

Cycle des Dirigeants Parcours DG/CEO

Module 1 : Management stratégique

De la réflexion au déploiement...

C'est quoi la Stratégie ?

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la configuration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes. Elle concerne les orientations à long terme des activités d'une organisation.

Le rôle stratégique du dirigeant

Le dirigeant n'est pas seulement responsable de l'exploitation quotidienne de l'entreprise, il en oriente la trajectoire. Dans un environnement instable, concurrentiel et souvent ambigu, son rôle consiste à faire des choix structurants, à arbitrer entre plusieurs options imparfaites et à donner une direction suffisamment claire pour mobiliser l'organisation. La stratégie commence donc par une responsabilité de discernement et de priorisation.

- Donner un cap lisible dans l'incertitude
- Arbitrer entre plusieurs options de développement
- Allouer les ressources vers des priorités différenciantes
- Relier performance immédiate et ambition de long terme
- Donner du sens à l'action collective

De votre expérience, à quel moment un dirigeant cesse-t-il de "gérer" pour réellement "faire de la stratégie" ?

Définir une vision stratégique pertinente

La vision stratégique exprime ce que l'entreprise veut devenir dans la durée. Elle ne se résume ni à un slogan, ni à une déclaration abstraite ; elle doit orienter les décisions d'investissement, les arbitrages organisationnels et les priorités de transformation. Une vision pertinente doit être suffisamment ambitieuse pour mobiliser, mais suffisamment crédible pour être traduite en action.

- Formuler une ambition claire, lisible et mobilisatrice
- Relier futur souhaité, positionnement et création de valeur
- Donner un cadre de référence aux décisions majeures
- Assurer la cohérence entre ambition et moyens
- Inscrire la stratégie dans un horizon dépassant l'opérationnel

Votre organisation dispose-t-elle d'une vision réellement opérante, ou seulement d'une ambition formulée de manière institutionnelle ?

Vision, mission et intention stratégique

Une stratégie robuste repose sur une articulation claire entre mission, vision et intention stratégique. La mission précise la raison d'être actuelle de l'organisation, la vision décrit l'état futur recherché, et l'intention stratégique traduit la volonté de transformation ou de conquête. C'est cette cohérence qui permet au dirigeant d'aligner discours, décisions et mobilisation interne.

- Clarifier ce que l'entreprise est aujourd'hui
- Définir ce qu'elle veut devenir demain
- Transformer l'ambition en dynamique de transformation
- Créer une tension positive entre présent et futur
- Incarner personnellement cette cohérence stratégique

Dans votre organisation, la vision prolonge-t-elle réellement la mission, ou existe-t-il une rupture entre les deux ?

Le jargon de la stratégie

- Mission : Raison d'être de l'entreprise
- Vision : Projection à venir et aspirations
- But : Déclaration générale d'intention
- Objectif : Intentions exprimées de manière précise et quantifiable
- Compétences distinctives : Ressources de l'entreprise et aptitudes lui permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel
- Contrôle : Basé sur les réalisations de l'entreprise, il s'agit d'évaluer l'efficacité de la stratégie de celle-ci

Vision et environnement stratégique

Une vision ne peut pas être construite hors sol. Elle doit intégrer les grandes dynamiques économiques, technologiques, réglementaires, sociales et concurrentielles qui reconfigurent les marchés. Le rôle du dirigeant ne consiste pas seulement à s'adapter à l'environnement, mais aussi, lorsque c'est possible, à le lire avant les autres et à en influencer les règles.

- Intégrer les évolutions du marché et des usages
- Anticiper les ruptures technologiques et réglementaires
- Identifier les menaces et opportunités structurantes
- Lire l'environnement comme un système en mouvement
- Articuler adaptation et capacité d'influence

Dans votre secteur, quelles évolutions de l'environnement remettent aujourd'hui le plus en cause les modèles établis ?

Les erreurs fréquentes de vision stratégique

Les erreurs de vision ne proviennent pas toujours d'un manque d'ambition ; elles viennent souvent d'un défaut d'alignement, de réalisme ou de traduction opérationnelle. Une vision mal conçue produit de la dispersion, fragilise les arbitrages et entretient une confusion entre objectifs financiers, projets de transformation et identité de l'entreprise.

- Confondre vision stratégique et objectifs court terme
- Définir une ambition déconnectée des capacités réelles
- Ignorer les évolutions structurelles de l'environnement
- Produire une vision trop vague pour guider l'action
- Ne pas embarquer les équipes et les managers clés

Quelle est, selon vous, l'erreur de vision la plus fréquente chez les organisations en croissance ou en transformation ?

La notion d'objectif

- Un objectif est une cible à atteindre.
- La stratégie de l'entreprise est déclinée en étapes par lesquelles elle doit passer pour réaliser sa vision, atteindre sa mission et faire valoir ses valeurs. Ces étapes sont les objectifs.
- Un objectif doit être SMART



12/04/2026

La notion d'objectif

Exemple d'objectif

- Augmenter le nombre de visite sur notre site web
- Multiplier par 3 le nombre de visites provenant des réseaux sociaux sur notre site web d'ici 3 mois, en formant l'équipe commerciale en digital marketing et e-commerce

Transformez les objectifs suivants en objectifs SMART

- CIH Bank : Augmenter les parts de marché
- Marjane Holding : Augmenter les parts de marché

12/04/2026

Niveaux de la stratégie

- La stratégie est donc un ensemble de décisions qui engagent l'entreprise sur le long termes, et apportent un lot de changements structurels significatifs.
- Il existe 3 niveaux de la stratégie en fonction du niveau hiérarchique



12/04/2026

Niveaux de la stratégie

Stratégie générale d'entreprise

- Elle détermine le schéma et le périmètre de l'entreprise, en la considérant comme un tout, de manière à créer de la valeur au niveau de l'ensemble de ses activités.
- Elle permet la détermination du/des domaine(s) d'activités dans le(s)quel(s) elle envisage d'évoluer.
- Elle détermine les orientations du couple Produit/Marché et renseigne sur les mesure et pratiquer à déployer pour l'atteinte des objectifs.

12/04/2026

Niveaux de la stratégie

Stratégie par domaine d'activité

- Elle détermine les FCS sur un marché particulier, afin de définir le processus s'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Elle renseigne sur les nouveaux marchés à conquérir ou à construire.
- Elle définit comment l'organisation doit agir et opérer pour faire face à la concurrence et investir efficacement le marché.

12/04/2026

Niveaux de la stratégie

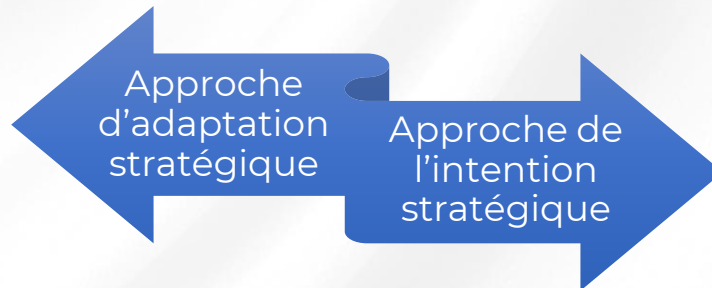
Stratégie fonctionnelle

- Elle consiste en la mise en place des stratégies générales et des stratégies par domaine d'activités, et ce au niveau de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- Elle traite chaque fonction à part entière, en mobilisant les compétences distinctives de l'organisation au niveau de chacune d'entre elles.

12/04/2026

Les grandes approches stratégiques

- La réflexion stratégique a considérablement évolué depuis les années 1950, en raison des différentes mutations liées à l'environnement et aux entreprises



12/04/2026

Les grandes approches stratégiques

L'approche de l'adaptation stratégique (Positionnement)

- Réflexion majoritaire avant les années 1950, ce courant renvoie à une période au cours de laquelle la stratégie est associée à de l'adaptation et au positionnement.
- La stratégie est considérée comme variable contingente à l'environnement. De ce fait, elle implique une adaptation permanente à l'environnement pour bénéficier d'une position dominante ou défendre sa position actuelle.
- Ce courant de pensée considère l'entreprise comme un portefeuille de DAS.



12/04/2026

Les grandes approches stratégiques

L'approche de l'intention stratégique (Mouvement)

- Ce courant de pensée estime que la stratégie est une démarche volontariste et délibérée, qui permet à l'entreprise d'impacter son environnement à travers ses ressources, compétences et savoir faire.
- Dans ce cas, la stratégie implique un mouvement perpétuel de l'entreprise, en jouant sur ses capacités.
- Ce courant de pensée considère l'entreprise comme un portefeuille de ressources et de compétences.



12/04/2026

Construire et exécuter un plan stratégique

Du diagnostic au déploiement...

Architecture de la démarche stratégique

La stratégie n'est pas une intuition isolée, elle repose sur une démarche structurée. Cette démarche va du diagnostic aux choix, puis du déploiement au pilotage. Elle permet au dirigeant de relier analyse, décision et exécution. Sa force réside dans sa cohérence : Un bon diagnostic sans choix clairs ne suffit pas, un bon plan sans pilotage solide échoue souvent à la mise en œuvre.

- Partir d'un diagnostic interne et externe solide
- Formaliser des choix stratégiques explicites
- Décliner la stratégie en organisation et en actions
- Mettre en place un pilotage régulier par indicateurs
- Rechercher un avantage concurrentiel durable

Dans votre pratique, quel maillon est généralement le plus faible : Le diagnostic, le choix, l'exécution ou le pilotage ?

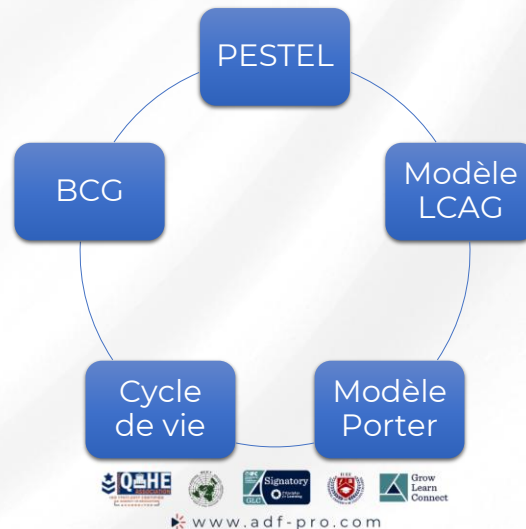
Le diagnostic stratégique : Logique générale

Le diagnostic stratégique constitue le socle de la réflexion du dirigeant. Il ne s'agit pas simplement d'accumuler des données, mais de comprendre la position réelle de l'entreprise, ses marges de manœuvre et les conditions de sa compétitivité future. Le diagnostic doit donc être à la fois analytique, sélectif et prospectif.

- Analyser l'environnement (opportunités / menaces)
- Évaluer les ressources et compétences (forces / faiblesses)
- Structurer la réflexion via une logique SWOT
- Identifier les leviers de création de valeur
- Adopter une approche dynamique et prospective

Votre organisation pratique-t-elle un véritable diagnostic stratégique, ou se limite-t-elle à un reporting enrichi ?

Le diagnostic stratégique : Logique générale



Analyse externe : Comprendre l'environnement

L'analyse externe permet de sortir d'une lecture strictement interne de la performance. Elle aide le dirigeant à comprendre les tendances lourdes qui transforment son terrain de jeu : Evolution des marchés, nouveaux comportements clients, innovations, régulations, recomposition des filières.

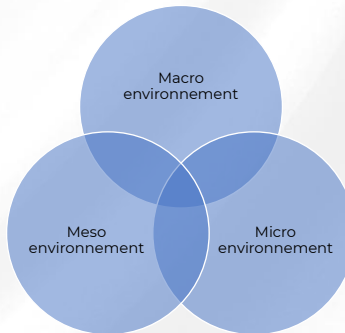
Elle réduit l'angle mort stratégique et aide à mieux prioriser les réponses.

- Analyser les dimensions économiques, sociales et technologiques
- Repérer les tendances structurantes du marché
- Identifier les ruptures potentielles
- Évaluer les opportunités de croissance et les menaces
- Réduire l'incertitude par une veille orientée décision

Comment fait-on pour réaliser cette analyse externe ?

Analyse externe : Comprendre l'environnement

- Le diagnostic externe s'intéresse aux facteurs exogènes qui influencent l'entreprise ou sur lesquels celle-ci peut agir pour faire valoir sa stratégie.
- L'environnement de l'entreprise est composé de 3 niveaux :



12/04/2026

Analyse externe : Comprendre l'environnement

Analyse du macro environnement

- L'analyse du macro environnement vise l'identification des facteurs environnementaux généraux influençant l'entreprise de manière durable.
- Il s'agit de facteurs qui jouent un rôle prépondérants soit dans la création d'opportunités ou l'avènement des menaces :
 - ✓ Facteurs politiques
 - ✓ Facteurs économiques
 - ✓ Facteurs socioculturels
 - ✓ Facteurs technologiques
- L'analyse de ces facteurs permet parfois de dégager de nouveaux segments d'activités.

12/04/2026

Analyse externe : Comprendre l'environnement

Analyse du méso environnement

- Le méso environnement est un niveau intermédiaire entre le macro et le micro.
- Il consiste à mettre en évidence les règles du jeu des secteurs d'activités de l'entreprise à travers l'analyse des rapports de forces liés à la demande, à l'offre et à la concurrence.

12/04/2026


www.adf-pro.com

Analyse externe : Comprendre l'environnement

Analyse du micro environnement

- Dit environnement immédiat, il représente la synthèse des comportements de l'entreprise avec ses partenaires.
- En effet, toute entreprise entretient des relations avec des intervenants. Cette analyse permet d'affiner la stratégie de l'entreprise à travers l'évaluation du poids des partenaires directs.

12/04/2026


www.adf-pro.com

Analyse sectorielle et concurrence

La performance d'une entreprise dépend en partie de la structure du secteur dans lequel elle évolue. Un dirigeant doit donc comprendre non seulement ses concurrents directs, mais aussi l'intensité concurrentielle, le pouvoir des clients, celui des fournisseurs, les entrants potentiels et les solutions de substitution. C'est cette lecture qui permet d'évaluer l'attractivité réelle d'un domaine d'activité.

- Évaluer l'intensité de la rivalité sectorielle
- Mesurer le pouvoir de négociation des clients
- Analyser le poids des fournisseurs dans la chaîne
- Identifier les menaces d'entrée et de substitution
- Estimer l'attractivité économique du secteur

Dans votre activité, la pression la plus forte vient-elle aujourd'hui des concurrents, des clients, des fournisseurs ou des substituts ?

Segmentation stratégique

La segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en ensembles d'activités homogènes du point de vue concurrentiel. Cette étape est décisive, car une stratégie ne se formule pas de la même manière selon les marchés, les technologies, les clients ou les modèles économiques concernés. Une bonne segmentation améliore fortement la qualité des choix et des arbitrages.

- Distinguer les domaines d'activité réellement homogènes
- Identifier des logiques concurrentielles spécifiques
- Éviter les analyses globales trop simplificatrices
- Faciliter l'allocation ciblée des ressources
- Adapter les choix à chaque activité stratégique

Votre organisation segmente-t-elle ses activités de manière suffisamment fine pour piloter des stratégies différenciées ?

Segmentation stratégique

Le processus de segmentation stratégique consiste à rassembler les produits de l'entreprise qui :

- Engagent les mêmes compétences et ressources (notamment la structure des coûts)
- Nécessitent les mêmes FCS
- Ont les mêmes concurrents

12/04/2026

Segmentation stratégique

Sur le plan opérationnel, pour segmenter l'activité de l'entreprise, il faut identifier :

- Les produits ou services proposés par l'entreprise
- La technologie nécessaires à ces produits et services
- Le marché sur lequel ils sont ou vont être commercialisés
- La clientèle ciblée
- Les concurrents sur le marché
- Les FCS

12/04/2026

Segmentation stratégique

La démarche conduisant à l'identification des segments stratégiques (DAS) consiste à segmenter l'activité de l'entreprise suivant deux catégories de critères :

Critères externes

- Clients
- Usage
- Circuit de distribution

Critères internes

- Technologies
- Structure des coûts
- Concurrents

12/04/2026

Analyse interne : Ressources & compétences

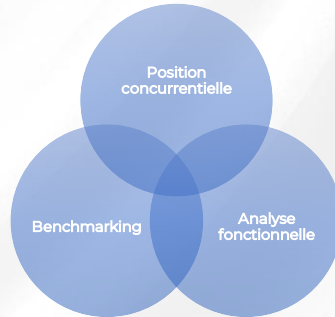
L'analyse interne vise à identifier ce que l'entreprise sait réellement faire mieux que les autres. Elle dépasse l'inventaire des moyens disponibles pour mettre en évidence les ressources clés, les compétences distinctives, les savoir-faire organisationnels et la capacité réelle d'exécution. C'est à ce niveau que se construit la crédibilité d'une stratégie.

- Identifier les ressources tangibles et intangibles
- Repérer les compétences distinctives et transférables
- Évaluer la capacité d'innovation et d'exécution
- Comprendre les limites structurelles de l'organisation
- Fonder la stratégie sur des avantages réels

Dans votre organisation, quelle compétence constitue aujourd'hui un véritable avantage, et laquelle est surestimée ?

Analyse interne : Ressources & compétences

- Le diagnostic interne est focalisé sur l'entreprise elle-même, et s'intéresse à analyser les forces et faiblesses de l'entreprises, ses domaines d'activités stratégiques, en relativisant par rapport aux concurrents et le marché.



Analyse interne : Ressources & compétences

Analyse de la position concurrentielle

- Cette analyse permet de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de **FCS**.
- En d'autres termes, cette analyse permet :
 - ✓ L'analyse des FCS par DAS
 - ✓ L'évaluation des performances de l'entreprises par rapport à ses concurrents
 - ✓ Doter l'entreprise des outils lui permettant le développement d'un avantage concurrentiel

Analyse interne : Ressources & compétences

Analyse de la position concurrentielle

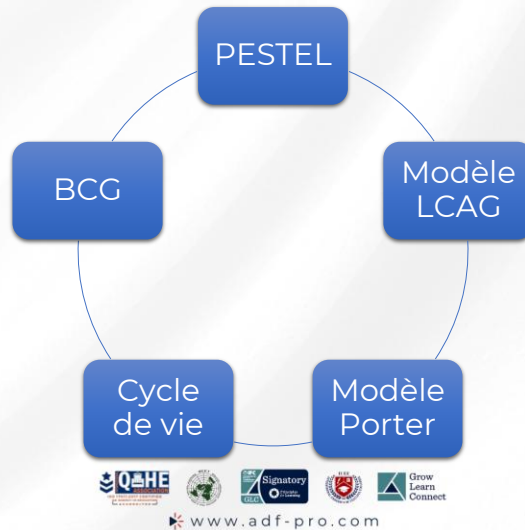
- Selon STRATEGOR, il existe 5 catégories de FCS :
 - ✓ Position sur le marché
 - ✓ Position en matière de coût
 - ✓ Image et implantation commerciale
 - ✓ Compétences techniques et maîtrise de la technologie
 - ✓ Rentabilité et moyens financiers

Analyse interne : Ressources & compétences

Benchmarking

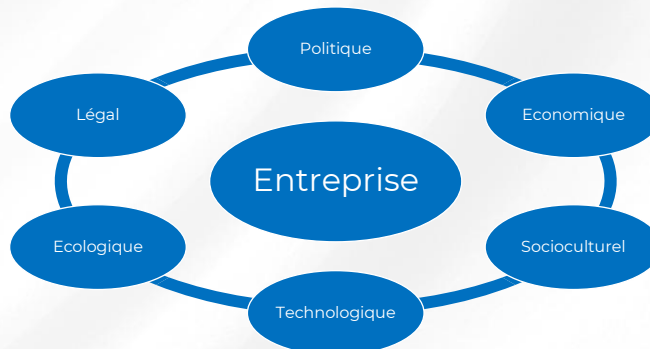
- Le benchmarking est l'étude comparative.
- Il consiste à comparer les performances de l'entreprise sur ses FCS, par rapport aux autres entreprises (idéalement la meilleure).
- L'idée n'est pas de pratiquer l'espionnage industriel, mais plutôt mettre en place un système de veille permettant la recherche des meilleures pratiques dans un secteur donné.
- De plus, il ne suffit pas de détecter les meilleures pratiques, mais de procéder continuellement à la détermination des écarts entre l'entreprise et les autres.

Comment déployer les outils de diagnostic ?



Analyse PESTEL

- Cet outil permet l'identification des tendances structurelles futures ainsi que les interactions entre elles.



Analyse SWOT (LCAG)

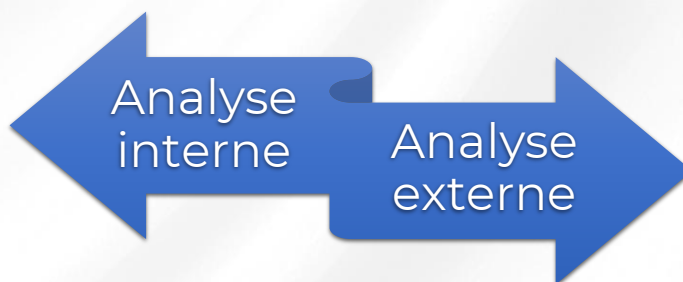
- Développé par Learned, Christensen, Andrews et Guth, il est LA référence en matière d'outil d'aide à l'élaboration de la stratégie.
- Ce modèle est basé sur un raisonnement en 5 étapes :
 - ✓ Evaluation externe (Opportunités et menaces, FCS)
 - ✓ Evaluation interne (Forces et faiblesses, compétences distinctives)
 - ✓ Création et évaluation des possibilités d'action
 - ✓ Eclaircissement des valeurs de l'environnement
 - ✓ Mise en œuvre de la stratégie en fonction des ressources
- Même si la matrice SWOT est un bon outil, elle demeure insuffisante, et peut être améliorée avec d'autres analyses.

12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

- Pour l'application du modèle LCAG, il est possible de recenser d'une part les forces et faiblesses de l'entreprise (analyse interne), et de l'autre les opportunités et menaces (analyse externe).



12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

Conduite de l'analyse interne

- Conduire une analyse interne correspond à l'examen des ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.
- Ses forces correspondent aux facteurs qui lui permettent de réussir mieux que ses concurrents.
- Ses faiblesses correspondent aux domaines où elle éprouve des difficultés par rapport à la concurrence.

12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

Conduite de l'analyse interne (à quoi faire attention)

- Marketing : Analyse de la gamme, services, qualité et autres ratios de marché.
- Recherche et développement : Poids de la R&D (innovation et différenciation).
- Gestion des flux informationnels : En termes de réactivité et capacité d'analyse.
- Management et ressources humaines : Expérience et compétence.
- Opérations courantes : Grandeurs relatives à la production, délais, qualité...
- Finances : Force de frappe financière, ressources, rentabilité...

12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

Conduite de l'analyse externe

- Conduire une analyse externe revient à détecter les opportunités et menaces émanant de l'environnement général de l'entreprises.
- Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui présentent des perspectives d'évolution pour l'entreprise.
- Les menaces sont des faits potentiellement préjudiciables pour l'entreprise, issus des mutations de l'environnement, et qui en l'absence d'une réponse de l'entreprise peuvent aboutir à la détérioration de son positionnement.

12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

Conduite de l'analyse externe (à quoi faire attention)

- Changements politiques : L'adoption de nouvelles réglementations, agenda politique ou encore changement de régime politique.
- Changements économiques : Principaux taux, pouvoir d'achat...
- Changements sociétaux : Evolution des habitudes des clients et autres facteurs sociétaux.
- Changements concurrentiels : Apparition de nouveaux concurrents, changements des prix sur le marché.
- Changements liés au marché : Obsolescence des produits, nouveaux usages des produits
- Changements des pratiques organisationnelles : Fournisseurs et clients, structure des coûts.

12/04/2026



Analyse SWOT (LCAG)

Les principaux constats SWOT

Forces <ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'expertise • Cycle de vie du produit • Avantage coût • Exclusivité et savoir-faire • Image de marque et réputation 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'expertise • Produits non particuliers • Faiblesse au niveau du mix marketing • Cycle de vie du produit • Image de marque et réputation
Opportunités <ul style="list-style-type: none"> • Marché à fort potentiel • Ouverture sur un nouveau marché • Assouplissement des réglementations • Emergence de nouveaux segments • Possibilités de nouer des alliances stratégiques 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> • Apparition de nouveaux concurrents • Guerre des prix • Apparition de nouveaux produits de substitution • Adoption de nouvelles réglementations

12/04/2026


www.adf-pro.com

Analyse SWOT (LCAG)

Limites de la matrice SWOT

- Elle donne une idée sur la situation actuelle de l'entreprise, sans plus.
- Elle met en avant les forces, faiblesses, opportunités et menaces, mais ne permet pas de déterminer comment obtenir un avantage concurrentiel.
- La détection de certains facteurs peut induire une focalisation sur ceux-ci, au détriment des autres facteurs (Risque de biais cognitif en termes de poids et d'importance).

12/04/2026


www.adf-pro.com

Analyse SWOT (LCAG)

Les stratégies élémentaires d'après la matrice SWOT

- Stratégie offensive
- Stratégie défensive
- Stratégie d'ajustement
- Stratégie de survie

12/04/2026

Analyse SWOT (LCAG)

Les stratégies élémentaires d'après la matrice SWOT

	Opportunités	Menaces
Forces	Stratégie offensive	Stratégie d'ajustement
Faiblesses	Stratégie défensive	Stratégie de survie

12/04/2026

Analyse SWOT (LCAG)

Description du modèle de Michael Porter

- Le modèle des 5 forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique et marketing, qui s'intéresse à l'étude des facteurs extérieurs qui pèsent sur l'entreprise ou sur un DAS.
- Pour Porter, la concurrence est un jeu d'influence qui impacte la manière avec laquelle l'entreprise doit se comporter.

12/04/2026



Modèle de PORTER

Description du modèle de Michael Porter



12/04/2026



Modèle de PORTER

Intensité concurrentielle

- Caractéristiques de la concurrence
- Structure des coûts des concurrents
- Niveau de différenciation
- Capacité et potentiel du marché
- Stratégie des concurrents

12/04/2026

Modèle de PORTER

Pouvoir de négociation des clients

- Poids des clients
- Caractéristiques des clients
- Possibilités d'intégration
- Capacité de différenciation dans le marché
- Coûts de remplacement des clients
- Concentration des clients

12/04/2026

Modèle de PORTER

Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Prestations des fournisseurs
- Coûts de remplacement des fournisseurs
- Poids vis-à-vis des fournisseurs
- Caractéristiques des fournisseurs
- Concentration des fournisseurs
- Possibilités d'intégration

12/04/2026


www.adf-pro.com

Modèle de PORTER

Menace des nouveaux entrants

- Moyens financiers et structure des coûts
- Disponibilité et accès à la technologie
- Coûts de remplacement des clients
- Fidélité des clients
- Canaux de distribution
- Réglementation et autres normes

12/04/2026


www.adf-pro.com

Modèle de PORTER

Menace des produits de substitution

- Caractéristiques de produits de substitution
- Coûts de remplacement par les produits de substitution
- Tendances des clients en matière de consommation

12/04/2026

Modèle de PORTER

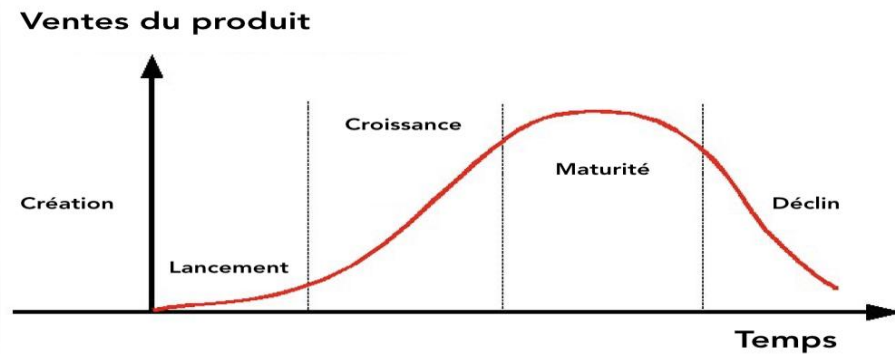
Apports et limites

+	<p>Permet d'analyser l'ensemble des facteurs d'influence</p> <p>Permet à l'entreprise d'opérer des choix pertinents quant à sa réaction</p>	<p>Ne permet pas l'intégration des changements perpétuels de l'environnement</p> <p>Ne tient pas compte des éventuelles synergies</p>
---	---	---

12/04/2026

Cycle de vie

- L'analyse de la position actuelle et future d'un produit ou un DAS permet de mieux orienter la stratégie de l'entreprise.



12/04/2026

Cycle de vie

Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
<ul style="list-style-type: none"> • Peu de profit • Faible croissance • Faible concurrence (dans certains cas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande et augmentation des ventes • Bénéfices corrects et des investissements en cours • Attrait de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilisation, voire ralentissement, des ventes • Forte rentabilité face à peu d'investissement • Forte concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des ventes • Emergence de nouveaux produits ou DAS sur le marché • Diminution des profits (voire négatifs)

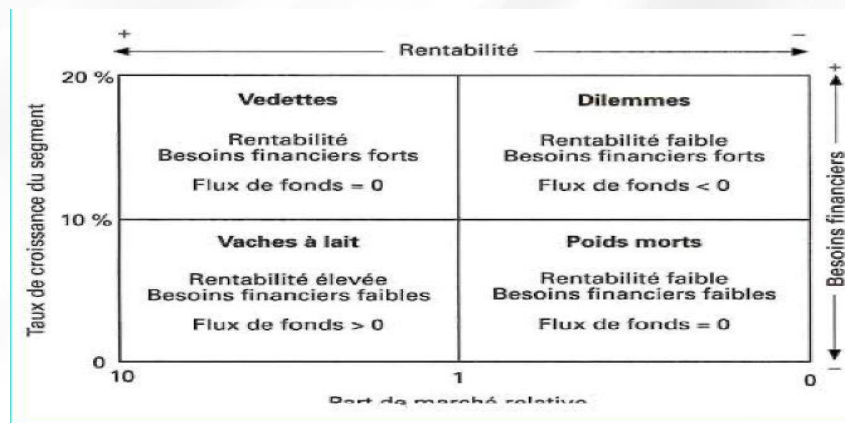
12/04/2026

Matrice BCG

- La matrice BCG est un outil qui permet de positionner les produits ou DAS de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents.
- Ainsi, elle permet d'orienter la stratégie de l'entreprise, soit à travers le renforcement du positionnement, le développement ou encore l'abandon de certains produits ou DAS.
- La matrice BCG apporte donc une lecture du portefeuille produit de l'entreprise suivant deux grandeurs :
 - ✓ Croissance du marché
 - ✓ Part de marché relative

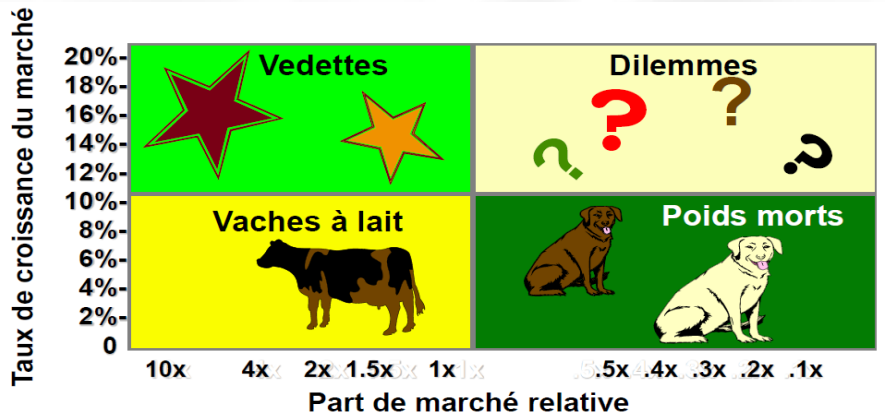
12/04/2026

Matrice BCG



12/04/2026

Matrice BCG



12/04/2026

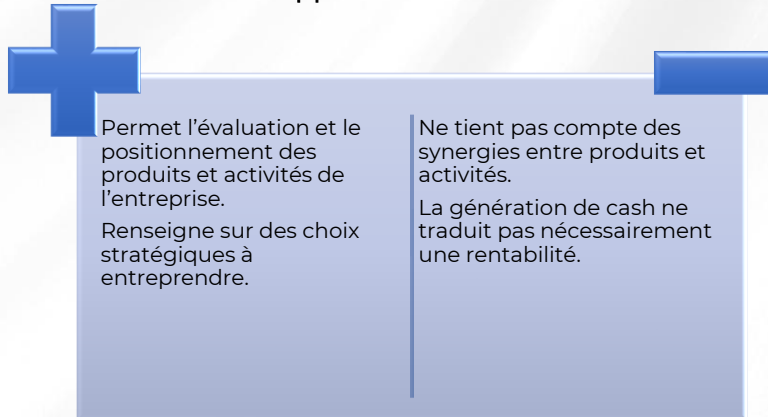
Matrice BCG

- Les dilemmes : Il s'agit généralement de produits en phase de lancement, qui affichent un fort potentiel de croissance, et donc consomment beaucoup de ressources financières mais ne génèrent pas beaucoup de cash.
- Les vedettes : Il s'agit des produits en phase de croissance, qui consomment des ressources financières mais génèrent beaucoup de cash puisqu'ils se vendent très bien. Ainsi, les profits existent mais sont relativement modestes.
- Les vaches à lait : Il s'agit des produits en phase de maturité. La majorité des charges étant amortie, ils ne consomment pas beaucoup de ressources mais génèrent énormément de cash et s'accompagnent d'une forte rentabilité.
- Les poids morts : Il s'agit des produits en phase de déclin, qui ne consomment quasiment rien mais ne génèrent pas de cash non plus.

12/04/2026

Matrice BCG

Apports et limites



12/04/2026

Matrice BCG

DAS	CA de la société	CA du principal concurrent	Croissance (hors inflation)
Fruits rouges surgelés	200	50	3%
Desserts à base de fruits rouges	30	60	10%
Arômes fruits rouges	50	100	0%
Yaourts aux fruits rouges	60	180	8%
Glaces aux fruits rouges	100	50	12%
Restauration collective	40	50	10%

12/04/2026

Chaîne de valeur et création de valeur

La chaîne de valeur permet de comprendre où et comment l'entreprise crée effectivement de la valeur. Elle aide le dirigeant à distinguer les activités qui soutiennent la différenciation, celles qui pèsent sur les coûts, et celles qui pourraient être repensées, mutualisées ou externalisées. Elle transforme l'analyse interne en levier concret de décision.

- Cartographier les activités principales et de support
- Identifier les sources de valeur et les poches d'inefficience
- Relier performance opérationnelle et avantage stratégique
- Éclairer les choix d'intégration ou d'externalisation
- Prioriser les efforts d'optimisation et de différenciation

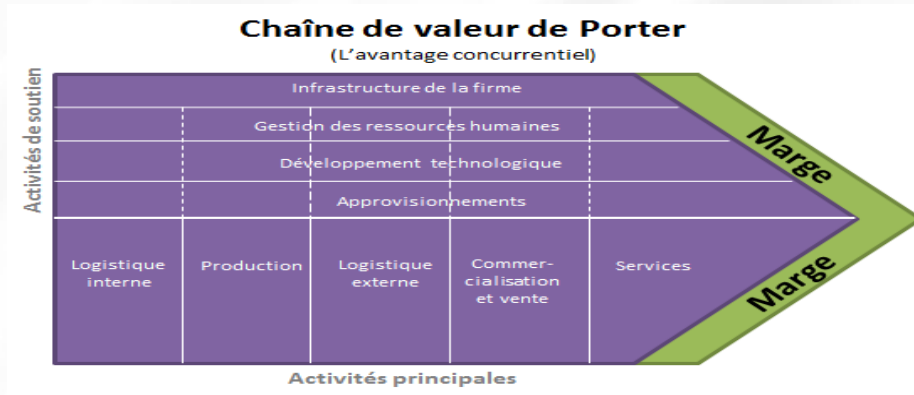
Dans votre chaîne de valeur, quelles activités méritent d'être renforcées, et lesquelles devraient être repensées ?

Chaîne de valeur de PORTER

Description de la chaîne de valeur

- Elaborée par Porter, la chaîne de valeur offre une autre manière de lire les activités de l'entreprise, à travers leur positionnement dans une matrice regroupant les activités principales et les activités de soutien.
- Elle permet également d'orienter les efforts de l'entreprise de manière à minimiser les coûts et améliorer la rentabilité.

Chaîne de valeur de PORTER



12/04/2026



Chaîne de valeur de PORTER

Les activités principales

- Logistique interne : Réception des MP, stockage, livraisons en interne.
- Production : L'usinage, transformation, emballage.
- Logistique externe : Distribution, gestion des commandes.
- Commercialisation et ventes : Mix marketing.
- Services : SAV et autres services annexes.

12/04/2026



Chaîne de valeur de PORTER

Les activités de soutien

- Approvisionnement : MP, pièces de rechange, machines...
- Développement technologique : R & D, conception et procédés technologiques.
- Gestion des ressources humaines : Recrutement, formation, rémunération, motivation.
- Infrastructures de la firme : Organisation, moyens de l'entreprise, comptabilité et finance.

12/04/2026



Chaîne de valeur de PORTER

Les facteurs permettant le développement d'un avantage coût (Suivant la logique des activités de la chaîne de valeur de Porter)

- Economies d'échelle
- Apprentissage
- Utilisation de capacité
- Articulations entre les activités
- Niveau d'intégration verticale
- Synchronisation d'entrée du marché
- Politique de coût ou de différenciation
- Zone géographique
- Facteurs institutionnels

12/04/2026



Panorama des outils de diagnostic stratégique

Le dirigeant dispose de nombreux outils pour structurer son diagnostic stratégique. Aucun outil n'est suffisant en soi : Chacun éclaire une dimension spécifique de la réalité. L'enjeu n'est donc pas de choisir "le bon outil", mais de combiner intelligemment plusieurs grilles de lecture pour réduire l'incertitude et améliorer la qualité des décisions.

- PESTEL : Lecture macro des tendances et ruptures environnementales
- Porter : Analyse de la structure concurrentielle et de l'attractivité sectorielle
- SWOT (LCAG) : Synthèse interne/externe pour orienter les choix
- BCG / Cycle de vie : Gestion dynamique du portefeuille d'activités
- Chaîne de valeur : Identification des sources internes de création de valeur

Dans votre pratique, utilisez-vous ces outils comme des instruments d'analyse...
ou comme des supports réels de décision ?



Apports, limites et conditions d'utilisation

Les outils de diagnostic ne produisent pas de stratégie, ils structurent la réflexion.

Leur pertinence dépend fortement de la qualité des données, du niveau d'analyse et surtout de l'interprétation du dirigeant.

Mal utilisés, ils peuvent simplifier excessivement la réalité ou renforcer des biais existants.

- PESTEL : Utile pour anticiper, mais peu actionnable directement
- Porter : Puissant pour analyser un secteur, mais peu dynamique
- SWOT : Synthétique, mais souvent trop descriptive et statique
- BCG / Cycle de vie : Facilite les arbitrages, mais simplifie la complexité
- Chaîne de valeur : Très opérationnelle, mais exige une analyse fine interne



Ce que doit produire un bon diagnostic stratégique...

Un diagnostic stratégique n'est pas un document descriptif, c'est un outil d'aide à la décision. Il doit permettre au dirigeant de comprendre sa position réelle, d'identifier ses marges de manœuvre et de préparer des choix structurants. Sa valeur se mesure à sa capacité à éclairer des arbitrages concrets.

- Identifier clairement les opportunités prioritaires et menaces critiques
- Mettre en évidence les véritables avantages et faiblesses internes
- Hiérarchiser les enjeux plutôt que les lister
- Faire émerger des options stratégiques concrètes
- Préparer des décisions d'allocation de ressources

Votre diagnostic actuel permet-il réellement de décider... ou seulement de comprendre ?

Avantage concurrentiel : Fondements

Une stratégie n'existe réellement que si elle permet à l'entreprise de construire ou de défendre un avantage concurrentiel. Celui-ci suppose une proposition de valeur identifiable, une différence perçue par le marché et une difficulté de répliation par les concurrents. Le dirigeant doit donc chercher non pas à "faire comme les autres", mais à être défendablement distinctif.

- Définir une proposition de valeur claire et crédible
- Rechercher une différence perçue par le client
- S'appuyer sur des ressources difficilement imitables
- Assurer la cohérence entre offre, modèle et capacités
- Entretenir l'avantage dans la durée par adaptation continue

Votre organisation dispose-t-elle d'un avantage concurrentiel réel, ou seulement d'arguments commerciaux ?

Parlons stratégies

Les grandes familles stratégiques...

Stratégies génériques/concurrentielles

Les stratégies génériques rappellent qu'une entreprise ne peut pas tout faire simultanément avec la même intensité. Elle doit choisir son registre dominant de performance : Leadership par les coûts, différenciation, ou focalisation sur un segment particulier. Le véritable enjeu pour le dirigeant est d'assumer ce choix et d'en tirer les conséquences sur l'organisation et les investissements.

- Choisir une logique dominante de création de valeur
- Chercher soit l'efficacité, soit la différenciation, soit la focalisation
- Éviter la confusion stratégique et les compromis flous
- Aligner organisation, offre et ressources avec le choix retenu
- Rendre la promesse stratégique lisible pour le marché

Dans votre secteur, les acteurs qui réussissent le mieux sont-ils ceux qui dominent par les coûts, par la différenciation ou par la niche ?

Stratégies génériques/concurrentielles



12/04/2026

Stratégie de domination pour les coûts

- Lorsqu'une entreprise arrive à minimiser ses coûts, elle a la possibilité de pratiquer une politique prix permettant de répondre aux hostilités des concurrents et préserver son positionnement.
- La stratégie de domination par les coûts consiste donc à proposer aux clients de l'entreprise un produit qui a la même valeur que ceux des concurrents, mais à un prix plus faible, puisqu'elle arrive à minimiser les coûts, et donc elle domine par les coûts.

12/04/2026

Stratégie de domination pour les coûts

- La stratégie de domination par les coûts est une stratégie de volume (c'est-à-dire produire une grande quantité pour bien amortir des charges fixes et réduire le coût unitaire).
- Si une entreprise souhaite adopter cette stratégie, elle devra se positionner sur un marché ou un DAS où :
 - ✓ La différenciation des produits est très faible
 - ✓ Le principal critère d'achat du produit est le prix
 - ✓ La concurrence se fait principalement par le prix

12/04/2026



Stratégie de domination pour les coûts

Comment développer une stratégie de domination par les coûts ?

- **Les économies d'échelles** : Ces économies sont possibles grâce à l'amortissement des charges fixes sur une plus grande quantité de produits. Ainsi, en produisant plus, le coût unitaire diminue.
- **Les effets d'apprentissage** : Au fur et à mesure que l'entreprise produit, elle acquiert de l'expérience (sur le plan commercial, logistique et technique), ce qui lui permet d'apporter les ajustements nécessaires pour éliminer les coûts superflus.
- **L'innovation** (automatisation) : Investir dans l'innovation permettant la réduction des coûts et de la durée de production. (Exemple de l'automatisation).

12/04/2026



Stratégie de différenciation

- La stratégie de différenciation consiste à différencier le produit de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents, en lui attribuant une spécificité exclusive.
- Cependant, il ne s'agit pas de n'importe quelle spécificité, mais plutôt une qui intéresse fortement les clients et vis-à-vis de laquelle ces derniers peuvent s'attacher.
- Elle permet de réduire, voire éliminer, les possibilités de comparaison entre les produits de l'entreprise et ceux de ses concurrents.
- Pour que cette stratégie soit un succès, il faut que la différenciation soit :
 - ✓ Exclusive
 - ✓ Significative
 - ✓ Réellement perçue par le client

12/04/2026

Stratégie de différenciation

- Il existe plusieurs caractéristiques qui peuvent devenir source de différenciation des produits de l'entreprise, on peut citer :
 - ✓ La technologie
 - ✓ La qualité
 - ✓ L'aspect esthétique
 - ✓ La notoriété et l'image de la marque
 - ✓ Le SAV
 - ✓ La sécurité
 - ✓ L'ergonomie
- De même, la différenciation peut s'opérer :
 - ✓ Par le haut
 - ✓ Par le bas

12/04/2026

Stratégie de niche/recentrage

- La stratégie de niche consiste à se concentrer sur un seul segment du marché. Ce segment est généralement celui :
 - ✓ Dans lequel l'entreprise est bien positionnée
 - ✓ Qui est le plus rentable pour l'entreprise
 - ✓ Où elle a le moins de concurrents
- La stratégie de niche ou de recentrage est généralement adaptée aux TPE et PME, et n'a pas d'effet de taille.
- Cependant, elle comporte un risque majeur, la forte dépendance par rapport à un seul segment.

12/04/2026

Stratégies de développement



12/04/2026

Stratégie de spécialisation

- La stratégie de spécialisation consiste à limiter l'activité de l'entreprise à un produit ou famille de produits uniques.
- L'entreprise concentre ses efforts dot sur un seul DAS afin de développer un haut niveau de compétences sur celui-ci, et acquérir un avantage concurrentiel.

12/04/2026

Stratégie de spécialisation

- L'adoption d'une stratégie de spécialisation, dans le cadre du développement de l'entreprise, est généralement motivée par :
 - ✓ Les moyens limités de l'entreprise
 - ✓ La taille de l'entreprise
 - ✓ La volonté de développer un savoir-faire spécifique
 - ✓ La sécurité dans les affaires, le temps d'atteindre une taille optimale (tremplin)

12/04/2026

Stratégie de spécialisation

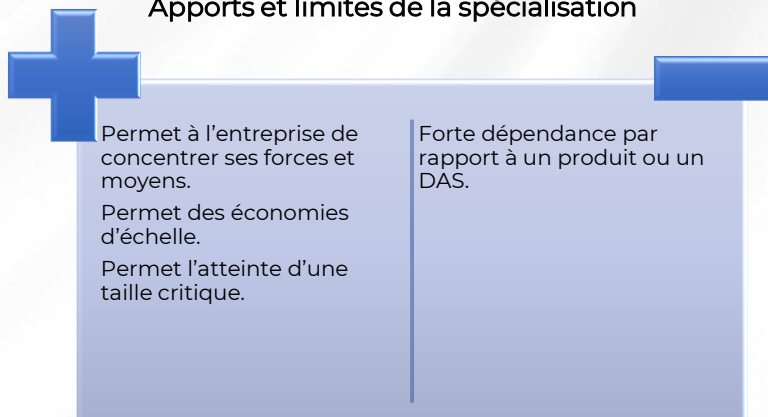
Types de spécialisation

- Une entreprise qui souhaite se développer en se spécialisant a la possibilité d'adopter plusieurs stratégies :
 - ✓ Pénétration du marché : L'entreprise cherchera à augmenter significativement son CA, et donc ses parts de marché. Pour cela, elle devra produire plus (économies d'échelle) et inonder le marché par ses produits (distribution intensive).
 - ✓ Développement du marché : L'entreprise cherchera l'élargissement de la clientèle cible (sur le plan géographique et également sur le plan caractéristiques).
 - ✓ Développement du produit : L'entreprise cherchera le développement de produits nouveaux afin d'étoffer sa gamme ou la restreindre.

12/04/2026

Stratégie de spécialisation

Apports et limites de la spécialisation



12/04/2026

Stratégie de diversification

- Cette stratégie consiste à rajouter des métiers nouveaux au portefeuille activités de l'entreprise.
- Il ne s'agit pas nécessairement de développer des activités reliées entre elles, mais parfois des activités bien distinctes.
- Cette stratégie donne la possibilité à l'entreprise d'explorer de nouveaux secteurs d'activités.

12/04/2026



Stratégie de diversification

Comment se diversifier ?

- **Diversification de placement** : C'est généralement le cas des entreprises qui dégagent d'importants bénéfices, et qui les réinvestissent dans d'autres activités afin d'augmenter la rentabilité et les profits. Cette diversification est plus adaptée aux entreprises déjà rentables et qui disposent de ressources financières importantes.
- **Diversification de confortement** : Il s'agit de renforcer la position de l'entreprise sur son segment. Cette démarche est généralement adoptée lorsque le marché est instable ou volatile. Elle est adaptée aux PME et entreprise de taille raisonnable puisqu'elle ne nécessite pas des ressources financières importantes.
- **Diversification de redéploiement** : Il s'agit ici d'investir un nouveau secteur d'activités que l'entreprise juge intéressant. Dans ce cas, l'entreprise procédera au redéploiement de ses activités (reconversion).
- **Diversification de survie** : C'est le cas des entreprises en difficulté qui cherche d'autres activités pour garantir leur survie. Cette diversification est opérée par les entreprises qui ont des difficultés sur le plan concurrentiel.

12/04/2026



Stratégie de diversification

Formes de diversification

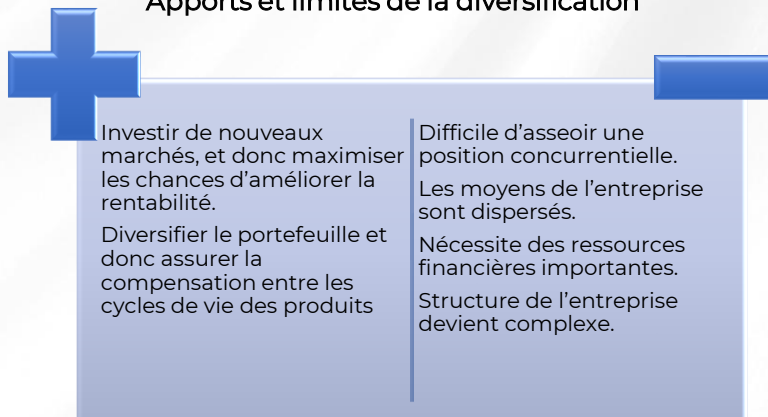
- **Diversification horizontale** : Il s'agit de lancer des nouveaux produits sur le marché, qui ont éventuellement des liens commerciaux ou technologiques entre eux (Exemple : Banque et assurance). C'est généralement le cas des produits qui ont la même clientèle.
- **Diversification verticale** : Il s'agit d'intégrer des activités en amont (Fournisseurs) et en aval (Clients).
- **Diversification concentrique** : Elle prend plusieurs formes :
 - ✓ Produire des produits semblables pour des clients différents
 - ✓ Produire des produits nouveaux pour des clients identiques
 - ✓ Produire des produits semblables mais avec des réseaux de distribution différents

12/04/2026



Stratégie de diversification

Apports et limites de la diversification



12/04/2026



Modes de croissance

- La croissance renvoie à l'augmentation de la taille de l'entreprise, mesurée généralement par le chiffre d'affaires.
- Elle prend deux formes :
 - ✓ Croissance interne : C'est quand l'entreprise se développe par ses propres moyens de production.
 - ✓ Croissance externe : C'est quand l'entreprise reprend des capacités de production déjà existantes.
- L'augmentation de la taille de l'entreprise lui attribue un certain nombre d'avantages, notamment les économies d'échelle, qui lui permettent d'être concurrentielle en terme des coûts. La croissance lui permet également d'agrandir son influence et pouvoir sur le marché (fournisseurs, clients et autres concurrents).

12/04/2026



Croissance interne

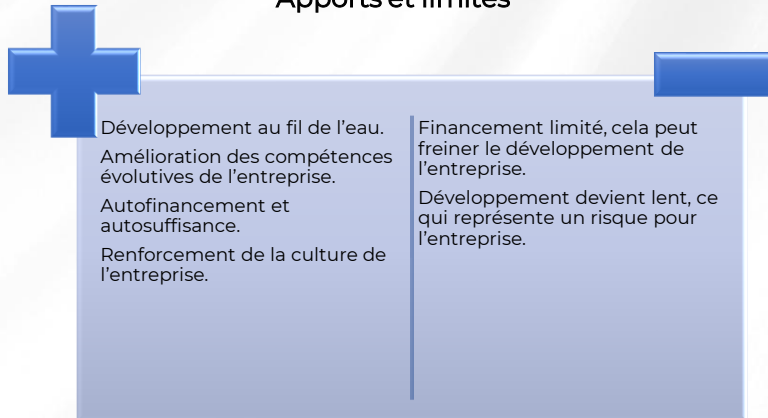
- La croissance interne traduit un développement assuré par les ressources et les compétences internes de l'entreprise.
- Dans ce cas, l'entreprise cherche à développer ses propres capacités et ressources.
- La croissance interne est généralement financée par les propres ressources de l'entreprise.

12/04/2026



Croissance interne

Apports et limites



12/04/2026

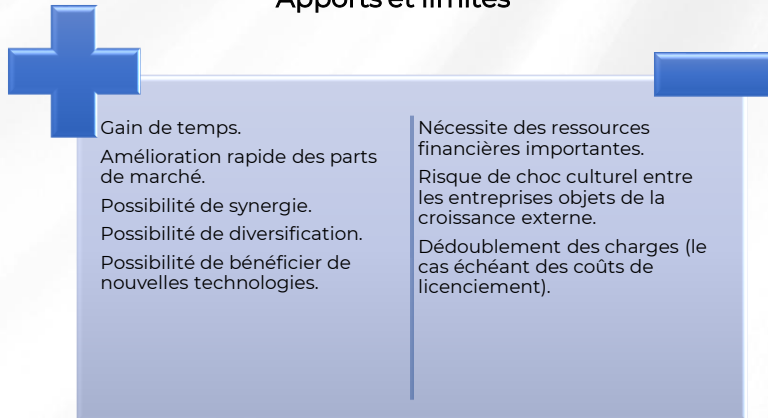
Croissance externe

- La croissance externe fait référence au développement de l'entreprise à travers les compétences et ressources d'une autre entreprise.
- La croissance externe peut s'opérer à travers :
 - ✓ Fusions : C'est lorsque deux entreprises se mettent d'accord pour fusionner leur patrimoine respectif afin de former une nouvelle entité. Généralement cela s'apparente à la disparition des deux entreprises et la création d'une nouvelle.
 - ✓ Fusions-absorptions : C'est lorsqu'une entreprise acquiert les titres et les actifs d'une autre entreprise dite absorbée. Généralement cela s'apparente à la disparition de l'entreprise absorbée et la subsistance de l'entreprise absorbante.
 - ✓ Apports partiels d'actifs : C'est lorsqu'une entreprise apporte une partie de son actif à une entreprise nouvelle ou existante, en contrepartie des titres émis par la société bénéficiaire de l'apport.

12/04/2026

Croissance externe

Apports et limites



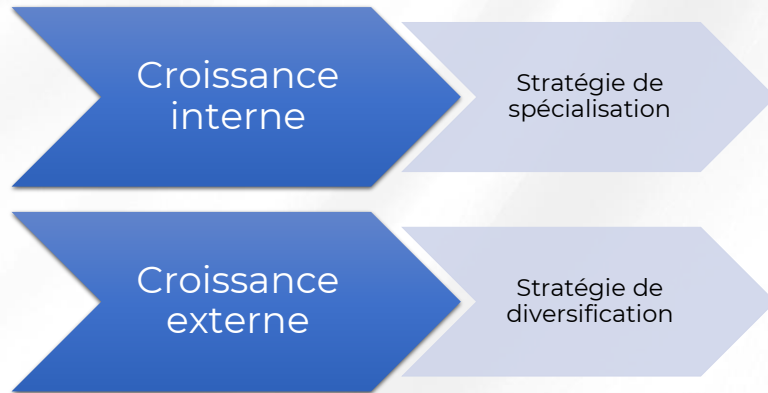
12/04/2026

Croissance interne VS Croissance externe

- Outre les avantages et les inconvénients de chaque mode de croissance, l'option pour tel ou tel mode doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs :
 - ✓ Temps : La croissance externe devient pertinente si l'entreprise ne dispose pas de beaucoup de temps pour atteindre sa taille critique.
 - ✓ Culture et histoire de l'entreprise : La croissance externe implique l'intégration de deux cultures et deux histoires qui peuvent être bien différentes, et donc bloquantes.
 - ✓ Cycle de vie du DAS : Lorsque le DAS de l'entreprise est en phase de maturité, cela ne lui laisse pas beaucoup d'opportunités de développement. Il serait plus simple d'acquérir une entreprise existante, dont les DAS sont en phase de croissance.
 - ✓ Présence d'une opportunité : Les opportunités dont on parle sont d'abord la possibilité de neutraliser un concurrent/fournisseur/client, ou alors tomber sur une entreprise sous-évaluée, ou encore tomber sur une entreprise possédant une technologie exclusive.

12/04/2026

Quelle relation naturelle entre croissance & stratégie



12/04/2026

Question existentielle...

La croissance est-elle



12/04/2026

Stratégie d'internationalisation

- Une entreprise qui s'internationalise est une entreprise qui mène une stratégie d'extension au-delà de ses frontières nationales.
- Cette stratégie concerne principalement les grandes entreprises, même si récemment, nous remarquons que plusieurs PME tendent également à s'internationaliser.

12/04/2026



Pourquoi s'internationaliser ?

Facteurs macros

- Avec la mondialisation, l'ouverture des frontières et l'assouplissement des réglementations, certains pays ont accordé une attention particulière et une importance capitale au phénomène d'internationalisation des entreprises, de manière à amplifier leur emprise sur la sphère économique,
- Ainsi, la vague d'internationalisation entamée au milieu du 20^{ème} siècle a été principalement encouragée pour des raisons politiques.
- De plus, la globalisation financière et les 3D ont contribué significativement dans le choix d'internationalisation de certaines entreprises.

12/04/2026



Pourquoi s'internationaliser ?

Marché et demande

- Avec le développement de la logistique et des moyens de transport à l'échelle internationale, aussi bien en terme de coût que de délai, la planète est devenue un seul marché connecté et accessible. Cela incite les entreprises à s'internationaliser.
- De plus, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a homogénéisé la demande à l'échelle planétaire, ce qui amène les entreprises à offrir des produits destinés à plusieurs pays.

12/04/2026



Pourquoi s'internationaliser ?

Quête de compétitivité

- Certaines entreprises n'arrivent plus à faire face à la concurrence sur leur marché local, surtout si le marché est saturé. Cela pousse les entreprises à s'internationaliser pour couvrir d'autres marchés sur lesquels elles peuvent être compétitives.
- Pour certains secteurs dont le cycle de vie est réduit, les entreprises sont dans l'obligation d'investir dans la recherche et développement plutôt que l'usinage et la manutention. Dans ce genre de situations, l'amortissement de l'ensemble des investissements n'est pas adapté au secteur, ce qui pousse les entreprises à s'internationaliser pour bien amortir l'investissement lié à l'usinage et manutention.
- En fin, les économies d'échelles sont un facteur important poussant les entreprises vers l'internationalisation de leurs activités.

12/04/2026



Niveaux et moyens d'internationalisation

- L'évaluation du niveau d'internationalisation d'une entreprise passe par l'observation du procédé d'internationalisation ainsi que les moyens mobilisés par celle-ci.
- Généralement, l'entreprise opte par une internationalisation progressive, pour des raisons de coûts et de maîtrise des risques.
- Ainsi, elle peut mobiliser plusieurs moyens pour s'internationaliser.

12/04/2026



Niveaux et moyens d'internationalisation

L'exportation

- Exporter signifie vendre tout ou une partie des produits, fabriqués dans le pays d'origine de l'entreprise, sur un ou plusieurs marchés étrangers.
- Dans la pratique, nous recensons 3 types d'exportation :
 - ✓ **Exportation directe** : C'est lorsque l'entreprise commercialise elle-même, par ses propres moyens, ses produits sur des marchés étrangers. Ce type d'exportation implique une parfaite connaissance des marchés cibles et la mise en place d'une stratégie marketing adaptée.
 - ✓ **Exportation indirecte** : C'est lorsque l'entreprise fait appel à des intermédiaires pour écouler des produits sur des marchés étrangers (sociétés de commerce international, des importateurs étrangers...)
 - ✓ **Exportation associée** : C'est lorsque plusieurs entreprises exportatrices se regroupent ou lorsqu'une entreprise mobilise le réseau commercial d'autres entreprises installées à l'étranger.

12/04/2026



Niveaux et moyens d'internationalisation

La distribution à l'échelle planétaire

- C'est l'un des moyens les plus utilisés par les entreprises qui souhaitent s'internationaliser. Il prend la forme d'un accord établi entre une entreprise locale et une ou plusieurs autres locales mais dans leur pays.
- Les moyens les plus utilisés sont :
 - ✓ **Licences** : C'est lorsque l'entreprise accorde à une autre entreprise, locale mais à l'étranger, le droit de fabriquer et vendre ses produits protégés par un brevet ou licence (Exemple Renault et PSA au Maroc).
 - ✓ **Franchises** : C'est lorsque l'entreprise appelée franchiseur, accorde à une autre entreprise appelée franchisé, le droit de commercialiser ses produits en échange d'une compensation financière (Exemple McDonald's)

12/04/2026



Niveaux et moyens d'internationalisation

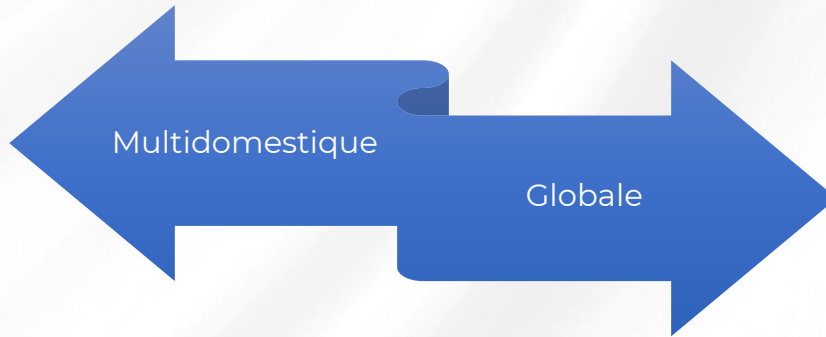
L'implantation

- Il s'agit pour l'entreprise de s'implanter directement sur un autre marché (Investissement Direct à l'Étranger : IDE).
- Une entreprise qui souhaite s'installer dans un autre pays a deux possibilités :
 - ✓ **Créer une nouvelle entité dans le pays d'accueil** : C'est lorsque l'entreprise locale crée une filiale ou succursale dans un autre pays afin de produire ou commercialiser ses produits. Tant que la nouvelle entreprise créée est contrôlée majoritairement par l'entreprise et qu'elle produit ou commercialise les produits de l'entreprise locale, on parle d'internationalisation.
 - ✓ **Racheter une entreprise dans le pays d'accueil** : C'est lorsque l'entreprise procède au rachat d'une entreprise existante dans un pays étranger, et réalise une fusion absorption.

12/04/2026



Les stratégies internationales



12/04/2026

Les stratégies internationales

Multidomestique

- C'est lorsque l'entreprise crée des filiales dans plusieurs pays et délocalise complètement sa production.
- Dans ce cas, chaque filiale jouit d'une grande autonomie et de l'indépendance en matière de production et de gestion. De plus, chaque filiale étant identique à la structure de l'entreprise mère.
- Cependant, il existe généralement un volet dans lequel les filiales ne sont pas indépendante, notamment Design et R&D.
- Le choix d'une stratégie d'internationalisation multidomestique permet d'aborder chaque marché de manière bien distincte, ce qui permet au groupe de mener des stratégies aussi distinctes en fonction des marchés étrangers, et donc renforcer sa position concurrentielle.

12/04/2026

Les stratégies internationales

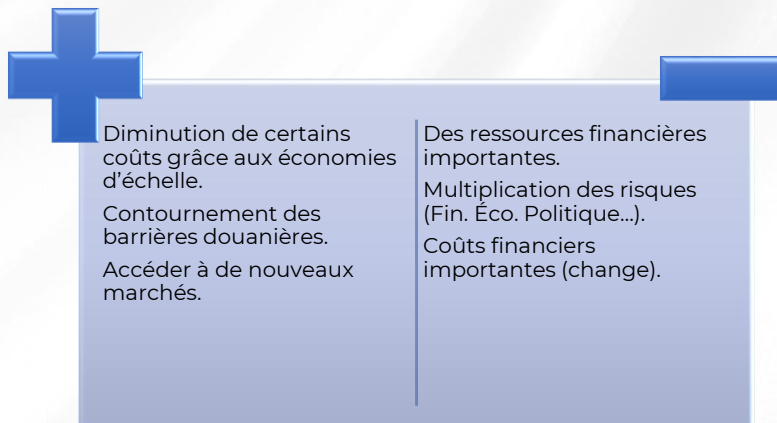
Globale

- C'est lorsque l'entreprise adopte une vision mondiale dans la conduite de sa stratégie, incluant également la concurrence et les contraintes liées au marché.
- Cette stratégie est généralement adoptée par les entreprises qui disposent de parts de marché confortables dans les principaux pays (marchés). Dans ce cas, l'entreprise cherchera à unifier ses produits plutôt qu'adopter un produit par marché. Autrement dit, l'entreprise façonne son marché mondial à travers ses produits.
- Cette stratégie implique également la création de filiales un peu partout dans le monde, mais qui ne sont pas nécessairement indépendantes, mais qui sont liées par des opérations.

12/04/2026



Avantages et limites de l'internationalisation



12/04/2026



Les stratégies de coopération : Alliances

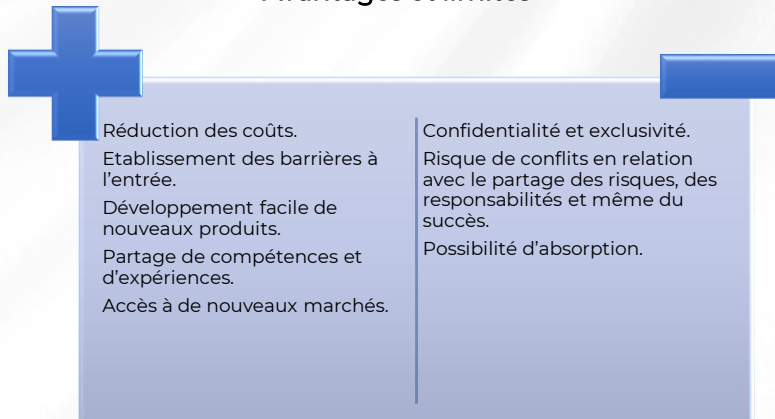
- L'alliance est un accord conclu entre deux ou plusieurs entreprises, concurrentes ou non, en vue de mener conjointement certains projets ou activités.
- Les alliances sont devenu un impératif en temps de mondialisation qui accélère les mutations de l'environnement.
- Il existe plusieurs types d'alliances :
 - ✓ **Alliances complémentaires** : C'est lorsque des entreprises mettent en commun leurs ressources de nature différente. (Les entreprises ne sont plus concurrentes directes).
 - ✓ **Alliances de co-intégration** : C'est lorsque des entreprises additionnent leurs ressources et compétences sur une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur afin de réaliser des économies d'échelle. (Les entreprises restent concurrentes).
 - ✓ **Alliances pseudo-concentration** : C'est lorsque des entreprises qui produisent le même produit, additionnent leurs ressources pour la production d'un produit unique. (Les entreprises ne sont plus concurrentes sur le produit commun, mais le restent sur les autres).

12/04/2026


www.adf-pro.com

Les stratégies de coopération : Alliances

Avantages et limites



12/04/2026


www.adf-pro.com

Les stratégies de coopération : Partenariats

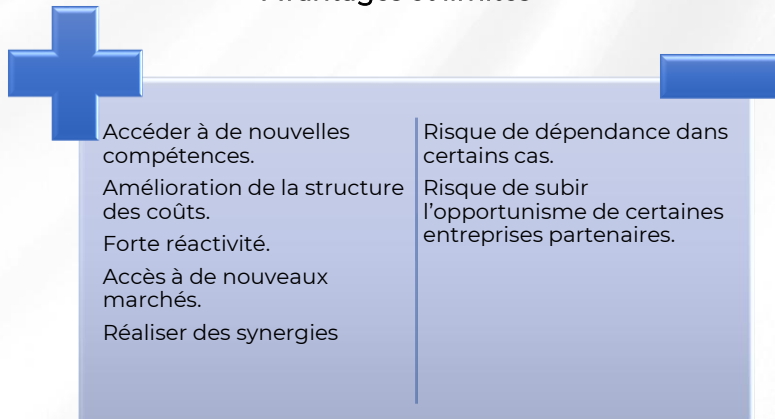
- Les entreprises non concurrentes sont parfois amenés à conclure des accords de coopération lorsque des synergies entre elles sont possibles.
- Cela prend la forme de mise en commun de leurs compétences et collaborer conjointement, à travers :
 - ✓ Sous-traitance : Cela consiste pour une entreprise (donneuse d'ordre) à exécuter une partie de sa production par une autre entreprise (sous-traitante).
 - ✓ Franchise : Cela consiste pour une entreprise (franchiseur) à mettre à disposition de son savoir-faire et sa marque au profit d'une autre entreprise (franchisé) moyennant redevance.
 - ✓ Cession de licence : Cela consiste pour une entreprise à céder le droit d'exploitation d'un brevet, technologie ou autre marque à une autre entreprise moyennant redevance.

12/04/2026



Les stratégies de coopération : Partenariats

Avantages et limites



12/04/2026



Arbitrage Combinaison Cohérence

Le vrai levier du dirigeant...

Les stratégies : Un système, pas un choix isolé

Une erreur fréquente consiste à présenter les stratégies comme des alternatives exclusives. En réalité, un dirigeant ne choisit pas une stratégie unique, mais construit une combinaison cohérente de plusieurs logiques stratégiques. La performance résulte de l'articulation intelligente entre positionnement, développement, croissance et coopération.

- Stratégies concurrentielles : Comment gagner sur un marché donné
- Stratégies de développement : Où se développer (spécialisation/diversification)
- Croissance : Comment changer d'échelle (interne/externe)
- Internationalisation : Où étendre le terrain de jeu
- Coopération : Avec qui s'associer pour accélérer

Dans votre organisation, la stratégie est-elle pensée comme un choix... ou comme une architecture ?

Quand mobiliser chaque grande famille stratégique

Chaque famille stratégique répond à des situations spécifiques. Le rôle du dirigeant est d'identifier le bon levier au bon moment, en fonction de la position de l'entreprise, de ses ressources et de son environnement.

- Domination par les coûts : Marchés standardisés, forte pression prix
- Différenciation : Marchés sensibles à la valeur perçue et à l'innovation
- Niche : Marchés étroits avec besoins spécifiques
- Spécialisation : Ressources limitées, besoin de focus
- Diversification : Saturation du marché ou recherche de relais de croissance
- Croissance externe : Besoin de vitesse ou accès à des ressources critiques
- Coopération : Accès à compétences, marchés ou économies d'échelle

Combiner les stratégies : Le vrai métier du dirigeant

Les stratégies ne sont pas opposées, elles sont complémentaires. Un dirigeant performant construit des combinaisons stratégiques cohérentes qui renforcent mutuellement leurs effets. C'est cette capacité d'orchestration qui crée des positions difficiles à imiter.

- Domination par les coûts + croissance externe → accélérer les économies d'échelle
- Différenciation + innovation → renforcer la valeur perçue
- Diversification + coopération → réduire les risques et partager les ressources
- Internationalisation + standardisation → exploiter les économies globales
- Spécialisation + niche → maximiser la rentabilité sur un segment précis

Quelles combinaisons stratégiques créez-vous aujourd'hui... et sont-elles réellement cohérentes ?

Les erreurs stratégiques du dirigeant

Les erreurs stratégiques ne viennent pas uniquement d'un manque d'analyse, mais le plus souvent de biais de décision, de pressions internes ou d'une mauvaise lecture des priorités. À ce niveau, ce ne sont pas les outils qui font défaut, mais la capacité du dirigeant à arbitrer lucidement dans l'incertitude. Comprendre ces erreurs permet d'éviter des décisions coûteuses et souvent irréversibles.

- Confondre croissance et création de valeur (croître sans rentabilité réelle)
- Multiplier les priorités stratégiques et diluer les ressources
- Suivre les concurrents au lieu de construire un positionnement distinctif
- Sous-estimer les contraintes d'exécution et la capacité réelle de l'organisation
- Céder à la pression court terme au détriment d'investissements structurants

Dans votre expérience, quelle erreur stratégique est la plus fréquente chez les dirigeants... et pourquoi persiste-t-elle malgré l'expérience ?

Quant est-il du déploiement

S'armer pour agir...

Déploiement stratégique

Une stratégie pertinente mais mal déployée échoue. Le passage du plan à l'action suppose de traduire les orientations stratégiques en programmes, responsabilités, ressources, priorités et séquences d'exécution. C'est souvent à ce stade que se joue la crédibilité de la direction générale, car les écarts entre ambition affichée et réalité opérationnelle deviennent visibles.

- Traduire la stratégie en feuilles de route concrètes
- Allouer les moyens au bon niveau et au bon moment
- Clarifier les responsabilités de mise en œuvre
- Mobiliser les équipes autour des priorités stratégiques
- Transformer l'ambition en cadence d'exécution

Dans vos organisations, qu'est-ce qui freine le plus souvent le déploiement : les moyens, la clarté, la gouvernance ou l'adhésion ?

Du plan stratégique à l'exécution réelle

- Une stratégie n'a de valeur que si elle est exécutée. Dans la pratique, de nombreuses organisations produisent des plans solides, mais peinent à les traduire en résultats concrets. Le véritable enjeu du dirigeant n'est pas de définir une stratégie parfaite, mais de créer les conditions de son exécution : Clarté des priorités, allocation des ressources, mobilisation des équipes et discipline dans le suivi.
- Traduire la stratégie en priorités opérationnelles claires
- Limiter le nombre d'initiatives stratégiques
- Formaliser des feuilles de route concrètes
- Aligner les équipes autour des objectifs
- Installer une discipline d'exécution

Pourquoi les stratégies échouent ?

Les échecs stratégiques proviennent rarement d'une mauvaise analyse. Ils résultent souvent d'un défaut d'alignement, d'une dispersion des ressources ou d'une incapacité à piloter dans la durée. Comprendre ces causes est essentiel pour sécuriser l'exécution.

- Manque de priorisation stratégique
- Ressources insuffisantes ou mal allouées
- Résistances internes non traitées
- Absence de pilotage structuré
- Manque de leadership dans la durée

Parmi ces facteurs, lequel explique le plus les échecs que vous avez observés ?

Traduire la stratégie en plan d'action

Le passage de la stratégie à l'action est un moment critique. Il s'agit de transformer des orientations générales en projets concrets, séquencés et pilotables. Sans cette traduction, la stratégie reste théorique.

- Décomposer la stratégie en axes stratégiques
- Traduire chaque axe en projets concrets
- Définir des objectifs mesurables
- Identifier les responsables
- Planifier les étapes et les livrables

Votre stratégie est-elle traduite en projets concrets ou reste-t-elle conceptuelle ?

Allocation stratégique des ressources

La stratégie se matérialise dans l'allocation des ressources. Budget, temps et attention managériale traduisent les priorités réelles de l'entreprise. Une mauvaise allocation détruit la cohérence stratégique.

- Allouer les budgets en fonction des priorités stratégiques
- Arbitrer entre projets concurrents
- Concentrer les ressources sur les leviers clés
- Réallouer rapidement en cas de besoin
- Assurer la cohérence entre stratégie et budget

Vos budgets reflètent-ils réellement vos priorités stratégiques ?

Alignement organisationnel

Une stratégie ne peut réussir sans alignement organisationnel. Structure, processus, culture et systèmes de gestion doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques.

- Adapter la structure aux priorités stratégiques
- Aligner les processus opérationnels
- Ajuster les systèmes de pilotage
- Mettre en cohérence les incentives
- Réduire les silos organisationnels

Qu'est-ce qui est aujourd'hui le plus désaligné dans votre organisation ?

Rôle du COMEX dans l'exécution stratégique

- Le COMEX constitue le véritable moteur de l'exécution stratégique.
- Si le DG définit la vision et arbitre les priorités, c'est le collectif du comité exécutif qui transforme ces orientations en actions coordonnées.
- Dans la pratique, de nombreuses stratégies échouent non pas faute de pertinence, mais faute d'appropriation par le COMEX, qui reste focalisé sur l'opérationnel ou fonctionne en silos.
- Un COMEX efficace agit comme une instance de pilotage stratégique, capable d'arbitrer, d'aligner les fonctions et de maintenir la cohérence globale. Il ne se contente pas de suivre la performance : Il porte, incarne et ajuste la stratégie dans la durée.

Rôle du COMEX dans l'exécution stratégique

- Clarifier les rôles respectifs du DG et des membres du COMEX dans le déploiement stratégique
- Structurer des rituels COMEX dédiés au suivi des priorités stratégiques (et non uniquement à l'opérationnel)
- Mettre en place des mécanismes d'arbitrage collectif sur les ressources et les projets
- Aligner les objectifs individuels des membres du COMEX avec les axes stratégiques
- Favoriser une logique de responsabilité collective plutôt que des logiques de silos fonctionnels

Votre COMEX fonctionne-t-il comme une équipe stratégique intégrée... ou comme une juxtaposition de directions fonctionnelles ?

Pilotage stratégique et KPI

- Le pilotage stratégique permet de transformer la stratégie en trajectoire mesurable et pilotable.
- Contrairement au pilotage opérationnel, qui suit l'activité quotidienne, le pilotage stratégique vise à vérifier si l'entreprise progresse réellement vers ses objectifs de transformation.
- Pour un dirigeant, l'enjeu est de définir des indicateurs qui éclairent les décisions, plutôt que de produire des tableaux de bord complexes mais peu utiles.
- Les KPI stratégiques doivent permettre de détecter les écarts significatifs, d'anticiper les dérives et d'arbitrer rapidement.
- Un pilotage efficace repose autant sur la qualité des indicateurs que sur la discipline des revues et la capacité à agir en conséquence.

Pilotage stratégique et KPI

- Définir un nombre limité de KPI directement liés aux priorités stratégiques
- Combiner indicateurs de résultat (lagging) et indicateurs avancés (leading)
- Mettre en place des dashboards orientés décision plutôt que reporting
- Organiser des revues stratégiques régulières au niveau COMEX
- Associer les KPI à des actions correctives concrètes et rapides

Vos indicateurs actuels vous permettent-ils d'anticiper les dérives... ou seulement de constater les résultats passés ?

Le déploiement de bout en bout

Prenons la stratégie de domination par les coûts
Industrie / distribution / services standardisés...

Déploiement : Domination par les coûts

1. INTENTION STRATÉGIQUE

- L'entreprise vise à devenir le **leader en coûts** sur son marché, afin de proposer des prix plus compétitifs tout en préservant ses marges. Cette stratégie repose sur une discipline opérationnelle forte et une recherche systématique d'efficacité.

Déploiement : Domination par les coûts

2. TRADUCTION STRATÉGIQUE

Axes stratégiques :

- Optimisation des coûts opérationnels
- Standardisation des produits/services
- Augmentation des volumes
- Digitalisation et automatisation

Déploiement : Domination par les coûts

3. DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL

Projets concrets :

- Refonte des processus (lean management)
- Renégociation fournisseurs / massification des achats
- Automatisation des tâches répétitives
- Réduction des gammes non rentables
- Centralisation de certaines fonctions

Déploiement : Domination par les coûts

4. ALIGNEMENT ORGANISATIONNEL

Ajustements nécessaires :

- Structure orientée performance et efficacité
- KPI centrés sur coûts unitaires et productivité
- Incentives liés à la réduction des coûts
- Culture orientée discipline et rigueur

Déploiement : Domination par les coûts

5. PILOTAGE STRATÉGIQUE

KPI clés :

- Coût unitaire
- Taux de marge
- Productivité par unité
- Coût d'acquisition client
- Taux d'utilisation des capacités

Déploiement : Domination par les coûts

6. RISQUES ET POINTS DE VIGILANCE

- Dégradation de la qualité perçue
- Démotivation des équipes
- Guerre des prix destructrice
- Difficulté à se différencier

Déploiement : Domination par les coûts

• 7. RÉSULTATS ATTENDUS

Court terme :

- Amélioration des marges
- Gain de compétitivité prix

Long terme :

- Position dominante
- Barrières à l'entrée élevées

En bons dirigeants et fins stratèges,

Faites attention à...

Gestion du changement stratégique

- Le déploiement stratégique implique presque toujours une transformation des pratiques, des comportements et parfois du modèle d'affaires. Or le changement ne se décrète pas, il se construit, se pilote et s'accompagne.
- Dans la réalité, les résistances sont souvent sous-estimées, et les dirigeants surestiment la capacité naturelle des équipes à s'adapter.
- Une stratégie peut être parfaitement pertinente sur le plan économique et échouer sur le plan humain.
- Le rôle du dirigeant est donc d'intégrer la gestion du changement comme une composante centrale de la stratégie, en donnant du sens, en accompagnant les équipes et en traitant les résistances de manière proactive et structurée.

Gestion du changement stratégique

- Identifier en amont les impacts humains et organisationnels de la stratégie
- Construire un récit de transformation clair et mobilisateur
- Impliquer les managers intermédiaires comme relais du changement
- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement (formation, coaching, support)
- Suivre l'adhésion et ajuster les actions en fonction des retours terrain

Dans vos expériences, qu'est-ce qui fait réellement échouer un changement : Le projet lui-même ou la manière dont il est conduit ?

Résistances internes et jeux d'acteurs

- Les résistances internes ne sont pas des anomalies, elles sont inhérentes à toute transformation stratégique. Elles résultent d'intérêts divergents, de craintes individuelles, de logiques de pouvoir ou simplement d'habitudes profondément ancrées.
- Un dirigeant qui ignore ces dynamiques s'expose à des blocages invisibles mais puissants. À l'inverse, un dirigeant qui les comprend peut les anticiper, les canaliser et parfois les transformer en leviers.
- La stratégie n'est donc pas seulement un exercice rationnel, c'est aussi un exercice politique au sens organisationnel du terme. La capacité à gérer les acteurs et les intérêts en présence devient alors un facteur clé de succès.

Résistances internes et jeux d'acteurs

- Cartographier les parties prenantes internes et leurs intérêts respectifs
- Identifier les zones de résistance potentielles dès la phase de conception
- Engager un dialogue avec les acteurs clés plutôt que d'imposer des décisions
- Construire des alliances internes pour soutenir les projets stratégiques
- Arbitrer clairement en cas de blocage tout en maintenant la cohérence globale

Quelle résistance interne avez-vous le plus sous-estimée dans vos projets... et quelles en ont été les conséquences ?

Discipline d'exécution et leadership

- La discipline d'exécution est ce qui distingue les organisations performantes des autres. Beaucoup d'entreprises définissent des stratégies pertinentes, mais seules celles qui maintiennent un niveau élevé d'exigence dans la durée parviennent à les concrétiser. Cela suppose une constance dans les priorités, une rigueur dans le suivi et une capacité à ajuster sans remettre en cause l'essentiel.
- Le rôle du dirigeant est ici central, il doit incarner la stratégie, maintenir le cap malgré les aléas et rappeler en permanence ce qui est réellement prioritaire.
- L'exécution n'est pas un sujet technique, c'est un sujet de leadership.

Discipline d'exécution et leadership

- Maintenir un nombre limité de priorités stratégiques dans le temps
- Instaurer des rituels de suivi rigoureux et réguliers
- Réagir rapidement aux écarts sans changer de cap à chaque difficulté
- Communiquer en continu sur les priorités et les avancées
- Incarner personnellement la stratégie auprès des équipes

Qu'est-ce qui fait, selon vous, la différence entre une stratégie abandonnée en cours de route et une stratégie menée jusqu'au bout ?

Merci pour votre attention et participation active

Je vous retrouve dans 2 semaines
pour le management financier...