.
2. Ces activités **génèrent du cash** mais en consomment aussi pour maintenir la position dominante. Le flux de trésorerie est à peu près neutre.
3. L'objectif est de maintenir la position en attendant que le marché mûrisse : **la vedette d'aujourd'hui est la vache à lait de demain.**



Chapitre 4 - Le diagnostic du portefeuille d'activités

Les étapes pour élaborer la matrice BCG

- 1. Récupérer le taux de croissance annuel** du secteur d'activité du DAS concerné (Euromonitor, Statista, Xerfi, McKinsey, Deloitte...).
- 2. Récupérer le CA de l'entreprise** sur chaque DAS concerné (depuis le compte de résultats).
- 3. Identifier le principal concurrent** sur chaque DAS et récupérer son CA sur le DAS en question (rapport annuel du concurrent, bases de données type Orbis et Kompass...).
- 4. Calculer la part de marché relative** de l'entreprise :
$$\frac{\text{Part de marché de l'entreprise}}{\text{Part de marché du leader (ou challenger si nous sommes leader)}}$$
- 5. Calculer le poids de chaque DAS** dans le CA total de l'entreprise (pour définir le diamètre du cercle).
- 6. Tracer la matrice.** Axe vertical = taux de croissance du marché (césure à 0%) + Axe horizontal = PdM relative (sécure à 1).

Mise en application

Étude de cas

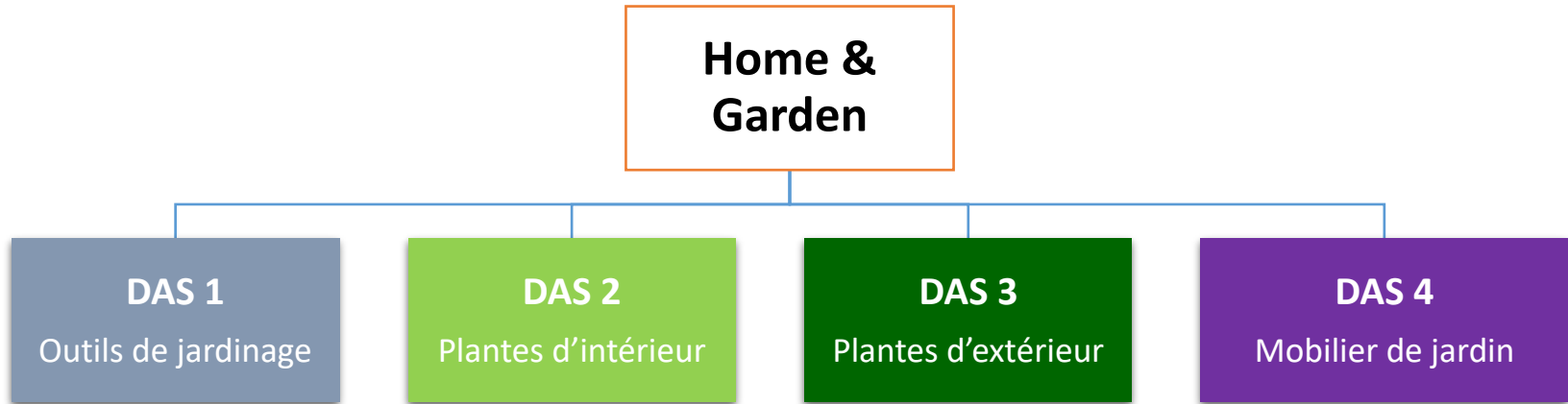
Home & Garden

Analyse du portefeuille d'activités

MATRICE BCG

Etude de cas : Home & Garden

L'entreprise fabrique et commercialise des produits dans l'univers du jardin. Son activité repose sur 4 domaines d'activités stratégiques :



Etude de cas : Home & Garden

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
Marché en valeur (2025 en M€)	220	1500	1100	745
Marché en valeur (2024 en M€)	215	1365	1200	760
CA Home Garden (2025 en M€)	70	450	250	110
Leader (ou challenger si Home Garden est leader)	Botanika	Green Garden	Botanika	Sweet Garden
CA concurrent (2025 en M€)	85	410	400	95

Etude de cas : Home & Garden

Travail à faire :

1- Effectuer les **calculs intermédiaires** suivants :

- Taux de croissance de chaque secteur
- Part de marché de chaque DAS de Home & Garden
- Part de marché de chaque DAS des concurrents
- Part de marché relative de Home & Garden
- Poids de chaque DAS dans le CA de Home & Garden

2- Etablir la **matrice BCG** du portefeuille d'activité de Home & Garden

3- Prononcez-vous sur **chaque DAS** de Home & Garden

Etude de cas : Home & Garden (Solution)

Le taux de croissance de chaque DAS

Pour rappel, le **taux de croissance** se calcule de la manière suivante :

$$Tx_{DAS} = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
Marché en valeur (2025 en M€)	220	1500	1100	745
Marché en valeur (2024 en M€)	215	1365	1200	760
Tx de croissance	2,33%*	9,89%	-8,33%	-1,97%

$$* 2,33\% = \frac{220 - 215}{215}$$

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

Part de marché de Home & Garden (2025)

Pour rappel, **une PdM** s'obtient avec le rapport suivant :

$$\text{PdM}_{\text{DAS}} = \frac{CA_{\text{entreprise}}}{CA_{\text{marché}}}$$

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
Marché en valeur (2025 en M€)	220	1500	1100	745
CA Home & Garden (2025 en M€)	70	450	250	110
PdM Home & Garden	31,82%	30,00%	22,73%	14,77%

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

Part de marché des concurrents (2025)

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
Marché en valeur (2025 en M€)	220	1500	1100	745
CA concurrents (2025 en M€)	85	410	400	95
Concurrents	Botanika	Green Garden	Botanika	Sweet Garden
PdM concurrents	38,64%	27,33%	36,36%	12,75%

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

Part de marché relative de Home & Garden (2025)

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
PdM Home & Garden	31,82%	30,00%	22,73%	14,77%
PdM concurrents	38,64%	27,33%	36,36%	12,75%
PdM relative	0,82	1,10	0,63	1,16

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

Poids de chaque DAS dans le portefeuille de Homa & Garden (2025)

$$\text{Poids DAS} = \frac{CA \text{ du DAS}}{CA \text{ total de l'entreprise}}$$

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin	Totaux
CA Home Garden (2025 en M€)	70	450	250	110	880
Poids DAS	7,95%	51,14%	28,41%	12,50%	100%

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

Nous disposons à présent de l'ensemble des données pour faire la matrice. Il faut désormais déterminer l'échelle de valeur à utiliser pour les 2 axes du graphiques :

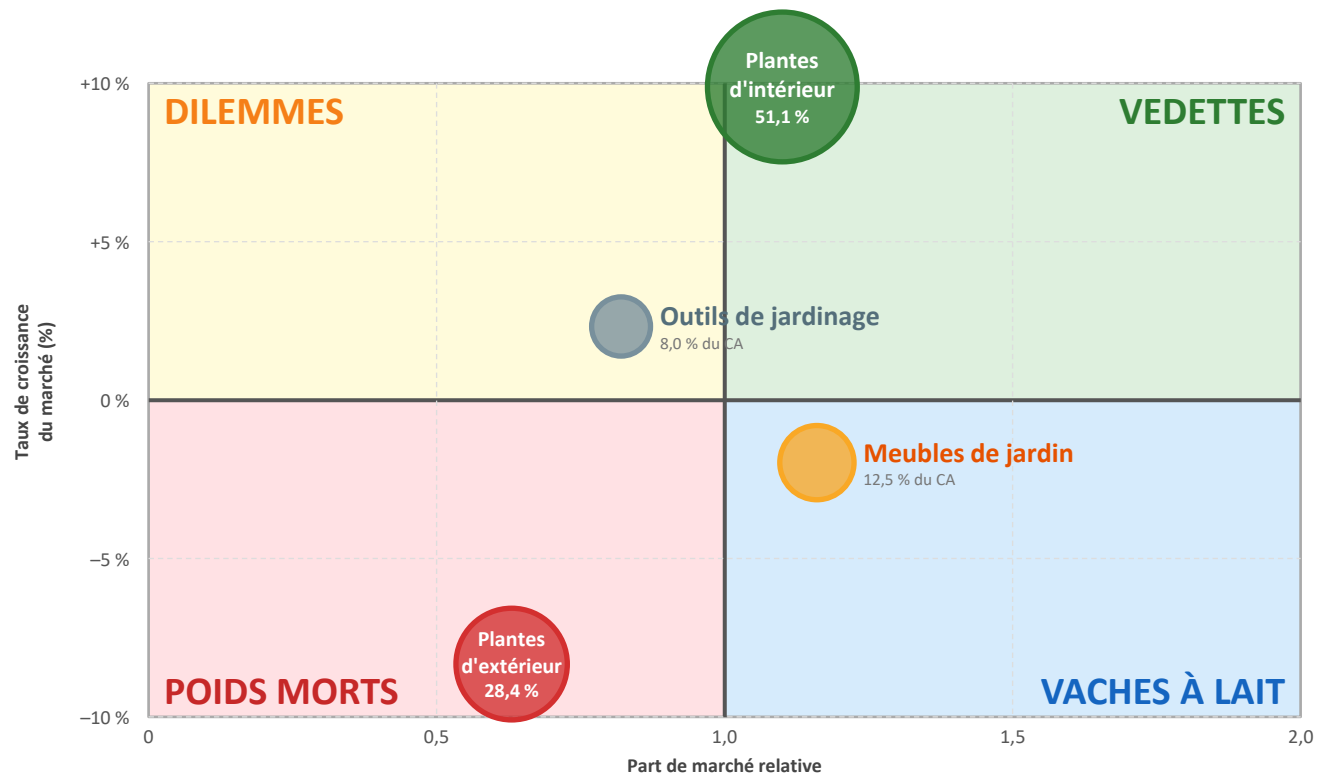
- **Pour les abscisses** (*PdM relative*), nous opterons pour une échelle qui va de 0 à 2, avec une césure à 1.
- **Pour les ordonnées** (*Tx de croissance du marché*), nous choisirons de -10% à +10%, avec une césure à 0 %.

La dernière étape consiste à « dessiner » la matrice, chaque DAS étant représenté par un **cercle dont le diamètre est proportionnel à la part de CA** qu'il représente dans le portefeuille 'activités de l'entreprise.

Etude de cas : Home & Garden (*Solution*)

	Outils de jardinage	Plantes d'intérieur	Plantes d'extérieur	Meubles de jardin
Tx de croissance du marché	+2,33 %	+9,89 %	-8,33 %	-1,97 %
PdM relative	0,82	1,10	0,63	1,16
Poids dans le CA du groupe	7,95 %	51,14 %	28,41 %	12,50 %

Matrice BCG : Home & Garden



Légende

- Plantes d'intérieur
- Plantes d'extérieur
- Meubles de jardin
- Outils de jardinage

Diagnostic et recommandations stratégiques par DAS

DILEMME — Outils de jardinage

Croiss. +2,33 % | PMR 0,82 | 8 % du CA | 70 M€ sur 220 M€

DIAGNOSTIC Micro-DAS (8 % du CA) dans un micro-marché (220 M€) à croissance molle. Botanika devant à 85 M€. Écart de 15 M€ à combler dans un marché qui en faible croissance. Inutile de se lancer dans la conquête du leadership.

DÉCISION Arbitrage à trancher. **Option A** : se spécialiser dans une niche et augmenter légèrement les prix (outils premium / connectés / ergonomiques seniors). **Option B** : céder à une autre marque.

INSIGHT C'est un DAS assez rentable pour qu'on ne le coupe pas, mais pas assez stratégique pour qu'on y investisse. Le risqué ici, c'est de laisser mourir par inertie ou paralysie décisionnelle.

POIDS MORT — Plantes d'extérieur

Croiss. -8,33 % | PMR 0,63 | 28 % du CA | 250 M€ sur 1 100 M€

DIAGNOSTIC 28 % du CA dans un marché qui perd 100 M€/an, avec Botanika à 1,6× notre taille. Position de suiveur dans un marché en contraction = double peine : érosion du CA + compression de la marge.

DÉCISION Déclin géré. Couper les références à faible marge. Réduire les coûts sans dégrader le CA résiduel. Réinjecter les flux libérés dans les Plantes d'intérieur. Ne PAS investir pour rattraper Botanika.

INSIGHT La vraie question : la baisse est-elle structurelle ou conjoncturelle ? Si structurelle (urbanisation), chaque euro investi ici détruit de la valeur. Si conjoncturelle (mauvaise saison), maintenir et attendre la sortie des concurrents.

VELETTE — Plantes d'intérieur

Croiss. +9,89 % | PMR 1,10 | 51 % du CA | 450 M€ sur 1 500 M€

DIAGNOSTIC Leadership fragile : seulement 40 M€ d'avance sur Green Garden, pour un DAS qui pèse 51 % du CA du groupe. Le marché a gagné 135 M€ de valeur entre 2024 et 2025. Si Green Garden capte le gros de cette croissance, l'écart se referme en un ou deux exercices.

DÉCISION Priorité n°1 du portefeuille. Investir massivement pour élargir l'écart. Financer par le cash des Meubles de jardin (traite) et le disengagement progressif des Plantes d'extérieur.

INSIGHT La croissance du marché intérieur (+10 %) est en miroir du déclin de l'extérieur (-8 %). C'est probablement une substitution structurelle (urbanisation, réduction de la taille des jardins). Nous devons répercuter ce transfert sur nos activités.

VACHE À LAIT — Meubles de jardin

Croiss. -1,97 % | PMR 1,16 | 13 % du CA | 110 M€ sur 745 M€

DIAGNOSTIC Leader confortable dans un marché mature. Sweet Garden est 14 % plus petit (95 vs 110 M€). Flux de trésorerie positif. Investissements de maintien uniquement.

DÉCISION Traire. Minimiser les CAPEX, maximiser le cash généré. Explorer une extension « mobilier pour plantes d'intérieur » (étagères, supports, meubles-jardinières) pour capter le boom de l'indoor.

INSIGHT Risque de contagion : si l'extérieur continue à décliner, le trafic client « jardin » baisse et ce DAS perd son flux naturel d'acheteurs. Anticiper le découplage en repositionnant le mobilier vers le segment intérieur / balcon / terrasse.

CHAPITRE 5

Les choix stratégiques

La matrice d'Ansoff (1957)

Quatre directions de croissance selon le couple produit / marché



5.1 Les directions de croissance

Les 4 trajectoires de la matrice d'Ansoff

5.1.1 La pénétration de marché

L'entreprise cherche à augmenter ses ventes de produits existants auprès de sa clientèle actuelle, sans modifier son offre ni son périmètre géographique. **C'est la direction la moins risquée** car elle s'appuie sur un couple produit/marché déjà maîtrisé.

Les leviers de la pénétration

Levier	Mécanisme	Exemple
Politique de prix	Baisser le prix pour capter les clients sensibles au prix ou pour déclencher des achats plus fréquents.	<i>Distribution Ivoire SA qui réduit ses prix sur les produits essentiels de 7 % vs. Carrefour-CFAO.</i>
Effort commercial	Augmenter la force de vente, la visibilité en rayon, les promotions ou le programme de fidélisation.	<i>Coca-Cola : couverture de 80 % des points de vente au Maroc, y compris les épiceries rurales.</i>
Densification du réseau	Ouvrir de nouveaux points de vente dans les zones où l'entreprise est déjà présente, pour capter le trafic résiduel.	<i>Distribution Ivoire SA : 12 nouveaux magasins dans le district d'Abidjan (plan Horizon 2030).</i>

Limite : la pénétration atteint un plafond quand le marché approche de la saturation. Au-delà, chaque point de part de marché gagné coûte de plus en plus cher à conquérir.

5.1.2 Le développement de marché

L'entreprise commercialise ses produits existants auprès de nouveaux segments de clients ou dans de nouvelles zones géographiques. Le produit ne change pas, mais la cible oui.

Deux formes de développement de marché

Expansion géographique

Apporter le même produit dans une zone où l'entreprise est absente. Par exemple :

- Distribution Ivoire SA qui s'étend d'Abidjan vers Bouaké et San Pedro.
- Maison Zitoun qui pousse ses huiles d'olive vers le marché américain.

Nouveau segment de clientèle

Cibler une catégorie de clients que l'entreprise n'adressait pas jusqu'ici, avec le même produit. Par exemple :

- Un éditeur de logiciel de paie B2B qui lance une offre pour les auto-entrepreneurs.
- Une marque de cosmétiques femme qui lance la même gamme pour homme.

Risque principal : sous-estimer les coûts d'adaptation. Un produit qui fonctionne en Afrique du Sud ne fonctionne pas nécessairement en Côte d'Ivoire sans ajustement du pricing, de la distribution et du positionnement.

5.1.3 Le développement de produit

L'entreprise développe de nouvelles offres qu'elle commercialise auprès de ses clients actuels. Elle s'appuie sur sa connaissance du marché et de la base installée pour concevoir un produit complémentaire ou un successeur.

Entreprise	Produit existant	Nouveau produit	Logique
Orange CI	Forfaits voix et data	Orange Money	Même client (abonné mobile), nouveau service financier.
Apple	iPhone	AirPods, Apple Watch	Accessoires vendus à la base installée d'utilisateurs iOS.
Maison Zitoun	Huile d'olive extra-vierge	Olives de table premium	Même réseau de distribution, même positionnement premium.

Le développement de produit est la trajectoire la plus fréquente quand le produit historique entre en phase de maturité : l'entreprise renouvelle son offre pour relancer le cycle de vie dans le même marché.

Risque principal : le coût de R&D et le délai de mise sur le marché. Si le produit arrive trop tard ou rate sa cible, l'investissement est perdu et le concurrent a pris l'avance.

5.1.4 La diversification

L'entreprise lance un nouveau produit sur un nouveau marché. C'est la direction la plus risquée de la matrice d'Ansoff car elle cumule deux inconnues : un produit que l'entreprise ne maîtrise pas encore et un marché qu'elle ne connaît pas.

Deux formes de diversification

Diversification liée (concentrique)

Le nouveau DAS partage des ressources, des compétences ou des clients avec les activités existantes. Les synergies réduisent le risque.

LVMH passe du champagne (Moët) à la maroquinerie (Vuitton) puis aux parfums (Dior) : trois métiers différents, mais un même savoir-faire dans la gestion de marques de luxe, un même réseau de distribution sélective et une même clientèle haut de gamme.

Diversification conglomerale

Les activités n'ont aucun lien opérationnel entre elles. La logique est financière : répartir le risque sur des marchés décorrélés et optimiser l'allocation du capital.

Samsung a démarré dans le commerce alimentaire, puis s'est orienté vers l'assurance, les chantiers navals et les semi-conducteurs : aucune synergie opérationnelle entre ces métiers, mais une logique de conglomérat industriel coréen (chaebol).

5.1.4 La diversification (suite)

Comparaison des deux formes

Critère	Diversification liée	Diversification conglomerate
Synergies	Oui : compétences, clients, distribution ou technologies partagées.	Non : chaque activité est autonome.
Logique	Créer de la valeur par le partage de ressources entre DAS.	Répartir le risque financier sur des cycles décorrélés.
Risque	Modéré à élevé. Les synergies espérées peuvent ne pas se matérialiser.	Élevé. L'entreprise entre sur un marché qu'elle ne connaît pas.
Tendance	Privilégiée depuis les années 1990. Permet de justifier l'existence du groupe.	En recul. Les marchés financiers sanctionnent la « décote de holding ».

5.1.4 La diversification (suite)

Quand diversifier ?

La diversification se justifie dans trois situations : (1) le marché actuel est saturé ou en déclin et les trois autres directions d'Ansoff ne suffisent plus à soutenir la croissance, (2) l'entreprise dispose de ressources excédentaires (cash, compétences) non valorisables dans son activité actuelle, et (3) une opportunité d'acquisition se présente à un prix inférieur à la valeur des actifs cibles.

1

Épuisement des relais de croissance

Le marché actuel est saturé ou en déclin, et les trois autres directions d'Ansoff (pénétration, développement de marché, développement de produit) ne suffisent plus à soutenir la croissance.

2

Excédent de ressources non valorisables

L'entreprise dispose de cash ou de compétences excédentaires qu'elle ne peut plus valoriser dans son périmètre actuel. Laisser ces ressources inemployées a un coût d'opportunité croissant.

3

Opportunité d'acquisition décotée

Une cible d'acquisition devient disponible à un prix inférieur à la valeur de ses actifs. La fenêtre est étroite : attendre, c'est laisser un concurrent la saisir.

5.1.4 La diversification : 3 (gros) points de vigilance

1. Surestimer les synergies et la comptabilité du positionnement

Le dirigeant présente la diversification comme « liée » en invoquant des synergies théoriques qui, en pratique, ne se matérialisent jamais. Le partage de ressources entre deux DAS génère souvent plus de complexité organisationnelle que d'économies.

Quaker Oats rachète Snapple en 1994 pour 1,7 Md\$ en espérant des synergies de distribution avec Gatorade. La revente intervient 3 ans plus tard pour 300 M\$.

2. Diversifier par ennui

Le DAS historique génère du cash mais ne « passionne » plus le dirigeant. La diversification est alors motivée par un désir de renouvellement plutôt que par une analyse de la rentabilité attendue.

La bonne question avant de diversifier : quel est le coût d'opportunité ? Chaque euro investi dans le nouveau DAS est un euro non investi dans le DAS principal.

3. Ignorer le coût de la complexité

Chaque DAS ajouté impose un coût de coordination : reporting, gouvernance, arbitrages budgétaires, attention du COMEX. Au-delà d'un certain seuil, les coûts de gestion du portefeuille dépassent les gains de diversification.

GE a piloté jusqu'à 12 DAS avant de constater que la décote de conglomérat détruisait plus de valeur boursière que la diversification n'en créait.

5.2 Les modes de développement

Comment y aller ? Construire, acheter ou s'allier.

5.2.1 La croissance organique (ou croissance interne)

L'entreprise se développe par ses propres moyens : elle investit, recrute, ouvre des points de vente, développe de nouveaux produits en interne. La croissance vient de l'intérieur, sans racheter ni s'associer à un tiers.

Pourquoi choisir la croissance organique ?

Contrôle total sur le rythme, la culture et les choix opérationnels.

Coût d'entrée plus faible qu'une acquisition (pas de surprix, pas de frais de transaction).

Montée en compétences progressive des équipes, qui apprennent en faisant.

Pas de risque d'intégration : pas de choc culturel, pas de doublons à gérer.

Quels sont les risques ?

Lenteur. Construire prend du temps. Si le marché accélère, l'entreprise arrive trop tard.

Plafond de ressources. La croissance est limitée par la capacité financière, humaine et managériale interne.

Risque de fenêtre ratée. Un concurrent qui rachète un acteur local pendant que vous construisez votre projet peut verrouiller le marché.

Exemple : le plan Horizon 2030 de Distribution Ivoire SA (12 points de vente, plateforme logistique Anyama) est un cas de croissance organique. L'entreprise construit elle-même, à son rythme, en finançant par ses flux.

5.2.2 La croissance externe (fusions et acquisitions)

L'entreprise acquiert ou absorbe une autre entité pour accélérer son développement. Le contrôle passe de la cible à l'acquéreur, ce qui distingue la croissance externe des alliances.

Acquisition horizontale

Racheter un concurrent direct, sur le même marché, avec la même offre.

Objectif : gagner des parts de marché, éliminer un rival, capter ses clients et ses actifs.

Exemple : Snecma + Sagem = Safran (2005).
Totalfina + Elf = TotalFinaElf (2000).

Acquisition verticale

Racheter un fournisseur (amont) ou un distributeur (aval) pour contrôler un maillon de la filière.

Objectif : sécuriser l'approvisionnement, capter la marge intermédiaire, verrouiller l'accès au client final.

Exemple : un groupe brassicole qui rachète son réseau de distribution.

Acquisition conglomerate

Racheter une entreprise dans un secteur sans lien avec l'activité principale.

Objectif : diversifier les sources de revenus et répartir le risque sur des cycles économiques différents.

Exemple : Bouygues, actif dans le BTP, les télécoms et les médias (TF1).

5.2.2 La croissance externe (suite) : le taux d'échec

Selon les études de McKinsey, BCG et Harvard Business Review, entre 50 % et 70 % des fusions-acquisitions ne créent pas la valeur attendue pour l'acquéreur. Voici les 3 causes d'échec les plus documentées :

Cause d'échec	Mécanisme	Exemple
Surprix payé (winner's curse)	L'acquéreur surenchérit pour remporter la cible. La prime d'acquisition (souvent 20 à 40 % au-dessus du cours) impose un niveau de synergies irréaliste pour rentabiliser l'opération.	<i>AOL-Time Warner (2001) : acquisition à 164 Md\$, dépréciation de 99 Md\$ deux ans plus tard.</i>
Échec d'intégration culturelle	Les équipes de la cible et de l'acquéreur ne partagent ni les mêmes pratiques, ni les mêmes systèmes d'information, ni les mêmes modes de décision. Le choc paralyse les deux organisations.	<i>Daimler-Chrysler (1998) : la « fusion entre égaux » se termine par la revente de Chrysler neuf ans plus tard.</i>
Fuite des talents et des clients	Les cadres clés de la cible partent dans les 12 à 18 mois suivant l'acquisition. Les clients, déstabilisés par le changement d'interlocuteur ou de conditions, se tournent vers un concurrent.	<i>Quaker Oats-Snapple (1994) : perte de la quasi-totalité du réseau de distribution indépendant de Snapple après l'acquisition.</i>

La croissance externe reste le mode de développement le plus rapide. Son usage se justifie quand la vitesse d'exécution prime sur le coût et quand les compétences visées sont impossibles à construire en interne dans le délai requis.

5.2.3 Les alliances et partenariats

Deux ou plusieurs entreprises mettent en commun des ressources pour atteindre un objectif partagé, tout en restant juridiquement indépendantes. Chaque partenaire conserve son autonomie, ce qui distingue l'alliance de l'acquisition.

Forme	Principe	Exemple du cours
Joint-venture	Les partenaires créent une entité commune, détenue conjointement, avec sa propre gouvernance et ses propres résultats.	<i>Carrefour-CFAO en Côte d'Ivoire : Carrefour apporte la marque et le savoir-faire retail, CFAO apporte le réseau et la connaissance du marché ouest-africain.</i>
Licence / franchise	Un partenaire (franchiseur) accorde à un autre (franchisé) le droit d'exploiter sa marque, son concept ou sa technologie, en échange de redevances.	<i>McDonald's : 93 % des restaurants dans le monde sont exploités par des franchisés. Le groupe ne possède pas les murs et n'emploie pas le personnel.</i>
Alliance sans entité commune	Deux concurrents ou entreprises complémentaires collaborent sur un projet (R&D, logistique, achat) sans créer de structure commune. Accord contractuel, souvent limité dans le temps.	<i>Renault-Nissan-Mitsubishi : alliance industrielle avec partage de plateformes et de composants, sans fusion juridique.</i>

L'alliance combine la rapidité d'accès de la croissance externe avec un coût et un risque plus faibles. En contrepartie, le partage du contrôle et des profits peut générer des conflits quand les intérêts des partenaires divergent.

5.2 Synthèse : construire, acheter ou s'allier ?

Critère	Croissance organique	Croissance externe (M&A)	Alliance / partenariat
Vitesse	Lente (2 à 5 ans)	Rapide (6 à 18 mois)	Intermédiaire
Coût	CAPEX progressif	Élevé (prime d'acquisition de 20 à 40 %)	Partagé entre partenaires
Contrôle	Total	Total après intégration	Partagé (source de conflits)
Risque d'intégration	Nul	Élevé (culture, SI, talents)	Faible si bien contractualisé
Réversibilité	Facile (on arrête d'investir)	Difficile (actifs achetés, dette levée)	Possible (fin du contrat)
Accès aux compétences	Limité aux compétences internes	Immédiat (on achète l'équipe)	Partagé (on y accède sans les détenir)
Quand privilégier ce mode	<i>Le temps n'est pas un facteur critique et les ressources internes sont suffisantes.</i>	<i>La vitesse est décisive, la cible possède des actifs impossibles à répliquer.</i>	<i>Les barrières à l'entrée sont élevées et les ressources doivent être partagées.</i>

5.3 Intégration et retrait

Contrôler la filière ou renoncer à ce qui ne crée plus de valeur.

5.3.1 L'intégration verticale

L'entreprise prend le contrôle d'un maillon situé en amont (fournisseurs) ou en aval (distributeurs), soit en rachetant des entités, soit en élargissant le périmètre de son activité pour éliminer la concurrence.

Intégration amont

Prendre le contrôle d'un fournisseur ou d'un producteur de matières premières.

Objectif : sécuriser l'approvisionnement, réduire la dépendance, capter la marge amont.

Exemple : Maison Zitoun prend des participations dans les coopératives oléicoles pour garantir la qualité et le volume de ses olives.

L'ENTREPRISE

Son cœur de métier : fabrication, transformation, assemblage.

L'intégration verticale consiste à s'étendre vers la gauche (amont) ou vers la droite (aval) de cette position dans la filière.

Intégration aval

Prendre le contrôle de la distribution ou de l'accès au client final.

Objectif : capter la marge aval, maîtriser l'expérience client, collecter les données de consommation.

Exemple : Apple, qui conçoit et fabrique ses produits, puis ouvre des Apple Stores pour contrôler la distribution et l'expérience client au lieu de passer par des revendeurs tiers. Ou Nespresso, qui vend ses capsules en direct (boutiques, site web) plutôt que via la grande distribution.

5.3.1 L'intégration verticale (suite) : *Make, buy or ally*

Avant d'intégrer un maillon, l'entreprise doit se poser la question : est-il plus rentable de le faire soi-même (make), de l'acheter à un tiers (buy) ou de nouer un partenariat (ally) ?

Critère	Make (intégrer)	Buy (sous-traiter)	Ally (partenariat)
Contrôle qualité	Maximal	Dépend du cahier des charges et de l'audit fournisseur	Partagé, contractualisé
Investissement	Élevé (actifs, recrutement, courbe d'apprentissage)	Faible (coût variable)	Modéré (mise en commun)
Flexibilité	Faible (actifs immobilisés, difficulté à sortir)	Forte (changement de fournisseur possible)	Intermédiaire (durée du contrat)
Risque de dépendance	Nul (on contrôle le maillon)	Élevé si le fournisseur est en situation de monopole	Modéré (clauses contractuelles)
Quand privilégier	<i>Le maillon est critique et le volume justifie l'investissement.</i>	<i>L'activité n'est pas critique et le marché fournisseur est concurrentiel.</i>	<i>Le maillon exige des compétences absentes en interne.</i>

La tendance depuis les années 2000 est à la désintégration : les entreprises externalisent les maillons non critiques pour se concentrer sur leur cœur de métier. Apple, par exemple, conçoit ses puces mais ne fabrique aucun de ses produits (Foxconn, TSMC).

5.3.2 Le recentrage et le désinvestissement

L'entreprise cède, ferme ou réduit une activité pour reconcentrer ses ressources sur les DAS où elle détient un avantage. Le recentrage est le symétrique de la diversification : là où la diversification ajoute des DAS, le recentrage en retire.

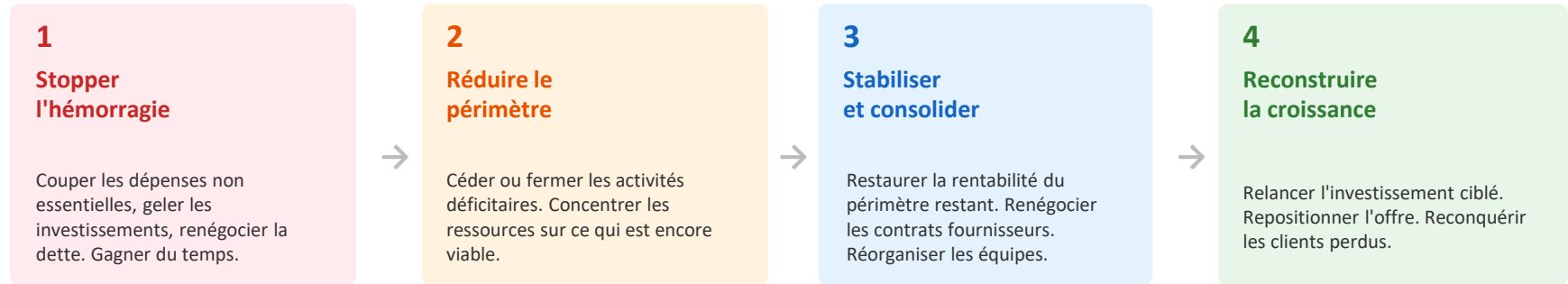
Trois formes de désengagement

Forme	Mécanisme	Exemple
Cession (vente)	L'entreprise vend un DAS à un repreneur (concurrent, fonds d'investissement). Elle récupère du cash qu'elle peut réinvestir dans ses activités prioritaires.	<i>GE a cédé GE Capital, NBC Universal et GE Healthcare entre 2013 et 2023 pour se recentrer sur l'aéronautique et l'énergie.</i>
Spin-off (scission)	L'activité est détachée en une entité juridique indépendante, cotée séparément. Les actionnaires reçoivent des actions de la nouvelle entité.	<i>eBay a détaché PayPal en 2015. Résultat : PayPal a atteint une capitalisation supérieure à celle d'eBay en moins de deux ans.</i>
Abandon (fermeture)	L'activité est arrêtée sans repreneur. Les actifs sont liquidés. C'est la solution quand aucun acheteur ne se manifeste ou quand les pertes s'accroissent trop vite.	<i>Google a fermé Google+ (réseau social) en 2019 après l'échec de l'adoption et une faille de sécurité sur les données utilisateurs.</i>

5.3.3 Le retournement (*turnaround*)

L'entreprise est en situation de crise (pertes, trésorerie tendue, perte de parts de marché) et doit inverser la trajectoire pour survivre. Le retournement combine des mesures d'urgence (stabiliser le cash) et un repositionnement du modèle d'affaires (reconstruire).

Les quatre temps du retournement



Apple en 1997 : Steve Jobs revient, supprime 70 % des lignes de produits, réduit les effectifs de 40 %, signe un accord de trésorerie avec Microsoft (150 M\$), puis lance l'iMac, l'iPod et l'iTunes Store. Quinze ans plus tard, Apple devient la première capitalisation boursière mondiale.

Mise en application

Étude de cas fil rouge

Distribution Ivoire SA

Profil stratégique de l'entreprise

Le profil stratégique de Distribution Ivoire SA

Quel est le profil SWOT dominant ? Quelle posture adopter ?

Profil dominant	Posture	Stratégies Ansoff associées	Distribution Ivoire SA
S + O (forces + opportunités)	Offensive	Pénétration de marché Développement de marché Développement de produit	✓ DOMINANT
S + T (forces + menaces)	Défensive	Diversification, intégration verticale	—
W + O (faiblesses + opportunités)	Correction	Alliances, croissance externe	—
W + T (faiblesses + menaces)	Survie	Recentrage, désinvestissement, retournement	—

Justification : les forces de l'entreprise (réseau de 45 PDV, 17 ans d'expérience, format proximité, 2 800 salariés) sont mobilisables pour exploiter un environnement porteur : 75-80 % du marché encore dans l'informel, PIB à +6,7 %, urbanisation vers 58 % en 2030, taux BCEAO au plus bas (3 %), zones de croissance non couvertes dans le Grand Abidjan. L'entreprise n'est ni en crise ni en perte de position : elle est dans une fenêtre d'opportunité.

Profil S + O dominant : formulation de la stratégie



Direction 1 : Pénétration de marché

Densifier le réseau dans le Grand Abidjan pour capter les 75-80 % de consommateurs qui achètent encore dans l'informel. Le format proximité est l'arme naturelle : il s'insère dans les quartiers, s'adapte aux habitudes locales et crée un avantage face au modèle hypermarché de Carrefour-CFAO.



Direction 2 : Développement de marché

Étendre le périmètre géographique vers les zones à forte croissance non couvertes du Grand Abidjan (Bingerville, Songon, Anyama). Le produit est connu et éprouvé, seul le terrain est nouveau : risque modéré. L'urbanisation rapide (53,5 % → 58 % en 2030) garantit un flux croissant de consommateurs.



Mode de développement : croissance organique

Le temps n'est pas un facteur critique (les concurrents ne sont pas positionnés sur ces zones). Le savoir-faire existe (17 ans, 2 800 salariés). Le taux BCEAO à 3 %, au plus bas depuis 2021, ouvre une fenêtre de financement bancaire à saisir maintenant.

Pour aller plus loin

O U V R A G E S

Competitive Advantage

Michael E. Porter, 1985

Chaîne de valeur, 5 forces, stratégies génériques. Le socle.

Good Strategy Bad Strategy

Richard Rumelt, 2011

Ce qui distingue un vrai choix stratégique d'une liste de vœux.

The End of Competitive Advantage

Rita G. McGrath, 2013

L'avantage transitoire. Prolonge le chapitre 3 (VRIO et Teece).

Only the Paranoid Survive

Andrew S. Grove, 1996

Les points d'inflexion vus par le fondateur d'Intel.

Blue Ocean Strategy

W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005

Créer un espace de marché non contesté.

The Innovator's Dilemma

Clayton Christensen, 1997

Pourquoi les leaders de marché échouent face à la disruption.

Strategor

Lehmann-Ortega, Leroy, Garrette et al.

Le manuel de référence francophone. Couvre l'ensemble du cours.

A R T I C L E S

The Core Competence of the Corporation

C.K. Prahalad & Gary Hamel, HBR, 1990

L'article fondateur sur les compétences clés. Complète le VRIO.

What Is Strategy?

Michael E. Porter, HBR, 1996

La réponse de Porter en 20 pages. Lecture indispensable.

Dynamic Capabilities and Strategic Management

David J. Teece, Strategic Mgmt Journal, 1997

Le papier académique derrière le chapitre 3 (capacités dynamiques).

P O D C A S T S

Lenny's Podcast, ép. Richard Rumelt

Janvier 2024

1h30 avec l'auteur de Good Strategy Bad Strategy.

The Outthinker Podcast, ép. Rita McGrath

Kaihan Krippendorff

McGrath sur les points d'inflexion et la planification en incertitude.

Merci pour votre attention

Pr. TALEB Mohamed Reda
Mohamedreda.taleb@gmail.com

ADF^{PR}*
digital lifelong learning