

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou (UMMTO)
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (FSECSG)
Département des Sciences Economiques



POLYCOPIE DE COURS

Licence Economie et Gestion des Entreprises (EGE)

Stratégies des Entreprises

Dispensé aux étudiants de licence EGE depuis 2006

Spécialité Economie et Gestion des Entreprises

Préparé par :

Dr. Karima SI SALAH- KISSOUM

Maitre de conférences FSECSG/UMMTO

Sommaire

Liste des figures	
Présentation et objectifs du cours	
Introduction Générale	01
Chapitre 1 : Introduction à la stratégie d'entreprise	03
1.1 Définition de la stratégie	03
1.2 Finalités de la stratégie	05
1.3 Différence entre stratégie, tactique et opération	06
1.4 Les niveaux de stratégie dans une organisation	08
1.5 La place de la stratégie dans la gestion des entreprises	09
Etudes de cas	10
Quizz	12
Conclusion	15
Chapitre 2 : Les grandes écoles de la pensée stratégique	16
2.1 L'école de la planification	16
2.2 L'école du positionnement (ou de la concurrence)	17
2.3 L'école des ressources (Resource-Based View)	18
2.4 L'école de l'apprentissage (ou de l'émergence)	19
2.5 L'école entrepreneuriale	20
2.6 Comparaison et complémentarité entre les écoles	21
Etudes de cas	23
Quizz	26
Conclusion	
Chapitre 3 : Le diagnostic stratégique	30
3.1 Le Diagnostic Externe	31
3.2 L'analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL	31
3.3 L'analyse du secteur : le modèle des 5+1 forces de Porter	33
3.4 L'analyse des parties prenantes	34
3.5 Le diagnostic interne	43
3.6 Le diagnostic interne : ressources et compétences	44
3.7 Les compétences spécifiques	45
3.8 – Synthèse du diagnostic : forces, faiblesses, opportunités, menaces et matrice SWOT	47
Etudes de cas	49
Quizz	51
Conclusion	53
Chapitre 4 : analyse du portefeuille d'activités stratégiques	54
4.1 Définition et fondements du portefeuille d'activités	54
4.2 Principaux outils d'analyse du portefeuille	54
4.2.1 La matrice BCG (Boston Consulting Group)	54
4.2.2 La matrice McKinsey (ou GE)	57
4.2.3 La matrice ADL (Arthur D. Little)	58
4.3 Utilité stratégique et implications managériales	60

Sommaire

4.4 Complémentarité avec les autres analyses stratégiques	60
Etudes de cas	61
Quizz	61
Conclusion	64
Chapitre 5 : Construction de l'avantage concurrentiel : Stratégies d'ensemble...	66
5.1 Définition de l'avantage concurrentiel	66
5.2 Les sources de l'avantage concurrentiel	62
5.3 La stratégie d'ensemble : construire un futur cohérent	68
5.4 Stratégie de spécialisation	68
5.5 Stratégie de diversification stratégique	71
Conclusion	74
Chapitre 6 : Construction de l'avantage concurrentiel : ... Les stratégies concurrentielles	76
6.1 Introduction	76
6.2 La stratégie de domination par les coûts	76
6.3 La stratégie de différenciation	78
6.4 La stratégie de focalisation	85
6.5 La stratégie fondée sur les ressources et compétences	87
Etudes de cas	90
Quizz	95
Conclusion	99
Conclusion Générale	100
Références bibliographiques	101
Table des matières	

Liste des figures

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	page
Figure 1	Matrice BCG 1	
Figure 2	Matrice BCG 2	
Figure 3	Matrice MC Kinsey	
Figure 4	Matrice ADL	
Figure 5	Prescription stratégiques matrice ADL	
Figure 6	Typologie de spécialisation	
Figure 7	Les types de diversification stratégique	
Figure 8	Typologie des stratégies de différenciation	
Figure 9	L'espace des stratégies concurrentielles	

Présentation du cours

Le cours de stratégies des organisations s'inscrit dans le cadre de la formation des étudiants de licence en Économie et Gestion des Entreprises. Il a pour objectif d'initier les étudiants aux fondements, concepts, théories et outils d'analyse stratégique permettant de comprendre les choix opérés par les organisations pour assurer leur pérennité, leur compétitivité et leur développement dans un environnement en constante évolution.

Destiné à un public en phase d'acquisition des savoirs fondamentaux en gestion, ce cours vise à renforcer les capacités analytiques, critiques et décisionnelles des apprenants, afin qu'ils puissent aborder les questions stratégiques avec rigueur, méthode et sens de la complexité. Il constitue une étape-clé dans la formation des futurs gestionnaires, cadres ou entrepreneurs, en leur offrant une compréhension globale du fonctionnement stratégique de l'entreprise.

Dans le système classique, le module « stratégie d'entreprise » était dispensé sous forme d'un cours annuel, intégrant à la fois des séances magistrales et des travaux dirigés. Avec la réforme du système LMD, il est devenu un module semestriel, dispensé plus précisément au cinquième semestre (S5). Il s'inscrit ainsi dans le prolongement logique des enseignements fondamentaux de première et deuxième années, en apportant une vision plus transversale, intégrée et dynamique de l'entreprise.

L'environnement actuel, marqué par une mondialisation accrue, une digitalisation rapide, une instabilité économique croissante et de nouvelles exigences sociétales, impose aux organisations de repenser leurs modèles et de développer des stratégies robustes et adaptées. Dans ce contexte, la capacité à diagnostiquer, concevoir, mettre en œuvre et évaluer une stratégie devient une compétence indispensable dans les métiers de l'économie et de la gestion.

Le cours est structuré autour de six chapitres complémentaires, organisés selon une logique d'apprentissage progressive :

1. Introduction à la stratégie d'entreprise : définitions, niveaux, enjeux et finalités.
2. Les écoles de la pensée stratégique : évolution historique, grands courants théoriques, apport des auteurs.
3. Le diagnostic stratégique : analyse externe (environnement global et concurrentiel) et interne (ressources, compétences, capacités).
4. L'analyse du portefeuille stratégique : outils d'analyse (matrices BCG, McKinsey), arbitrages et décisions stratégiques.
5. Les stratégies d'ensemble : stratégies de spécialisation, diversification, intégration et croissance.
6. Les stratégies concurrentielles : domination par les coûts, différenciation, focalisation (niche), et approche fondée sur les ressources et compétences.

À l'issue de ce cours, les étudiants seront en mesure de :

- comprendre les fondements de la stratégie d'entreprise et son rôle dans la performance organisationnelle,
- diagnostiquer les environnements internes et externes d'une entreprise à l'aide d'outils adaptés,

Présentation du cours

- distinguer les différents types de stratégies adoptés par les entreprises selon leur contexte,
- appliquer les concepts stratégiques à des cas réels ou simulés, à travers l'analyse de situations concrètes,
- développer une capacité d'analyse critique et de synthèse stratégique.

Le cours combine apports théoriques, illustrations pratiques, études de cas, quizz, travaux dirigés et évaluations formatives. Il constitue une introduction fondamentale à l'univers de la stratégie et prépare les étudiants à des enseignements plus spécialisés en master, dans les domaines du management stratégique, de l'entrepreneuriat, de la gestion de projets, de la conduite du changement ou encore du conseil en organisation.

Introduction Générale

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, les organisations sont plus que jamais confrontées à des défis multiples : transformation numérique, incertitude géopolitique, nouvelles attentes sociétales, intensification de la concurrence, contraintes réglementaires accrues, ou encore raréfaction des ressources. Naviguer dans un tel environnement suppose bien plus que la gestion courante des activités : cela exige une capacité à anticiper, à s'adapter, à innover et à se positionner de manière cohérente et différenciée. C'est précisément le rôle de la stratégie d'entreprise.

La stratégie peut être définie comme l'ensemble des décisions et des actions fondamentales qui orientent à long terme les activités d'une organisation, dans le but d'atteindre ses objectifs tout en assurant sa pérennité. Elle engage des choix structurants qui concernent la nature de l'offre, les marchés cibles, les modes de croissance, la mobilisation des ressources et la construction d'un avantage concurrentiel durable. En cela, la stratégie dépasse largement les simples tactiques ou ajustements opérationnels : elle constitue le cadre directeur de l'organisation dans son interaction avec l'environnement.

Ce polycopié a pour vocation d'offrir aux étudiants une vision claire, rigoureuse et structurée de la discipline stratégique, en s'appuyant à la fois sur les apports théoriques fondamentaux et sur les outils d'analyse les plus pertinents. Il est construit autour de six chapitres complémentaires, qui suivent une progression logique allant de la compréhension des fondements de la stratégie à son application concrète dans les choix d'orientation et de positionnement des organisations.

Le **chapitre 1** propose une **introduction générale à la stratégie d'entreprise**, en définissant ses principales composantes, ses finalités, ses niveaux (corporate, business, fonctionnel) ainsi que les enjeux contemporains auxquels elle répond. Il s'agit ici de poser les jalons nécessaires à l'appropriation des concepts clés.

Le **chapitre 2** est consacré aux **écoles de la pensée stratégique**, permettant d'appréhender les différentes manières d'aborder la stratégie selon les courants théoriques. De l'école du positionnement à celle des ressources, en passant par l'école évolutionniste ou l'approche entrepreneuriale, chaque courant éclaire la stratégie sous un angle distinct, influençant à la fois les méthodes d'analyse et les démarches de décision.

Le **chapitre 3** aborde le **diagnostic stratégique**, étape fondamentale dans tout processus de formulation stratégique. Il distingue le diagnostic externe (analyse des opportunités et menaces via les modèles PESTEL et des cinq forces de Porter) et le diagnostic interne (évaluation des ressources, compétences et capacités stratégiques). L'objectif est de comprendre comment une entreprise peut analyser son environnement et son potentiel afin de prendre des décisions éclairées.

Le **chapitre 4** traite de l'**analyse du portefeuille stratégique**, en introduisant les outils permettant d'évaluer et de piloter les différents domaines d'activités stratégiques (DAS) d'une organisation. À travers des matrices comme BCG et McKinsey, l'entreprise peut allouer ses ressources de manière optimale et adapter ses choix en fonction de la rentabilité et de l'attractivité de ses activités.

Le **chapitre 5** est consacré aux **stratégies d'ensemble**, c'est-à-dire aux grands choix de structuration de l'entreprise autour de ses métiers. Il aborde en particulier les stratégies de spécialisation, de diversification (connexe ou conglomérale), et les formes de croissance

Introduction Générale

(interne, externe, partenariale). Ces décisions déterminent la trajectoire générale de développement de l'entreprise.

Enfin, le **chapitre 6** présente les **stratégies concurrentielles**, centrées sur le positionnement de l'entreprise face à ses rivaux dans un secteur donné. Sont abordées les stratégies de domination par les coûts, de différenciation, de focalisation (ou stratégie de niche), ainsi que la stratégie fondée sur les ressources et compétences. L'objectif est ici de comprendre comment une organisation peut construire un avantage concurrentiel soutenable, en fonction de ses capacités internes et des dynamiques sectorielles.

En somme, ce polycopié vise à offrir une compréhension approfondie et opérationnelle de la stratégie d'entreprise, en conjuguant rigueur académique, outils analytiques et mises en situation concrètes (études de cas, quiz, activités d'évaluation). Il permettra à l'étudiant non seulement d'acquérir les compétences nécessaires à la formulation de stratégies efficaces, mais aussi de développer une pensée critique et une capacité à prendre du recul face aux enjeux managériaux complexes du monde contemporain

Introduction

Dans ce premier chapitre, nous allons poser les bases du cours en définissant ce qu'est la stratégie d'entreprise, en comprenant à quoi elle sert et comment elle s'articule dans la gestion des organisations. Il est essentiel de maîtriser ces fondements pour pouvoir aborder ensuite les différentes approches théoriques, les outils d'analyse, ainsi que les choix stratégiques concrets auxquels les entreprises sont confrontées. Ce chapitre permet également de distinguer les différents niveaux de décision stratégique et de comprendre le rôle central que joue la stratégie dans la dynamique globale des organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

La stratégie d'entreprise constitue l'un des piliers fondamentaux de la gestion. Avant de plonger dans les outils et les modèles d'analyse stratégique, il est essentiel de bien comprendre ce qu'est la stratégie, à quoi elle sert et pourquoi elle est au cœur du pilotage des organisations modernes.

Dans un environnement de plus en plus incertain, marqué par l'intensité de la concurrence, la rapidité des innovations et la complexité des attentes sociétales, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'improviser. Elles doivent réfléchir, anticiper, faire des choix structurants : c'est là que la stratégie intervient.

Ce chapitre a donc pour objectif de poser les bases de la réflexion stratégique. Il permettra à l'étudiant :

- de comprendre la signification profonde du mot « stratégie » dans un contexte organisationnel ;
- de saisir les raisons pour lesquelles les entreprises, les associations ou encore les institutions publiques ont besoin d'une démarche stratégique ;
- de découvrir comment cette démarche s'inscrit dans l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, en interaction avec les autres fonctions comme le marketing, les ressources humaines ou la finance.

En maîtrisant ces éléments introductifs, l'étudiant sera mieux préparé à analyser les grandes orientations prises par les entreprises et à comprendre les enjeux derrière les décisions stratégiques. Ce socle est indispensable pour la suite du cours, où seront abordées les théories, les outils et les cas concrets de stratégie d'entreprise.

1.1 Définition de la stratégie

La stratégie est une notion centrale en sciences de gestion, qui trouve ses racines dans le vocabulaire militaire. Le terme provient du grec *strategos*, signifiant littéralement « l'art du

général », c'est-à-dire la capacité à conduire une armée pour remporter une guerre. Cette origine militaire a fortement influencé l'usage du mot dans le monde de l'entreprise, où la stratégie renvoie à l'idée de manœuvrer intelligemment dans un environnement concurrentiel pour obtenir un avantage décisif.

Transposée au domaine des organisations, la stratégie peut être comprise comme l'art de diriger une entreprise dans un contexte complexe et incertain, afin d'assurer sa pérennité, sa croissance et sa compétitivité. Plusieurs auteurs académiques ont proposé des définitions qui font aujourd'hui référence.

Pour Alfred Chandler (1962), l'un des pionniers de la pensée stratégique, « la stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme d'une entreprise, à choisir les actions à entreprendre et à allouer les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (*Strategy and Structure*). Cette définition met l'accent sur la planification, l'allocation des ressources et l'orientation à long terme.

De manière complémentaire, Kenneth Andrews (1971), dans *The Concept of Corporate Strategy*, définit la stratégie comme : « un modèle cohérent de décisions dans une organisation, qui détermine et révèle ses objectifs, ses buts, ses politiques et ses plans, en réponse aux opportunités et menaces de l'environnement ». Cette approche introduit la dimension adaptative de la stratégie et l'importance du diagnostic externe.

Plus récemment, Michael Porter (1996), l'un des penseurs les plus influents en stratégie, insiste sur la nécessité de faire des choix distinctifs : « la stratégie, c'est créer une position unique et durable, en réalisant des compromis et en alignant les activités de l'entreprise autour de cette position » (*What Is Strategy?*, *Harvard Business Review*). Il souligne que la stratégie ne consiste pas seulement à être performant, mais à être différent.

En synthèse, on peut donc retenir que la stratégie d'entreprise est l'ensemble des décisions cohérentes et orientées vers le long terme, qui visent à orienter durablement l'activité d'une organisation, en mobilisant ses ressources internes pour atteindre des objectifs fondamentaux, tout en s'adaptant à un environnement en constante évolution.

Ainsi formulée, la stratégie apparaît comme une réponse volontaire et structurée à la complexité du monde contemporain, qui oblige les entreprises à choisir leur cap, à anticiper les mutations et à coordonner efficacement leurs actions pour survivre, se développer et se différencier.

La stratégie vise donc à répondre à trois grandes questions :

- Où voulons-nous aller ? (quelle est notre ambition ou vision ?)
- Où en sommes-nous aujourd'hui ? (quelles sont nos forces, faiblesses, opportunités, menaces ?)
- Comment allons-nous y parvenir ? (quels choix devons-nous faire ?)

Exemple : une entreprise comme Decathlon peut définir une stratégie visant à devenir leader mondial de l'équipement sportif accessible, en s'appuyant sur des marques propres, une logistique intégrée et une présence internationale.

1.2 Finalités de la stratégie

La stratégie d'entreprise ne se réduit pas à un simple exercice de planification. Elle remplit avant tout des fonctions essentielles dans la conduite des organisations. Élaborer une stratégie revient à donner une direction, à définir un cap à long terme qui guide l'ensemble des décisions et mobilise les ressources de l'organisation dans un environnement instable, incertain et souvent concurrentiel.

L'une des finalités majeures de la stratégie est d'assurer la pérennité de l'organisation. Dans un monde en mutation constante — caractérisé par l'émergence de nouvelles technologies, la pression concurrentielle, les changements réglementaires, les crises économiques ou sanitaires —, la stratégie aide à anticiper les menaces, à s'adapter et à saisir les opportunités. Elle permet d'éviter la stagnation ou la marginalisation progressive, en construisant une trajectoire de développement cohérente.

La stratégie vise également à créer de la valeur. Cette valeur peut prendre des formes multiples selon la nature de l'organisation : valeur économique (profit, rentabilité), valeur sociale (qualité de l'emploi, bien-être des collaborateurs), ou valeur sociétale (impact environnemental, contribution à la collectivité). Les entreprises cherchent généralement à optimiser la valeur économique, mais elles sont de plus en plus appelées à concilier performance et responsabilité (Porter & Kramer, 2011).

Un autre objectif fondamental de la stratégie est de se différencier durablement des concurrents. En effet, dans la plupart des secteurs, les produits, les services et les modèles d'affaires tendent à s'homogénéiser. La stratégie permet alors de développer un avantage concurrentiel, c'est-à-dire une position favorable dans le marché que les concurrents ne peuvent pas facilement imiter ou contrecarrer (Barney, 1991). Cet avantage peut être fondé sur une innovation technologique, une marque forte, une structure de coûts maîtrisée, ou encore une qualité de service exceptionnelle.

Par ailleurs, la stratégie contribue à réduire l'incertitude. Elle offre un cadre d'analyse et de décision dans des contextes ambigus ou conflictuels, en clarifiant les priorités, en définissant les axes de développement et en facilitant l'allocation des ressources. Elle permet ainsi d'éviter la dispersion des efforts, les contradictions internes ou les décisions incohérentes.

Enfin, la stratégie joue un rôle crucial dans la mobilisation des acteurs internes. Elle donne du sens à l'action collective en articulant une vision partagée du futur, des objectifs clairs, et un projet fédérateur. Dans cette perspective, elle ne se limite pas à un outil de pilotage, mais devient aussi un levier de leadership, de cohésion et d'engagement (Mintzberg, 1987).

Il est important de souligner que les finalités de la stratégie varient selon le type d'organisation. Dans une entreprise privée, la recherche de compétitivité et de rentabilité est centrale. Mais dans une ONG, une administration publique ou une coopérative, les objectifs stratégiques peuvent porter sur l'amélioration du service rendu, la satisfaction des bénéficiaires, ou encore l'impact social ou environnemental.

En résumé, la stratégie permet à une organisation de répondre aux défis de son environnement, de construire une position durable sur son marché, et de coordonner l'ensemble de ses actions vers une finalité commune, dépassant le court terme.

En résumé, la stratégie permet à une organisation de s'inscrire dans une trajectoire claire, en alignant ses ressources et ses décisions sur une vision à long terme. Ses principales finalités sont les suivantes :

- **Assurer la pérennité** de l'organisation face aux aléas de l'environnement (technologies, concurrence, réglementation, évolutions sociétales, crises...).
- **Créer de la valeur** économique, sociale ou sociétale selon les objectifs de l'organisation.
- **Se différencier durablement** de ses concurrents par une offre distinctive ou une meilleure maîtrise des coûts.
- **Réduire l'incertitude** en anticipant les évolutions du marché et en clarifiant les priorités.
- **Mobiliser les acteurs internes** autour d'une direction commune et donner du sens à l'action collective.

Ainsi, la stratégie vise généralement à obtenir un **avantage concurrentiel durable** : c'est-à-dire une position favorable que les concurrents ne peuvent pas facilement imiter ou neutraliser. Mais dans d'autres types d'organisations (ONG, collectivités...), les finalités peuvent inclure la satisfaction des bénéficiaires, l'impact social ou l'amélioration du service public.

1.3 Différence entre stratégie, tactique et opération

Il est fondamental de distinguer clairement les notions de stratégie, de tactique et d'opération, car elles correspondent à des niveaux et horizons de décision différents, souvent confondus dans la pratique.

La stratégie correspond aux grandes orientations prises à long terme, généralement sur une période de 3 à 10 ans. Elle implique des choix majeurs, structurants et difficiles à modifier, qui définissent la direction générale de l'organisation. La stratégie est élaborée par la direction générale ou le comité exécutif et vise à positionner durablement l'entreprise dans son environnement concurrentiel (Chandler, 1967). Elle s'appuie sur une vision globale et prospective, mobilise les ressources clés, et fixe des objectifs stratégiques clairs.

La tactique, quant à elle, intervient à un horizon moyen terme, souvent entre 1 et 3 ans. Elle consiste à traduire la stratégie en plans d'actions plus détaillés et concrets, comme le lancement d'un nouveau produit, la négociation de partenariats, ou la politique tarifaire. La tactique est généralement définie par les responsables opérationnels ou les chefs de département, et vise à adapter la stratégie aux réalités du marché et aux ressources disponibles à court terme (Ansoff, 1979).

Enfin, les opérations désignent l'ensemble des activités quotidiennes réalisées sur le terrain : la production, la vente, la gestion des ressources humaines, le service client, etc. Elles concernent le court terme et sont pilotées par les managers opérationnels. Sans une gestion rigoureuse des opérations, même la meilleure stratégie ou tactique ne peut être mise en œuvre efficacement (Mintzberg, 1990).

Pour illustrer ces différences, prenons l'exemple d'une entreprise de transport. La stratégie peut consister à se développer sur le marché européen, en choisissant des axes de croissance à long terme. La tactique impliquera de négocier des alliances avec d'autres opérateurs pour renforcer la présence régionale. Les opérations, enfin, concerneront l'organisation des tournées, la maintenance des véhicules et la gestion du personnel roulant.

Ces trois niveaux sont complémentaires et interdépendants. Une stratégie ambitieuse sans tactique adaptée et une bonne exécution opérationnelle est vouée à l'échec. Inversement, une excellente organisation opérationnelle ne peut compenser une stratégie mal définie.

En résumé :

- **La stratégie** est l'art de choisir les grandes orientations de l'organisation à long terme (3 à 10 ans). Elle implique des choix lourds, souvent coûteux, et difficilement réversibles. Elle est élaborée par la direction générale.
- **La tactique** correspond à la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme (1 à 3 ans). Elle concerne les décisions intermédiaires (lancement d'un produit, choix de partenaires, politique tarifaire...).
- **Les opérations** désignent les actions courantes, quotidiennes, réalisées par les salariés sur le terrain (produire, vendre, recruter, répondre aux clients...).

Exemple : dans une entreprise de transport, la stratégie peut être de se développer sur le marché européen ; la tactique consistera à négocier des alliances avec d'autres opérateurs ; et les opérations incluent l'organisation des tournées, la maintenance des véhicules ou la gestion du personnel roulant.

Ces niveaux sont complémentaires : une stratégie ne peut réussir sans une exécution tactique et opérationnelle rigoureuse. À l'inverse, une excellente organisation des opérations ne suffit pas si la stratégie est mal définie.

1.4 Les niveaux de stratégie dans une organisation

Dans les entreprises de taille moyenne à grande, la stratégie ne se limite pas à une seule dimension. Elle se décline en plusieurs niveaux, chacun ayant ses spécificités et répondant à des logiques distinctes. Ces niveaux de stratégie permettent d'articuler la vision globale avec les actions concrètes sur les différents marchés et fonctions de l'entreprise.

Le premier niveau est la **stratégie globale** ou stratégie corporate. Elle concerne l'ensemble de l'entreprise et définit les domaines d'activités dans lesquels l'organisation souhaite opérer. C'est à ce niveau que sont prises les décisions majeures concernant la diversification, la croissance interne ou externe, les arbitrages entre différentes activités, et l'internationalisation. Cette stratégie est élaborée par les dirigeants du groupe et vise à construire une cohérence entre les différentes unités d'affaires (Chandler, 1967). Par exemple, le groupe LVMH a développé une stratégie globale visant à diversifier ses activités vers l'hôtellerie de luxe en complément de ses métiers historiques que sont la mode et les parfums.

Le second niveau est la **stratégie de domaine** ou stratégie concurrentielle. Elle s'applique à chaque domaine d'activité stratégique (DAS) et définit comment l'entreprise entend affronter ses concurrents sur un marché spécifique. Ce niveau est focalisé sur le positionnement concurrentiel, qui peut reposer sur la domination par les coûts, la différenciation, la spécialisation, ou encore l'innovation (Porter, 1980). Par exemple, Zara applique une stratégie de renouvellement rapide de ses collections pour se différencier de ses concurrents dans le secteur de la mode.

Enfin, la **stratégie fonctionnelle** concerne les départements ou fonctions opérationnelles telles que les ressources humaines, le marketing, la production ou la finance. Elle vise à soutenir et à déployer les stratégies globale et de domaine par des actions concrètes adaptées à chaque fonction. La stratégie fonctionnelle détaille les politiques et procédures permettant de traduire les choix stratégiques en résultats opérationnels (Johnson, Scholes & Whittington, 2011). Par exemple, le service marketing peut élaborer une stratégie digitale spécifique pour accompagner une stratégie de différenciation par l'innovation.

La cohérence entre ces trois niveaux est indispensable pour garantir la réussite de la stratégie. Une stratégie globale ambitieuse doit être traduite par des stratégies de domaine pertinentes et des politiques fonctionnelles efficaces. À l'inverse, des actions fonctionnelles isolées, sans alignement avec la stratégie globale, risquent de diluer les efforts et nuire à la performance globale.

En résumé, on distingue généralement trois niveaux de stratégie, chacun répondant à une logique spécifique :

- **Stratégie globale (ou stratégie corporate)** : elle concerne l'entreprise dans son ensemble. Elle définit les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise veut être présente, le mode de croissance (interne, externe, conjointe), les arbitrages entre les

différentes activités (désinvestissement, acquisition...), ou encore l'internationalisation. C'est la stratégie des dirigeants du groupe. Exemple : le groupe LVMH décide de diversifier ses activités vers l'hôtellerie de luxe et les médias, en plus de la mode et des parfums.

- **Stratégie de domaine (ou stratégie concurrentielle)** : elle s'applique à chaque domaine d'activité stratégique (DAS). Elle vise à définir comment l'organisation entend affronter ses concurrents dans un marché donné : par les coûts, la différenciation, la spécialisation, etc. Exemple : dans le secteur de la mode, Zara adopte une stratégie de réactivité et de renouvellement très rapide des collections pour se démarquer de ses concurrents.
- **Stratégie fonctionnelle** : elle est élaborée au niveau des services (ressources humaines, marketing, production, finance...) et vise à soutenir les stratégies de domaine et globale. Elle définit les politiques et les actions concrètes permettant de déployer efficacement les orientations stratégiques. Exemple : la fonction marketing peut développer une stratégie digitale spécifique pour accompagner une stratégie de différenciation par l'innovation.

La cohérence entre ces trois niveaux est indispensable pour assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie. Une stratégie bien pensée mais mal déployée au niveau opérationnel peut échouer. De même, des politiques fonctionnelles bien menées mais en contradiction avec la stratégie globale peuvent nuire à la performance.

1.5 La place de la stratégie dans la gestion des entreprises

La stratégie ne se limite pas à une fonction isolée au sein de l'entreprise. Au contraire, elle occupe une place centrale et transversale, reliant toutes les fonctions – marketing, finance, production, ressources humaines – pour garantir la cohérence des décisions à long terme.

En effet, la stratégie agit comme un cadre directeur qui permet de relier les actions quotidiennes aux objectifs à long terme. Elle offre un cadre d'analyse structuré pour prendre des décisions complexes dans un environnement souvent incertain et mouvant (Ansoff, 1979). Par exemple, face à l'évolution rapide des technologies ou aux changements réglementaires, la stratégie aide à anticiper ces transformations et à orienter les choix de l'entreprise.

Par ailleurs, la stratégie facilite la priorisation des projets et l'allocation des ressources. Dans un contexte de ressources limitées, elle permet de concentrer les efforts sur les initiatives à forte valeur ajoutée, évitant la dispersion (Kaplan & Norton, 2004).

Enfin, la stratégie joue un rôle fondamental dans la mobilisation des équipes. Elle donne du sens à l'action collective, en fédérant les collaborateurs autour d'une vision commune et d'objectifs partagés. Dans un monde économique marqué par la complexité et la rapidité des changements, cette fonction de sens est un levier essentiel de performance et d'engagement (Mintzberg, 1994).

Ainsi, la stratégie apparaît non seulement comme un outil de pilotage, mais aussi comme un véritable levier de cohésion et d'adaptation pour l'entreprise. Elle aide à répondre à la question centrale : pourquoi l'organisation existe-t-elle, que veut-elle devenir, et comment compte-t-elle y parvenir dans un environnement toujours plus complexe ?

En résumé, la stratégie joue plusieurs rôles essentiels :

- Elle permet de relier les actions de court terme à une vision de long terme.
- Elle donne un cadre d'analyse pour prendre des décisions complexes dans un environnement incertain.
- Elle facilite la priorisation des projets et l'allocation des ressources.
- Elle sert de levier pour mobiliser les équipes autour d'un projet commun.

Dans un monde de plus en plus complexe, où les changements sont rapides et parfois imprévisibles, la stratégie devient également un **outil de sens** : elle aide à comprendre pourquoi une organisation existe, ce qu'elle veut devenir, et comment elle entend répondre aux attentes de ses parties prenantes (clients, actionnaires, salariés, société...).

Étude de cas : La stratégie d'entreprise chez Decathlon

Contexte

Decathlon est une entreprise française spécialisée dans la distribution d'articles de sport. Depuis sa création, elle a connu une forte croissance et est aujourd'hui présente dans de nombreux pays à travers le monde. Sa stratégie vise à rendre le sport accessible au plus grand nombre, avec une offre large et des prix compétitifs.

Questions à analyser :

1. Définition de la stratégie

Comment Decathlon pourrait-elle définir sa stratégie globale ? Quels sont ses objectifs à long terme ?

(Indice : Pensez à la mission, à la vision, et aux décisions qui orientent l'entreprise.)

2. Finalités de la stratégie

Quelles sont les principales finalités que Decathlon cherche à atteindre avec sa stratégie ?

(Indice : Considérez la pérennité, la création de valeur, la différenciation, etc.)

3. Niveaux de stratégie

- Quelle pourrait être la stratégie de domaine de Decathlon sur le marché des articles de sport ?
- Quelles stratégies fonctionnelles pourrait-elle développer dans ses services marketing ou production ?

(Indice : Pensez à la différenciation par le prix, à la qualité des produits, à la gestion logistique.)

4. Stratégie, tactique et opération

Donnez un exemple concret de décision stratégique, tactique et opérationnelle chez Decathlon.

(Indice : Décision sur le développement international, lancement d'une nouvelle gamme, organisation des ventes en magasin.)

5. Place de la stratégie dans la gestion

En quoi la stratégie est-elle un levier important pour mobiliser les équipes de Decathlon et assurer sa compétitivité ?

Pistes de réponses :

1. Définition de la stratégie

Decathlon définit sa stratégie globale comme la volonté de rendre le sport accessible au plus grand nombre, en proposant une large gamme d'articles sportifs à des prix abordables. Ses objectifs à long terme incluent la croissance internationale, le renforcement de ses marques propres, et la maîtrise de la chaîne logistique pour garantir qualité et prix compétitifs.

Référence : stratégie = choix d'objectifs à long terme et allocation des ressources (Chandler, 1962).

2. Finalités de la stratégie

- **Pérennité** : Decathlon anticipe les évolutions du marché du sport et adapte son offre pour rester compétitive.
- **Création de valeur économique et sociale** : par l'innovation et l'accessibilité, elle crée de la valeur pour ses clients tout en favorisant la pratique sportive.
- **Différenciation** : elle se distingue par ses marques propres et une logistique intégrée, qui lui permet d'offrir des prix bas et une grande disponibilité des produits.
- **Réduction de l'incertitude** : Decathlon surveille son environnement concurrentiel et réglementaire, et ajuste sa stratégie en conséquence.
- **Mobilisation interne** : la stratégie fédère les équipes autour d'une mission claire, favorisant l'engagement et la cohérence des actions.

3. Niveaux de stratégie

- **Stratégie de domaine** : Sur le marché des articles de sport, Decathlon mise sur la différenciation par la gamme complète de produits, l'innovation dans ses marques propres (comme Quechua, Domyos) et une politique de prix bas.
- **Stratégies fonctionnelles** :
 - *Marketing* : campagnes publicitaires axées sur la qualité et l'accessibilité, développement de la vente en ligne.

- *Production / logistique* : optimisation des stocks, réduction des coûts grâce à une chaîne d'approvisionnement intégrée.

4. Stratégie, tactique et opération

- **Stratégie** : Décider de s'implanter sur de nouveaux marchés internationaux, par exemple en Asie ou en Amérique du Sud.
- **Tactique** : Lancer une nouvelle gamme de produits innovants (ex. équipements connectés) pour répondre aux attentes d'une clientèle spécifique.
- **Opération** : Organiser la mise en rayon des produits dans les magasins, former les vendeurs, gérer le service après-vente.

6. Place de la stratégie dans la gestion

La stratégie est un levier essentiel pour aligner tous les services de Decathlon autour d'une vision commune. Elle permet d'allouer efficacement les ressources, de coordonner les actions marketing, logistiques et commerciales, et de motiver les équipes en leur donnant du sens. Dans un secteur concurrentiel et en mutation rapide, la stratégie aide Decathlon à anticiper les changements, à innover et à maintenir son avantage concurrentiel.

Quiz

1. Quelle est l'origine du terme « stratégie » ?

- a) Du latin *strategia* signifiant « planification »
- b) Du grec *strategos* signifiant « art du général »
- c) De l'anglais *strategy* signifiant « méthode »
- d) Du français *stratège* signifiant « chef d'entreprise »

2. Parmi les affirmations suivantes, laquelle correspond à une définition classique de la stratégie ?

- a) La stratégie est l'ensemble des opérations quotidiennes réalisées par les salariés.
- b) La stratégie est l'ensemble des décisions cohérentes à long terme qui orientent l'activité d'une organisation.
- c) La stratégie correspond aux actions intermédiaires de gestion.
- d) La stratégie est la tactique utilisée lors des conflits internes.

3. Vrai ou faux ?

La tactique correspond aux décisions à long terme prises par la direction générale.

(Répondre par Vrai ou Faux)

4. Quelles sont les trois grandes questions auxquelles la stratégie doit répondre ?

(Réponse ouverte)

5. Parmi les niveaux de stratégie suivants, lequel correspond à la stratégie définie au niveau des fonctions comme le marketing ou la production ?

- a) Stratégie globale
- b) Stratégie fonctionnelle
- c) Stratégie de domaine
- d) Stratégie opérationnelle

6. Citez deux finalités principales de la stratégie d'entreprise.

(Réponse ouverte)

7. Pourquoi est-il important que la stratégie soit cohérente avec la tactique et les opérations ?

(Réponse ouverte)

8. Dans quel but une entreprise cherche-t-elle généralement à obtenir un avantage concurrentiel durable ?

- a) Pour augmenter les coûts de production
- b) Pour renforcer sa position face aux concurrents
- c) Pour réduire le personnel
- d) Pour externaliser toutes ses activités

9. Vrai ou faux ?

La stratégie est une fonction isolée et indépendante des autres fonctions de l'entreprise.

(Répondre par Vrai ou Faux)

10. Donnez un exemple concret de décision stratégique et un exemple de décision opérationnelle dans une entreprise.

(Réponse ouverte)

Corrigés du Quiz –

1. Quelle est l'origine du terme « stratégie » ?

Réponse : b) Du grec *strategos* signifiant « art du général »

Explication : Le terme stratégie vient du grec *strategos*, désignant l'art de conduire les armées, d'où sa transposition dans le monde des organisations.

2. Parmi les affirmations suivantes, laquelle correspond à une définition classique de la stratégie ?

Réponse : b) La stratégie est l'ensemble des décisions cohérentes à long terme qui orientent

l'activité d'une organisation.

Explication : La stratégie se caractérise par une prise de décision structurée et planifiée à long terme, visant à orienter durablement l'activité.

3. Vrai ou faux ?

La tactique correspond aux décisions à long terme prises par la direction générale.

Réponse : Faux

Explication : La tactique concerne les décisions à moyen terme, souvent intermédiaires, alors que la stratégie est à long terme.

4. Quelles sont les trois grandes questions auxquelles la stratégie doit répondre ?

Réponse :

- Où voulons-nous aller ? (objectif, vision)
- Où en sommes-nous aujourd'hui ? (analyse interne/externe)
- Comment allons-nous y parvenir ? (choix et plan d'action)

5. Parmi les niveaux de stratégie suivants, lequel correspond à la stratégie définie au niveau des fonctions comme le marketing ou la production ?

Réponse : b) Stratégie fonctionnelle

Explication : La stratégie fonctionnelle est propre à chaque service et soutient les stratégies de domaine et globale.

6. Citez deux finalités principales de la stratégie d'entreprise.

Réponse :

- Assurer la pérennité de l'organisation.
- Créer de la valeur économique, sociale ou sociétale.

Autres réponses possibles : différenciation durable, réduction de l'incertitude, mobilisation des acteurs.

7. Pourquoi est-il important que la stratégie soit cohérente avec la tactique et les opérations ?

Réponse : Parce qu'une stratégie mal déployée ne produit pas les résultats attendus, et une bonne organisation opérationnelle sans stratégie claire ne permet pas de différenciation ni de vision à long terme.

8. Dans quel but une entreprise cherche-t-elle généralement à obtenir un avantage concurrentiel durable ?

Réponse : b) Pour renforcer sa position face aux concurrents

Explication : L'avantage concurrentiel durable permet à l'entreprise d'être mieux positionnée, difficile à imiter ou à concurrencer.

9. Vrai ou faux ?

La stratégie est une fonction isolée et indépendante des autres fonctions de l'entreprise.

Réponse : Faux

Explication : La stratégie est une fonction transversale qui guide et coordonne les différentes fonctions de l'entreprise.

10. Donnez un exemple concret de décision stratégique et un exemple de décision opérationnelle dans une entreprise.

Réponse :

- Décision stratégique : Choisir de se développer sur un nouveau marché international.
- Décision opérationnelle : Organiser la gestion des stocks dans un magasin.

Conclusion

La stratégie d'entreprise constitue un pilier fondamental en sciences de gestion, héritée d'un concept militaire désignant l'art de diriger des armées pour atteindre un objectif. Transposée au monde des organisations, elle désigne l'ensemble des décisions cohérentes et orientées à long terme, qui permettent à une organisation de définir son cap, d'allouer ses ressources de manière optimale et de s'adapter à un environnement complexe et changeant.

Ce premier chapitre a permis de clarifier la définition de la stratégie en insistant sur ses finalités principales : assurer la pérennité de l'organisation, créer de la valeur, se différencier durablement et réduire l'incertitude face aux évolutions du marché. Nous avons également souligné la distinction essentielle entre stratégie, tactique et opérations, trois niveaux complémentaires qui permettent à l'entreprise d'articuler ses choix à long terme avec leur mise en œuvre concrète.

La stratégie se déploie selon trois niveaux hiérarchiques : la stratégie globale, qui fixe les grandes orientations de l'entreprise ; la stratégie de domaine, qui concerne la concurrence sur un marché spécifique ; et la stratégie fonctionnelle, qui soutient les deux précédentes en traduisant les orientations en actions concrètes dans chaque service.

Enfin, la stratégie n'est pas une fonction isolée mais bien un levier transverse, qui guide et coordonne l'ensemble des décisions à court et long terme dans les différentes fonctions de l'organisation. Elle joue un rôle central pour mobiliser les acteurs internes autour d'une vision commune et pour assurer une réponse structurée aux défis d'un environnement dynamique et incertain.

Ainsi, maîtriser les fondamentaux de la stratégie d'entreprise est une étape indispensable pour comprendre comment les organisations choisissent et mettent en œuvre leurs orientations afin de survivre, se développer et s'imposer durablement dans leur environnement concurrentiel.

Introduction

La stratégie, telle qu'on l'enseigne et qu'on la pratique aujourd'hui, ne s'est pas construite d'un seul bloc. Elle résulte d'une évolution progressive, nourrie par différentes approches théoriques, appelées « écoles de pensée stratégique ». Ces écoles proposent des manières différentes de concevoir la stratégie : certaines mettent l'accent sur la planification rationnelle, d'autres sur l'analyse de la concurrence, ou encore sur les ressources internes ou l'apprentissage organisationnel.

Ce chapitre présente les principales écoles de pensée qui ont marqué l'histoire de la stratégie. L'objectif est de donner aux étudiants un panorama des grands courants qui structurent la réflexion stratégique, afin de mieux comprendre la diversité des pratiques observées dans les organisations.

À l'issue de ce chapitre, l'étudiant sera capable de :

- Comprendre l'évolution historique et intellectuelle de la pensée stratégique à travers les grandes écoles.
- Identifier les principales écoles de pensée stratégique : planification, positionnement, ressources, apprentissage, et entrepreneuriale.
- Analyser les apports et limites de chaque approche dans la compréhension et la mise en œuvre de la stratégie.
- Mettre en perspective la complémentarité entre ces écoles selon les contextes organisationnels et environnementaux.
- Développer une posture critique et flexible face aux différentes manières de concevoir la stratégie en entreprise.

2.1 L'école de la planification

L'école de la planification stratégique est l'une des premières approches formalisées de la stratégie d'entreprise, qui a émergé principalement dans les années 1960 et 1970. Elle repose sur l'idée que la stratégie est un processus rationnel, méthodique et structuré, visant à anticiper l'avenir pour orienter durablement l'organisation. Cette école considère la stratégie comme un plan détaillé, conçu en amont par la direction générale, qui fixe des objectifs à long terme et organise les moyens pour les atteindre.

Cette conception s'inscrit dans un contexte historique où les environnements économiques étaient perçus comme relativement stables et prévisibles. Ainsi, la planification stratégique s'appuie sur des analyses précises, une collecte rigoureuse de données, et des étapes séquentielles claires, allant du diagnostic initial à la mise en œuvre et au contrôle. Le processus stratégique est souvent décomposé en phases successives : analyse de la situation, définition des objectifs, élaboration des scénarios, choix de la stratégie, planification des actions, puis suivi de la mise en œuvre.

Igor Ansoff, souvent considéré comme le père de la planification stratégique, a profondément influencé cette école. Dans son ouvrage fondamental *Corporate Strategy* (1965), il définit la stratégie comme « un ensemble de décisions prises par la haute direction, qui déterminent les

objectifs fondamentaux de l'entreprise, les domaines d'activité, et les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Ansoff met ainsi en lumière l'importance d'une planification rigoureuse, qui s'appuie sur des outils analytiques tels que les matrices produit-marché (notamment sa célèbre matrice croissance/part de marché).

En France, cette école a également été largement étudiée et relayée, notamment par des auteurs comme Thierry Grange et Gilbert de Terssac, qui insistent sur le rôle structurant de la planification dans la rationalisation des décisions stratégiques (Grange, 1994 ; de Terssac, 1991). Ces auteurs soulignent que la planification permet d'aligner les différentes fonctions de l'entreprise autour d'objectifs partagés, favorisant ainsi la coordination et la cohérence des actions.

Cependant, cette approche connaît aussi des limites importantes. Elle suppose en effet que l'environnement est suffisamment stable pour que l'on puisse anticiper l'avenir avec un degré élevé de certitude. Or, dans les environnements complexes et incertains, cette rigidité peut devenir un frein. La planification détaillée et centralisée peut ralentir la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux imprévus. De plus, la concentration des décisions au sommet hiérarchique peut parfois créer un décalage avec la réalité opérationnelle et limiter l'innovation à des niveaux inférieurs.

Pour répondre à ces critiques, la planification stratégique a souvent été enrichie par des approches plus flexibles, comme l'émergence de la stratégie adaptative ou l'intégration d'outils de pilotage plus agiles. Néanmoins, dans les contextes où la prévisibilité est plus grande — par exemple dans des secteurs industriels ou des grandes entreprises aux cycles longs — la planification reste un outil précieux, garant de la stabilité et de la clarté des choix.

En résumé, l'école de la planification incarne la vision classique de la stratégie, fondée sur la rationalité, la prévision et le contrôle. Elle offre un cadre méthodologique structurant qui demeure une référence dans l'enseignement et la pratique stratégique, tout en devant être complétée dans les environnements plus dynamiques.

2.2 L'école du positionnement (ou de la concurrence)

L'école du positionnement stratégique a émergé dans les années 1980 et s'est imposée comme une référence majeure dans la théorie de la stratégie d'entreprise. Cette approche considère que la clé du succès réside dans la capacité d'une entreprise à choisir une position favorable sur son marché, afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable face à ses rivaux.

Michael Porter est la figure emblématique de cette école, notamment grâce à ses travaux publiés dans *Competitive Strategy* (1980) puis dans l'article fondamental *What is Strategy ?* (1996). Selon Porter, la stratégie est avant tout un choix : celui de la manière dont l'entreprise va se différencier de ses concurrents pour attirer les clients. Il identifie trois grandes stratégies génériques pour obtenir cet avantage :

- **La domination par les coûts** : cette stratégie consiste à produire à moindre coût que ses concurrents, permettant ainsi de proposer des prix plus bas, attirer une large clientèle et protéger ses parts de marché. L'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts sont au cœur de cette approche.

- **La différenciation** : ici, l'entreprise cherche à se distinguer par une offre perçue comme unique, que ce soit par la qualité, l'innovation, la marque ou le service. Cette singularité justifie un prix plus élevé et fidélise les clients.
- **La focalisation** : cette stratégie consiste à concentrer les efforts sur un segment de marché particulier, un niche, en adaptant l'offre aux besoins spécifiques de ce segment, ce qui permet de se défendre efficacement contre les concurrents généralistes.

Outre ces stratégies, Porter a développé le modèle des **cinq forces concurrentielles** (*Five Forces*) qui analyse les pressions exercées sur une entreprise par la concurrence au sein d'un secteur : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, et l'intensité de la rivalité entre concurrents. Ce modèle est un outil analytique puissant pour comprendre la structure concurrentielle d'un secteur et identifier les sources potentielles de rentabilité.

Dans la littérature francophone, plusieurs auteurs ont relayé et enrichi cette vision. Par exemple, Jean-Claude Thoenig (1990) souligne que l'approche positionnelle aide à comprendre la dynamique de la concurrence comme un système structuré d'interactions. De même, Bernard Pras (1994) insiste sur l'importance du choix stratégique dans un environnement concurrentiel structuré, rappelant que le positionnement est à la fois une construction cognitive et une construction sociale de l'entreprise.

Cependant, cette école présente certaines limites. D'une part, elle met l'accent sur les facteurs externes, en particulier la structure du marché, en négligeant parfois les ressources et compétences internes de l'entreprise. Elle suppose également que les conditions du secteur sont relativement stables et que les stratégies peuvent être formulées de manière assez rationnelle et durable. En contexte d'incertitude élevée ou d'évolution rapide, cette rigidité peut réduire la capacité d'adaptation. Enfin, la focalisation excessive sur la concurrence peut occulter d'autres dimensions stratégiques importantes comme l'innovation ou la coopération.

Pour pallier ces limites, l'école du positionnement est souvent complétée par d'autres approches, notamment l'école des ressources qui met l'accent sur l'interne, et l'école de l'apprentissage qui valorise la flexibilité.

En somme, l'école du positionnement offre un cadre puissant pour comprendre comment les entreprises peuvent s'inscrire dans un environnement concurrentiel structuré, en choisissant un positionnement distinctif et en utilisant des outils analytiques précis. Elle reste une référence incontournable dans l'enseignement et la pratique stratégique.

.2.3 L'école des ressources (Resource-Based View)

L'école des ressources, également connue sous le nom de Resource-Based View (RBV), est apparue dans les années 1990 comme une réponse critique aux approches dominées par l'analyse externe du marché, notamment l'école du positionnement. Cette école met l'accent sur les ressources internes de l'entreprise comme source principale d'avantage concurrentiel durable.

Selon cette approche, ce ne sont pas uniquement les conditions du marché qui déterminent la performance d'une organisation, mais aussi et surtout les ressources et compétences spécifiques qu'elle possède et mobilise. Jay Barney, l'un des pionniers de la RBV, définit

l'avantage concurrentiel durable comme reposant sur des ressources qui sont à la fois **rare**s, **précieuses**, **inimitables** (c'est-à-dire difficiles à copier par les concurrents) et **non substituables** (Barney, 1991). Ces caractéristiques sont souvent désignées par l'acronyme VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable).

Les ressources concernées peuvent être très diverses : tangibles (installations, équipements, capitaux), mais aussi intangibles (marque, savoir-faire, culture d'entreprise, brevets, relations clients, compétences humaines). Par exemple, la maîtrise technologique de Tesla dans les batteries, la forte image de marque d'Apple, le savoir-faire logistique d'Amazon, ou encore la culture d'innovation et l'agilité de Google, sont autant d'illustrations de ressources stratégiques qui assurent à ces entreprises un avantage compétitif difficile à reproduire.

La RBV s'appuie sur une analyse fine des compétences organisationnelles, c'est-à-dire des capacités collectives à combiner et à exploiter ces ressources pour créer de la valeur (Prahalad & Hamel, 1990). Cette approche est souvent liée au concept de *core competencies* ou compétences clés, qui désignent l'ensemble des savoir-faire distinctifs qui permettent à une entreprise de se différencier durablement.

Dans la littérature francophone, de nombreux chercheurs ont approfondi ces concepts. Par exemple, Jean-Jacques Lambin (1995) met en avant la notion d'actifs stratégiques et insiste sur l'importance de leur gestion comme levier fondamental de la stratégie. De même, Véronique Perret et François Rouziès (2003) soulignent que la valeur des ressources dépend de leur appropriation par l'organisation et de la capacité à les renouveler face à la dynamique environnementale.

Cependant, cette école présente aussi des limites. En se concentrant principalement sur les ressources internes, elle peut parfois négliger les évolutions rapides de l'environnement externe et la dynamique concurrentielle. Par ailleurs, certaines ressources peuvent perdre de leur valeur si elles ne sont pas constamment renouvelées ou adaptées. Cela a conduit certains auteurs à intégrer la notion de *capabilités dynamiques* (Teece, Pisano & Shuen, 1997), c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à reconfigurer ses ressources face au changement.

Enfin, la RBV a profondément influencé les pratiques managériales, en encourageant les entreprises à identifier, protéger et développer leurs ressources stratégiques, ainsi qu'à investir dans le capital humain, la recherche et développement, et la culture d'entreprise.

En résumé, l'école des ressources offre une vision complémentaire à l'école du positionnement en mettant l'accent sur l'interne et en soulignant que l'avantage concurrentiel durable repose sur la singularité des ressources et compétences détenues par l'entreprise.

2.4 L'école de l'apprentissage (ou de l'émergence)

L'école de l'apprentissage stratégique, souvent appelée école de l'émergence, propose une vision alternative à celle des approches rationnelles et planifiées de la stratégie. Cette école met en avant le caractère souvent imprévisible et évolutif du processus stratégique. Plutôt que de considérer la stratégie comme un plan formel élaboré à l'avance, elle la perçoit comme un phénomène qui peut émerger progressivement, au fil de l'expérience, des interactions et des apprentissages organisationnels.

Cette approche est principalement associée aux travaux d'Henry Mintzberg, un des grands théoriciens francophones de la stratégie, dont les recherches ont profondément renouvelé la compréhension du management stratégique. Mintzberg (1990, 1994) distingue deux types de stratégies : la stratégie **délibérée**, planifiée et intentionnelle, et la stratégie **émergente**, qui naît souvent des ajustements et des adaptations successives face aux réalités du terrain. Selon lui, les organisations apprennent et s'adaptent continuellement, ce qui rend la stratégie aussi bien un processus formel qu'une série de décisions évolutives.

Cette école valorise la flexibilité, la capacité à apprendre de ses erreurs, et la mise en place de mécanismes d'observation et de feedback au sein des organisations. Elle est particulièrement adaptée aux environnements incertains, complexes et instables, où la prévision exacte est difficile, voire impossible. Dans ce contexte, les entreprises adoptent une posture expérimentale, testant des hypothèses, explorant de nouvelles voies et ajustant leur trajectoire selon les résultats obtenus.

L'exemple typique est celui des start-ups, qui, souvent dans des secteurs innovants, ne peuvent s'appuyer sur des plans rigides. Elles pratiquent ce que l'on appelle le « pivot stratégique » : une réorientation rapide de leur modèle économique en fonction des retours du marché et des clients. Cette capacité d'apprentissage continu est cruciale pour survivre et se développer dans des environnements turbulents.

D'un point de vue académique, l'école de l'apprentissage s'appuie aussi sur les travaux en sciences organisationnelles et en théorie des systèmes, notamment sur les concepts d'apprentissage organisationnel développés par Chris Argyris et Donald Schön (1978). Ces auteurs insistent sur la capacité d'une organisation à apprendre collectivement et à modifier ses routines pour s'adapter aux changements.

En France, les travaux de François Dupuy (1991) sur les mécanismes de résistance au changement et d'apprentissage collectif sont particulièrement influents. Dupuy souligne que l'apprentissage stratégique ne peut se réduire à une simple accumulation de savoirs, mais implique aussi un processus social complexe où les acteurs négocient, discutent et s'approprient progressivement les transformations.

Cependant, cette école a aussi ses limites. Elle peut manquer d'une vision claire à long terme, ce qui peut rendre difficile la coordination des actions et la mobilisation des ressources. Une stratégie trop émergente peut créer une certaine instabilité organisationnelle si elle n'est pas équilibrée par des orientations plus délibérées.

En somme, l'école de l'apprentissage complète les approches classiques en insistant sur la dimension évolutive, adaptative et collective de la stratégie. Elle invite les managers à adopter une posture d'observation active, d'expérimentation contrôlée, et à valoriser l'intelligence collective comme levier fondamental de la réussite stratégique.

2.5 L'école entrepreneuriale

L'école entrepreneuriale de la pensée stratégique met au cœur de la stratégie le rôle central de l'individu, souvent le fondateur ou le dirigeant, dont l'intuition, la vision et le leadership déterminent la direction et le succès de l'entreprise. Cette approche souligne l'importance de l'esprit entrepreneurial dans la prise de décisions stratégiques, notamment dans les phases de création ou de transformation profonde.

Contrairement aux écoles qui insistent sur des processus collectifs, analytiques ou formalisés, l'école entrepreneuriale valorise la subjectivité, l'audace et la capacité d'anticipation d'un acteur principal. Selon Jean-Baptiste Say (1803), considéré comme un précurseur en économie, « l'entrepreneur est celui qui déplace les ressources économiques vers des usages plus productifs », incarnant ainsi la force motrice de l'innovation et de la création de valeur.

Dans cette perspective, la stratégie est avant tout une œuvre de visionnaire, qui repose sur la capacité à identifier des opportunités là où d'autres ne les voient pas, à prendre des risques calculés, et à mobiliser rapidement les ressources nécessaires pour concrétiser cette vision. Ce modèle est particulièrement pertinent dans les contextes de forte innovation ou de changement radical, où les certitudes sont faibles et les marchés peu stabilisés.

Michel Albouy (2003), dans ses travaux sur l'entrepreneuriat et le management stratégique, insiste sur le rôle fondamental du dirigeant-entrepreneur dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie. L'entrepreneur est perçu comme un acteur charismatique, capable de fédérer autour d'une vision forte et d'influencer la culture organisationnelle. Il est souvent porteur d'une « passion stratégique » qui guide les choix et permet de surmonter les obstacles.

Des exemples contemporains illustrent parfaitement cette école : Steve Jobs chez Apple, avec sa capacité à réinventer les marchés technologiques, ou Elon Musk, dont les stratégies audacieuses chez Tesla ou SpaceX reposent sur une vision à long terme combinée à une forte prise de risque personnelle.

Cependant, cette approche présente aussi des limites. Elle peut minimiser la complexité des processus collectifs et organisationnels nécessaires à la pérennisation d'une stratégie. La dépendance à une figure unique expose aussi l'entreprise aux risques liés aux faiblesses humaines, aux biais cognitifs, voire à une certaine forme de « dictature » stratégique.

Sur le plan académique, l'école entrepreneuriale s'appuie sur des travaux en entrepreneuriat stratégique, notamment ceux de Jean-Pierre Helfer (1997), qui analyse la construction de la stratégie à travers l'action entrepreneuriale et le leadership. Elle dialogue aussi avec les théories sur la prise de décision sous incertitude et sur les capacités dynamiques (Teece, 2007), qui intègrent la dimension de l'initiative individuelle dans l'adaptation stratégique.

En résumé, l'école entrepreneuriale enrichit la pensée stratégique en mettant en lumière la place centrale de l'humain et de sa créativité dans la définition des orientations stratégiques. Elle invite à reconnaître l'importance des visions fortes et des capacités de leadership dans un monde en mutation constante.

2.6 Comparaison et complémentarité entre les écoles

Les différentes écoles de pensée stratégique que nous avons explorées dans ce chapitre ne s'opposent pas de manière exclusive, mais offrent plutôt des regards complémentaires qui, ensemble, enrichissent la compréhension et la pratique de la stratégie en entreprise. Chacune apporte un éclairage particulier sur des dimensions différentes du phénomène stratégique, permettant d'adapter la réflexion aux contextes variés et aux enjeux spécifiques auxquels font face les organisations.

L'école de la planification propose une approche structurée et méthodique de la stratégie, qui convient particulièrement aux environnements relativement stables et prévisibles. Elle insiste

sur la nécessité d'un travail rigoureux d'analyse préalable, d'une définition claire des objectifs, et d'une allocation précise des ressources. Cette vision rationnelle a été fondée sur les travaux d'Igor Ansoff (1965), qui reste une référence majeure dans le champ de la planification stratégique. Toutefois, cette approche montre ses limites dans des contextes dynamiques où la prévisibilité est faible.

L'école du positionnement, popularisée par Michael Porter (1986), focalise l'attention sur l'analyse de l'environnement concurrentiel et sur le choix d'une position stratégique défendable. Elle souligne l'importance des décisions relatives à la structure de marché, à la concurrence, et à la différenciation. Cette école est essentielle pour comprendre la compétition et les stratégies classiques de domination par les coûts ou par la différenciation. Néanmoins, elle tend à sous-estimer les capacités internes de l'entreprise.

L'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View) remet au centre les actifs internes, les compétences distinctives et les savoir-faire spécifiques qui peuvent générer un avantage concurrentiel durable. Jay Barney (1991) a largement contribué à formaliser cette perspective, qui souligne la rareté, l'imitabilité, la non-substituabilité et l'organisation des ressources comme conditions clés. Cette école est particulièrement pertinente pour analyser la stratégie dans des environnements où les compétences internes sont des leviers essentiels.

L'école de l'apprentissage, portée par Henry Mintzberg (1994), met en lumière la dimension émergente de la stratégie. Elle valorise l'expérimentation, l'adaptation continue et la capacité à tirer des enseignements des actions passées. Cette approche est précieuse dans des contextes complexes, incertains et en mutation rapide. Elle insiste moins sur la planification rigide que sur la flexibilité et l'intelligence collective.

Enfin, l'école entrepreneuriale met en avant le rôle crucial de l'individu, du dirigeant visionnaire et audacieux, dans la création et l'orientation stratégique. Cette perspective humaniste et subjective souligne l'importance de la créativité, du charisme et de la prise de risques, notamment dans les phases de création ou de transformation profonde.

Ainsi, un stratège avisé doit être capable de mobiliser plusieurs de ces approches selon la situation : planification pour structurer la réflexion, analyse de positionnement pour affronter la concurrence, valorisation des ressources internes pour construire des avantages durables, apprentissage pour s'adapter aux incertitudes, et leadership entrepreneurial pour impulser l'innovation et le changement.

Cette complémentarité est soulignée par plusieurs auteurs français tels que Pierre Dussauge et Jean-Jacques Lambin (2005), qui insistent sur la nécessité d'une vision intégrée de la stratégie, et par Yves Pigneur et Alexander Osterwalder (2010) à travers le développement du business model, qui combine analyse interne et externe avec innovation.

En somme, la stratégie ne peut être réduite à une seule école ou méthode. Elle est un champ multidimensionnel qui exige une approche pluraliste, capable de conjuguer rigueur analytique, adaptation pragmatique et créativité entrepreneuriale.

Ainsi, un bon stratège doit savoir mobiliser plusieurs approches, selon le contexte, les enjeux et les ressources disponibles.

Étude de cas : La stratégie d'Airbus face à l'évolution du marché aéronautique

Contexte :

Airbus, constructeur européen d'avions commerciaux, est un acteur majeur dans l'industrie aéronautique mondiale. Depuis sa création dans les années 1970, l'entreprise a connu plusieurs phases stratégiques différentes, confrontée à des environnements changeants : montée en puissance face à Boeing, innovations technologiques, pressions environnementales, et incertitudes économiques.

Questions pour guider l'analyse :

1. L'école de la planification

- Comment Airbus a-t-il utilisé une planification stratégique pour structurer son développement initial ?
- Quelles étapes formelles peut-on identifier dans la définition de ses objectifs à long terme dans les premières décennies ?

2. L'école du positionnement

- En quoi la stratégie concurrentielle d'Airbus vis-à-vis de Boeing illustre-t-elle la recherche d'un positionnement défendable ?
- Quelle stratégie de différenciation ou de domination par les coûts Airbus a-t-il privilégiée ?
- Comment le modèle des cinq forces peut-il être appliqué pour analyser l'industrie aéronautique ?

3. L'école des ressources

- Quelles ressources et compétences clés Airbus a-t-il développées pour bâtir un avantage concurrentiel durable ?
- Pensez notamment à l'innovation technologique, aux partenariats industriels, ou à la gestion de la chaîne logistique.

4. L'école de l'apprentissage

- Airbus a-t-il fait preuve d'une stratégie émergente dans certaines de ses décisions récentes (exemple : développement de l'A350 ou adaptation aux normes environnementales) ?
- Comment l'entreprise a-t-elle adapté ses plans face aux crises ou aux évolutions du marché ?

5. L'école entrepreneuriale

- Quel rôle le leadership des dirigeants d'Airbus a-t-il joué dans l'orientation stratégique ?
- Peut-on identifier une vision forte qui a guidé des choix audacieux ou des ruptures stratégiques ?

6. Synthèse et complémentarité

- Comment ces différentes écoles de pensée se combinent-elles dans la stratégie globale d'Airbus ?
- Quelle école semble la plus pertinente à chaque étape de son histoire ?
- Quel enseignement cette étude de cas donne-t-elle sur la nécessité d'une approche plurielle de la stratégie ?

Objectifs pédagogiques de l'étude de cas

- Comprendre comment les grandes écoles stratégiques s'appliquent dans une entreprise réelle et complexe.
- Développer la capacité à analyser une stratégie d'entreprise sous plusieurs angles complémentaires.
- Identifier les forces et limites de chaque école dans un contexte industriel et international.
- Encourager la réflexion critique sur la pluralité des approches stratégiques et leur articulation.

Corrigé de l'étude de cas.

1. L'école de la planification

Airbus a initialement adopté une stratégie de planification rigoureuse lors de sa création dans les années 1970. La création d'Airbus a été pensée comme un projet industriel européen structuré, coordonné par les gouvernements et les grands groupes industriels, avec des objectifs à long terme clairement définis : concurrencer Boeing sur le marché des avions commerciaux.

Le processus stratégique a suivi les étapes classiques de la planification : diagnostic du marché (dominance américaine), définition d'objectifs ambitieux (développer un avion européen compétitif), formulation des options (développement du A300), puis mise en œuvre et suivi.

Cette approche reflète bien la vision d'Igor Ansoff (1965) sur la planification stratégique, adaptée à un environnement alors considéré relativement stable et prévisible.

2. L'école du positionnement

La rivalité Airbus/Boeing illustre parfaitement la nécessité de choisir un positionnement concurrentiel défendable. Airbus a notamment adopté une stratégie de différenciation en développant des avions innovants, économes en carburant et technologiquement avancés (exemple : A320 avec commandes de vol électriques). La stratégie de focalisation s'observe aussi dans la volonté d'Airbus de conquérir certains segments du marché (avions gros porteurs, avions moyen-courriers). Le modèle des cinq forces de Porter (1980) s'applique bien pour analyser les pressions concurrentielles : forte rivalité (Airbus vs Boeing), pouvoir des fournisseurs (ex : fournisseurs de moteurs), menace des nouveaux entrants faible, mais pression des substituts (transport ferroviaire à grande vitesse dans certains cas). Cela montre l'importance de bien choisir sa position pour résister aux pressions concurrentielles.

3. L'école des ressources (Resource-Based View)

Airbus a construit son avantage concurrentiel autour de ressources internes spécifiques et difficiles à imiter : un réseau industriel européen performant, un savoir-faire technologique de pointe, une capacité d'innovation constante, ainsi qu'une organisation logistique sophistiquée. Selon Jay Barney (1991), ces ressources doivent être précieuses, rares, difficiles à imiter et bien exploitées pour générer un avantage durable. La maîtrise des technologies de commandes de vol, la capacité à intégrer des innovations de

rupture (matériaux composites, motorisations), et la culture de collaboration transnationale sont des exemples concrets.

4. L'école de l'apprentissage

Face à la complexité croissante du marché et aux crises (ex : crise financière 2008, pandémie COVID-19), Airbus a montré une capacité d'apprentissage et d'adaptation. Le développement de l'A350 illustre une stratégie émergente : initialement un projet technique ambitieux, l'appareil a évolué au gré des retours clients, des contraintes environnementales et des innovations technologiques. Cette approche correspond bien à la distinction de Mintzberg (1994) entre stratégie délibérée et émergente : Airbus combine planification et ajustements tactiques en fonction des enseignements tirés de l'expérience. L'entreprise a également su adapter ses priorités (accélération vers la durabilité, développement des avions électriques/hybrides) en réponse à un environnement incertain.

5. L'école entrepreneuriale

Le rôle des dirigeants est crucial dans la trajectoire stratégique d'Airbus. Des figures telles que Louis Gallois ou Tom Enders ont incarné un leadership fort, avec une vision claire de la nécessité de renforcer la position d'Airbus face à la concurrence mondiale. Ce leadership entrepreneurial s'est traduit par des choix stratégiques audacieux : consolidation de la gamme, investissements massifs en R&D, et initiatives d'internationalisation. La dimension intuitive, charismatique et orientée vers la prise de risque s'inscrit dans la théorie de l'école entrepreneuriale (Schumpeter, 1934). Toutefois, ce leadership est toujours encadré par des processus collectifs et des analyses rationnelles, soulignant la complémentarité entre vision individuelle et approche systématique.

6. Synthèse et complémentarité

Airbus illustre parfaitement la nécessité de mobiliser plusieurs écoles de pensée stratégique simultanément :

- La planification a permis de structurer la création et les premières décennies.
- Le positionnement a guidé la lutte concurrentielle avec Boeing.
- La valorisation des ressources internes a assuré un avantage compétitif technologique durable.
- L'apprentissage a permis d'ajuster la stratégie dans un environnement volatile.
- L'entrepreneuriat a apporté la vision et le dynamisme nécessaires pour innover et se transformer.

Cette approche plurielle est indispensable dans un secteur complexe et mondialisé. Elle montre qu'aucune école ne suffit seule, mais qu'une bonne stratégie repose sur l'articulation des différentes approches selon le contexte et les objectifs.

Conclusion pédagogique

Cette étude de cas permet de comprendre concrètement comment la théorie se traduit en pratique. Elle invite à dépasser la vision monolithique de la stratégie pour adopter une lecture multidimensionnelle, indispensable à la gestion stratégique contemporaine.

Quiz

1. Quelle école de pensée stratégique repose sur une démarche formelle, rationnelle et planifiée ?

- a) L'école entrepreneuriale
- b) L'école de la planification
- c) L'école des ressources
- d) L'école de l'apprentissage

2. Selon Michael Porter, quelle stratégie n'est pas une des trois grandes stratégies de base ?

- a) La domination par les coûts
- b) La diversification des activités
- c) La différenciation
- d) La focalisation sur un segment

3. Quelle école met l'accent sur les ressources internes rares et difficiles à imiter pour obtenir un avantage compétitif durable ?

- a) L'école du positionnement
- b) L'école de l'apprentissage
- c) L'école des ressources (Resource-Based View)
- d) L'école entrepreneuriale

4. Quel auteur est associé à l'école de la planification stratégique ?

- a) Henry Mintzberg
- b) Jay Barney
- c) Igor Ansoff
- d) Michael Porter

5. Dans l'école de l'apprentissage, la stratégie est souvent :

- a) Délibérée et planifiée strictement
- b) Émergente, issue des expériences et ajustements progressifs
- c) Imposée par le dirigeant sans adaptation
- d) Basée uniquement sur l'analyse concurrentielle

6. L'école entrepreneuriale valorise particulièrement :

- a) La rationalité économique et la centralisation des décisions
- b) La vision, l'intuition et le leadership du dirigeant
- c) La planification formelle à long terme
- d) L'analyse des cinq forces concurrentielles

7. Dans l'étude de cas Airbus, quelle approche stratégique illustre le développement et l'adaptation de l'A350 ?

- a) L'école de la planification

- b) L'école du positionnement
- c) L'école de l'apprentissage
- d) L'école entrepreneuriale

8. Quel modèle permet d'analyser l'intensité concurrentielle d'un secteur, développé par Michael Porter ?

- a) Le modèle SWOT
- b) Le modèle des cinq forces
- c) Le modèle VRIO
- d) Le modèle PESTEL

9. Quel est le principal avantage de combiner plusieurs écoles de pensée stratégique dans la gestion d'une entreprise ?

- a) Simplifier la prise de décision
- b) Permettre une vision unique et rigide de la stratégie
- c) Offrir une approche multidimensionnelle adaptée au contexte
- d) Éliminer les erreurs stratégiques

10. Quel défi majeur limite l'efficacité de l'école de la planification dans les environnements actuels ?

- a) La difficulté à mobiliser les ressources internes
- b) L'incertitude et l'instabilité des environnements contemporains
- c) Le manque d'intuition des dirigeants
- d) La complexité des analyses concurrentielles

Réponses Quiz — Chapitre 2 : Les grandes écoles de la pensée stratégique

1. **b) L'école de la planification**
C'est cette école qui insiste sur un processus stratégique formel, rationnel et séquencé.
2. **b) La diversification des activités**
Ce n'est pas une des trois stratégies de base de Porter (coûts, différenciation, focalisation).
3. **c) L'école des ressources (Resource-Based View)**
Elle met en avant les ressources internes rares et difficiles à imiter.
4. **c) Igor Ansoff**
Pionnier de la planification stratégique.
5. **b) Émergente, issue des expériences et ajustements progressifs**
C'est la vision de l'école de l'apprentissage (Mintzberg).
6. **b) La vision, l'intuition et le leadership du dirigeant**
Caractéristique de l'école entrepreneuriale.
7. **c) L'école de l'apprentissage**
Car Airbus adapte son produit A350 en fonction des retours et évolutions du marché.
8. **b) Le modèle des cinq forces**
Outil d'analyse concurrentielle développé par Porter.
9. **c) Offrir une approche multidimensionnelle adaptée au contexte**
Combiner plusieurs écoles permet de mieux répondre à la complexité.
10. **b) L'incertitude et l'instabilité des environnements contemporains**
Limite majeure de l'école de la planification.

Conclusion

Ce chapitre a permis de dévoiler la richesse et la diversité des approches théoriques qui ont façonné la réflexion stratégique au fil du temps. La stratégie d'entreprise, loin d'être un concept figé, s'est construite à travers plusieurs écoles de pensée, chacune apportant un éclairage particulier sur la manière de concevoir, élaborer et déployer la stratégie dans les organisations.

L'école de la planification a posé les bases d'une démarche structurée et rationnelle, centrée sur la formalisation et la prévision à long terme. Elle a marqué son époque en soulignant l'importance d'une analyse rigoureuse et d'une anticipation méthodique dans un environnement alors perçu comme relativement stable. Cependant, cette approche s'est révélée insuffisante face à la complexité croissante et à l'instabilité des marchés modernes.

Face à cette limitation, l'école du positionnement, incarnée par Michael Porter, a mis en lumière la nécessité de choisir une place spécifique dans l'arène concurrentielle, en définissant des stratégies claires de domination par les coûts, de différenciation ou de focalisation. Cette école a enrichi la stratégie en y intégrant une dimension plus dynamique et sectorielle, bien que parfois au détriment d'une vision interne approfondie.

L'école des ressources a radicalement déplacé le centre d'intérêt vers les capacités et les atouts internes de l'entreprise, valorisant les compétences, savoir-faire, et ressources uniques qui permettent de construire un avantage concurrentiel durable. Ce courant a ainsi souligné l'importance de l'identité organisationnelle et de la gestion des talents comme leviers stratégiques essentiels.

Parallèlement, l'école de l'apprentissage, portée notamment par Henry Mintzberg, a réintroduit la complexité et l'incertitude dans le jeu stratégique, en insistant sur la dimension émergente et évolutive de la stratégie. La capacité à apprendre, à s'adapter et à expérimenter est apparue comme une condition indispensable pour naviguer dans des environnements incertains et changeants.

Enfin, l'école entrepreneuriale a rappelé que la stratégie n'est pas uniquement une affaire de méthodes et d'analyses, mais aussi de vision, de leadership et d'intuition. Le rôle du dirigeant-charismatique, capable d'inspirer et d'orienter son organisation au-delà des simples calculs rationnels, constitue une dimension humaine et créative incontournable.

L'étude comparée de ces écoles montre que la stratégie est une discipline plurielle, dans laquelle aucune approche unique ne suffit à répondre à toutes les situations. Chaque école apporte une pièce au puzzle : planification, analyse concurrentielle, mobilisation des ressources, apprentissage organisationnel et leadership entrepreneurial. La performance stratégique passe donc par une capacité à mobiliser ces différentes perspectives en fonction des contextes, des enjeux et des ressources spécifiques à chaque organisation.

Cette pluralité souligne aussi l'importance de la flexibilité intellectuelle et méthodologique du stratège contemporain. Comprendre les fondements et les limites de chaque école permet non seulement d'enrichir la réflexion stratégique, mais aussi de mieux appréhender la complexité du monde des organisations. Le stratège averti est celui qui sait jongler entre rigueur analytique, créativité, pragmatisme et sensibilité humaine.

Ainsi, ce panorama des grandes écoles de pensée stratégique offre aux étudiants une base solide pour analyser, concevoir et mettre en œuvre des stratégies adaptées aux défis variés et mouvants du XXI^e siècle. Il ouvre la voie à l'étude des outils et des méthodes qui permettront de traduire ces idées en actions concrètes, efficaces et durables.

Introduction du chapitre

Toute organisation, pour formuler une stratégie pertinente et durable, doit d'abord comprendre avec lucidité sa situation actuelle. Cette compréhension passe par une phase essentielle : le diagnostic stratégique. Il s'agit d'un processus d'analyse qui permet à l'entreprise d'évaluer à la fois son environnement externe (opportunités et menaces) et sa réalité interne (forces et faiblesses). C'est cette double lecture du contexte global et des capacités propres à l'organisation qui fonde l'élaboration d'une stratégie cohérente, adaptée et performante.

Dans un monde économique caractérisé par la complexité, la volatilité et l'incertitude, les entreprises ne peuvent se permettre de faire des choix à l'aveugle. Le diagnostic stratégique leur permet de détecter les signaux faibles, d'anticiper les évolutions majeures, et d'identifier les leviers de différenciation face à la concurrence. Il repose sur des outils rigoureux et des méthodes d'analyse éprouvées, qui aident à structurer la réflexion stratégique.

Ce chapitre vise à fournir aux étudiants les outils conceptuels et pratiques nécessaires pour réaliser un diagnostic stratégique complet. Il s'agira d'abord de présenter les finalités et la logique générale du diagnostic, puis de distinguer clairement le diagnostic externe (analyse de l'environnement de l'entreprise) du diagnostic interne (analyse des ressources et compétences). Chacune de ces dimensions sera ensuite approfondie à travers les modèles et méthodes de référence.

Objectifs du chapitre

À l'issue de ce chapitre, l'étudiant sera capable de :

- Comprendre le rôle central du diagnostic dans le processus stratégique ;
- Distinguer et articuler les analyses interne et externe ;
- Utiliser les outils clés du diagnostic externe (modèle PESTEL, les cinq forces de Porter, analyse des parties prenantes) ;
- Appliquer les outils du diagnostic interne (chaîne de valeur, analyse VRIN, analyse des ressources et compétences) ;
- Porter un regard critique sur les modèles étudiés et leur pertinence en contexte ;
- Proposer un diagnostic synthétique (type SWOT) pour appuyer une réflexion stratégique.
- **3.1 – Diagnostic stratégique : distinction entre analyse interne et analyse externe**
- Dans toute démarche stratégique, il est essentiel de commencer par un diagnostic structuré de la situation de l'entreprise. Celui-ci se compose de deux volets complémentaires : l'analyse externe et l'analyse interne. Cette distinction, bien que classique, demeure fondamentale pour comprendre les facteurs qui influencent la capacité de l'organisation à réussir dans son environnement.
- **L'analyse stratégique externe** a pour objet l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Elle vise à identifier les opportunités que cet environnement peut offrir et les menaces qu'il fait peser sur l'organisation. Elle repose sur l'examen des facteurs macro-économiques, sectoriels, concurrentiels, sociaux, technologiques ou encore réglementaires. L'enjeu est de comprendre les dynamiques à l'œuvre en dehors de l'entreprise, souvent incontrôlables, mais qui conditionnent ses choix stratégiques.

- À l'inverse, **l'analyse stratégique interne** s'attache à évaluer les ressources, compétences, processus, structures et savoir-faire dont dispose l'organisation. Il s'agit de faire émerger les forces sur lesquelles l'entreprise peut capitaliser, et les faiblesses susceptibles de limiter son développement. Cette analyse permet de cerner les avantages compétitifs existants ou potentiels et de guider les choix stratégiques réalistes et différenciants.
- L'articulation de ces deux analyses permet de construire un **diagnostic stratégique complet**, souvent synthétisé sous la forme d'une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – ou FFOM en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Cette matrice favorise une mise en perspective des données internes et externes et oriente la formulation des choix stratégiques.
- Cette double approche répond à une logique d'alignement stratégique : une entreprise performante est celle qui réussit à mobiliser ses ressources distinctives (analyse interne) pour exploiter les opportunités et neutraliser les menaces de son environnement (analyse externe). Comme le soulignent Véronique Fréour et Sylvie Rolland (2019), « une stratégie pertinente est celle qui repose sur une lecture conjointe de la capacité interne et des conditions de marché, dans une dynamique d'adaptation permanente ».

3.1 Le diagnostic externe

Avant d'aborder l'analyse détaillée du macro-environnement à travers le modèle PESTEL, il convient de souligner que le diagnostic externe constitue une étape fondamentale dans le processus stratégique. Il permet à l'entreprise de repérer les opportunités à saisir et les menaces à anticiper dans son environnement. Ce diagnostic repose sur une observation à deux niveaux : le macro-environnement, qui englobe les grandes tendances externes influençant l'ensemble des organisations, et le micro-environnement, qui concerne les acteurs plus directement liés à l'activité de l'entreprise. L'analyse PESTEL, que nous allons développer dans la section suivante, permet ainsi de structurer l'examen du macro-environnement en identifiant les principales forces d'influence globales auxquelles l'entreprise doit s'adapter.

3.2 L'analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL

L'environnement global dans lequel une organisation évolue constitue une source majeure d'opportunités et de menaces. Afin de mieux anticiper les changements susceptibles d'influencer leur activité, les entreprises doivent procéder à une veille stratégique structurée. Le modèle PESTEL est l'un des outils les plus utilisés pour cette fin. Il propose une lecture systématique des facteurs de l'environnement général selon six dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique, environnementale et légale.

3.2.1 Les dimensions du modèle PESTEL

1. **Facteurs politiques** : Ils concernent les orientations politiques générales, les décisions gouvernementales, la stabilité politique, les politiques fiscales, les subventions, les réglementations commerciales et la politique internationale. Par exemple, un changement de majorité politique peut modifier le régime fiscal applicable aux entreprises ou influencer l'ouverture des marchés à l'international (Kalika, 2011).
2. **Facteurs économiques** : Ils incluent la conjoncture économique (croissance, récession), le niveau des taux d'intérêt, le taux d'inflation, le taux de chômage, la variation des taux de change, ainsi que le pouvoir d'achat des consommateurs. Ces

éléments déterminent le climat économique dans lequel évoluent les entreprises (Joffre, Koenig & Méric, 2010).

3. **Facteurs socioculturels** : Ils font référence à l'évolution démographique, aux styles de vie, aux valeurs sociales, à la mobilité des populations, à l'éducation, aux comportements des consommateurs ou encore aux attentes sociétales en matière de diversité ou d'éthique. Une meilleure compréhension des tendances sociétales permet d'aligner l'offre stratégique avec les attentes du marché (David, 2011).
4. **Facteurs technologiques** : L'innovation, la recherche-développement, l'automatisation, la numérisation, ou encore l'intelligence artificielle représentent des opportunités de différenciation, mais aussi des menaces pour les acteurs non préparés. Une entreprise qui ignore les évolutions technologiques majeures prend le risque d'être rapidement dépassée (Durand, 2006).
5. **Facteurs environnementaux** : Les entreprises doivent aujourd'hui tenir compte de la pression croissante liée à la protection de l'environnement : changement climatique, raréfaction des ressources, pollution, réglementation environnementale, attentes en matière de responsabilité sociétale. Les enjeux écologiques sont devenus des leviers majeurs d'innovation stratégique (Pesqueux, 2009).
6. **Facteurs légaux** : Ils recouvrent les lois et règlements en matière de droit du travail, de fiscalité, de protection des consommateurs, de concurrence, ou encore de propriété intellectuelle. Ces facteurs imposent un cadre contraignant à respecter, mais peuvent aussi générer des opportunités en protégeant certains acteurs (Jolivet & Saint-Léger, 2013).

3.2.2 Intérêts et limites de l'analyse PESTEL

Le modèle PESTEL offre un cadre rigoureux pour cartographier les principales tendances susceptibles d'impacter l'organisation. Il permet de structurer la veille stratégique, d'identifier les signaux faibles, d'anticiper les mutations et d'ajuster la stratégie globale.

Cependant, il ne suffit pas de dresser une simple liste de facteurs. Encore faut-il :

- en évaluer l'impact sur l'entreprise (positif ou négatif),
- apprécier le degré de probabilité de chaque évolution,
- estimer la temporalité (court, moyen ou long terme),
- croiser les facteurs entre eux pour en saisir les interactions.

Autrement dit, une analyse PESTEL pertinente doit être contextualisée, actualisée et interprétée. C'est un outil de réflexion, non un modèle prédictif.

3.2.3 Illustration : PME agroalimentaire et tendances sociétales

Prenons l'exemple d'une PME spécialisée dans la production de plats cuisinés. Une analyse PESTEL lui révèle plusieurs dynamiques pertinentes :

- Du point de vue **socioculturel**, la tendance vers une alimentation saine, locale et biologique représente une opportunité. Adapter l'offre à ces attentes permet de se positionner sur des segments de marché en croissance.
- Sur le plan **environnemental**, la pression réglementaire sur les emballages plastiques impose des investissements dans des solutions durables.

- Les **facteurs technologiques**, tels que l'usage de l'IA pour prédire les préférences clients, ouvrent de nouvelles perspectives d'innovation.
- La dimension **politique**, en cas de soutien gouvernemental à la relocalisation alimentaire ou à l'agriculture biologique, peut devenir un levier stratégique.

Cette approche globale permet à l'entreprise de bâtir une stratégie alignée sur son environnement et d'éviter les décisions court-termistes.

3.3 L'analyse du secteur : le modèle des 5+1 forces de Porter

L'analyse stratégique externe ne saurait se limiter à l'étude du macro-environnement via le modèle PESTEL. En effet, pour affiner la compréhension du contexte concurrentiel dans lequel évolue une organisation, il est essentiel d'analyser en détail la structure du secteur d'activité. Cette analyse sectorielle complète la vision macro en identifiant les pressions concurrentielles spécifiques qui influencent la rentabilité et les stratégies possibles.

Michael Porter a proposé, dans les années 1980, un cadre d'analyse connu sous le nom des cinq forces, qui décompose la concurrence en différentes dimensions. Ce modèle a été par la suite enrichi par certains auteurs et praticiens d'une sixième force, celle des pouvoirs publics, dont le rôle est devenu incontournable dans de nombreux secteurs.

Cette démarche permet ainsi d'avoir une lecture fine et opérationnelle des facteurs qui façonnent le marché, afin de mieux orienter la stratégie.

3.3.1 Les six forces du modèle 5+1

1. La rivalité entre les concurrents existants

C'est la force principale qui conditionne la dynamique d'un secteur. Elle se mesure à travers plusieurs éléments : le nombre et la taille des acteurs, la différenciation des produits, la croissance du marché et les barrières à la sortie. Une rivalité intense, souvent visible par des guerres de prix ou des campagnes publicitaires agressives, peut réduire significativement la rentabilité. Cette force est d'autant plus forte que le marché est saturé ou en déclin (Porter, 1985).

2. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients ont un rôle central dans la chaîne de valeur. Leur pouvoir dépend de leur concentration, du volume d'achat, de la disponibilité d'informations et d'alternatives. Un client puissant peut imposer des conditions avantageuses, comme des réductions de prix ou des services supplémentaires, ce qui pèse sur les marges des entreprises (David, 2017).

3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

De même, les fournisseurs peuvent influencer les coûts et la qualité des intrants. Leur pouvoir est accru quand ils sont peu nombreux, proposent des produits différenciés ou disposent d'une forte intégration verticale. Les relations fournisseurs-client peuvent donc être source de tension stratégique et influencer la capacité concurrentielle (Dion, 2016).

4. La menace des nouveaux entrants

L'arrivée de nouveaux concurrents modifie la structure du secteur. Des barrières à l'entrée élevées — telles que des coûts d'investissement importants, des brevets, une forte notoriété ou une réglementation stricte — protègent les acteurs en place. À l'inverse, un secteur accessible attire de nouveaux entrants qui augmentent la concurrence et réduisent les marges (Lendrevie, Lévy & Lindon, 2019).

5. La menace des produits de substitution

Les produits ou services de substitution répondent au même besoin du client, mais par un moyen différent. Leur présence limite le pouvoir des entreprises sur leurs clients en leur offrant des alternatives, parfois moins coûteuses ou plus innovantes. Cette force pousse à innover et à se différencier pour conserver sa clientèle (Porter, 1985).

6. Le rôle des pouvoirs publics

Enfin, la sixième force, moins connue mais de plus en plus importante, est celle des pouvoirs publics. Leur influence s'exerce à travers la réglementation, les normes environnementales, les politiques économiques et sociales. Ces interventions peuvent créer des opportunités (subventions, protectionnisme) ou des contraintes (normes, taxes) qui affectent directement la compétitivité des entreprises. Par exemple, les régulations sur les émissions polluantes modifient profondément les stratégies des entreprises dans le secteur automobile (Dion, 2016).

3.3.2 Synthèse et portée de l'analyse sectorielle

L'analyse des 5+1 forces offre un outil puissant pour comprendre les enjeux du secteur. Elle permet de détecter les leviers stratégiques à activer (barrières à l'entrée, différenciation, relations fournisseurs/clients) et les menaces à anticiper. Cependant, il est crucial d'intégrer cette analyse dans une approche dynamique, tenant compte de l'évolution rapide des marchés et des interactions internationales.

3.4 L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes constitue un complément indispensable à l'analyse du macro-environnement (PESTEL) et de la structure concurrentielle (5+1 forces). En effet, au-delà des facteurs externes globaux et sectoriels, une organisation interagit directement avec un ensemble d'acteurs variés qui exercent une influence plus ou moins forte sur sa stratégie et ses performances.

3.4.1 Identification des parties prenantes

Les parties prenantes, ou stakeholders, regroupent toutes les personnes, groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les activités de l'entreprise (Freeman, 1984). Cette notion élargit ainsi la prise en compte des acteurs au-delà des seuls clients et concurrents traditionnels.

On distingue généralement plusieurs catégories principales de parties prenantes :

- Les clients, dont les attentes orientent les choix stratégiques.
- Les fournisseurs, garants de la qualité, du coût et de la disponibilité des ressources.
- Les salariés, porteurs de compétences et acteurs du climat social.
- Les actionnaires ou investisseurs, qui cherchent un retour sur investissement.
- Les pouvoirs publics, qui imposent des règles et des normes (légales, fiscales, environnementales).
- Les médias, qui peuvent influencer l'image publique de l'entreprise.
- Les associations, ONG, et groupes de pression, notamment sur les questions sociales et environnementales.
- Les communautés locales, particulièrement concernées par les impacts territoriaux.

3.4.2 Analyse des attentes et influences

Chaque partie prenante présente des attentes spécifiques qui peuvent parfois être contradictoires. Par exemple, les actionnaires peuvent privilégier la maximisation du profit à court terme, tandis que les salariés valorisent la sécurité de l'emploi et des conditions de travail satisfaisantes. Cette diversité impose à l'entreprise un arbitrage constant.

L'analyse stratégique des parties prenantes vise à évaluer leur degré d'influence et l'importance de leurs attentes (Maignan & Ferrell, 2001). Pour cela, plusieurs outils sont disponibles, comme la matrice pouvoir/urgence de Mitchell, Agle et Wood (1997), qui permet de classer les parties prenantes selon leur capacité à influencer l'organisation et la nécessité de répondre à leurs demandes.

Une bonne gestion des parties prenantes est un levier majeur pour prévenir les conflits, renforcer la confiance et améliorer la légitimité sociale de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Cette approche contribue aussi à une meilleure anticipation des risques et opportunités liés aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques.

3.4.3 Utilité stratégique

L'intégration des parties prenantes dans le diagnostic stratégique externe enrichit la compréhension des pressions et dynamiques auxquelles l'organisation est confrontée. Elle permet de concevoir des stratégies plus équilibrées, durables et adaptées aux exigences contemporaines.

En effet, dans un contexte où les attentes sociétales en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont en forte progression, ignorer ces acteurs peut entraîner des risques réputationnels, juridiques et financiers importants (Huybrechts & Voordeckers, 2009).

Ainsi, l'analyse des parties prenantes ne se limite pas à un exercice théorique : elle est un outil pragmatique d'aide à la décision stratégique, qui complète et affine le diagnostic externe réalisé avec PESTEL et le modèle des 5+1 forces.

Étude de cas : Analyse stratégique externe de la PME « BioSaveurs »

Contexte :

BioSaveurs est une PME française spécialisée dans la production et la distribution de produits alimentaires biologiques et locaux. Depuis 10 ans, elle connaît une croissance régulière sur un

marché en pleine expansion, porté par la demande croissante des consommateurs pour des produits plus sains et respectueux de l'environnement.

Objectif de l'étude :

Réaliser un diagnostic stratégique externe complet pour aider BioSaveurs à anticiper les évolutions du marché, identifier les opportunités à saisir et les menaces à maîtriser, afin de conforter sa position concurrentielle.

1. Analyse PESTEL

- **Politique** : La politique gouvernementale encourage fortement l'agriculture biologique par des subventions et des normes strictes. Cependant, les changements possibles de réglementation sur les normes sanitaires post-Covid sont une incertitude.
- **Économique** : Le pouvoir d'achat des consommateurs est en légère hausse, ce qui favorise les produits bio, souvent plus chers. Toutefois, la pression inflationniste sur les coûts de production et logistique constitue une menace.
- **Socioculturel** : La tendance sociétale est très favorable, avec une sensibilisation accrue au développement durable et à l'alimentation saine. Le localisme est aussi un facteur fort de différenciation.
- **Technologique** : Les innovations dans les techniques agricoles biologiques et la digitalisation du commerce (e-commerce, applications mobiles) ouvrent des opportunités pour améliorer la productivité et la relation client.
- **Environnemental** : La contrainte environnementale est centrale, avec une exigence croissante sur la réduction de l'empreinte carbone, ce qui peut augmenter les coûts mais aussi valoriser la marque.
- **Légal** : Les normes sanitaires et de traçabilité sont très strictes et évolutives, ce qui nécessite une veille constante et une capacité d'adaptation.

2. Analyse des 5+1 forces de Porter

- **Rivalité entre concurrents** : Forte, avec plusieurs PME et grandes marques bio sur le marché. La différenciation par le local et la qualité est essentielle.
- **Pouvoir de négociation des clients** : Modéré à élevé, car les consommateurs ont de nombreuses options bio, y compris en grande distribution. La fidélisation est un enjeu clé.
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Modéré, les matières premières bio étant parfois rares et saisonnières, ce qui limite le pouvoir d'achat.
- **Menace des nouveaux entrants** : Moyenne, car le marché attire de nouveaux acteurs, mais les barrières liées aux certifications bio et à la logistique locale sont importantes.
- **Menace des produits de substitution** : Moyenne, notamment avec les produits conventionnels de qualité améliorée ou les alternatives végétariennes non certifiées bio.
- **Force complémentaire** : Les distributeurs spécialisés bio (magasins, marchés, circuits courts) jouent un rôle clé en tant que partenaires, leur influence est forte sur la visibilité et l'accès au marché.

3. Analyse des parties prenantes

- **Clients** : Attentes fortes en termes de qualité, traçabilité et proximité. Ils souhaitent une transparence totale.

- **Fournisseurs** : Producteurs locaux bio, qui demandent un partenariat durable et des conditions commerciales équitables.
- **Salariés** : Engagés dans la mission écologique, ils réclament des formations continues et une bonne qualité de vie au travail.
- **Actionnaires** : PME familiale, soucieuse d'une croissance durable plutôt que rapide.
- **Pouvoirs publics** : Soutien via des aides, mais aussi contrôles fréquents.
- **Associations environnementales** : Veillent au respect des normes et à la communication éthique.
- **Communautés locales** : Impliquées, notamment via la création d'emplois et le développement local.

Conclusion

BioSaveurs bénéficie d'un environnement globalement favorable, notamment grâce à la dynamique sociétale en faveur du bio et du local (opportunités macro-environnementales). Toutefois, la concurrence intense, les contraintes réglementaires et la pression sur les coûts constituent des menaces qu'il faudra gérer. Le diagnostic externe met en évidence la nécessité d'une stratégie de différenciation forte, d'un renforcement des partenariats avec les fournisseurs et distributeurs, et d'une communication transparente pour fidéliser les clients et répondre aux attentes des parties prenantes.

Questions d'analyse sur l'étude de cas « BioSaveurs »

1. Analyse PESTEL

- a) Identifiez et expliquez deux opportunités et deux menaces majeures pour BioSaveurs issues du modèle PESTEL.
- b) Comment la dimension technologique pourrait-elle être un levier de croissance pour BioSaveurs ? Donnez des exemples concrets.
- c) Pourquoi la veille réglementaire (dimension légale) est-elle cruciale pour une PME bio comme BioSaveurs ?

2. Analyse des 5+1 forces de Porter

- a) Décrivez la nature de la rivalité concurrentielle dans le secteur des produits bio, en vous appuyant sur les éléments de l'étude de cas.
- b) Quel est le rôle des distributeurs spécialisés dans l'environnement concurrentiel de BioSaveurs ? Pourquoi sont-ils considérés comme une « force complémentaire » ?
- c) Proposez des stratégies que BioSaveurs pourrait mettre en place pour réduire la menace des nouveaux entrants et celle des produits de substitution.

3. Analyse des parties prenantes

- a) Qui sont les parties prenantes les plus influentes pour BioSaveurs et pourquoi ?
- b) Comment BioSaveurs peut-elle concilier les attentes parfois contradictoires de ses clients, salariés et actionnaires ?
- c) Expliquez l'importance d'intégrer les parties prenantes dans la définition de la stratégie externe.

4. Synthèse et recommandations

- a) Sur la base de votre analyse, quelles sont les trois priorités stratégiques que BioSaveurs doit adopter pour consolider sa position sur le marché ?
- b) Quel rôle joue l'analyse stratégique externe dans la pérennité d'une PME comme

BioSaveurs ?

c) Comment l'entreprise peut-elle utiliser ces analyses pour anticiper les évolutions futures du secteur bio ?

Corrigés détaillés – Étude de cas « BioSaveurs »

1. Analyse PESTEL

a) Opportunités

- **Dimension socioculturelle :** La tendance croissante à consommer des produits bio, locaux, et respectueux de l'environnement est une opportunité majeure pour BioSaveurs. Cette demande croissante permet d'élargir le marché potentiel et d'améliorer la valorisation de ses produits.
- **Dimension environnementale :** Les réglementations favorisant les produits durables et les incitations gouvernementales à l'agriculture biologique peuvent soutenir la croissance de BioSaveurs.

Menaces

- **Dimension légale :** Les normes sanitaires strictes et les contrôles renforcés peuvent augmenter les coûts de conformité et la complexité administrative pour l'entreprise.
- **Dimension économique :** Une hausse du coût des matières premières ou une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs pourraient freiner la demande pour des produits souvent plus chers que les alternatives conventionnelles.

b) Technologie comme levier

La dimension technologique peut favoriser BioSaveurs notamment par l'adoption de systèmes de traçabilité numérique, permettant de garantir la qualité et l'origine des produits, ce qui rassure les consommateurs. L'utilisation des outils digitaux pour la vente en ligne et la communication (réseaux sociaux, applications mobiles) peut aussi renforcer la visibilité et l'accès au marché.

c) Veille réglementaire cruciale

Dans un secteur fortement encadré, la veille juridique permet à BioSaveurs d'anticiper les nouvelles normes et d'adapter ses processus en amont. Cela évite les sanctions, garantit la conformité, et maintient la confiance des clients et partenaires.

2. Analyse des 5+1 forces de Porter

a) Rivalité concurrentielle

Le secteur des produits bio est caractérisé par une concurrence forte avec de nombreux acteurs, allant des petites PME locales aux grandes marques. Cette rivalité pousse BioSaveurs à se différencier par la qualité, l'authenticité, et le respect des valeurs bio.

b) Rôle des distributeurs spécialisés

Les distributeurs spécialisés agissent comme un canal d'accès clé au marché mais détiennent aussi un pouvoir de négociation important, car ils contrôlent l'accès à une clientèle ciblée. Ils

constituent une « sixième force » qui peut influencer la stratégie de BioSaveurs par leurs exigences en matière de prix, qualité, et services.

c) Stratégies pour réduire les menaces

Pour limiter la menace des nouveaux entrants, BioSaveurs peut renforcer sa marque, fidéliser ses clients via la qualité et l'innovation, et sécuriser ses circuits d'approvisionnement. Pour les produits de substitution, l'entreprise doit valoriser ses avantages uniques : labels bio, traçabilité, origine locale, et s'adapter aux attentes des consommateurs.

3. Analyse des parties prenantes

a) Parties prenantes influentes

Les clients, pour leur pouvoir d'achat et leurs attentes fortes sur la qualité bio, sont déterminants. Les salariés jouent un rôle clé dans la production et la qualité. Les fournisseurs bio, souvent rares et spécialisés, sont aussi cruciaux. Enfin, les organismes de certification et les pouvoirs publics influencent le cadre réglementaire.

b) Conciliation des attentes

BioSaveurs peut instaurer un dialogue régulier avec les salariés (ex. réunions, formations), tout en veillant à la rentabilité pour satisfaire les actionnaires. La communication transparente et la participation des parties prenantes aux décisions stratégiques favorisent la cohésion.

c) Importance pour la stratégie externe

Prendre en compte les attentes des parties prenantes permet d'éviter les conflits, d'anticiper les risques sociaux et environnementaux, et de construire une stratégie plus robuste et légitime aux yeux de l'ensemble des acteurs.

4. Synthèse et recommandations

a) Priorités stratégiques

- Investir dans l'innovation produit et les certifications pour se différencier.
- Renforcer la relation avec les distributeurs spécialisés et développer la vente directe.
- Mettre en place une veille réglementaire et économique proactive pour anticiper les évolutions.

b) Rôle de l'analyse externe

Elle permet à BioSaveurs d'ajuster sa stratégie en fonction des tendances, menaces, et attentes du marché, assurant ainsi sa pérennité et sa compétitivité.

c) Anticiper les évolutions

BioSaveurs doit surveiller les changements législatifs, les comportements des consommateurs, et les innovations technologiques pour adapter son offre et sa chaîne de valeur.

Quiz – Chapitre 3 : L'analyse stratégique externe

1. Quel est l'objectif principal de l'analyse stratégique externe ?

- a) Évaluer les ressources internes de l'entreprise
- b) Identifier les opportunités et menaces dans l'environnement

- c) Élaborer un plan marketing
- d) Organiser le management interne

Réponse : b) Identifier les opportunités et menaces dans l'environnement

2. Parmi les dimensions du modèle PESTEL, laquelle concerne les changements démographiques et les comportements des consommateurs ?

- a) Politique
- b) Socioculturel
- c) Économique
- d) Technologique

Réponse : b) Socioculturel

3. Le modèle des 5+1 forces de Porter comprend les forces suivantes, sauf :

- a) La rivalité entre concurrents
- b) Le pouvoir de négociation des clients
- c) La menace des réglementations gouvernementales
- d) La menace des produits de substitution

Réponse : c) La menace des réglementations gouvernementales (ceci relève plutôt du macro-environnement, analysé via PESTEL)

4. Vrai ou faux : L'analyse des parties prenantes permet d'identifier uniquement les acteurs internes à l'entreprise.

Réponse : Faux. Elle inclut aussi des acteurs externes (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, ONG, etc.)

5. Citez deux limites du modèle PESTEL.

Réponse attendue :

- Le modèle liste les facteurs mais ne hiérarchise pas leur importance ni leur impact spécifique sur l'entreprise.
- Il ne prend pas en compte les interactions entre ces facteurs ni leur évolution rapide.

6. Expliquez brièvement en quoi la « 6e force » du modèle 5+1 force complète la théorie initiale des 5 forces de Porter.

Réponse attendue :

La 6e force correspond aux « parties prenantes » ou aux acteurs externes qui ne sont pas directement concurrents mais influencent la dynamique du secteur (par exemple : régulateurs, syndicats, groupes de pression). Elle complète le modèle en intégrant ces influences essentielles dans l'analyse stratégique.

7. Donnez un exemple concret d'opportunité et de menace dans le macro-environnement pour une entreprise du secteur agroalimentaire.

Réponse attendue :

Opportunité : Une tendance croissante des consommateurs vers le bio et le local.

Menace : L'adoption de normes sanitaires plus strictes augmentant les coûts de production.

8. Parmi les parties prenantes suivantes, laquelle a généralement un intérêt à court terme axé sur la rentabilité ?

- a) Salariés
- b) Clients
- c) Actionnaires
- d) ONG environnementales

Réponse : c) Actionnaires

9. Quel outil permet d'analyser la structure concurrentielle d'un secteur ?

Réponse : Le modèle des 5+1 forces de Porter.

10. Pourquoi l'analyse stratégique externe est-elle indispensable avant de définir une stratégie d'entreprise ?

Réponse attendue :

Parce qu'elle permet de comprendre les facteurs extérieurs qui peuvent affecter la performance de l'entreprise, d'anticiper les changements, d'identifier les opportunités à saisir et les menaces à éviter, ce qui garantit une stratégie réaliste et adaptée au contexte.

Corrigé du Quiz – Chapitre 3 : L'analyse stratégique externe

1. Quel est l'objectif principal de l'analyse stratégique externe ?

Réponse : b) Identifier les opportunités et menaces dans l'environnement

L'analyse externe vise à comprendre les facteurs extérieurs qui peuvent influencer l'entreprise, pour saisir les opportunités et éviter les menaces.

2. Parmi les dimensions du modèle PESTEL, laquelle concerne les changements démographiques et les comportements des consommateurs ?

Réponse : b) Socioculturel

Cette dimension intègre les aspects liés aux populations, aux cultures, aux modes de vie, aux attentes sociales.

3. Le modèle des 5+1 forces de Porter comprend les forces suivantes, sauf :

Réponse : c) La menace des réglementations gouvernementales

Les réglementations font partie du macro-environnement, couvert par PESTEL, et ne sont pas une des forces concurrentielles selon Porter.

4. Vrai ou faux : L'analyse des parties prenantes permet d'identifier uniquement les acteurs internes à l'entreprise.

Réponse : Faux

L'analyse inclut à la fois des acteurs internes (salariés, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, pouvoirs publics, ONG...).

5. Citez deux limites du modèle PESTEL.

Réponse :

- Le modèle ne classe pas l'importance relative des facteurs ni leur impact précis sur l'entreprise.
- Il ne prend pas toujours en compte les interactions complexes et la rapidité des évolutions entre ces facteurs.

6. Expliquez brièvement en quoi la « 6e force » du modèle 5+1 force complète la théorie initiale des 5 forces de Porter.

Réponse :

La 6e force concerne les parties prenantes externes comme les pouvoirs publics, les syndicats, ou autres groupes d'influence qui ne sont pas des concurrents directs mais qui influencent les conditions du secteur, complétant ainsi l'analyse des forces concurrentielles.

7. Donnez un exemple concret d'opportunité et de menace dans le macro-environnement pour une entreprise du secteur agroalimentaire.

Réponse :

- Opportunité : L'essor des produits bio et locaux qui répond à une demande croissante des consommateurs.
- Menace : La mise en place de nouvelles normes sanitaires strictes, engendrant des coûts supplémentaires.

8. Parmi les parties prenantes suivantes, laquelle a généralement un intérêt à court terme axé sur la rentabilité ?

Réponse : c) Actionnaires

Ils cherchent souvent un retour sur investissement rapide, contrairement aux salariés ou ONG.

9. Quel outil permet d'analyser la structure concurrentielle d'un secteur ?

Réponse : Le modèle des 5+1 forces de Porter.

10. Pourquoi l'analyse stratégique externe est-elle indispensable avant de définir une stratégie d'entreprise ?

Réponse :

Elle permet d'anticiper les évolutions de l'environnement, de détecter les opportunités et menaces, et ainsi de construire une stratégie cohérente, adaptée et durable.

Conclusion partielle

L'analyse stratégique externe constitue une étape fondamentale dans la construction d'une stratégie d'entreprise pertinente et durable. Elle permet à l'organisation de prendre conscience de son environnement global, complexe et en constante évolution, et d'identifier clairement les opportunités à saisir ainsi que les menaces à anticiper. En ce sens, cette analyse est une véritable boussole pour orienter les décisions stratégiques.

Le recours au modèle PESTEL offre un cadre structuré pour examiner les grandes forces macro-environnementales : politiques, économiques, socioculturelles, technologiques,

environnementales et légales. Cette démarche facilite la compréhension des tendances de fond qui influencent les marchés et les comportements, mais aussi des contraintes externes qui peuvent limiter ou stimuler l'action de l'entreprise. Cependant, pour être pleinement efficace, il est indispensable d'aller au-delà d'une simple liste de facteurs et d'évaluer leur impact réel, leur degré d'incertitude et leur temporalité.

L'analyse sectorielle, notamment à travers le modèle des 5+1 forces de Porter, complète cette vision macro en détaillant la structure concurrentielle spécifique au secteur d'activité. Cette approche permet de mesurer l'intensité de la rivalité, le pouvoir relatif des clients et des fournisseurs, la menace des entrants potentiels, la pression des produits de substitution, et enfin l'influence des parties prenantes institutionnelles ou sociales. Cette dernière force supplémentaire enrichit la compréhension des dynamiques stratégiques en intégrant les enjeux réglementaires, sociaux et politiques qui jouent un rôle déterminant dans la compétitivité du secteur.

Enfin, l'analyse des parties prenantes révèle l'importance de considérer l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes. Prendre en compte leurs attentes parfois divergentes et leurs niveaux d'influence est crucial pour prévenir les conflits, bâtir des alliances et construire une stratégie légitime et durable, en phase avec les enjeux sociétaux contemporains.

En somme, le diagnostic stratégique externe est un pilier indispensable pour toute démarche stratégique éclairée. Il fournit non seulement une cartographie des forces et contraintes qui pèsent sur l'entreprise, mais aussi un socle de connaissances indispensable pour orienter les choix stratégiques, réduire les incertitudes et renforcer la capacité d'adaptation. Le stratège averti sait ainsi combiner rigueur analytique et vigilance prospective afin de saisir les meilleures opportunités tout en limitant les risques.

Ce chapitre ouvre la voie à l'analyse interne, qui complète le diagnostic externe pour offrir une vision complète et intégrée de la situation stratégique de l'entreprise. La combinaison de ces deux dimensions permettra de construire une stratégie réellement cohérente, efficace et durable.

3.5 Le diagnostic interne

Introduction

Après avoir étudié en détail l'analyse stratégique externe, il est essentiel de se tourner vers l'analyse interne de l'entreprise. Le diagnostic interne complète la compréhension de l'organisation en mettant en lumière ses forces et ses faiblesses, ses ressources et compétences clés. En effet, une stratégie efficace ne peut se concevoir sans une connaissance approfondie des capacités propres à l'entreprise, qui conditionnent sa capacité à exploiter les opportunités et à faire face aux menaces identifiées dans l'environnement externe.

Le diagnostic interne vise donc à examiner les éléments constitutifs de l'entreprise : ses ressources matérielles, humaines, immatérielles, ainsi que ses compétences organisationnelles et managériales. Cette analyse permet de révéler les avantages concurrentiels potentiels ainsi que les limites internes qui peuvent freiner le développement stratégique.

Ce passage de l'analyse externe à l'interne est fondamental car il inscrit la réflexion stratégique dans une double perspective, cohérente et complète. L'entreprise est vue à la fois dans son environnement global et dans son propre fonctionnement, ce qui facilite une prise de décision plus éclairée et adaptée.

L'objectif de cette section est donc de présenter les principaux outils et concepts du diagnostic interne, afin d'accompagner les étudiants dans la maîtrise d'un diagnostic stratégique complet.

3.6 Le diagnostic interne : ressources et compétences

L'analyse interne s'appuie principalement sur l'étude des ressources et des compétences de l'entreprise, qui constituent les fondements de son avantage concurrentiel durable. Selon la perspective dite de la « Resource-Based View » (RBV), largement développée par Jay Barney (1991) et adaptée dans la littérature francophone par des auteurs tels que Gomez (2000) ou Marchesnay (2007), les ressources internes sont la source principale de création de valeur.

3.6.1 Les ressources

Les ressources se définissent comme l'ensemble des actifs, capacités, processus, connaissances, informations et talents contrôlés par l'entreprise qui lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre sa stratégie (Barney, 1991). Elles peuvent être classées en plusieurs catégories :

- **Ressources tangibles** : équipements, infrastructures, ressources financières, technologies matérielles.
- **Ressources intangibles** : marques, brevets, réputation, savoir-faire, culture d'entreprise.
- **Ressources humaines** : compétences, savoirs, motivation et engagement des collaborateurs.

L'identification et l'évaluation de ces ressources sont cruciales car toutes ne contribuent pas de la même façon à la performance stratégique.

3.6.2 Les compétences

Les compétences correspondent à la capacité de l'entreprise à mobiliser, combiner et exploiter ses ressources pour réaliser des activités spécifiques et créer de la valeur. Ce sont des savoir-faire organisationnels et managériaux, souvent complexes et difficiles à imiter par les concurrents.

La notion de compétence-clé (core competence) introduite par Prahalad et Hamel (1990) est centrale : il s'agit des compétences stratégiques qui offrent un avantage concurrentiel durable, car elles sont rares, difficilement imitables, non substituables et créatrices de valeur pour le client.

3.6.3 La chaîne de valeur

Michael Porter (1985) propose un outil puissant pour analyser comment les ressources et compétences sont combinées dans les activités de l'entreprise : la chaîne de valeur. Elle

décompose l'entreprise en activités principales (logistique, production, marketing, services...) et activités support (infrastructure, gestion des ressources humaines, développement technologique) qui participent à la création de valeur.

Cette analyse permet de repérer où se situent les avantages compétitifs, ainsi que les zones de vulnérabilité à améliorer.

3.6.4 Limites et précautions

L'analyse des ressources et compétences doit être mise en perspective avec l'environnement concurrentiel et les exigences du marché. Une ressource précieuse dans un contexte donné peut devenir obsolète si l'entreprise ne s'adapte pas aux évolutions externes (exemple : la transformation digitale).

Par ailleurs, le diagnostic interne nécessite une analyse fine et souvent qualitative, qui peut être difficile à formaliser.

3.7 Les compétences spécifiques

L'analyse des compétences spécifiques constitue un approfondissement du diagnostic interne, en s'intéressant particulièrement aux savoir-faire, routines et pratiques organisationnelles qui distinguent durablement une entreprise de ses concurrents. Ces compétences sont des capacités développées, maîtrisées et souvent uniques, qui permettent à l'entreprise de réaliser certaines activités mieux que ses concurrents, et ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel.

La notion de compétence spécifique renvoie à un niveau plus opérationnel que la compétence-clé. Tandis que la compétence-clé est un concept stratégique qui vise l'avantage concurrentiel global, les compétences spécifiques sont les composantes plus fines, articulées autour d'activités précises ou de processus internes. Elles sont souvent regroupées dans des domaines comme l'innovation, la gestion de la qualité, la relation client, la logistique, ou encore la capacité d'adaptation.

3.7.1 Définition et caractéristiques

Les compétences spécifiques correspondent à des capacités organisationnelles ou techniques que l'entreprise maîtrise et qui sont difficiles à copier par les concurrents. Elles reposent sur la combinaison unique de ressources tangibles et intangibles, de savoir-faire collectifs, de routines, ainsi que de pratiques managériales. Leur développement résulte souvent d'un apprentissage cumulatif et d'une culture d'entreprise.

Ces compétences se caractérisent par :

- Leur difficulté d'imitation : elles peuvent être protégées par des barrières naturelles comme la complexité, la culture ou la tacite knowledge.
- Leur contribution à la création de valeur : elles apportent une différenciation notable sur le marché.
- Leur ancrage dans des activités clés : elles interviennent dans des processus stratégiques ou opérationnels déterminants.

3.7.2 Les compétences spécifiques comme levier de performance

En pratique, l'identification des compétences spécifiques permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur ce qui lui apporte réellement un avantage compétitif. Par exemple, dans le secteur automobile, la capacité à intégrer l'innovation technologique dans les processus de production est une compétence spécifique clé.

Ces compétences doivent être protégées, développées et renouvelées pour assurer la pérennité de l'entreprise face aux évolutions du marché. Elles peuvent aussi devenir des leviers de croissance par diversification ou internationalisation.

3.7.3 Lien avec la chaîne de valeur et la gestion stratégique

L'analyse des compétences spécifiques s'inscrit naturellement dans la logique de la chaîne de valeur, où l'entreprise peut repérer les activités dans lesquelles elle excelle et qui génèrent le plus de valeur. Ces activités peuvent alors bénéficier d'investissements ciblés, de formations spécifiques ou de partenariats stratégiques pour renforcer encore ces compétences.

Au niveau stratégique, la gestion des compétences spécifiques est un enjeu majeur : l'entreprise doit aligner ses choix de développement, ses politiques RH et ses processus internes pour les valoriser. Le modèle des ressources et compétences (RBV) souligne ainsi que la création d'un avantage durable repose sur une exploitation optimale de ces savoir-faire spécifiques.

3.7.4 Limites et risques

Il est important de souligner que certaines compétences spécifiques, si elles ne sont pas adaptées aux évolutions externes, peuvent devenir des sources de rigidité ou de vulnérabilité. Le phénomène de « core rigidities » (Leonard-Barton, 1992) désigne cette incapacité à renouveler des compétences devenues obsolètes.

Par ailleurs, une trop forte spécialisation dans certaines compétences spécifiques peut limiter la capacité d'adaptation de l'entreprise à de nouveaux environnements ou technologies.

Exemple (pour les compétences spécifiques): La montée en compétence spécifique chez L'Oréal dans l'innovation cosmétique

Contexte :
L'Oréal est un leader mondial dans le secteur des cosmétiques, réputé pour sa capacité à innover constamment. Derrière son succès se trouve un développement continu de compétences spécifiques qui lui permettent de concevoir des produits innovants, répondre aux attentes des consommateurs et se différencier de ses concurrents.

Description du cas :

Au début des années 2000, L'Oréal a décidé d'investir massivement dans la recherche et développement (R&D) pour répondre à une tendance forte : la demande croissante pour des produits cosmétiques naturels et respectueux de l'environnement. Cette orientation stratégique nécessitait de nouvelles compétences spécifiques dans la formulation de produits bio, la maîtrise des ingrédients naturels, et l'adaptation des processus de fabrication.

L'entreprise a ainsi renforcé ses équipes scientifiques avec des experts en biotechnologie, a mis en place des laboratoires dédiés à la recherche sur les ingrédients naturels, et a noué des partenariats avec des centres de recherche publics et privés. Parallèlement, L'Oréal a développé une culture interne axée sur l'innovation responsable, impliquant l'ensemble des fonctions, du marketing à la production.

Compétences spécifiques développées :

- **Expertise technique** en biotechnologie appliquée à la cosmétique.
- **Capacité d'innovation collaborative**, intégrant partenaires externes et équipes internes.
- **Agilité organisationnelle** pour intégrer rapidement les résultats de la R&D dans la production et la commercialisation.
- **Sensibilité accrue aux attentes sociétales** sur le développement durable et la transparence produit.

Résultats et enjeux :

Grâce à ces compétences spécifiques, L'Oréal a pu lancer plusieurs gammes de produits bio, avec un fort succès commercial, renforçant son image de marque innovante et responsable. Ces compétences sont devenues un avantage concurrentiel difficile à imiter pour ses rivaux, qui ne disposent pas du même savoir-faire technologique ni de cette culture de l'innovation intégrée.

Néanmoins, l'entreprise doit continuer à renouveler ces compétences spécifiques pour rester à la pointe face à l'évolution rapide des attentes consommateurs et des réglementations environnementales.

Points clés à retenir

- Les compétences spécifiques de L'Oréal reposent sur une combinaison unique de savoir-faire technique, organisationnel et culturel.
- Leur développement a nécessité des investissements importants en ressources humaines et partenariats stratégiques.
- Ces compétences contribuent à la création de valeur et à la différenciation, mais doivent être régulièrement renouvelées pour éviter les rigidités.
- L'étude illustre bien l'importance du diagnostic interne pour identifier, valoriser et renforcer les compétences clés de l'entreprise.

3.8 – Synthèse du diagnostic : forces, faiblesses, opportunités, menaces et matrice SWOT

Introduction

À l'issue des analyses externe et interne, il est fondamental de synthétiser les enseignements tirés sous une forme claire et exploitable. La distinction entre **opportunités** et **menaces** (environnement externe), d'un côté, et **forces** et **faiblesses** (ressources et compétences internes), de l'autre, permet à l'entreprise d'avoir une vision d'ensemble de sa position stratégique. Cette synthèse est souvent formalisée à travers la **matrice SWOT**, un outil de diagnostic très répandu en stratégie.

3.8.1 Forces et faiblesses : le bilan interne

- **Les forces** désignent les éléments internes qui confèrent un avantage à l'entreprise : ressources distinctives, compétences clés, bonne réputation, culture d'entreprise positive, etc.
- **Les faiblesses** représentent les points de vulnérabilité internes : manque de ressources, compétences insuffisantes, organisation inefficace, mauvaise image, etc.

L'objectif est d'identifier les éléments internes susceptibles d'être **mobilisés ou à améliorer** pour soutenir la stratégie de l'entreprise.

3.8.2 Opportunités et menaces : le bilan externe

- **Les opportunités** sont les évolutions de l'environnement externe susceptibles d'être exploitées positivement : évolution de la demande, nouvelles technologies, modification des réglementations, tendances sociétales favorables, etc.
- **Les menaces** sont les risques externes qui peuvent nuire à l'activité : nouveaux concurrents, changement défavorable des lois, baisse du pouvoir d'achat, obsolescence technologique, etc.

Cette évaluation se base directement sur les outils tels que **PESTEL**, **5+1 forces** ou l'analyse des **parties prenantes**.

3.8.3 La matrice SWOT : un outil de synthèse

La **matrice SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) croise les dimensions internes et externes pour aider à formuler les grandes options stratégiques. Elle permet notamment :

- D'exploiter les opportunités en s'appuyant sur les forces (stratégie d'attaque),
- De surmonter les menaces en capitalisant sur les forces (stratégie défensive),
- De corriger les faiblesses pour profiter des opportunités (stratégie adaptative),
- De réduire les faiblesses face aux menaces (stratégie de repli ou de redressement).

Exemple de matrice SWOT simplifiée :

	Opportunités	Menaces
Forces	Tirer parti d'un savoir-faire reconnu pour pénétrer un nouveau marché porteur.	Utiliser une solide trésorerie pour résister à une guerre des prix.
Faiblesses	Améliorer les compétences numériques pour profiter de la digitalisation.	Risquer une perte de parts de marché en raison d'une image vieillissante.

3.8.4 Limites de la matrice SWOT

Bien que très utile, la matrice SWOT présente des **limites** :

- Elle reste une **vue statique** si elle n'est pas régulièrement mise à jour.
- Elle **ne hiérarchise pas** les éléments identifiés.
- Elle **ne propose pas directement de solutions**, mais sert de support à la réflexion.

Pour être pertinente, une matrice SWOT doit être construite à partir d'**analyses rigoureuses** et contextualisées, et non sur des intuitions ou des généralisations vagues.

Étude de cas – Le repositionnement stratégique de Décathlon face à la montée du e-commerce et de la consommation responsable

Contexte général

Décathlon, géant français de la distribution d'articles de sport, est reconnu pour son modèle intégré (de la conception à la vente), son accessibilité prix, et l'innovation produit. Depuis les années 2010, l'entreprise est confrontée à plusieurs mutations profondes de son environnement externe : digitalisation, nouveaux comportements de consommation, pression environnementale, émergence de nouveaux concurrents en ligne (comme Amazon, Alltricks, etc.).

Dans ce contexte, Décathlon engage une transformation stratégique profonde, qui repose sur une analyse combinée de son environnement et de ses capacités internes.

1. Analyse du macro-environnement : modèle PESTEL

- **Politique** : Réglementations européennes sur l'emballage, les produits recyclables, la sécurité des produits sportifs.
- **Économique** : Inflation croissante post-COVID, volatilité des coûts logistiques, tensions sur les matières premières.
- **Socioculturel** : Forte montée du sport « santé » (yoga, randonnée, vélo), de la consommation éthique, et du « made in local ».
- **Technologique** : Développement des technologies de suivi d'activité, explosion du e-commerce, intégration de l'intelligence artificielle dans la logistique.
- **Environnemental** : Pressions pour réduire l'empreinte carbone, montée des attentes sur l'économie circulaire et la durabilité des produits.
- **Légal** : Nouvelles obligations de transparence sur les chaînes d'approvisionnement (loi AGEC), RGPD dans la gestion des données clients.

→ Ces facteurs soulignent des **opportunités** (nouveaux marchés, innovation verte) mais aussi de sérieuses **menaces** (disruption digitale, exigences de durabilité, perte de parts de marché si inadaptation).

2. Analyse sectorielle : les 5+1 forces de Porter

- **Rivalité entre concurrents** : Forte, avec Intersport, Amazon, Sports Direct. La guerre des prix est permanente.

- **Pouvoir de négociation des clients** : En hausse, avec des clients bien informés et exigeants, comparant facilement en ligne.
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Modéré, mais accru pour certains composants spécifiques ou en cas de tensions d'approvisionnement.
- **Menace des nouveaux entrants** : Faible sur le modèle magasin, mais forte sur le digital (pure players).
- **Produits de substitution** : Forts dans les loisirs (abonnements, coaching digital, seconde main).
- **Régulation / pouvoirs publics (force +1)** : Impact croissant sur l'écoconception, les normes environnementales, et les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.

→ Décathlon fait face à un environnement **compétitif tendu**, mais peut se différencier par l'innovation, l'accessibilité et son image responsable.

3. Analyse des parties prenantes

- **Clients** : Sensibles aux prix, mais aussi aux engagements sociaux et environnementaux.
- **Collaborateurs** : En attente de sens et d'engagement durable dans leur travail.
- **Fournisseurs** : Acteurs clés dans la démarche d'écoconception.
- **ONG / Associations** : Pressions croissantes sur les conditions de fabrication à l'étranger.
- **Pouvoirs publics** : Législateurs et régulateurs sur la durabilité, la transparence et la data.
- **Investisseurs / partenaires locaux** : Attentifs à la performance et à l'éthique.

→ Une stratégie durable impose de gérer ces parties prenantes en conciliant attentes parfois contradictoires.

4. Diagnostic interne : ressources et compétences

- **Ressources tangibles** : Réseau dense de magasins, centres de conception, logistique internalisée.
- **Ressources intangibles** : Marques propres puissantes (Domyos, Kalenji...), réputation d'accessibilité et de technicité.
- **Compétences spécifiques** : Innovation produit, logistique intégrée, gestion multi-métiers.
- **Chaîne de valeur** : Forte maîtrise interne de chaque maillon (R&D, production, distribution) permettant de réduire les coûts et de contrôler la qualité.
- **Limites internes** : Rigidités logistiques, complexité d'une transformation numérique, difficultés à se positionner face aux attentes écologiques.

5. Conclusion et enjeux stratégiques

Le diagnostic stratégique de Décathlon révèle une **entreprise solide**, dotée de compétences distinctives fortes, mais confrontée à des **mutations majeures** qui nécessitent un repositionnement stratégique autour du digital, de la durabilité, et d'une offre à plus forte valeur ajoutée.

Les actions stratégiques engagées incluent :

- L'accélération de la stratégie digitale (site e-commerce, appli mobile, personnalisation).
- L'investissement dans des matériaux durables et le développement de gammes écoresponsables.
- La transformation managériale vers plus d'agilité et d'innovation sociale.
- La réflexion sur la seconde main et la location de matériel.

Ce cas illustre l'importance du **diagnostic stratégique** dans sa double dimension externe et interne, pour orienter l'action et construire une stratégie pérenne et cohérente.

Quiz – Diagnostic stratégique

Instructions

Cochez la (ou les) bonne(s) réponse(s) pour chaque question. Certaines questions peuvent avoir plusieurs bonnes réponses.

1. Le modèle PESTEL permet :

- a) D'évaluer les forces internes de l'entreprise
- b) D'identifier les grandes tendances de l'environnement externe
- c) D'analyser la structure des coûts internes
- d) De repérer les opportunités et menaces macro-environnementales

Réponses attendues : b, d

2. Dans les 5+1 forces de Porter, la "force +1" désigne :

- a) Les influenceurs et leaders d'opinion
- b) Les régulations et interventions des pouvoirs publics
- c) La fidélité des clients
- d) Les groupes de pression et ONG

Réponse attendue : b

3. L'analyse des parties prenantes permet de :

- a) Identifier les acteurs susceptibles d'influencer ou d'être influencés par l'entreprise
- b) Remplacer l'analyse de la concurrence directe
- c) Prioriser les attentes contradictoires en fonction de leur pouvoir d'influence
- d) Déterminer les coûts fixes de production

Réponses attendues : a, c

4. Une ressource intangible chez Décathlon serait :

- a) Une plateforme logistique automatisée
- b) La marque Kalenji

- c) Un brevet technologique
- d) Le savoir-faire managérial

Réponses attendues : b, c, d

5. Selon la Resource-Based View (RBV), une ressource devient source d'avantage concurrentiel si elle est :

- a) Rare, coûteuse et socialement responsable
- b) Rentable, substituable, et brevetée
- c) Rare, difficile à imiter, non substituable et créatrice de valeur
- d) Propriété de l'État

Réponse attendue : c

6. Dans l'étude de cas, l'un des principaux enjeux stratégiques de Décathlon est :

- a) La relocalisation totale de la production en France
- b) La réduction de son réseau de magasins
- c) La transformation digitale et l'adaptation aux nouvelles attentes environnementales
- d) Le recentrage sur les sports collectifs

Réponse attendue : c

7. À quoi sert la chaîne de valeur selon Porter ?

- a) À organiser les fonctions RH de l'entreprise
- b) À repérer où se crée la valeur dans les différentes activités de l'entreprise
- c) À comparer la valeur actionnariale de plusieurs entreprises
- d) À analyser les activités principales et de support contribuant à la compétitivité

Réponses attendues : b, d

8. Une menace identifiée dans l'analyse PESTEL de Décathlon est :

- a) La valorisation croissante des produits sportifs
- b) La pression croissante en matière de durabilité environnementale
- c) La baisse des attentes des consommateurs
- d) Le renforcement du tissu industriel textile européen

Réponse attendue : b

9. L'analyse externe précède le diagnostic interne car :

- a) Elle permet de déterminer les ressources nécessaires à la stratégie
- b) Elle identifie les tendances et contraintes du marché
- c) Elle est plus simple à mettre en œuvre
- d) Elle permet de fixer les prix de vente

Réponses attendues : a, b

10. Une compétence clé se distingue par :

- a) Sa capacité à être externalisée sans perte de performance
- b) Son caractère difficilement imitable par les concurrents
- c) Sa contribution directe à la différenciation de l'offre
- d) Son importance uniquement pour la production industrielle

Réponses attendues : b, c

11. L'un des intérêts majeurs du diagnostic stratégique complet est de :

- a) Fournir une vision partielle de l'activité interne de l'entreprise
- b) Renforcer la gouvernance d'entreprise
- c) Aligner les ressources internes avec les opportunités externes
- d) Identifier les facteurs de succès pour la stratégie à venir

Réponses attendues : c, d

Conclusion du chapitre

Le diagnostic stratégique constitue une étape essentielle dans toute démarche de formulation stratégique. Il permet à l'entreprise de construire une compréhension à 360 degrés de sa situation, en confrontant les opportunités et menaces issues de son environnement externe avec les forces et faiblesses de ses ressources internes. Ce double regard, croisant l'analyse du contexte global (modèle PESTEL), de la structure sectorielle (modèle des 5+1 forces de Porter) et des parties prenantes d'une part, avec l'étude des ressources, compétences et de la chaîne de valeur d'autre part, offre une base solide pour la prise de décision stratégique.

L'analyse externe, en révélant les tendances, les dynamiques concurrentielles et les pressions institutionnelles, aide à anticiper les changements et à positionner l'entreprise dans un environnement parfois instable. L'analyse interne, quant à elle, permet d'identifier les leviers d'action propres à l'organisation, en mettant en lumière ses atouts distinctifs ainsi que ses éventuels points de fragilité. Ces deux diagnostics, bien que distincts, sont interdépendants : la valeur des ressources internes n'est réelle que dans un contexte environnemental donné, et les opportunités externes ne peuvent être saisies que si l'entreprise en possède les moyens.

En ce sens, le diagnostic stratégique n'est pas un simple état des lieux, mais un outil d'orientation stratégique. Il aide les dirigeants à faire des choix éclairés, à arbitrer entre différentes options et à concevoir des stratégies réalistes, alignées avec les capacités de l'entreprise et les exigences de son environnement.

La rigueur de cette démarche repose sur l'objectivité de l'analyse, la qualité des données mobilisées et la capacité à interpréter les interactions complexes entre les facteurs internes et externes. Elle exige également une mise à jour régulière, tant l'environnement que les ressources évoluent.

En somme, le diagnostic stratégique est bien plus qu'une étape préparatoire : il est le fondement même d'une stratégie pertinente, durable et cohérente.

Introduction

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et l'accélération des innovations, les entreprises se trouvent souvent engagées dans plusieurs domaines d'activités. Il devient alors essentiel pour elles de procéder à une analyse rigoureuse de leur portefeuille d'activités stratégiques afin de piloter efficacement leurs ressources et d'assurer leur compétitivité sur le long terme. Cette démarche consiste à évaluer les performances relatives des différentes unités stratégiques de l'entreprise, en tenant compte à la fois de l'environnement externe et des compétences internes. L'enjeu est double : arbitrer entre les investissements à maintenir ou à développer et identifier les activités à abandonner ou à repositionner.

Objectifs du chapitre

- Comprendre les fondements et les finalités de l'analyse de portefeuille d'activités.
- Présenter les principaux outils utilisés dans cette analyse stratégique.
- Identifier les leviers d'aide à la décision stratégique pour les entreprises multi-activités.
- Saisir les limites et les conditions d'utilisation efficace de ces outils dans une logique de management stratégique global.

4.1 Définition et fondements du portefeuille d'activités

Le portefeuille d'activités désigne l'ensemble des domaines dans lesquels une entreprise opère, chacun représentant un domaine d'activité stratégique (DAS), c'est-à-dire une unité autonome qui nécessite une stratégie spécifique. Comme le soulignent Johnson, Scholes et Whittington (2017), chaque DAS correspond à une combinaison particulière de produits, de clients et de concurrents. Cette diversité stratégique implique une gestion différenciée et dynamique des ressources, en fonction du potentiel de croissance et de rentabilité de chaque activité.

L'analyse du portefeuille vise ainsi à offrir une vision globale et synthétique des positions stratégiques de l'entreprise, afin de guider les décisions d'allocation des ressources, de diversification ou de recentrage.

4.2 Principaux outils d'analyse du portefeuille

Afin d'analyser efficacement un portefeuille d'activités, les entreprises s'appuient sur plusieurs outils stratégiques permettant de représenter visuellement et de hiérarchiser leurs domaines d'activités selon des critères précis. Ces outils facilitent la prise de décision en matière d'investissement, de désengagement ou de développement. Ils permettent également d'apprécier l'équilibre global du portefeuille et d'orienter la stratégie de l'entreprise en fonction de la maturité des marchés et de ses capacités concurrentielles. Parmi les plus connus figurent la matrice BCG, la matrice McKinsey et la matrice ADL, chacune offrant une lecture complémentaire de la performance et du positionnement stratégique des unités d'affaires.

4.2.1 La matrice BCG (Boston Consulting Group)

Proposée dans les années 1970 par le Boston Consulting Group, la matrice BCG repose sur deux critères : le taux de croissance du marché et la part de marché relative détenue par

l'entreprise. Cette double entrée permet de classer les DAS en quatre catégories : les vedettes (forte croissance et forte part de marché), les vaches à lait (faible croissance mais forte part de marché), les dilemmes (forte croissance mais faible part de marché), et les poids morts (faible croissance et faible part de marché).

Cet outil présente l'intérêt de visualiser rapidement l'équilibre financier du portefeuille et d'identifier les activités à soutenir ou à céder. Toutefois, il simplifie la réalité en ne retenant que deux critères d'analyse. Comme le note Kotler et Keller (2012), la matrice BCG reste utile pour initier une réflexion stratégique, mais doit être complétée par d'autres outils plus fins.

1)La grille BCG1 :

Formalisée dans les années 60 à la suite de l'effet d'expérience, cette matrice s'articule autour de deux variables stratégiques :

La part de marché relative de l'entreprise sur le segment ;

Le taux de croissance du segment d'activité analysé

Dés lors, une gestion de portefeuille consisterait à accroître sa part de marché, tout en veillant à dégager du « cash ».

Le taux de croissance constitue un indicateur important pour cette matrice dans la mesure où il est un indicateur essentiel de la dynamique du segment d'activité car ce sont les activités en croissance qui connaissent des baisses de coûts importantes et qui permettent la création d'avantages compétitifs durables.

Objectifs du BCG1 :

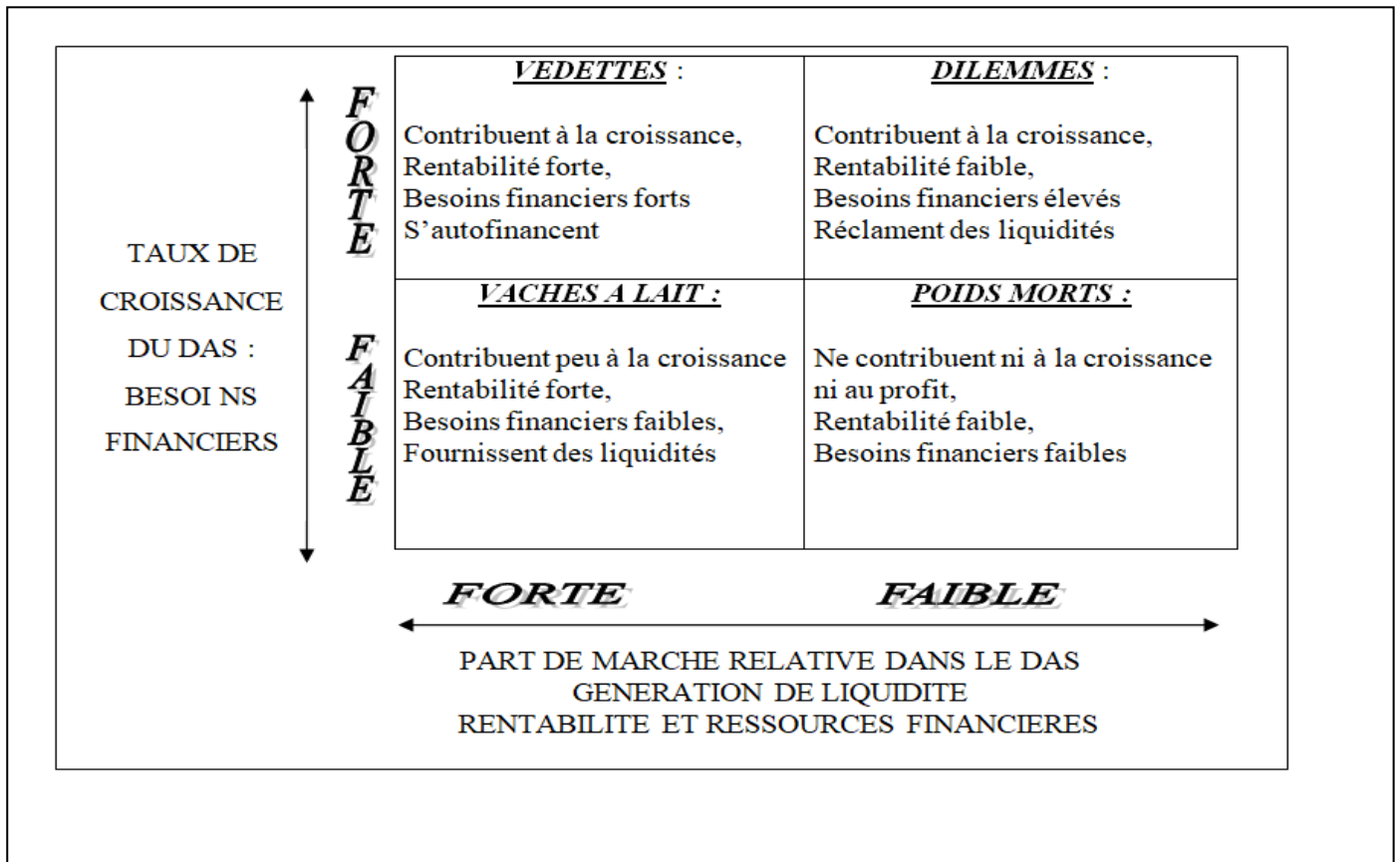
Il part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Le BCG cherche donc à mesurer :

Au travers de la croissance : les besoins de liquidités (investissements, croissance du besoin en fond de roulement) qui sont générés par les différents segments ;

A travers la part de marché relative : la rentabilité de l'entreprise et donc les ressources dégagées par chacun des segments.

Figure 1: Matrice BCG 1



Les vedettes : l'activité est en croissance rapide et la position de l'entreprise est dominante et arrive à pratiquer les meilleurs coûts et la meilleure rentabilité. Ces activités arrivent à s'autofinancer mais l'entreprise doit rester en veille afin de maintenir sa position en attendant le vieillissement de l'activité (pour devenir vache à lait)

Les activités vache à lait : segments d'activités à faible croissance mais la part de marché relative de l'entreprise est élevée. Les activités n'exigent pas beaucoup d'investissement. De par sa position concurrentielle, les activités de l'entreprise dégagent un flux financier important. L'entreprise doit savoir réinvestir ce flux dans les activités prometteuses.

Les activités dilemmes : ce sont des activités peu rentables et à croissance élevée, qui exigent des investissements importants pour suivre la progression du marché et améliorer la position concurrentielle. Si l'entreprise n'améliore pas sa position, ces activités risquent de devenir poids morts. Elle devra donc doubler ses efforts, resegmenter sinon abandonner en fonction de la taille future de marché, l'importance des investissements à réaliser, synergie avec d'autres activités, existence ou non de niches, compétences propres de l'entreprise et sa capacité financière.

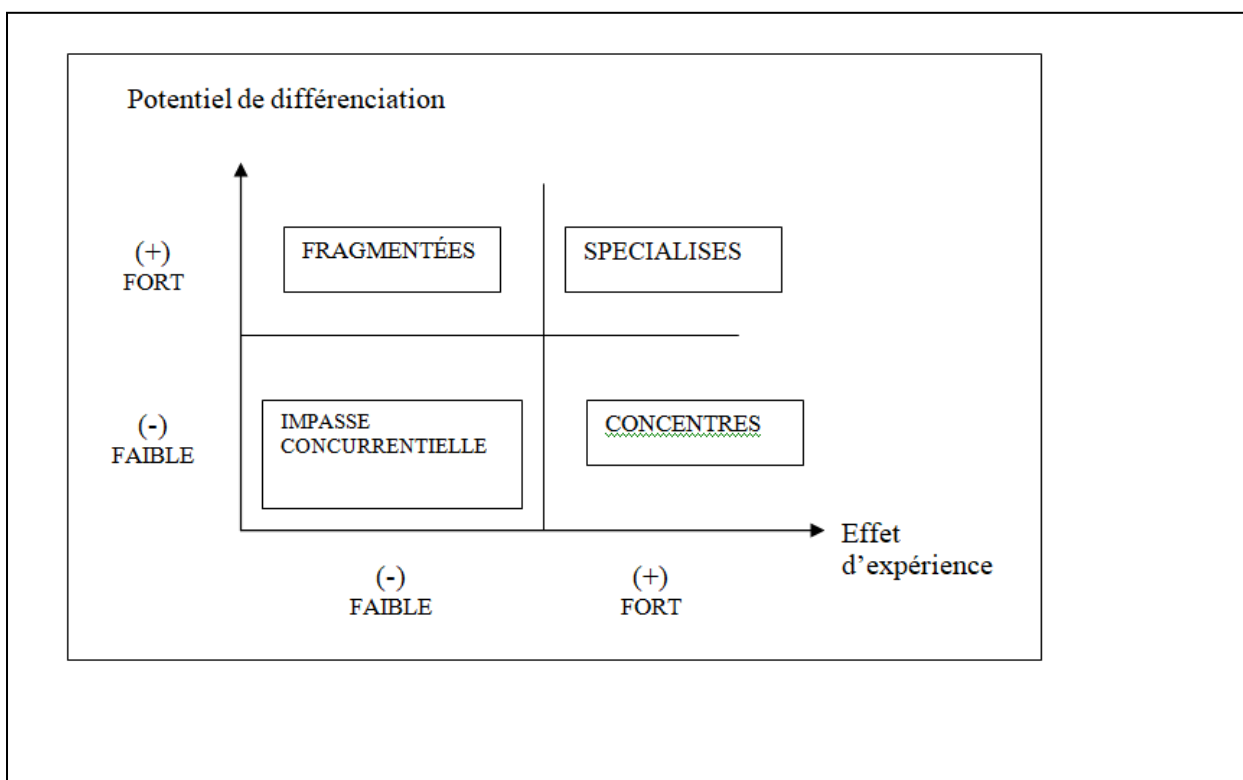
Les activités poids morts : ont un faible potentiel de développement. Elles ne dégagent pas de flux financiers stables et ne nécessitent pas également un investissement important en capital.

De rentabilité faible et sans grand intérêt pour l'entreprise, ces activités peuvent constituer un danger. L'entreprise devra les abandonner sinon les maintenir sans investissement.

2) la BCG2 :

Cette grille est développée quelques années plus tard après la BCG1. Les recommandations de base sont les mêmes mais est structurée sur deux axes : l'effet d'expérience et la différenciation de l'offre.

Figure 2: Matrice BCG 2



Afin de réaliser des volumes et des tailles maximum et augmenter ses parts de marché en capitalisant au mieux les effets d'expériences, l'entreprise devrait privilégier les zones des « concentrés » et des « spécialisés ». Les deux autres zones ont des intérêts circonstanciels et doivent être abandonnées et poussées vers les zones privilégiées.

4.2.2 La matrice McKinsey (ou GE)

La matrice McKinsey/GE constitue une amélioration de la matrice BCG. Elle évalue les DAS selon deux dimensions complexes : l'attractivité du marché (croissance, rentabilité, intensité concurrentielle, etc.) et la force concurrentielle de l'entreprise (image de marque, compétences distinctives, part de marché, etc.). Chaque critère est pondéré et évalué à l'aide de grilles qualitatives et quantitatives, permettant un positionnement sur une matrice à neuf cases (trois niveaux d'attractivité croisés à trois niveaux de compétitivité).

Cet outil offre une vision plus complète, permettant de distinguer entre les activités à investir, à maintenir ou à désinvestir. Hill, Jones et Schilling (2014) insistent sur la pertinence de cette méthode pour les entreprises opérant dans des environnements complexes où plusieurs facteurs influencent la performance.

Figure 3: Matrice MC Kinsey

		ATTRACTIVITE DU SECTEUR		
		FORT	MOYEN	FAIBLE
POSITION CONCURRENTIELLE	FORT	Maintenir la position de leader A	Maintenir la position et suivre le développement A	Rentabiliser B
	MOYEN	Améliorer la position A	Rentabiliser prudemment B	Retrait sélectif C
	FAIBLE	Doubler la mise ou abandonner B	Retrait progressif et sélectif C	désinvestir C

Globalement, cette matrice préconise, tout comme celle de ADL, 3 stratégies élémentaires :

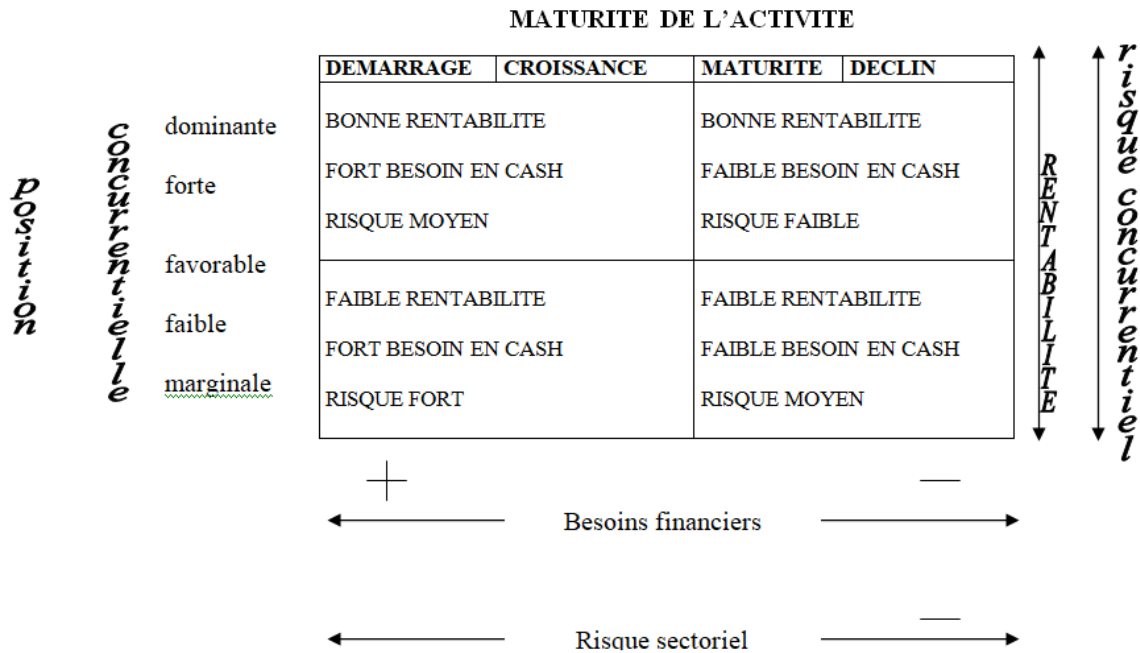
- Développement dans les zones favorables (valeur de l'activité et position intéressantes)
- Maintenir et rentabiliser dans les zones moyennes
- Retrait sélectif ou total dans les zones faibles

4.2.3 La matrice ADL (Arthur D. Little)

La matrice ADL intègre le cycle de vie du secteur (introduction, croissance, maturité, déclin) ainsi que la position concurrentielle du DAS. Cette double lecture permet d'anticiper l'évolution des activités et de définir des stratégies adaptées à chaque étape du cycle. Par exemple, une activité en phase de maturité nécessitera une stratégie de rentabilisation, tandis qu'une activité en phase d'introduction exigera des investissements importants.

Hax et Majluf (1983) expliquent que cette approche dynamique permet une meilleure compréhension des défis stratégiques associés à chaque DAS, en tenant compte de l'évolution probable du marché et des capacités internes à y faire face.

Figure 4 : Matrice ADL



3

Dans une activité en démarrage ou en croissance, des investissements lourds sont nécessaires. Seule une position concurrentielle forte ou dominante permet de les financer. Plus la position est marginale, plus le déficit de liquidité et le risque sont importants

Les activités mûres ou vieillissantes créent, en revanche, peu de besoins. Une position forte se traduit par des faibles risques. A l'inverse, la rentabilité déclinant dans les positions faibles l'autofinancement diminue et le degré de risque augmente. (Stratégor p109).

La rentabilité est assurée par la position concurrentielle, lorsque l'entreprise se trouve dans une bonne position, cela lui permet d'autofinancer ses activités. Si sa position est marginale, le déficit apparaît, ce qui expose ces activités à un risque élevé par rapport aux concurrents.

Le besoin se traduit par la maturité du secteur et l'entreprise se trouve plus ou moins exposée à un grand risque selon sa position concurrentielle.

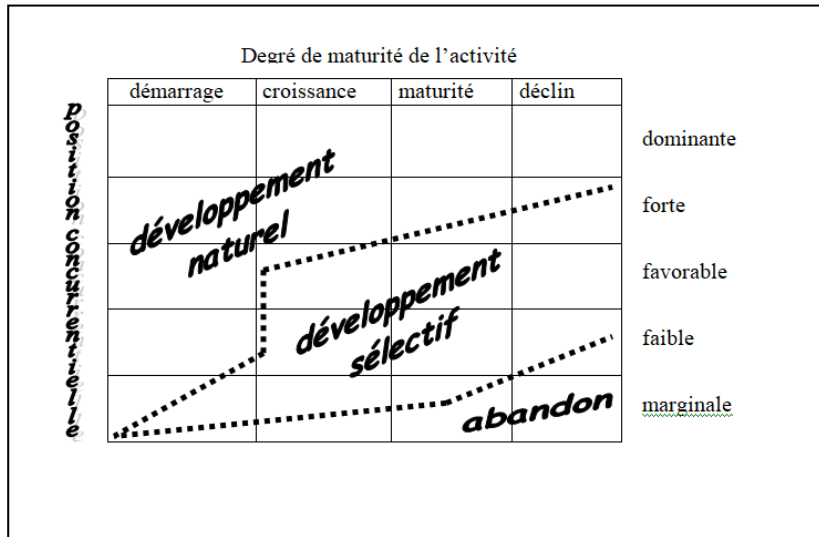
Les prescriptions stratégiques :

Développement naturel : l'entreprise dispose d'une bonne position concurrentielle, elle engagera donc toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement.

Développement sélectif : l'entreprise vise à atteindre une meilleure position et rentabilité pour les activités à moyenne ou faible rentabilité.

L'abandon : il est prescrit pour les activités à très faible rendement.

Figure 5: prescriptions stratégiques matrice ADL



4.3 Utilité stratégique et implications managériales

L'analyse du portefeuille permet à l'entreprise de prioriser ses décisions en matière d'investissements, de développement ou de retrait stratégique. En identifiant les activités à fort potentiel, elle contribue à une gestion rationnelle des ressources et à une meilleure anticipation des besoins futurs.

Cette démarche favorise également la cohérence stratégique globale en alignant les décisions de chaque DAS avec les objectifs généraux de l'entreprise. Ghemawat (2001) souligne que la gestion du portefeuille constitue un levier majeur pour la compétitivité à long terme, notamment dans les grands groupes diversifiés.

Toutefois, l'efficacité de ces outils dépend de la qualité des données, de la rigueur des analyses et de la capacité à intégrer les spécificités du contexte. Leur usage doit donc s'inscrire dans une logique de complémentarité avec d'autres diagnostics (analyse SWOT, PESTEL, etc.).

4.4 Complémentarité avec les autres analyses stratégiques

L'analyse du portefeuille ne se substitue pas aux autres outils de diagnostic stratégique. Elle complète les démarches d'analyse externe et interne en offrant une lecture transversale de la performance et du positionnement de chaque activité. Elle permet de faire émerger des logiques d'arbitrage cohérentes avec les capacités organisationnelles de l'entreprise et les dynamiques de son environnement.

Selon Grant (2019), la réussite d'une stratégie corporate dépend de la capacité à articuler les choix de portefeuille avec les ressources et les compétences clés de l'organisation.

Étude de cas : L'entreprise Danone et la gestion de son portefeuille stratégique

Contexte de l'entreprise :

Danone est une multinationale française spécialisée dans l'agroalimentaire, active dans plusieurs segments : les produits laitiers et d'origine végétale, les eaux embouteillées, la nutrition infantile et la nutrition médicale. Avec une présence mondiale, Danone doit régulièrement ajuster ses choix stratégiques pour maintenir sa compétitivité.

Objectif de l'étude de cas :

Montrer comment Danone utilise les outils d'analyse du portefeuille pour arbitrer entre ses différentes activités stratégiques et orienter ses investissements.

1. Application de la matrice BCG

La matrice BCG permet à Danone de positionner ses domaines d'activités stratégiques (DAS) en fonction de deux critères : la part de marché relative et le taux de croissance du marché.

Domaine d'activité stratégique	Part de marché relative	Taux de croissance du marché	Position
Produits laitiers et d'origine végétale	Élevée	Modérée	Vaches à lait
Nutrition médicale	Moyenne	Élevée	Dilemme
Eaux embouteillées	Faible	Faible	Poids mort
Nutrition infantile	Élevée	Élevée	Vedette

Quizz : Analyse du portefeuille d'activités stratégiques

Partie 1 : Questions à choix multiples (QCM)

1. La matrice BCG évalue les activités selon deux critères principaux :

- A. L'attractivité du marché et le positionnement de l'entreprise
- B. Le taux de croissance du marché et la part de marché relative
- C. Le chiffre d'affaires et la rentabilité brute
- D. L'innovation et la fidélité client

2. Une activité "Vache à lait" dans la matrice BCG est caractérisée par :

- A. Une faible croissance et une faible part de marché
- B. Une forte croissance et une forte part de marché
- C. Une faible croissance et une forte part de marché
- D. Une forte croissance et une faible part de marché

3. Dans la matrice McKinsey, la décision stratégique "maintenir" correspond généralement à :

- A. Une faible attractivité et une faible compétitivité
- B. Une forte attractivité et une forte compétitivité
- C. Une attractivité moyenne et une compétitivité moyenne à forte
- D. Une forte attractivité et une faible compétitivité

4. L'un des principaux avantages de l'analyse du portefeuille est :

- A. L'évaluation des salariés
- B. L'amélioration du style de management
- C. La priorisation des ressources et des investissements
- D. La réduction des coûts d'approvisionnement

5. La matrice McKinsey propose une évaluation :

- A. Quantitative uniquement
- B. Binaire (oui/non)
- C. Multicritères pondérée
- D. Basée uniquement sur la croissance

Partie 2 : Questions d'analyse

6. Analysez pourquoi une entreprise pourrait décider de désinvestir une activité "poids mort" selon la matrice BCG.

7. Comparez les limites de la matrice BCG et de la matrice McKinsey. Quels risques courent les entreprises qui s'y fient exclusivement ?

8. En vous basant sur l'analyse de portefeuille, proposez une stratégie réaliste pour une entreprise possédant une activité en déclin mais encore rentable.

Partie 3 : Questions ouvertes

9. Expliquez l'importance de l'analyse du portefeuille d'activités dans une entreprise diversifiée.

10. À votre avis, quelles difficultés une PME pourrait-elle rencontrer dans l'application des matrices BCG ou McKinsey ?

11. Si vous étiez consultant, quels conseils donneriez-vous à une entreprise ayant un portefeuille déséquilibré (forte dépendance à une seule activité) ?

12. Donnez un exemple d'entreprise réelle (locale ou internationale) ayant utilisé une analyse de portefeuille pour prendre une décision stratégique majeure. Décrivez le contexte et le résultat.

Partie 1 : Corrigé des QCM

1. B. Le taux de croissance du marché et la part de marché relative

→ Ce sont les deux axes utilisés dans la matrice BCG pour positionner les DAS.

2. C. Une faible croissance et une forte part de marché

→ Les "vaches à lait" génèrent beaucoup de liquidités dans un marché mature.

3. C. Une attractivité moyenne et une compétitivité moyenne à forte

→ Dans la matrice McKinsey, une telle position suggère de "maintenir" l'activité en observant son évolution.

4. C. La priorisation des ressources et des investissements

→ L'analyse de portefeuille aide à allouer efficacement les ressources entre les différents domaines.

5. C. Multicritères pondérée

→ La matrice McKinsey prend en compte plusieurs critères (non uniquement la croissance) pour évaluer l'attractivité et la compétitivité.

Partie 2 : Corrigé des questions d'analyse

6.

→ Une entreprise peut décider de **désinvestir une activité "poids mort"** (faible croissance, faible part de marché) car elle mobilise des ressources sans offrir de perspectives de développement ni de rentabilité à long terme. L'objectif est de se recentrer sur les activités plus prometteuses ou rentables.

7.

→ **Limites de la matrice BCG** : elle repose sur des critères simplifiés (2 seulement), ne prend pas en compte les synergies entre activités, et suppose que la part de marché mène toujours à la rentabilité, ce qui n'est pas toujours vrai.

→ **Limites de la matrice McKinsey** : plus complexe et subjective (pondération des critères), demande beaucoup de données fiables.

→ Un **risque majeur** est de prendre des décisions stratégiques sur la base d'analyses trop schématiques, conduisant à des désinvestissements ou investissements mal orientés.

8.

→ Une activité en déclin mais rentable peut devenir une **"vache à lait" temporaire** : la stratégie consistera à **maximiser la rentabilité à court terme**, réduire les coûts, éviter les investissements majeurs, tout en préparant la transition vers d'autres activités. Cela s'appelle parfois une **stratégie de récolte**.

Partie 3 : Corrigé des questions ouvertes

9.

→ L'analyse de portefeuille permet d'avoir une **vision globale et structurée** des différents domaines d'activité stratégique (DAS), d'**évaluer leur potentiel de croissance et de rentabilité**, et d'**orienter les choix stratégiques**. Elle est essentielle pour assurer la **pérennité de l'entreprise** et équilibrer les risques.

10.

→ Une PME peut faire face à des **difficultés d'accès aux données fiables**, à un **manque de compétences en analyse stratégique**, ou encore à la **difficulté de segmenter ses activités en DAS**. De plus, certaines matrices sont conçues pour les grandes entreprises diversifiées, moins adaptées aux structures plus petites.

11.

→ Il faudrait recommander une **diversification maîtrisée**, sans compromettre la solidité de l'activité principale. D'autres conseils incluent : identifier des segments proches où l'entreprise peut se développer, investir dans l'innovation ou les compétences, et **surveiller les signaux faibles** du marché pour anticiper les menaces sur l'activité dominante.

12.

→ Exemple : **General Electric (GE)** a utilisé la **matrice McKinsey** pour évaluer ses nombreuses unités. À la suite de cette analyse, GE s'est **retirée de plusieurs secteurs jugés peu attractifs**, comme l'électroménager, pour se concentrer sur l'énergie et la santé. Cette démarche a permis de **réorienter ses investissements** vers les domaines les plus prometteurs.

Conclusion du Chapitre

L'analyse du portefeuille d'activités constitue une étape stratégique cruciale pour les entreprises évoluant dans un environnement complexe et concurrentiel. Elle permet non seulement de comprendre la position relative de chaque domaine d'activité stratégique (DAS) au sein de l'ensemble de l'entreprise, mais aussi d'adopter une démarche de gestion rationnelle des ressources. En effet, à travers des outils tels que la matrice BCG ou la matrice McKinsey, l'entreprise peut arbitrer entre maintien, développement, recentrage ou abandon de ses activités, en tenant compte de leur potentiel de croissance, de leur rentabilité, de leur position concurrentielle et de leur attractivité sectorielle.

Ces outils offrent une lecture simplifiée mais puissante des réalités stratégiques, contribuant à une prise de décision plus éclairée sur les investissements, le redéploiement des ressources humaines et financières, ou encore la planification stratégique à moyen et long terme. Cependant, leur efficacité dépend fortement de la qualité des données mobilisées, de la rigueur de l'analyse, mais aussi de la capacité de l'entreprise à intégrer les interactions et synergies entre ses activités, que ces outils ne captent pas toujours.

Dans un contexte où l'innovation, la volatilité des marchés et la transformation numérique bouleversent les règles du jeu, les entreprises doivent aller au-delà d'une lecture statique du portefeuille. Elles sont appelées à faire preuve d'agilité, en revisitant régulièrement leur portefeuille stratégique pour s'adapter aux évolutions de leur environnement et renforcer leur avantage concurrentiel. L'analyse du portefeuille devient alors non seulement un instrument d'évaluation, mais aussi un levier d'anticipation, de transformation et de durabilité stratégique.

Ainsi, bien maîtrisée, l'analyse du portefeuille d'activités permet à l'entreprise de piloter sa croissance, de mieux gérer ses risques et d'asseoir sa compétitivité dans la durée, en faisant des choix stratégiques cohérents, structurés et orientés vers la création de valeur.

Introduction du chapitre

Dans un environnement économique marqué par une intensification de la concurrence, la mondialisation des marchés et des exigences croissantes des parties prenantes, les organisations ne peuvent se contenter de survivre : elles doivent se différencier pour prospérer. L'objectif central de la stratégie devient alors la construction et la pérennisation d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire d'un élément distinctif qui permet à l'entreprise de surpasser ses concurrents de manière durable.

Ce chapitre vise à comprendre les fondements théoriques et pratiques de l'avantage concurrentiel, en s'appuyant à la fois sur les ressources internes de l'entreprise, les dynamiques sectorielles et les choix stratégiques. Il introduit les principaux types d'avantages concurrentiels, les différentes stratégies génériques identifiées par Michael Porter, et met en lumière les conditions nécessaires pour bâtir un positionnement distinctif sur le marché.

Les étudiants seront amenés à réfléchir aux leviers sur lesquels une entreprise peut agir pour se rendre unique, mais aussi aux risques liés à la perte ou à l'érosion de cet avantage dans un monde en constante évolution.

Les objectifs pédagogiques de ce chapitre sont donc les suivants :

- Comprendre la notion d'avantage concurrentiel et son importance stratégique ;
- Identifier les différentes sources possibles de différenciation ou de domination sur un marché ;
- Connaître les stratégies génériques de Porter et savoir les mobiliser dans une logique de positionnement stratégique ;
- Intégrer les dynamiques d'innovation, d'agilité organisationnelle et de création de valeur dans la recherche d'un avantage durable.

5.1 Définition de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel désigne la supériorité durable qu'une entreprise parvient à obtenir sur ses concurrents dans un domaine clé, lui permettant ainsi de créer davantage de valeur pour ses clients ou d'atteindre une performance économique supérieure à la moyenne du secteur. Cette notion constitue un pilier fondamental de la réflexion stratégique.

Selon Michael Porter (1986), l'avantage concurrentiel repose principalement sur deux grandes logiques : la domination par les coûts ou la différenciation. Il est obtenu lorsqu'une entreprise est capable soit de proposer une offre similaire à celle de ses concurrents à un coût inférieur, soit de proposer une offre perçue comme différente et à forte valeur ajoutée, justifiant un prix supérieur.

Les travaux de Martinet (2001) et Durand (2006) ont enrichi cette vision en introduisant des approches davantage axées sur les ressources et les compétences distinctives de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'avantage concurrentiel découle non seulement de la position de marché, mais également de la capacité à mobiliser efficacement des ressources rares, spécifiques, difficilement imitables et organisées de manière optimale. Cette idée est formalisée dans le modèle VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organization).

Un avantage concurrentiel pertinent doit donc respecter les critères suivants :

- Il doit être créateur de valeur pour les clients (valeur perçue supérieure ou coût inférieur) ;
- Il doit être difficilement reproductible ou imitable par les concurrents ;
- Il doit être durable dans le temps, c'est-à-dire résister aux changements de l'environnement ;
- Il doit être exploitable par l'entreprise, en lien avec sa stratégie globale et ses capacités internes.

En somme, construire un avantage concurrentiel revient à développer une combinaison unique de facteurs internes et externes qui positionne l'entreprise favorablement sur son marché, de façon durable et défendable.

5.2 Les sources de l'avantage concurrentiel

Les sources de l'avantage concurrentiel sont multiples et dépendent à la fois des caractéristiques propres de l'entreprise et de son environnement. Elles constituent l'ensemble des leviers que l'entreprise peut mobiliser pour se différencier durablement de ses concurrents et créer de la valeur.

Les principales sources identifiées dans la littérature francophone en stratégie sont les suivantes :

- Les **ressources tangibles et intangibles** : il peut s'agir d'actifs physiques (outils de production, infrastructure, localisation), mais aussi d'actifs immatériels tels que la réputation, les brevets, la marque ou les systèmes d'information (Kalika, 2012).
- Les **compétences organisationnelles et managériales** : la capacité à coordonner efficacement les ressources, à apprendre plus rapidement que ses concurrents ou à mobiliser ses salariés autour d'une culture forte constitue une source stratégique majeure (Tarondeau, 1999).
- L'**effet d'expérience** : plus une entreprise produit, plus elle apprend à réduire ses coûts et à améliorer sa qualité. Cela permet de dégager des économies d'échelle et d'augmenter la productivité (Porter, 1986).
- L'**innovation** : qu'elle soit technologique, commerciale ou organisationnelle, l'innovation constitue un levier de différenciation puissant. Une innovation protégée par un brevet peut temporairement éliminer la concurrence sur un segment donné (Trott, 2008).
- Le **capital relationnel** : la qualité des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires publics ou privés) peut être une source de résilience, d'information stratégique ou d'accès privilégié à certaines ressources (Martinet, 2001).
- La **position stratégique sur la chaîne de valeur** : maîtriser des activités critiques de la chaîne de valeur ou externaliser les fonctions secondaires permet à l'entreprise de se concentrer sur ses domaines d'excellence et d'optimiser ses coûts.

Ces différentes sources peuvent être exploitées de manière isolée ou, plus efficacement encore, combinées dans une logique de complémentarité. Toutefois, pour devenir un véritable avantage concurrentiel, elles doivent répondre aux critères du modèle VRIO : créer de la valeur, être rares, difficiles à imiter, et être organisées pour être pleinement exploitées.

5.3 La stratégie d'ensemble : construire un futur cohérent

La stratégie d'ensemble (ou stratégie corporate) désigne les choix globaux d'une entreprise quant aux domaines d'activités dans lesquels elle souhaite être présente. Elle consiste à définir un cap stratégique à moyen ou long terme, en fonction des opportunités de croissance, des menaces du marché et des ressources disponibles. Il s'agit de répondre à la question : « Dans quels domaines voulons-nous être présents demain, et avec quelles priorités d'allocation de ressources ? » (Martinet, 2001).

La stratégie de spécialisation

Dans un contexte concurrentiel où les ressources et les compétences de l'entreprise sont souvent limitées, la stratégie de spécialisation constitue une option privilégiée pour développer un avantage concurrentiel durable. Cette stratégie consiste à concentrer les efforts et les ressources sur un domaine d'activité spécifique, afin d'en maîtriser parfaitement les facteurs clés de succès et d'optimiser la performance.

La spécialisation permet à l'entreprise de renforcer son expertise, d'accroître son efficacité opérationnelle et d'améliorer sa position concurrentielle en devenant un expert reconnu dans un segment précis. Toutefois, cette concentration comporte également des risques, notamment celui d'une dépendance excessive à un seul marché ou produit.

Cette section expose les formes, les voies et les moments propices à la spécialisation, afin d'illustrer comment cette stratégie peut contribuer à bâtir un avantage concurrentiel solide.

5.4 Stratégie de spécialisation

La **stratégie de spécialisation** est une approche concurrentielle qui consiste pour une entreprise à concentrer ses ressources et ses efforts sur un segment de marché, un produit ou une compétence spécifique, afin d'obtenir un avantage distinctif difficile à reproduire par ses concurrents. Plutôt que de viser une large couverture du marché, l'entreprise choisit de se positionner de manière approfondie sur un domaine particulier, ce qui lui permet de répondre de manière plus précise et plus efficace aux attentes d'une clientèle ciblée.

5.4.1 Définition et principes

La **stratégie de spécialisation** consiste pour une entreprise à concentrer ses ressources et ses efforts sur un segment de marché, un produit ou une compétence spécifique, afin de créer un avantage concurrentiel distinctif. Plutôt que de viser une large couverture, l'entreprise choisit de se positionner de manière approfondie sur un domaine particulier, ce qui lui permet de mieux répondre aux besoins d'une clientèle ciblée et d'acquérir une expertise difficile à imiter.

Selon Michael Porter (1980), la spécialisation est une forme de stratégie concurrentielle ciblée, souvent appelée stratégie de niche, où l'entreprise choisit de se concentrer sur un segment étroit plutôt que sur le marché global.

5.4.2 Types de spécialisation et moments propices

La spécialisation varie en fonction du **cycle de vie** de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise. On distingue plusieurs types de spécialisation selon ces critères (Bourguignon et al., 2004) :

Figure 6 : typologie de spécialisation

		Phase de maturité	
		Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
Position concurrentielle	Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par <u>reconcentration</u> ou par <u>retranchement</u>

- **Spécialisation extensive** : Lors de la phase de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement en concentrant ses efforts sur la croissance de la production ou de la part de marché dans son domaine d'activité. Par exemple, une start-up technologique qui élargit rapidement sa gamme de produits pour capter un maximum de clients.
- **Spécialisation restrictive (niche)** : Si l'entreprise ne dispose pas des moyens ou d'une position favorable, elle peut choisir une niche très spécifique, adaptée à ses compétences et ressources limitées. Par exemple, un artisan fabricant de meubles haut de gamme sur mesure pour une clientèle locale.
- **Spécialisation passive** : En phase de maturité ou de déclin, l'entreprise peut décider de maintenir la spécialisation déjà acquise sans chercher à diversifier, ce qui peut conduire à une perte de compétitivité si le marché décline. Un exemple pourrait être une entreprise de produits imprimés face à la montée du numérique.
- **Spécialisation par reconcentration ou retranchement** : En phase de maturité, si la position est défavorable, l'entreprise peut choisir de recentrer ses efforts sur une niche profitable ou d'abandonner certaines activités non rentables pour renforcer ses compétences sur un segment spécifique. Par exemple, un fabricant de composants électroniques qui se concentre uniquement sur les pièces pour l'aéronautique, abandonnant les autres secteurs.

Ainsi, la spécialisation est particulièrement recommandée en phase de croissance pour capter les opportunités de développement, tandis qu'en maturité ou déclin, elle peut nécessiter un repositionnement stratégique ou une diversification.

5.4.3 Les voies de la spécialisation

Deux grandes voies permettent de mettre en œuvre une stratégie de spécialisation (Bourguignon et al., 2004) :

1. La spécialisation géographique

L'entreprise délimite un marché pertinent au niveau territorial (local, régional, national, international) et concentre ses efforts sur cette zone pour accumuler de l'expérience et bâtir un avantage concurrentiel. Par exemple, un réseau de distribution spécialisé dans une région donnée où il est leader, avant d'envisager une extension.

2. La diversification marketing

Il s'agit de proposer soit de nouveaux produits aux clients actuels, soit des produits existants à de nouveaux segments. Cette diversification reste une spécialisation si elle ne nécessite pas d'acquérir des compétences nouvelles, mais crée des synergies avec l'activité principale. Par exemple, un producteur de yaourts qui lance une gamme de desserts lactés pour sa clientèle existante.

5.4.4 Avantages et limites de la stratégie de spécialisation

Avantages :

- Connaissance approfondie des besoins spécifiques des clients ciblés, permettant une offre sur mesure.
- Meilleure allocation des ressources, favorisant la qualité et l'innovation.
- Création d'une image d'expert et renforcement de la fidélité client.
- Réduction de la concurrence directe en occupant une niche.

Limites et risques :

- Vulnérabilité accrue aux fluctuations du segment de marché choisi.
- Difficultés à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques ou aux changements de la demande.
- Risque de dépendance excessive à un marché ou produit spécifique.

La stratégie de diversification stratégique

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par une intensification de la concurrence et des risques liés à la concentration d'activités, la stratégie de diversification apparaît comme une voie incontournable pour les entreprises cherchant à assurer leur pérennité et leur croissance. Contrairement à la spécialisation qui consiste à concentrer les efforts sur un seul domaine, la diversification invite l'entreprise à s'engager dans plusieurs secteurs ou marchés distincts. Cette démarche permet non seulement de répartir les risques, mais aussi d'exploiter de nouvelles opportunités commerciales, technologiques ou géographiques.

La diversification stratégique est ainsi une réponse aux limites du modèle monodimensionnel et un levier puissant pour construire un avantage concurrentiel durable. Néanmoins, cette stratégie impose des choix délicats, exigeant à la fois une bonne connaissance des compétences de l'entreprise et une capacité à gérer la complexité croissante liée à la gestion d'activités multiples.

Cette section vise à présenter les différents types et modalités de diversification, leurs avantages et leurs limites, afin de mieux comprendre comment cette stratégie peut s'inscrire dans une démarche globale de construction d'un avantage concurrentiel.

5.5 Stratégie de diversification stratégique

Face aux limites de la spécialisation et à la volonté d'explorer de nouveaux horizons, l'entreprise peut choisir d'adopter une stratégie de diversification. Cette dernière vise à élargir le champ d'activités en intégrant de nouveaux marchés ou produits, souvent distincts de son domaine principal. Avant d'examiner en détail les différentes formes et modalités de cette stratégie, il est essentiel de clarifier ses fondements et ses principes.

5.5.1 Définition et principes

La **stratégie de diversification** consiste pour une entreprise à élargir son domaine d'activité en s'engageant dans de nouveaux produits, marchés ou secteurs, différents de son activité principale. L'objectif est de réduire les risques liés à la dépendance à un seul marché ou produit, de saisir de nouvelles opportunités de croissance et de créer des synergies entre activités.

Selon Ansoff (1957), la diversification fait partie des stratégies de croissance et peut être classée en fonction du degré de relation entre les nouvelles activités et l'activité existante. Elle représente une voie pour l'entreprise qui souhaite renforcer sa position concurrentielle en dehors de son cœur de métier.

La diversification peut revêtir une dimension défensive, lorsqu'elle sert à remplacer ou réguler une activité de base défaillante ou irrégulière, ou offensive, lorsqu'elle vise à profiter d'un avantage pour conquérir de nouvelles positions sur le marché.

Les dirigeants attendent souvent de la diversification une double valeur :

- Une grande valeur économique, c'est-à-dire une forte croissance et une rentabilité élevée des capitaux investis. Dans ce cas, la recherche de nouveaux champs d'activités est orientée d'abord vers l'environnement externe — quels sont les secteurs attractifs ? — avant d'évaluer la capacité interne de l'entreprise à réussir dans ces nouveaux domaines (possédons-nous les ressources nécessaires ?).
- Une grande cohérence avec les activités actuelles de l'entreprise, via l'exploitation des ressources humaines et des compétences existantes. Ici, la démarche part de l'interne — quelles sont nos compétences ? Sont-elles valorisables ? — avant de s'orienter vers l'extérieur pour identifier où ces compétences peuvent être mises à profit.

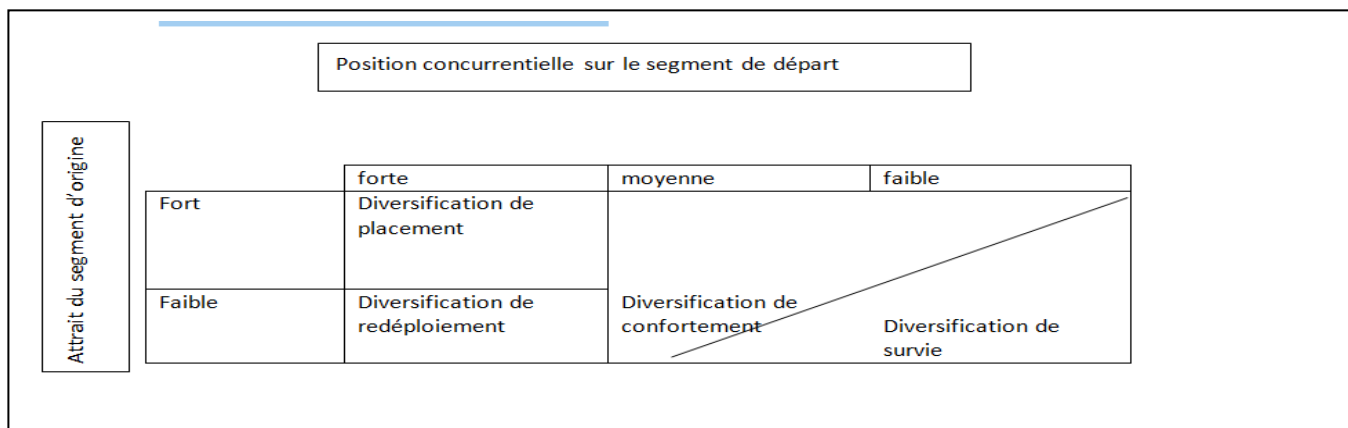
Par ailleurs, certaines entreprises se diversifient pour prendre une « position » dans la nouvelle activité, visant une part de marché significative, tandis que d'autres adoptent une logique dite « fenêtre », consistant à surveiller l'évolution d'une technologie émergente susceptible de bouleverser leur marché d'origine.

Un élément fondamental de la diversification est la synergie. Même si les facteurs clés de succès varient d'une activité à une autre, certains d'entre eux peuvent se retrouver dans plusieurs segments différents. L'entreprise tire alors un avantage concurrentiel de l'expérience et des compétences acquises dans son activité principale, ce qui renforce la cohérence et la valeur de son portefeuille d'activités.

5.5.2 Types de diversification

On distingue plusieurs types de diversification selon le lien entre les activités nouvelles et existantes (Bourguignon et al., 2004) :

Figure 7: Les types de diversification stratégique



Source : (Bourguignon et al., 2004) :

Selon la position concurrentielle de l'entreprise sur son segment de départ et l'attrait de ce segment, quatre types de diversification peuvent être distingués. Ces deux critères renseignent sur l'intérêt et l'utilité de la diversification :

- **Diversification de placement** : Lorsqu'une entreprise dégage un excédent net de liquidité sur son activité principale, elle peut chercher à investir dans une nouvelle activité offrant une rentabilité supérieure à celle que procurerait un investissement supplémentaire dans son domaine d'origine. Cette diversification peut être financière (prise de participation pure, souvent temporaire) ou industrielle (acquisition durable, impliquant de nouvelles compétences).
- **Diversification de redéploiement** : Quand la croissance du segment principal est faible mais que l'entreprise est bien positionnée, la diversification sert alors à compenser la faible croissance. Le choix de la nouvelle activité prend en compte la croissance potentielle du segment ainsi que les synergies possibles avec l'activité d'origine.
- **Diversification de survie** : Elle permet à une entreprise en position concurrentielle défavorable de trouver un nouveau domaine d'activité garantissant sa pérennité. Compte tenu de ressources limitées, l'entreprise doit maximiser les synergies avec ses compétences actuelles et rechercher des activités présentant une rentabilité à court terme et de bonnes perspectives de croissance.
- **Diversification de confortement** : Une entreprise occupant une position moyenne peut chercher, via une activité complémentaire, à bouleverser les règles du jeu concurrentiel. Ce type de diversification repose également sur des synergies

importantes avec l'activité principale. Les politiques d'intégration verticale sont un bon exemple de ce type de diversification.

Ces types peuvent se combiner avec des stratégies **de croissance interne**, par acquisition ou par alliance.

5.5.3 Les voies de diversification

La diversification peut s'opérer selon plusieurs axes (Ansoff, 1957) :

1. **Diversification liée**

L'entreprise développe une nouvelle activité en lien avec ses compétences clés, ce qui facilite les synergies technologiques, commerciales ou financières. Par exemple, une entreprise de télécommunications qui lance des services internet.

2. **Diversification non liée**

L'entreprise se lance dans un domaine sans rapport direct avec ses activités actuelles, souvent pour répartir les risques ou exploiter des opportunités financières. Par exemple, un groupe industriel investissant dans le secteur de la finance.

3. **Diversification verticale**

Elle peut être **amont** (intégration en amont : production de matières premières) ou **aval** (distribution ou commercialisation), afin de maîtriser la chaîne de valeur. Par exemple, un producteur de textile qui ouvre ses propres magasins de vente.

5.5.4 Avantages et limites de la diversification

Avantages :

- Réduction des risques grâce à la diversification des sources de revenus.
- Possibilité d'accéder à de nouveaux marchés porteurs.
- Création de synergies et économies d'échelle ou de compétences.
- Renforcement du pouvoir de négociation et positionnement stratégique.

Limites et risques :

- Complexité accrue dans la gestion des activités variées.
- Risque de dispersion des ressources et perte de focus stratégique.
- Difficultés à maîtriser des secteurs inconnus.
- Coûts élevés d'entrée et d'adaptation.

5.5.5 Exemples concrets

- **Diversification concentrique** : Le groupe L'Oréal qui, initialement spécialisé dans les cosmétiques, a étendu son offre aux produits de luxe et aux soins dermatologiques, en s'appuyant sur son expertise scientifique.
- **Diversification conglomérale** : Le groupe Bouygues, qui, parti du BTP, s'est diversifié dans les télécommunications (Bouygues Telecom), les médias (TF1) et les services.

- **Diversification verticale** : Le groupe Renault, qui possède ses propres réseaux de distribution et centres de services, maîtrisant ainsi la chaîne d'approvisionnement.

Conclusion :

En somme, les stratégies d'ensemble, qu'elles relèvent de la spécialisation ou de la diversification, traduisent des choix fondamentaux que l'entreprise opère quant à son périmètre d'activité. Tandis que la spécialisation permet à l'organisation de concentrer ses ressources et ses compétences sur un domaine d'expertise précis, la diversification lui offre des opportunités de croissance, de mutualisation des risques et d'exploitation de synergies intersectorielles. Ces deux grandes orientations stratégiques s'inscrivent dans une logique de positionnement global, souvent dictée par la nature de l'environnement, la maturité du marché, les ambitions des dirigeants, ou encore la structure interne de l'entreprise.

Toutefois, la décision de se spécialiser ou de se diversifier ne saurait suffire à garantir un avantage concurrentiel durable. En effet, au-delà du **choix du champ d'activité**, se pose la question cruciale du **mode de compétition** adopté par l'entreprise dans chacun des domaines où elle est présente. C'est à ce niveau qu'interviennent les **stratégies concurrentielles**, également appelées stratégies de domaine, qui définissent la manière dont une entreprise cherche à se distinguer de ses rivales auprès de sa clientèle cible.

Ainsi, après avoir examiné les orientations générales de l'entreprise en matière de développement de son portefeuille d'activités, le prochain chapitre s'attachera à explorer les différentes stratégies concurrentielles : domination par les coûts, différenciation, focalisation ou encore valorisation des ressources et compétences. Ces approches permettront de mieux comprendre les leviers dont disposent les organisations pour construire et défendre un avantage compétitif durable sur leurs marchés respectifs.

6.1 Introduction

Dans un environnement économique marqué par une intensification de la concurrence, les entreprises sont constamment appelées à définir des stratégies leur permettant de se différencier, de s'adapter et de conserver une position favorable sur leur marché. Ces stratégies, dites concurrentielles, visent à créer un avantage durable face aux rivaux, en s'appuyant sur des choix de positionnement, de spécialisation ou encore de valorisation des ressources internes. L'analyse des différentes options stratégiques offre un cadre de réflexion essentiel pour orienter les décisions managériales.

Ce chapitre a pour objectif de présenter en détail les principales stratégies concurrentielles que les organisations peuvent adopter afin de se démarquer sur leur marché. Il s'agit notamment d'explorer les stratégies de domination par les coûts, de différenciation, de focalisation (ou de niche), ainsi que les stratégies fondées sur les ressources et les compétences. À travers cette analyse, l'apprenant sera capable de :

- Identifier les différentes formes de stratégie concurrentielle ;
- Comprendre les conditions d'efficacité de chaque stratégie ;
- Apprécier la pertinence du choix stratégique selon le contexte de l'entreprise ;
- Mobiliser les cadres théoriques et auteurs de référence (Porter, Barney, Hamel et Prahalad, etc.) pour analyser la posture stratégique d'une organisation.

6.2 La stratégie de domination par les coûts

Avant d'en analyser les fondements et les implications, il convient d'interroger les raisons qui peuvent conduire une entreprise à adopter une stratégie de domination par les coûts.

6.2.1 pourquoi cette stratégie ?

Une fois que l'entreprise a identifié les domaines d'activités stratégiques (DAS) sur lesquels elle souhaite intervenir, elle doit définir, au sein de chacun, une stratégie concurrentielle adaptée afin de construire un avantage concurrentiel durable. Selon la typologie des stratégies génériques de Michael Porter (1980), cet avantage peut être obtenu soit par la maîtrise des coûts, soit par la différenciation, soit encore par une concentration sur un segment particulier du marché.

Dans cette section, nous nous focalisons sur la stratégie de domination par les coûts, également qualifiée de stratégie fondée sur les volumes et les coûts selon Strategor. Elle consiste à proposer une offre à un coût inférieur à celui des concurrents, afin de capter une large part du marché, notamment en attirant les consommateurs les plus sensibles au prix. Cette stratégie est particulièrement efficace dans les secteurs à forte élasticité-prix de la demande.

6.2.2 Fondements et mise en œuvre

Pour réussir une telle stratégie, l'entreprise doit mettre en place une organisation rigoureuse, optimiser sa chaîne de valeur et rechercher des économies d'échelle. La maîtrise des coûts repose notamment sur les éléments suivants :

- Effet d'expérience : le coût unitaire diminue avec l'accumulation de l'expérience. Cet effet résulte :
 - a. Des économies d'échelle : en augmentant les capacités de production, l'entreprise répartit ses coûts fixes sur un volume plus important, ce qui réduit le coût unitaire.
 - b. De l'effet d'apprentissage : les tâches répétitives permettent aux travailleurs d'améliorer leur productivité dans le temps.
 - c. De l'innovation et de la substitution capital/travail : l'expérience conduit à l'amélioration des processus, à la suppression d'éléments superflus et à une automatisation progressive, permettant une réduction du coût de production.

Ainsi, la conquête des parts de marché s'opère par la réduction continue des coûts. Les entreprises dont les prix sont moins compétitifs risquent d'être écartées du marché.

6.2.3 Conditions de pertinence

Le taux de croissance du domaine d'activité est un indicateur clé pour déterminer la pertinence de cette stratégie. En effet :

- Lorsqu'un secteur est en forte croissance, il est opportun d'augmenter les volumes pour faire baisser les coûts plus rapidement.
- En revanche, lorsque la croissance est faible, l'augmentation des volumes peut nuire à la rentabilité globale.

En phase de croissance, une entreprise qui accroît sa production plus vite que ses concurrents peut bénéficier d'une baisse rapide de ses coûts et renforcer sa position concurrentielle. À terme, cela constitue une barrière à l'entrée et un avantage défendable quand la croissance ralentit.

6.2.4 Typologie des stratégies de coût (liées à l'effet d'expérience)

En fonction de sa position concurrentielle et de l'intensité de la concurrence dans le DAS, une entreprise peut adopter l'une des cinq stratégies de prix bas suivantes :

- 6.2.4.1 Stratégie du dumping : prix de lancement très bas pour accumuler rapidement de l'expérience, quitte à vendre à perte temporairement.
- 6.2.4.2 Stratégie de domination : alignement des prix sur les coûts. Cette stratégie est réservée aux entreprises dominantes qui peuvent imposer leurs prix sur le marché.

- 6.2.4.3 Stratégie d'ombrelle : maintien de prix élevés initialement pour rentabiliser rapidement, avant un ajustement dû à l'entrée de nouveaux concurrents.
- 6.2.4.4 Stratégie de rattrapage : entreprise en position défavorable baisse ses prix pour gagner des parts de marché, quitte à sacrifier ses marges.
- 6.2.4.5 Stratégie d'abandon : retrait progressif d'un marché jugé non rentable, tout en tentant de rentabiliser les investissements.

6.2.5 Analyse des coûts et chaîne de valeur

La structure des coûts doit être analysée pour identifier les leviers d'optimisation les plus efficaces. L'analyse permet :

- D'identifier les activités génératrices de coûts élevés à rationaliser en priorité.
- De déterminer les fonctions clés où des compétences distinctives doivent être développées.
- D'évaluer les possibilités d'externalisation de fonctions accessoires pour réduire les coûts.
- De repérer les coûts communs à plusieurs activités, permettant un effet d'expérience croisé.

6.2.6 Limites de la stratégie de domination par les coûts

Malgré ses avantages, cette stratégie présente plusieurs risques et contraintes :

- Ressources importantes requises : la croissance rapide nécessite des investissements lourds et une capacité financière solide.
- Expérience contournable : un concurrent moins expérimenté peut innover et réduire ses coûts plus efficacement.
- Rigidités organisationnelles : la recherche de standardisation freine l'adaptation à l'environnement.
- Guerre des prix : les baisses de prix généralisées peuvent réduire la rentabilité du secteur.
- Technologies disruptives : l'arrivée de produits de substitution peut rendre l'expérience accumulée obsolète.
- Inadéquation dans certains secteurs : dans le luxe, la haute technologie ou l'armement, le facteur clé de succès n'est pas le coût mais la différenciation.

6.2.7 Différenciation entre stratégies de coût et de volume

Il est important de noter que la stratégie de coût ne se confond pas systématiquement avec une stratégie de volume. Une baisse des coûts peut également provenir :

- D'une meilleure utilisation des capacités ;
- D'une politique d'intégration ou de sous-traitance optimisée ;

- D'une localisation avantageuse ;
- D'un timing de lancement de produit bien choisi ;
- Ou encore de facteurs institutionnels ou réglementaires.

6.3 La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation est l'une des trois stratégies génériques proposées par Michael Porter (1980), aux côtés de la domination par les coûts et de la concentration. Elle consiste pour une entreprise à proposer une offre perçue comme unique sur son marché, de manière à créer une préférence chez le consommateur qui accepte de payer un prix supérieur pour bénéficier de cette valeur ajoutée.

6.3.1 pourquoi la stratégie de différenciation

Selon Porter (1980), l'objectif de cette stratégie est de construire un avantage concurrentiel durable en jouant non pas sur les prix, mais sur la capacité à se distinguer de la concurrence par des attributs jugés importants par les clients : qualité, image de marque, innovation, services associés, design, etc.

6.3.2 Fondements et logique économique

La logique économique de la différenciation repose sur la **moindre sensibilité au prix** des clients fidèles à une marque ou à un produit spécifique. En se différenciant, l'entreprise sort partiellement de la logique de concurrence pure et parfaite où le prix est l'unique critère de choix.

Comme le souligne **Mintzberg et al. (1998)**, la différenciation permet à l'entreprise de se protéger contre les pressions concurrentielles, car :

- Elle fidélise les clients grâce à une **valeur perçue supérieure** ;
- Elle rend l'offre **moins substituable** ;
- Elle crée des **barrières à l'entrée** pour de nouveaux entrants qui devraient investir massivement pour atteindre un niveau équivalent de différenciation.

Ainsi, cette stratégie permet à l'entreprise de dégager des **marges plus élevées**, nécessaires pour financer les efforts de R&D, de marketing ou de personnalisation.

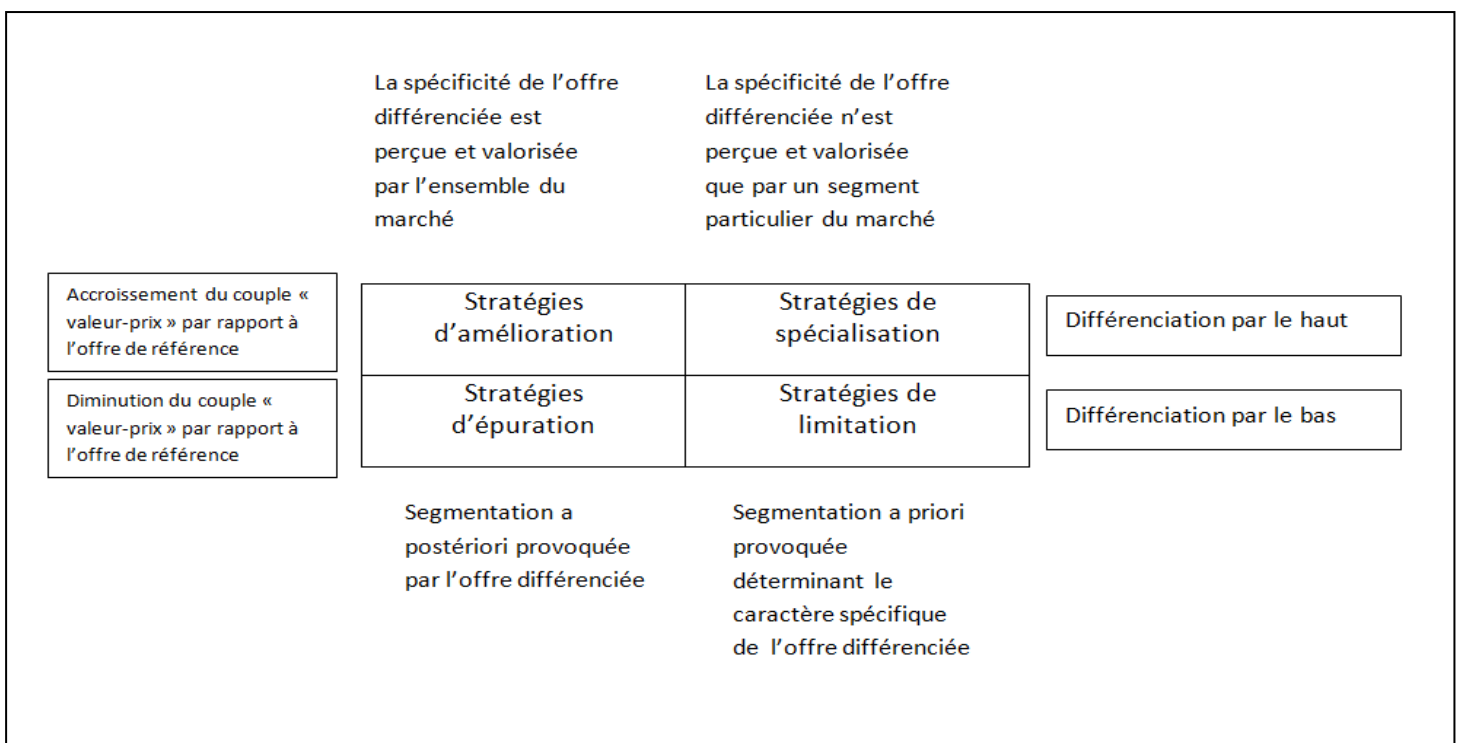
6.3.3 Modalités et typologies de de différenciation

La différenciation peut porter sur plusieurs dimensions, selon **Kotler et Dubois (2012)** et **Strategor (2013)** :

- **Différenciation par le produit** : qualité, design, fonctionnalité, durabilité (ex. : Apple, Dyson).

- **Différenciation par le service** : rapidité, personnalisation, accompagnement (ex. : Amazon, Nespresso).
- **Différenciation par l'image ou la marque** : notoriété, storytelling, valeurs associées (ex. : Chanel, Tesla).
- **Différenciation par le canal de distribution** : accessibilité, expérience client (ex. : Starbucks, Sephora).
- **Différenciation technologique** : innovations brevetées, exclusivité technologique (ex. : Intel, Nvidia).
- **Différenciation sociale ou éthique** : responsabilité sociétale, production équitable, durabilité (ex. : Patagonia, The Body Shop).

Figure 8 : Typologie des stratégies de différenciation



Source : stratégor(1993)

Deux dimensions permettent de classer les stratégies de différenciation :

- Le sens de la variation valeur/prix introduit par rapport à l'offre de référence ;
- L'existence ou non d'un sous-ensemble de marché, d'un segment de clientèle identifié à priori, à qui l'offre différenciée est spécifiquement adressée.

1- Les stratégies d'amélioration : le partage du marché entre l'offre améliorée et l'offre de référence se fait sur la base de prix et non de la perception de la valeur accrue de l'offre différenciée. Elle correspond à une différenciation par le haut, perceptible et valorisée par

l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci. A prix équivalent, l'offre ainsi améliorée serait largement préférée à l'offre de référence et lui substituerait ;

- 2- Les stratégies de spécialisation : l'entreprise produit une offre destinée à un segment de clientèle particulier identifié à priori et qui est seul susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre spécialisée. L'offre spécialisée en effet conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment du marché considéré mal ou non satisfait par l'offre de référence et qui en outre, n'est pas partagée par le reste du marché
- 3- Les stratégies d'épuration : stratégies de différenciation par le bas, l'offre produite, dégradée par rapport à l'offre de référence, étant proposée à un prix inférieur. Elles sont perçues par l'ensemble du marché comme distinctes de l'offre de référence, inférieure, et la seule incitation à l'achat est le prix.
- 4- Les stratégies de limitation : stratégies de différenciation par le bas et conduisent l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines caractéristiques de l'offre de référence sont superflues. La suppression de ces caractéristiques qui permet la réduction des prix, n'entraîne pas une dégradation de la valeur perçue par le segment de marché visé.

Dans la segmentation à postériori, les stratégies ont pour effet de déplacer une partie de la demande existante ou même créer une nouvelle demande.

Dans la segmentation à priori, c'est la segmentation qui détermine le caractère spécifique de l'offre différenciée.

Conditions de réussite des stratégies de différenciation

- La différenciation doit être significative : nettement perceptible par l'acheteur pour justifier le prix élevé (lors d'un surcroît de valeur) ou le convaincre que le prix bas compense la dégradation ou la diminution de la valeur ;
- Différenciation économiquement viable : l'activité dans laquelle elle s'inscrit doit offrir des occasions de différenciation ;
- Différenciation défendable à long terme : une stratégie de différenciation ne débouchera sur la création d'un véritable avantage concurrentiel que si elle met durablement l'entreprise à l'abri d'une concurrence directe par les coûts et les prix

A postériori, la mise en œuvre réussie d'une stratégie de différenciation pourra être analysée comme la création par l'entreprise d'une « niche »

Autres types de différenciation :

- Différenciation illusoire/pseudo différenciation : pour des produits considérés identiques, l'entreprise, par des politiques de publicité et promotion modifie en ses faveurs les préférences des consommateurs ;
- La différenciation spatiale : les clients s'adressent, à l'un ou l'autre des concurrents, (pour des produits considérés identiques, à prix équivalents) selon leurs localisations
- La différenciation par la qualité : c'est la dispersion des préférences et revenus des consommateurs qui offrent aux entreprises la possibilité de se différencier et de se

spécialiser dans la production de biens adaptés aux besoins spécifiques des différentes catégories de consommateurs.

6.3.4 Mise en œuvre stratégique

La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation implique un **alignement cohérent** entre les différentes fonctions de l'entreprise. Il s'agit d'un **effort transversal**, comme le soulignent **H. Mintzberg et J. Quinn (1991)**, mobilisant :

- La R&D : pour innover en continu et améliorer le produit ou service ;
- Le marketing : pour créer une image forte et communiquer efficacement la valeur ajoutée ;
- La production : pour garantir une qualité constante ;
- Les ressources humaines : pour assurer un service client personnalisé et compétent ;
- La logistique : pour garantir disponibilité et réactivité.

L'entreprise doit également s'assurer que **la valeur perçue par le client dépasse le surcoût engendré**, sans quoi la stratégie échoue.

6.3.5 Conditions de réussite

La stratégie de différenciation est pertinente dans les contextes suivants :

- **Marchés matures ou saturés**, où les clients recherchent des produits distinctifs ;
- **Marchés où les critères non-prix** (qualité, innovation, image) sont déterminants ;
- **Segments à forte valeur ajoutée**, avec une clientèle exigeante et prête à payer plus ;
- **Produits ou services à forte implication**, où l'acte d'achat est réfléchi (automobile, luxe, informatique...).

Cependant, comme l'indique **Porter (1985)**, cette stratégie exige que l'entreprise dispose de **compétences distinctives** difficiles à imiter, afin de protéger son avantage concurrentiel.

6.3.6 Risques et limites

Malgré ses avantages, la différenciation présente aussi plusieurs limites :

- **Coûts élevés** : innovation, marketing et qualité entraînent des surcoûts, qui doivent être compensés par un prix plus élevé accepté par le marché ;
- **Imitation** : les concurrents peuvent reproduire ou dépasser la différenciation si celle-ci n'est pas protégée (brevets, savoir-faire, etc.) ;
- **Changements de préférence** : les goûts des consommateurs évoluent, ce qui peut rendre une différenciation obsolète (cf. **Ansoff, 1965**) ;

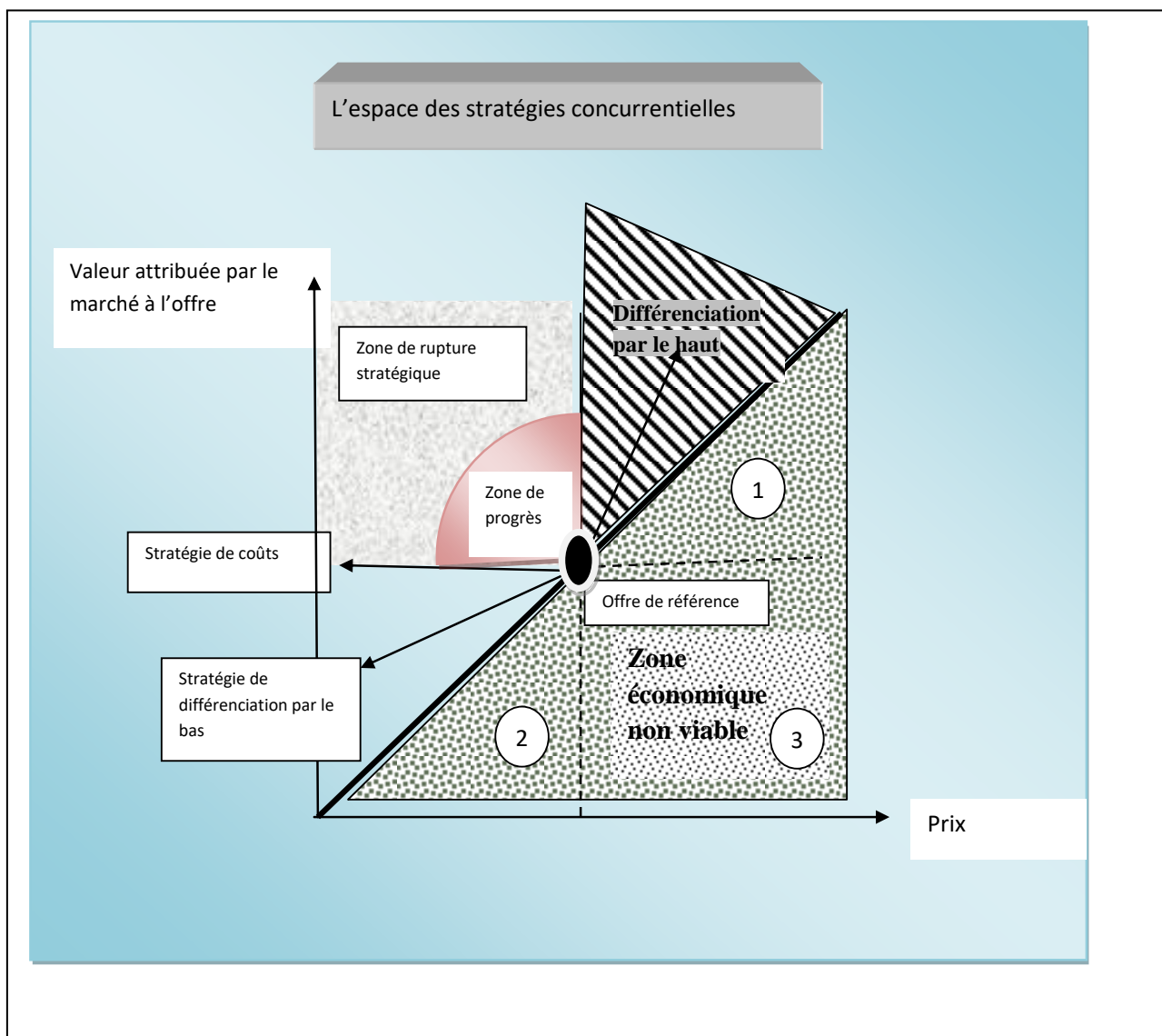
- **Sur-différenciation** : si la différenciation devient excessive, elle peut entraîner une complexité inutile ou des coûts trop élevés ;
- **Fragmentation du marché** : la différenciation peut limiter les économies d'échelle si elle nécessite une forte personnalisation ou une multiplicité d'offres.

6.3.7 Différenciation vs domination par les coûts (l'espace des stratégies concurrentielles)

Contrairement à la domination par les coûts, la différenciation vise à **augmenter la valeur perçue** plutôt qu'à réduire le coût. Toutefois, comme le précise **Strategor (2013)**, les deux stratégies ne sont pas toujours mutuellement exclusives : certaines entreprises parviennent à combiner un bon niveau de différenciation avec une maîtrise relative des coûts (ex. : Toyota, Decathlon).

Mais selon **Porter (1980)**, le danger réside dans le fait de rester "**bloqué au milieu**" ("stuck in the middle") : une entreprise qui ne choisit pas clairement entre différenciation et domination par les coûts risque de ne pas bénéficier d'un avantage concurrentiel durable.

Figure 9 : L'espace des stratégies concurrentielles



Les stratégies de différenciation cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché. Cette différenciation permet à l'entreprise d'échapper à la concurrence par les prix et les coûts. L'entreprise, en adoptant cette stratégie, se distingue de ses concurrents par une offre spécifique différente de l'offre de référence. Une offre de référence est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer. Cela correspond à l'hypothèse que, dans un domaine d'activité donné, il existe une attente implicite du marché quant à la nature et aux caractéristiques d'une offre correspondant à un prix et attirant une bonne partie des acheteurs.

L'offre est une combinaison d'un ensemble de caractéristiques différentes (qualité, image, localisation, sophistication,...) et c'est en jouant sur certaines de ces dimensions que l'entreprise peut produire une offre spécifique et se doter ainsi d'un avantage concurrentiel.

Aussi, la différenciation est définie comme la production de toute offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que la prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

Pour parler de différenciation en termes de stratégie, il faut qu'elle soit perçue par le marché et qu'elle modifie, de manière positive ou négative la valeur que lui attribue le marché par rapport à la valeur qu'il attribue à l'offre de référence.

- A. zone économique non viable : elle représente la partie qui se trouve sous la frontière efficiente. Les offres situées en deçà de cette frontière s'écartent de l'offre de référence, nous distinguons 3 niveaux :
- soit le surcroît de valeur que le marché leur attribue ne justifie pas l'accroissement de prix correspondant (zone 1) ;
 - soit la diminution de prix insuffisante pour rendre attrayante la réduction de la valeur qui rend cette diminution de prix possible (zone2)
 - soit enfin une réduction de la valeur perçue par le marché s'accompagne d'un accroissement de prix, situation par définition difficilement tenable (zone3)
- B. zone des stratégies de différenciation par le haut : elle se distingue de l'offre de référence par la valeur supérieure que lui attribue le marché et par son prix plus élevé.
- C. zone de stratégies de différenciation par le bas : la valeur perçue par le marché est inférieure à l'offre de référence et est proposée à un prix sensiblement plus bas.
- D. Zone de progrès : les évolutions selon la valeur et la prix sont positives mais ne provoquent pas de grand écart avec l'offre de référence. C'est une évolution normale et constante de l'activité provoquée par des améliorations techniques et progressives et des gains de productivité, qui conduit l'offre de référence à se déplacer dans le temps. Par son caractère progressif, elle ne provoque pas de bouleversement dans les positions des concurrents.

- E. Zone de ruptures stratégiques : la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à l'offre de référence alors qu'elle s'accompagne d'un prix sensiblement plus faible. L'apparition de la nouvelle offre rend obsolète l'offre de référence précédente. Il y aura ainsi déplacement de l'ensemble de la frontière efficiente dans l'espace valeur/prix. Si la rupture stratégique est délibérément provoquée par une entreprise du secteur pour détruire l'avantage dont disposaient certains concurrents, on parle alors de stratégie de rupture. Seulement, à ce niveau, une nouvelle carte du domaine d'activité se dessine et les règles du jeu changent.
- F. Zone de stratégies de coût : elles visent à donner à l'entreprise un avantage de coût sur ses concurrents, avantage qu'elle pourra répercuter dans ses prix sans altérer la perception qu'a le marché de l'offre produite.

6.4 La stratégie de focalisation

Après avoir exploré les stratégies de domination par les coûts et de différenciation, il est essentiel de considérer une autre approche stratégique majeure : la stratégie de focalisation. Cette dernière consiste à concentrer les efforts de l'entreprise sur un segment précis ou une niche de marché, afin d'y bâtir un avantage concurrentiel durable. Cette stratégie repose sur la reconnaissance que tous les segments de marché ne sont pas homogènes et que certaines sous-populations de clients ont des besoins spécifiques que les grandes entreprises, souvent généralistes, ne peuvent satisfaire pleinement.

6.4.1 Définition et principes de la stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation a été initialement formalisée par Michael Porter (1980) comme l'une des trois stratégies génériques permettant à une entreprise de se différencier de ses concurrents. Elle implique que l'entreprise choisisse un ou plusieurs segments particuliers du marché (une niche) sur lesquels elle concentre ses ressources et ses compétences, au lieu d'adresser l'ensemble du marché. L'objectif est de servir ce segment mieux que les concurrents généralistes, soit par une meilleure adaptation des produits ou services, soit par une meilleure connaissance des attentes des clients.

Cette stratégie repose sur deux sous-types complémentaires :

- La focalisation par les coûts : l'entreprise vise à offrir des produits ou services à moindre coût, mais exclusivement pour un segment spécifique, exploitant ainsi une domination par les coûts ciblée.
- La focalisation par la différenciation : l'entreprise propose une offre unique, personnalisée ou très adaptée aux besoins d'un segment précis, créant ainsi une différenciation forte dans ce segment.

Selon Porter, la focalisation permet d'éviter la concurrence directe avec les grandes entreprises généralistes qui cherchent à couvrir une large part du marché, en s'appuyant sur

des avantages compétitifs construits sur une meilleure connaissance des besoins spécifiques du segment et une plus grande spécialisation (Porter, 1980).

6.4.2 Avantages de la stratégie de focalisation

La focalisation présente plusieurs avantages importants qui la rendent particulièrement pertinente pour certaines entreprises, notamment les PME ou celles opérant sur des marchés très segmentés :

- **Meilleure connaissance client** : en se concentrant sur un segment spécifique, l'entreprise peut approfondir sa compréhension des besoins, préférences et comportements des clients, et ainsi ajuster son offre de manière plus précise et plus efficace (Treacy & Wiersema, 1995).
- **Réduction de la concurrence** : les segments de niche sont souvent moins attractifs pour les grandes entreprises qui privilégient les marchés de masse, ce qui réduit la pression concurrentielle (Porter, 1980).
- **Possibilité d'une relation client plus forte** : une offre très ciblée permet de créer une relation plus fidèle et personnalisée avec les clients, renforçant la satisfaction et la rétention.
- **Barrières à l'entrée élevées** : la spécialisation et l'expertise développée dans le segment peuvent constituer une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants, qui devront investir pour acquérir les mêmes connaissances et compétences (Barney, 1991).
- **Optimisation des ressources** : concentrer les ressources sur un segment précis permet une meilleure allocation des investissements, qu'il s'agisse de marketing, R&D, ou production.

6.4.3 Limites et risques de la focalisation

Cependant, cette stratégie n'est pas sans risques et contraintes, qu'il convient d'anticiper :

- **Dépendance au segment** : la focalisation sur un seul segment rend l'entreprise vulnérable aux évolutions de ce marché (baisse de la demande, évolution technologique, changement de réglementation) (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).
- **Risque d'imitation** : si la niche est rentable, d'autres acteurs peuvent chercher à s'y introduire, augmentant ainsi la concurrence et réduisant les marges (Porter, 1980).
- **Limitation de la croissance** : en limitant la portée à un segment restreint, l'entreprise peut rencontrer des plafonds de croissance ou manquer d'économies d'échelle comparées à des acteurs plus généralistes.
- **Changement des besoins clients** : une évolution des attentes des clients dans la niche peut contraindre à une adaptation rapide, coûteuse et difficile.

6.4.4 Conditions de succès de la stratégie de focalisation

Pour que la stratégie de focalisation soit efficace, plusieurs conditions doivent être réunies :

- **Choix pertinent de la niche** : le segment doit être suffisamment attractif en termes de taille, de rentabilité et de potentiel de croissance (Kotler & Keller, 2016).
- **Compétences spécifiques** : l'entreprise doit posséder ou développer des compétences distinctives adaptées aux besoins du segment.
- **Capacité d'adaptation et d'innovation** : dans un environnement dynamique, la capacité à évoluer rapidement en fonction des attentes des clients est primordiale (Grant, 2016).
- **Ressources dédiées** : l'allocation d'un budget spécifique au segment, notamment pour la communication et la R&D, est indispensable.

6.4.5 Exemples et application

La stratégie de focalisation est particulièrement utilisée dans des secteurs où la diversité des besoins est forte, ou où la spécialisation technique est valorisée : par exemple, les fabricants de matériel médical hautement spécialisé, les constructeurs automobiles proposant des modèles sportifs très ciblés, ou encore des entreprises de luxe qui visent des clientèles spécifiques.

6.4.6 Synthèse

La stratégie de focalisation, en concentrant les efforts sur un segment bien délimité, permet à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel fondé sur la connaissance approfondie de ses clients et une offre mieux adaptée. Toutefois, cette spécialisation doit être maniée avec prudence, en tenant compte des risques liés à la dépendance au segment et à la concurrence potentielle. Cette stratégie offre une alternative précieuse aux approches plus généralistes, surtout pour les entreprises cherchant à se positionner dans des marchés segmentés ou peu concurrentiels.

6.5 La stratégie fondée sur les ressources et compétences

La stratégie fondée sur les ressources et compétences (Resource-Based View, RBV) s'impose aujourd'hui comme un cadre théorique central en stratégie d'entreprise. Contrairement aux approches classiques centrées principalement sur l'environnement concurrentiel et les forces externes, la RBV met l'accent sur les ressources internes et les compétences distinctives de l'entreprise comme sources principales d'avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Cette approche invite à analyser en profondeur ce que l'entreprise possède et sait faire pour élaborer une stratégie efficace et différenciée.

6.5.1 Définition et cadre conceptuel

La stratégie fondée sur les ressources s'appuie sur l'idée que l'entreprise est une collection unique de ressources et compétences. Ces ressources peuvent être tangibles (installations, équipements, finances) ou intangibles (marque, savoir-faire, culture organisationnelle). Les compétences correspondent aux capacités dynamiques qui permettent d'exploiter ces ressources de manière coordonnée et efficiente (Prahalad & Hamel, 1990).

Selon Barney (1991), pour qu'une ressource ou compétence constitue une source d'avantage compétitif, elle doit être :

- **Valeureuse** : elle doit permettre à l'entreprise d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace.
- **Rare** : elle ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents.
- **Inimitable** : elle doit être difficile à copier ou à reproduire.
- **Non substituable** : il ne doit pas exister de ressources alternatives qui remplissent la même fonction.

Ces critères sont résumés dans le modèle VRIN (Value, Rarity, Inimitability, Non-substitutability) qui est la clé d'une ressource stratégique.

6.5.2 Les compétences clés (core competencies)

Prahalad et Hamel (1990) introduisent la notion de compétences clés qui sont des combinaisons harmonieuses de technologies, de connaissances et de processus qui permettent à une entreprise d'offrir une valeur unique sur le marché. Ces compétences sont à la fois sources de différenciation et moteurs d'innovation.

Les compétences clés :

- Sont difficiles à imiter.
- Permettent d'accéder à plusieurs marchés.
- Contribuent substantiellement à la satisfaction client.

Une stratégie efficace consiste à identifier, développer et protéger ces compétences pour bâtir un avantage concurrentiel durable.

6.5.3 Application stratégique

La RBV conduit à une stratégie introspective où l'entreprise s'interroge sur ses capacités internes avant d'élaborer son positionnement sur le marché. Cela suppose :

- **Un audit des ressources et compétences** : cartographier et évaluer ce que possède l'entreprise (Barney, 1991).

- **La priorisation des ressources stratégiques** : identifier celles qui peuvent vraiment faire la différence face à la concurrence.
- **L'investissement dans le développement des compétences** : formation, innovation, amélioration continue.
- **La protection des ressources clés** : brevets, secrets industriels, culture d'entreprise.

Cette approche conduit souvent à des stratégies hybrides, combinant différenciation, innovation, voire focalisation, basées sur les forces internes.

6.5.4 Avantages et apports

- **Durabilité de l'avantage compétitif** : les ressources et compétences uniques, surtout intangibles, sont plus difficiles à copier, assurant une pérennité supérieure à celle des avantages fondés uniquement sur des facteurs externes (Barney, 1991).
- **Flexibilité stratégique** : la connaissance interne permet d'adapter plus rapidement la stratégie face aux changements de l'environnement (Eisenhardt & Martin, 2000).
- **Création de valeur différenciée** : grâce à des compétences clés, l'entreprise peut créer des produits/services innovants répondant mieux aux attentes (Prahalad & Hamel, 1990).
- **Favorise l'innovation** : les compétences et savoir-faire sont la base de processus d'innovation et d'amélioration continue.

6.5.5 Limites et défis

- **Difficulté d'évaluation précise** : l'audit des ressources intangibles est complexe et subjectif.
- **Risques de rigidité** : trop d'attachement à des compétences traditionnelles peut empêcher l'entreprise d'évoluer ou de saisir de nouvelles opportunités (Leonard-Barton, 1992).
- **Coûts élevés d'acquisition et développement** : développer des compétences clés demande des investissements conséquents en temps et argent.
- **Vulnérabilité à l'obsolescence** : certaines ressources peuvent perdre de la valeur si les technologies ou marchés évoluent rapidement.

6.5.6 Synthèse

La stratégie fondée sur les ressources et compétences offre une perspective puissante pour comprendre les leviers internes de la performance durable. Elle complète utilement les approches basées sur l'environnement concurrentiel en proposant une démarche centrée sur l'identité et les forces propres de l'entreprise. Pour réussir, l'entreprise doit être capable d'identifier, cultiver et défendre ses ressources et compétences stratégiques, tout en restant agile face à un contexte changeant.

Etudes de cas

Domination par les coûts : Ryanair

Présentation de l'entreprise

Ryanair est une compagnie aérienne irlandaise fondée en 1984. Elle est aujourd'hui l'un des leaders du transport aérien low-cost en Europe. Son modèle repose entièrement sur la **domination par les coûts**, ce qui lui a permis de proposer des prix ultra-compétitifs tout en restant rentable.

Contexte concurrentiel

Le marché européen du transport aérien est extrêmement concurrentiel, avec la présence de grands groupes (Air France-KLM, Lufthansa) et d'autres compagnies low-cost (EasyJet, Wizz Air). Ryanair a su s'imposer en misant sur des **coûts d'exploitation extrêmement bas** (Cento, 2008).

Stratégie de domination par les coûts mise en œuvre

a) Réduction des coûts fixes et variables

- Utilisation d'un parc d'avions homogène (principalement des Boeing 737), ce qui réduit les coûts de maintenance, de formation et de pièces détachées.
- Vols sans correspondance, sans classes différenciées.
- Utilisation d'aéroports secondaires, où les taxes sont moindres.
- Réduction du temps au sol pour maximiser la rotation des avions.

b) Politique tarifaire agressive

- Tarifs très attractifs, parfois symboliques (1 €), pour attirer les passagers.
- Segmentation tarifaire dynamique : les premiers billets sont très bon marché, les suivants augmentent avec la demande.

c) Externalisation et réduction des services

- Pas de repas gratuits, pas de bagage en soute sans supplément.
- Service client réduit au strict minimum.
- Billets uniquement vendus en ligne, éliminant les intermédiaires.

Résultats obtenus

- Ryanair affiche l'un des **coûts par siège-kilomètre le plus bas d'Europe** (CAPA, 2020).

- Malgré la crise du Covid-19, la compagnie reste compétitive grâce à ses **marges opérationnelles solides**.
- Elle est devenue l'une des plus grandes compagnies européennes en nombre de passagers transportés.

Limites et critiques

- Image de marque négative (service client minimaliste, pratiques parfois agressives).
- Dépendance forte à un seul segment de clientèle (prix sensibles).
- Risques liés à l'augmentation des taxes environnementales et du prix du carburant.

Enseignements

Ryanair démontre qu'une **maîtrise rigoureuse de la chaîne de valeur** (Porter, 1985) permet de devenir leader sur un marché hautement concurrentiel. Toutefois, cette stratégie exige une **discipline extrême dans la gestion des coûts** et peut impacter la fidélité des clients.

Différenciation : Apple Inc.

Présentation de l'entreprise

Apple est une entreprise américaine fondée en 1976, devenue une référence mondiale en matière d'innovation technologique. Depuis le lancement de l'iPhone en 2007, Apple s'est imposée comme un champion de la **stratégie de différenciation**, en misant sur l'innovation, le design et l'expérience utilisateur.

Contexte concurrentiel

Le marché des smartphones est marqué par une concurrence intense (Samsung, Huawei, Xiaomi, etc.). La différenciation est cruciale pour échapper à la guerre des prix et fidéliser les consommateurs.

Stratégie de différenciation mise en œuvre

a) Innovation continue

- Apple investit massivement en R&D pour proposer des produits régulièrement innovants (Face ID, puces maison, design épuré).
- Elle conçoit à la fois le matériel et les logiciels (iOS), garantissant une **expérience fluide et intégrée** (Grant, 2021).

b) Image de marque premium

- Produits perçus comme des symboles de statut social.
- Publicité soignée, storytelling autour de l'innovation et du lifestyle.

- Boutique physique (Apple Store) pensée comme un lieu d'expérience.

c) Qualité perçue et fidélité

- Écosystème fermé : les produits Apple sont interconnectés (iCloud, AirDrop, Handoff).
- Taux de satisfaction client très élevé.
- Lancement régulier de nouveaux modèles, ce qui crée une anticipation et un attachement à la marque.

Résultats obtenus

- Apple réalise des **marges bénéficiaires très élevées**, bien supérieures à la moyenne du secteur.
- Son modèle de différenciation permet de **vendre à des prix premium** sans grande résistance du marché.
- La marque est classée parmi les plus valorisées au monde (Interbrand, 2023).

Limites et risques

- Prix élevés, inaccessibles pour certaines catégories de consommateurs.
- Dépendance forte à un nombre restreint de produits (iPhone représentant une part majeure du chiffre d'affaires).
- Critiques sur le manque de compatibilité et la fermeture de l'écosystème.

Enseignements

Apple illustre parfaitement le modèle de différenciation proposé par Porter (1985), en créant une **valeur perçue forte** qui justifie des prix élevés et renforce la fidélité client. Cette stratégie nécessite cependant des **investissements continus en innovation et en marketing**.

Références pour les études de cas

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Cento, A. (2008). *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Springer.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Interbrand (2023). *Best Global Brands Report*.
- CAPA – Centre for Aviation (2020). *Airline Cost Performance Data*.

Stratégie de focalisation — Tesla et la niche des véhicules électriques premium

Présentation

du

contexte

Tesla, fondée en 2003, s'est lancée dans un marché automobile très concurrentiel dominé par les constructeurs traditionnels (Ford, Toyota, Volkswagen, etc.). Plutôt que de concurrencer

directement ces acteurs sur le segment généraliste, Tesla a choisi une stratégie de focalisation en se concentrant sur un segment de niche : les véhicules électriques (VE) haut de gamme, innovants, performants, et technologiquement avancés.

Application de la stratégie de focalisation

Tesla a ciblé un segment précis de consommateurs sensibles à la fois à la durabilité environnementale et à la performance automobile. Cette focalisation s'est traduite par :

- Un positionnement sur le luxe et l'innovation technologique avec la Model S, la Model X et plus tard la Model 3.
- Une innovation constante sur la batterie, les logiciels embarqués, et l'expérience client.
- Un marketing direct, évitant les concessionnaires classiques pour conserver une relation étroite avec sa clientèle.
- Un investissement dans une infrastructure de recharge exclusive (Supercharger) pour répondre spécifiquement aux besoins de ses utilisateurs.

Analyse

- **Avantages :**
 - La focalisation a permis à Tesla d'éviter la concurrence frontale avec des géants industriels bien installés.
 - L'entreprise a pu construire une forte identité de marque et une communauté fidèle, ce qui lui confère un avantage durable.
 - La spécialisation a conduit à une expertise technologique très avancée dans le secteur du VE.
- **Limites et défis :**
 - La niche du VE premium reste un marché de taille limitée, Tesla a dû ensuite s'étendre pour assurer sa croissance (exemple Model 3 pour un marché plus large).
 - La dépendance à un segment peut rendre l'entreprise vulnérable à des évolutions réglementaires ou technologiques.

Résultats

Tesla est devenue la référence mondiale en matière de véhicules électriques de luxe, avec une capitalisation boursière dépassant celle des constructeurs traditionnels en 2020-2021. Sa focalisation initiale sur un segment précis a été un levier fondamental pour son succès.

Stratégie fondée sur les ressources et compétences — Apple et ses compétences clés en innovation et design

Présentation du contexte

Apple Inc. est mondialement reconnue pour sa capacité à innover et créer des produits emblématiques dans l'électronique grand public (iPhone, iPad, MacBook). La réussite d'Apple s'appuie sur une stratégie fondée sur ses ressources et compétences internes distinctives.

Identification des ressources et compétences clés

- **Compétences en design industriel** : Apple investit massivement dans le design esthétique et ergonomique, créant des produits qui se distinguent clairement par leur qualité perçue et leur innovation visuelle.
- **Compétences en innovation technologique** : la capacité à intégrer matériel et logiciel de manière fluide (iOS), permettant une expérience utilisateur unique.
- **Marque forte et culture d'entreprise** : une marque mondialement reconnue, associée à la simplicité, la créativité et la qualité.
- **Réseau de distribution et écosystème** : Apple maîtrise son canal de distribution via ses Apple Stores et un écosystème logiciel (App Store, iCloud) qui fidélise ses clients.

Analyse stratégique

- Apple possède des ressources intangibles uniques et difficiles à imiter (design, marque, innovation).
- Ces compétences clés lui permettent de lancer régulièrement des produits disruptifs qui créent de nouvelles normes industrielles.
- L'entreprise privilégie la protection de ses innovations par des brevets et contrôle étroitement la qualité.
- La stratégie RBV explique pourquoi Apple maintient une marge élevée malgré une concurrence féroce, car ses ressources stratégiques lui confèrent un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Limites et défis

- Le rythme élevé d'innovation impose des coûts importants en R&D.
- La dépendance à certaines ressources (ex : fournisseurs de composants) peut créer des vulnérabilités.
- La pression constante pour innover peut conduire à des risques d'échec (exemple de produits moins réussis).

Résultats

Apple est aujourd'hui une des entreprises les plus valorisées au monde, avec une forte

rentabilité et une base client très fidèle. Sa stratégie fondée sur ses ressources et compétences a permis une position de leadership durable sur plusieurs segments.

Quiz – Stratégies concurrentielles

Questions à choix multiple (QCM)

- 1. Quelle est la caractéristique principale de la stratégie de domination par les coûts ?**
 - a) Offrir des produits très différenciés à prix élevés
 - b) Réduire les coûts de production pour proposer les prix les plus bas
 - c) Cibler un segment de niche très spécifique
 - d) Exploiter les ressources immatérielles de l'entreprise
- 2. La stratégie de différenciation repose essentiellement sur :**
 - a) L'innovation, la qualité et la notoriété de la marque
 - b) La réduction des coûts fixes
 - c) La segmentation des marchés
 - d) La standardisation des produits
- 3. La stratégie de focalisation consiste à :**
 - a) Dominer le marché global grâce à une politique agressive
 - b) Se concentrer sur un segment ou une niche spécifique
 - c) Développer une innovation technologique exclusive
 - d) Améliorer l'efficacité opérationnelle dans toute l'entreprise
- 4. Quelle affirmation correspond le mieux à la stratégie fondée sur les ressources et compétences ?**
 - a) Elle privilégie les prix bas pour attirer un grand nombre de clients
 - b) Elle s'appuie sur les actifs tangibles uniquement
 - c) Elle tire parti des ressources et compétences uniques pour créer un avantage concurrentiel
 - d) Elle consiste à copier les meilleures pratiques des concurrents
- 5. Quel avantage est le plus souvent associé à une stratégie de différenciation ?**
 - a) Faible sensibilité aux variations de prix
 - b) Faibles coûts de production
 - c) Couverture d'un large marché généraliste
 - d) Dépendance à une seule ressource clé
- 6. Dans quelle situation une entreprise privilégiera-t-elle une stratégie de focalisation ?**
 - a) Lorsque le marché est homogène et peu segmenté
 - b) Lorsqu'elle souhaite satisfaire un segment de clients spécifiques avec des besoins particuliers

- c) Quand elle a la capacité d'imposer des prix bas sur l'ensemble du marché
 - d) Lorsque la concurrence est faible
7. **Parmi les ressources suivantes, laquelle est considérée comme une ressource stratégique selon la RBV ?**
- a) Un brevet exclusif
 - b) Des machines standards accessibles à tous
 - c) Un produit basique peu différencié
 - d) Une politique de prix agressive
8. **Quelle est la limite principale d'une stratégie de domination par les coûts ?**
- a) Difficulté à convaincre les clients avec une offre peu différenciée
 - b) Nécessité d'une forte capacité d'innovation
 - c) Cible limitée à un segment restreint
 - d) Dépendance à la qualité perçue par le client

Questions ouvertes

- 9. Expliquez en quoi la stratégie de différenciation permet à une entreprise de réduire la sensibilité de ses clients au prix.
- 10. Donnez un exemple d'entreprise qui applique une stratégie de focalisation et justifiez votre choix.
- 11. En vous appuyant sur la théorie des ressources et compétences, expliquez pourquoi certaines entreprises réussissent à maintenir un avantage concurrentiel durable.
- 12. Comparez les risques associés à la stratégie de domination par les coûts et à la stratégie de différenciation.

Questions d'analyse

- 13. Une entreprise souhaite pénétrer un marché très concurrentiel où les consommateurs sont sensibles au prix et aux caractéristiques innovantes du produit. Proposez une stratégie adaptée et justifiez votre choix.
- 14. Analysez les raisons pour lesquelles Tesla a pu réussir grâce à sa stratégie de focalisation initiale.

Correction succincte

1-b / 2-a / 3-b / 4-c / 5-a / 6-b / 7-a / 8-a

9. Expliquez les différences fondamentales entre la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation.

Réponse :

La stratégie de **domination par les coûts** vise à devenir le producteur le plus efficient du marché, en réduisant les coûts au minimum afin d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents. Elle repose sur l'optimisation des processus, l'économie d'échelle,

l'automatisation, et parfois la standardisation des produits (Porter, 1980). L'objectif est d'attirer une large clientèle sensible au prix.

À l'inverse, la stratégie de **différenciation** cherche à offrir un produit ou service perçu comme unique par les clients, grâce à des caractéristiques innovantes, une qualité supérieure, un design, ou une image de marque forte (Porter, 1980). Cette stratégie permet souvent de pratiquer des prix plus élevés, car les clients valorisent les attributs distinctifs.

En résumé, la domination par les coûts privilégie la **compétitivité prix** tandis que la différenciation valorise la **valeur perçue**. Ces deux approches nécessitent des capacités organisationnelles et des investissements différents.

10. Quelles sont les principales limites de la stratégie de focalisation ?

Réponse :

La stratégie de **focalisation** cible un segment ou une niche spécifique, permettant de mieux répondre aux besoins particuliers d'un groupe de clients (Porter, 1980). Cependant, elle présente plusieurs limites :

- **Risque de dépendance** : La concentration sur un segment étroit expose l'entreprise à un risque élevé si ce segment se réduit ou évolue défavorablement.
- **Vulnérabilité aux concurrents** : Des concurrents plus grands peuvent décider d'entrer sur le segment avec plus de ressources, menaçant la position de l'entreprise focalisée.
- **Limitation de la croissance** : La taille réduite du segment limite le potentiel de croissance et peut freiner les investissements.
- **Changement rapide des besoins** : Si les préférences des clients évoluent rapidement, l'entreprise focalisée peut avoir du mal à s'adapter rapidement.

Ces risques nécessitent une veille constante et une capacité d'adaptation.

11. Comment la théorie des ressources et compétences complète-t-elle les stratégies de Porter ?

Réponse :

La **théorie des ressources et compétences** (Barney, 1991) met l'accent sur les ressources internes de l'entreprise (matérielles, immatérielles, humaines) et les compétences distinctives comme sources de l'avantage concurrentiel durable. Elle complète les stratégies de Porter en expliquant **comment** une entreprise peut mettre en œuvre avec succès une stratégie de domination par les coûts, différenciation ou focalisation.

Tandis que Porter décrit des choix stratégiques externes centrés sur le marché, la théorie RBV insiste sur l'importance des **capacités internes** uniques, difficiles à imiter, qui génèrent de la

valeur. Par exemple, une compétence en innovation permettra une différenciation réussie, alors qu'une capacité logistique optimisée facilitera la domination par les coûts.

Ainsi, la RBV éclaire les conditions d'un avantage compétitif durable au-delà des choix stratégiques, en soulignant le rôle du **capital humain, des technologies propriétaires, de la culture d'entreprise**.

12. En quoi la stratégie de différenciation peut-elle créer une valeur supérieure pour les clients ?

Réponse

La stratégie de différenciation crée une **valeur supérieure** en proposant aux clients des caractéristiques, des bénéfices ou une expérience que les concurrents ne fournissent pas. Cela peut inclure :

- Des produits innovants répondant mieux à des besoins spécifiques (ex : design unique, fonctionnalités avancées).
- Une qualité ou une fiabilité perçue plus élevée.
- Une marque forte inspirant confiance et fidélité.
- Un service client personnalisé ou une expérience d'achat améliorée.

Cette valeur supplémentaire justifie souvent un prix plus élevé, car les clients sont prêts à payer pour les bénéfices additionnels (Porter, 1980). La différenciation aide aussi à réduire la sensibilité au prix et à renforcer la fidélité, créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

13. Une entreprise souhaite pénétrer un marché très concurrentiel où les consommateurs sont sensibles au prix et aux caractéristiques innovantes du produit. Proposez une stratégie adaptée et justifiez votre choix.

Réponse :

Dans ce contexte, l'entreprise doit trouver un équilibre entre une **stratégie de différenciation** et une **stratégie de domination par les coûts**. En effet, les consommateurs veulent à la fois des produits innovants (différenciation) et des prix compétitifs (domination par les coûts).

Une approche possible est d'adopter une **stratégie hybride**, où l'entreprise investit dans l'innovation pour offrir une proposition de valeur unique, tout en optimisant ses processus de production pour réduire les coûts.

Toutefois, cette double approche est complexe à gérer et demande des capacités organisationnelles solides. L'entreprise peut aussi choisir de cibler un segment précis (stratégie de focalisation) qui valorise davantage l'innovation tout en acceptant un prix premium, ce qui évite la guerre des prix sur le marché global.

14. Analysez les raisons pour lesquelles Tesla a pu réussir grâce à sa stratégie de focalisation initiale.

Réponse

Tesla a réussi initialement grâce à une **stratégie de focalisation** en se concentrant sur un segment spécifique : les véhicules électriques haut de gamme. Cette focalisation lui a permis de :

- Répondre à un besoin particulier de consommateurs sensibles à l'écologie et à la technologie, prêts à payer un prix élevé pour des voitures innovantes et performantes.
- Développer des compétences clés dans la technologie des batteries et la gestion logicielle, difficilement imitables par les concurrents traditionnels.
- Construire une image de marque forte, associée à la modernité et au luxe écologique, ce qui a créé une barrière à l'entrée pour les acteurs plus généralistes.
- Capitaliser sur ses ressources spécifiques (R&D, réseau de recharge, expertise en logiciel embarqué) pour fidéliser ce segment avant d'élargir son offre.

Ainsi, la focalisation sur un segment niche a permis à Tesla de consolider ses avantages concurrentiels, d'attirer des ressources et des talents, et de préparer son expansion progressive vers des segments plus larges.

Conclusion

Le chapitre consacré aux stratégies compétitives a permis de mettre en lumière les différents leviers à la disposition des entreprises pour conquérir et préserver un avantage concurrentiel durable. La stratégie de domination par les coûts, en se focalisant sur l'efficacité et la réduction des coûts, offre une voie vers la compétitivité prix, tandis que la stratégie de différenciation repose sur la création de valeur unique, souvent justifiant des prix plus élevés. La stratégie de focalisation permet quant à elle de concentrer les ressources sur un segment spécifique, optimisant la réponse aux besoins particuliers d'une niche. Enfin, la théorie des ressources et compétences complète cette approche en insistant sur l'importance des atouts internes et des capacités distinctives qui fondent véritablement la pérennité de l'avantage compétitif.

Ainsi, ces stratégies ne sont ni exclusives ni figées : leur succès dépend de la capacité de l'entreprise à aligner son positionnement externe avec ses ressources internes, tout en restant agile face aux évolutions du marché. Maîtriser ces approches stratégiques constitue un enjeu majeur pour toute organisation souhaitant s'imposer durablement dans un environnement concurrentiel toujours plus complexe et dynamique.

Conclusion Générale

La stratégie d'entreprise, loin de se réduire à une simple déclaration d'intention ou à un plan figé, s'impose aujourd'hui comme un processus dynamique, multidimensionnel et profondément ancré dans la réalité des environnements économiques, sociaux et technologiques. À travers l'étude progressive des six chapitres de ce polycopié, il est apparu que penser stratégiquement revient à adopter une vision globale, systémique et prospective de l'organisation, à comprendre ses ressources et ses contraintes, à anticiper les mouvements du marché et à faire des choix éclairés pour assurer sa pérennité et sa compétitivité.

La première étape de cette réflexion stratégique repose sur la compréhension des fondements mêmes de la stratégie d'entreprise : ses définitions, ses niveaux (corporate, business, fonctionnel), ses finalités et ses enjeux. Ce socle conceptuel permet de mieux cerner la complexité des décisions stratégiques et d'en évaluer les implications à long terme. Ensuite, l'exploration des écoles de pensée stratégique a montré que la stratégie peut être envisagée de multiples manières, selon que l'on privilégie une logique de positionnement concurrentiel, de ressources internes, de processus émergent ou encore de leadership visionnaire.

La mise en œuvre d'une stratégie efficace ne saurait se faire sans un diagnostic rigoureux, à la fois externe et interne. L'analyse de l'environnement global (modèle PESTEL) et de l'environnement concurrentiel (cinq forces de Porter) permet de cerner les opportunités et menaces qui influencent le champ d'action de l'entreprise. En parallèle, l'étude des ressources, compétences et capacités distinctives aide à identifier les forces et faiblesses internes sur lesquelles fonder un avantage compétitif.

À partir de ces éléments, l'organisation peut orienter ses choix stratégiques selon différentes logiques. D'une part, l'analyse du portefeuille d'activités permet de gérer les Domaines d'Activité Stratégique (DAS) de manière équilibrée, en fonction de leur attractivité et de la position concurrentielle de l'entreprise (matrices BCG, McKinsey). D'autre part, les stratégies d'ensemble (spécialisation, diversification, croissance) traduisent la manière dont l'entreprise construit sa trajectoire globale, élargit ou concentre son périmètre d'activité, et choisit ses modalités d'expansion.

Enfin, la stratégie prend tout son sens dans l'arène concurrentielle. Les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation, focalisation, approche fondée sur les ressources) montrent que chaque entreprise doit se positionner de façon distinctive pour se démarquer durablement. Ces choix ne dépendent pas uniquement de la volonté de l'organisation, mais aussi de ses ressources disponibles, de ses compétences clés, de ses marchés cibles et de la nature même de son environnement.

Il ressort de cette étude que la stratégie ne peut être ni improvisée ni standardisée. Elle requiert une capacité d'analyse fine, une vision à long terme, une maîtrise des outils conceptuels, mais aussi une grande agilité pour s'adapter aux changements rapides du monde. De plus, la stratégie doit être portée par une gouvernance cohérente, une culture organisationnelle favorable à l'innovation et à l'apprentissage, et une communication claire qui engage les parties prenantes autour d'objectifs communs.

Ainsi, à travers l'exploration des concepts, des outils et des cas pratiques présentés dans ce polycopié, les étudiants sont invités à développer non seulement leur savoir stratégique, mais aussi leur savoir-faire analytique et leur savoir-être décisionnel. Car dans un monde où l'incertitude est la norme, la véritable compétence stratégique ne réside pas dans la certitude, mais dans la capacité à penser, décider et agir avec pertinence et résilience.

Références bibliographiques

- Albouy, M. (2003). *L'entrepreneuriat et le management stratégique*. Paris : Dunod.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill. (Trad. française disponible dans certaines collections)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1979). *La stratégie de l'entreprise*. Dunod.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique*. Paris : InterÉditions.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourguignon, A. & Cousin, J. (2008). *Stratégie et ressources*. Paris : Pearson.
- Bourguignon, A. & Nizet, J. (2005). *Stratégie : concepts, méthodes et pratiques*. Paris : Pearson.
- Bourguignon, A., et al. (2004). *Stratégie et performance de l'entreprise*. Vuibert.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A. D. (1967). *Stratégie et structure : chapitres de l'histoire des grandes entreprises américaines*. Dunod.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil. (Notamment sur la dynamique sociale du changement)
- David, A. (2011). *Stratégie et organisation*. Vuibert.
- David, F. (2017). *Stratégie d'entreprise*. Pearson.
- David, F. R. (2013). *Concepts de management stratégique* (traduction française). Pearson Education.
- De Terssac, G. (1991). *Les organisations face à la stratégie*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). *La pensée stratégique*. Paris : Pearson.
- Dion, C. (2016). *Stratégie et politique industrielle*. Éditions Economica.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dupuy, F. (1991). *L'entreprise apprenante*. Paris : Editions du Seuil.
- Durand, R. (2006). *Organisations et performance*. Dalloz.
- Durand, T. (2006). *Stratégie d'entreprise : concepts, méthodes, pratiques*. Dunod.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. (Classique traduit en français et très cité dans la littérature francophone)
- Fréour, V. & Rolland, S. (2019). *Stratégie d'entreprise*. Pearson France.

Références bibliographiques

- Godé, C. (2001). *La planification stratégique : concepts et pratiques*. Revue Française de Gestion, n°128, pp. 123-136.
- Godé, C. (2003). *L'école du positionnement : origines et évolutions*. Revue Française de Gestion, n°147, pp. 45-60.
- Gomez, P.-Y. (2000). *Stratégie et ressources humaines*. Paris : Economica.
- Grange, T. (1994). *La stratégie d'entreprise*. Paris : Dunod.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Helfer, J.-P. (1997). *Entrepreneuriat et stratégie*. Paris : L'Harmattan.
- Huybrechts, J., & Voordeckers, W. (2009). *La responsabilité sociale des entreprises (RSE)*. De Boeck Supérieur.
- Joffre, P., Koenig, G., & Méric, J. (2010). *Les grandes approches de la stratégie d'entreprise*. EMS.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy* (10e éd.). Pearson France.
- Jolivet, E., & Saint-Léger, A. (2013). *Environnement de l'entreprise*. Gualino.
- Kalika, M. (2011). *Environnement et stratégie de l'entreprise*. Vuibert.
- Kalika, M. (2012). *Management stratégique*. Vuibert.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *La stratégie mise en œuvre : Comment passer de la formulation à l'action*. Éditions d'Organisation.
- Kotler, P., & Dubois, B. (2012). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing stratégique*. Paris : Dunod.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2019). *Mercator – Théorie et pratique du marketing*. Dunod.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance*. La Découverte.
- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2001). "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-19.
- Marchesnay, M. (2007). *La pensée stratégique*. Vuibert.
- Martinet, A. C. & Payaud, M. A. (2014). *Stratégies* (3e éd.). Vuibert.
- Martinet, A.-C. (2001). *Stratégies : théorie et applications*. Vuibert.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1990). *La structure et le changement dans les organisations*. Paris : Dunod.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994). *Le management stratégique*. Paris : Dunod.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Prentice Hall.

Références bibliographiques

- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nonaka, I. (1994). *La connaissance créatrice : la dynamique de la gestion de la connaissance*. Paris : Village Mondial. (Pour le lien entre apprentissage et innovation)
- Perret, V. & Rouziès, F. (2003). *La création de valeur par la gestion des ressources*. Revue Française de Gestion, 29(148), 45-60.
- Pesqueux, Y. (2009). *Développement durable et stratégie*. Éditions EMS.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterÉditions.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *L'avantage concurrentiel*. Dunod.
- Porter, M. E. (1980). *Stratégie concurrentielle : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence*. Éditions d'Organisation.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *Qu'est-ce que la stratégie ?* Harvard Business Review France, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
- Porter, M.E. (1985). *Avantage concurrentiel*. InterÉditions.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Say, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique*.
- Schumpeter, J.A. (1934). *Théorie de l'évolution économique*. (Réédité en français).
- Strategor. (2013). *Stratégie, structure, décision, identité*. Dunod.
- Tarondeau, J.-C. (1999). *Les compétences clés : un levier de la stratégie*. Revue Française de Gestion.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. Traduction disponible dans : *Revue Française de Gestion*, 1999.
- Teece, D.J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal.
- Thoenig, J.-C. (1990). *Stratégie et environnement*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Thomas, C. (2010). *Management stratégique : une perspective européenne*. De Boeck Supérieur.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Education.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.

Références bibliographiques

- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the Business Landscape*. Prentice Hall.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). The use of the growth-share matrix in strategic planning. *Interfaces*, 13(1), 54–71.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Fundamentals of Strategy* (4th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education.

Table des matières

Sommaire	
Liste des figures	
Présentation et objectifs du cours	
Introduction générale	01
Chapitre 1 : Introduction à la stratégie d'entreprise	03
1.1 Définition de la stratégie	03
1.2 Finalités de la stratégie	05
1.3 Différence entre stratégie, tactique et opération	06
1.4 Les niveaux de stratégie dans une organisation	08
1.5 La place de la stratégie dans la gestion des entreprises	09
Etudes de cas	10
Quizz	12
Conclusion	15
Chapitre 2 : Les grandes écoles de la pensée stratégique	16
2.1 L'école de la planification	16
2.2 L'école du positionnement (ou de la concurrence)	17
2.3 L'école des ressources (Resource-Based View)	18
2.4 L'école de l'apprentissage (ou de l'émergence)	19
2.5 L'école entrepreneuriale	20
2.6 Comparaison et complémentarité entre les écoles	21
Etudes de cas	23
Quizz	26
Conclusion	28
Chapitre 3 : Le diagnostic stratégique	30
3.1 Le Diagnostic Externe	31
3.2 L'analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL	31
3.2.1 Les dimensions du modèle PESTEL	31
3.2.2 Intérêts et limites de l'analyse PESTEL	32
3.2.3 Illustration : PME agroalimentaire et tendances sociétales	32
3.3 L'analyse du secteur : le modèle des 5+1 forces de Porter	33
3.3.1 Les six forces du modèle 5+1	33
3.3.2 synthèse et portée de l'analyse sectorielle	34
3.4 L'analyse des parties prenantes	34
3.4.1 Identification des parties prenantes	34
3.4.2 Analyse des attentes et influences	35
3.4.3 Utilité stratégique	35
Etudes de cas diagnostic externe	35
Quizz diagnostic externe	39
3.5 Le diagnostic interne	43
3.6 Le diagnostic interne : ressources et compétences	44
3.6.1 Les ressources	44
3.6.2 Les compétences	44
3.6.3 La chaîne de valeur	44

Table des matières

3.6.4 Limites et précautions	45
3.7 Les compétences spécifiques	45
3.7.1 Définition et caractéristiques	45
3.7.2 Les compétences spécifiques comme levier de performance	46
3.7.3 Lien avec la chaîne de valeur et la gestion stratégique	46
3.7.4 Limites et risques	46
3.8 – Synthèse du diagnostic : forces, faiblesses, opportunités, menaces et matrice SWOT	47
3.8.1 Forces et faiblesses : le bilan interne	48
3.8.2 Opportunités et menaces : le bilan externe	48
3.8.3 La matrice SWOT : un outil de synthèse	48
3.8.4 Limites de la matrice SWOT	48
Etudes de cas	49
Quizz	51
Conclusion	53
Chapitre 4 : analyse du portefeuille d'activités stratégiques	54
4.1 Définition et fondements du portefeuille d'activités	54
4.2 Principaux outils d'analyse du portefeuille	54
4.2.1 La matrice BCG (Boston Consulting Group)	54
4.2.2 La matrice McKinsey (ou GE)	57
4.2.3 La matrice ADL (Arthur D. Little)	58
4.3 Utilité stratégique et implications managériales	60
4.4 Complémentarité avec les autres analyses stratégiques	60
Etudes de cas	61
Quizz	61
Conclusion	64
Chapitre 5 : Construction de l'avantage concurrentiel : Stratégies d'ensemble...	66
5.1 Définition de l'avantage concurrentiel	66
5.2 Les sources de l'avantage concurrentiel	62
5.3 La stratégie d'ensemble : construire un futur cohérent	68
5.4 Stratégie de spécialisation	68
5.4.1 Définition et principes	68
5.4.2 Types de spécialisation et moments propices	69
5.4.3 Les voies de la spécialisation	69
5.4.4 Avantages et limites de la stratégie de spécialisation	70
5.5 Stratégie de diversification stratégique	71
5.5.1 Définition et principes	71
5.5.2 Types de diversification	72
5.5.3 Les voies de diversification	73
5.5.4 Avantages et limites de la diversification	73
5.5.5 Exemples concrets	73
Conclusion	74
Chapitre 6 : Construction de l'avantage concurrentiel : ... Les stratégies concurrentielles	76

Table des matières

6.1 Introduction	76
6.2 La stratégie de domination par les coûts	76
6.2.1 pourquoi cette stratégie ?	76
6.2.2 Fondements et mise en œuvre	77
6.2.3 Conditions de pertinence	77
6.2.4 Typologie des stratégies de coût (liées à l'effet d'expérience)	77
6.2.5 Analyse des coûts et chaîne de valeur	78
6.2.6 Limites de la stratégie de domination par les coûts	78
6.2.7 Différenciation entre stratégies de coût et de volume	78
6.3 La stratégie de différenciation	78
6.3.1 pourquoi la stratégie de différenciation ?	79
6.3.2 Fondements et logique économique	79
6.3.3 Modalités et typologies de de différenciation	79
6.3.4 Mise en œuvre stratégique	82
6.3.5 Conditions de réussite	82
6.3.6 Risques et limites	82
6.3.7 Différenciation vs domination par les coûts (l'espace des stratégies concurrentielles)	83
6.4 La stratégie de focalisation	85
6.4.1 Définition et principes de la stratégie de focalisation	85
6.4.2 Avantages de la stratégie de focalisation	86
6.4.3 Limites et risques de la focalisation	86
6.4.4 Conditions de succès de la stratégie de focalisation	87
6.4.5 Exemples et application	87
6.4.6 Synthèse	87
6.5 La stratégie fondée sur les ressources et compétences	87
6.5.1 Définition et cadre conceptuel	88
6.5.2 Les compétences clés (core competencies)	88
6.5.3 Application stratégique	88
6.5.4 Avantages et apports	89
6.5.5 Limites et défis	89
6.5.6 Synthèse	89
Etudes de cas	90
Quizz	95
Conclusion	99
Conclusion Générale	100
Références bibliographiques	101
Table des matières	