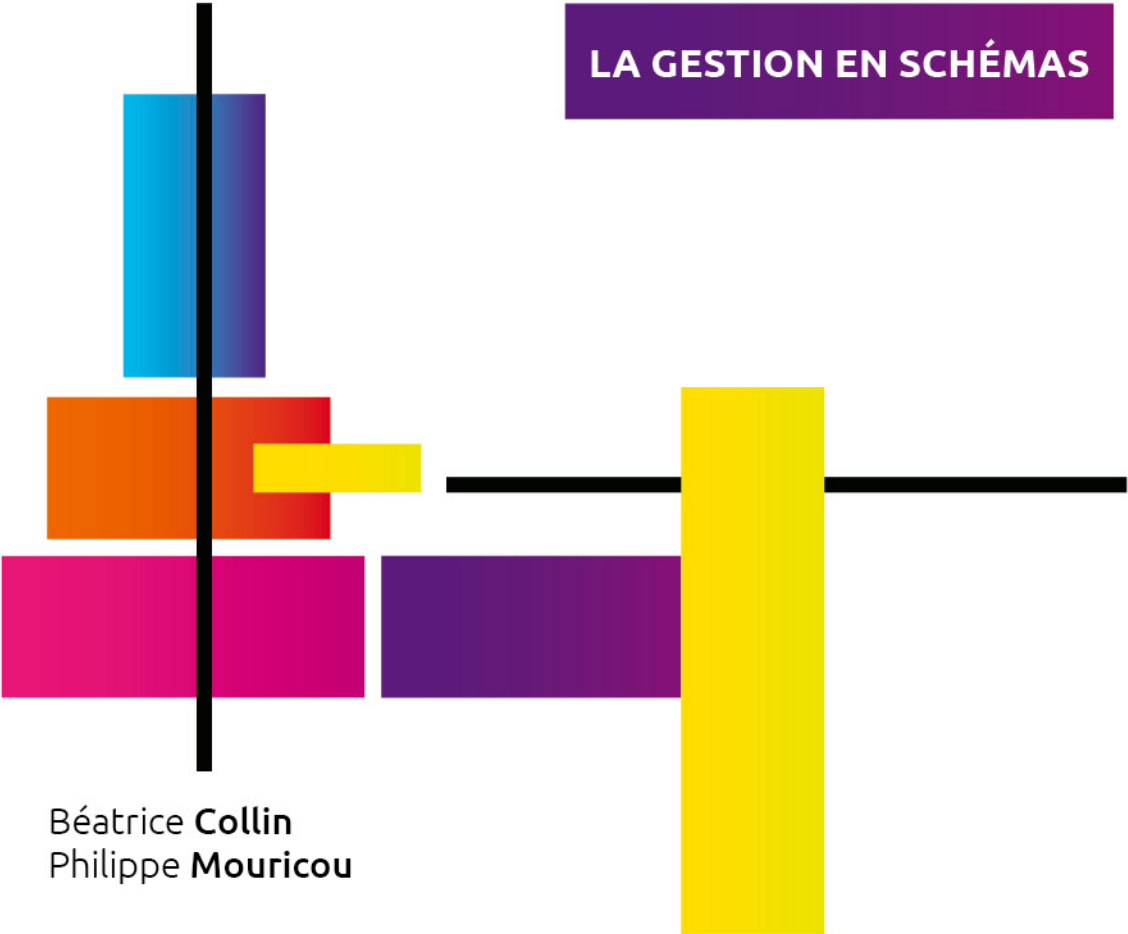




LA GESTION EN SCHÉMAS

Béatrice Collin
Philippe Mouricou

La stratégie en schémas



LA STRATÉGIE

EN SCHÉMAS

La gestion en schémas

LA STRATÉGIE

EN SCHÉMAS

Béatrice Collin

Professeure de Stratégie, ESCP Business School

Philippe Mouricou

Professeur de Stratégie, ESSCA School of Management



Retrouvez tous les titres de la collection **La gestion en schémas** sur :
www.editions-ellipses.fr



ISBN 9782340-112902

Dépôt légal : mars 2026

©Ellipses Édition Marketing S.A., 2026
8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5.2° et 3°a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Sommaire

Introduction.....	9
-------------------	---

CHAPITRE 1	Qu'est-ce que la stratégie ?	10
------------	------------------------------------	----

PARTIE 1

Le diagnostic stratégique	30
--	-----------

CHAPITRE 2	Comprendre et analyser l'environnement stratégique de l'entreprise.....	32
------------	---	----

CHAPITRE 3	Comprendre et analyser la capacité stratégique de l'entreprise	64
------------	--	----

CHAPITRE 4	Articuler les dimensions externe et interne du diagnostic stratégique ...	84
------------	---	----

PARTIE 2

La formulation de la stratégie.....	90
--	-----------

CHAPITRE 5	Identifier les activités de l'organisation : la segmentation stratégique	92
------------	---	----

CHAPITRE 6	Le choix du positionnement concurrentiel : la stratégie business	102
------------	---	-----

CHAPITRE 7	Trajectoires de développement et périmètre d'activités : la stratégie Corporate	120
------------	--	-----

PARTIE 3

La déclinaison de la stratégie.....	136
--	------------

CHAPITRE 8	Les modalités de développement	138
------------	--------------------------------------	-----

CHAPITRE 9	Construire le développement stratégique de l'entreprise à l'échelle mondiale : la stratégie internationale.....	164
------------	--	-----

CHAPITRE 10	Construire son Business Model	186
-------------	-------------------------------------	-----

En guise de conclusion.....	205
-----------------------------	-----

Références bibliographiques.....	209
----------------------------------	-----

Table des matières	211
--------------------------	-----

Introduction

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants, managers et dirigeants qui souhaitent comprendre et maîtriser les concepts, méthodologies et outils indispensables à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie claire, cohérente et efficace. Son ambition est double : offrir un cadre analytique rigoureux tout en proposant des clés d'action concrètes, immédiatement mobilisables dans la pratique. Car la stratégie n'est pas seulement un objet d'étude : c'est une discipline vivante, à la fois science et art, qui exige lucidité, méthode et créativité.

La stratégie n'est jamais figée. Elle se construit, s'ajuste et se réinvente au gré des opportunités, des contraintes et des apprentissages. Elle se nourrit d'intuitions, de choix réfléchis, mais aussi d'expérimentations, de remises en question et parfois de réorientations radicales. Loin d'être une planification abstraite, elle est un processus en mouvement, où s'articulent analyse et action, réflexion et exécution. Elle demande d'anticiper les évolutions, de rester agile dans leur mise en œuvre et d'être attentif aux signaux faibles. C'est cette dynamique que ce livre explore : donner au lecteur des instruments conceptuels pour comprendre, des outils pratiques pour agir et les clés nécessaires qui permettront de transformer l'incertitude en avantage compétitif durable.

Pour structurer cette démarche, le raisonnement s'articule autour de trois questions cardinales : **Pourquoi ? Où ? Comment ?** Pourquoi choisir telle orientation plutôt qu'une autre ? Où concentrer ses ressources, sur quels marchés, avec quelles activités ? Comment décliner la stratégie retenue ? Ces interrogations constituent le fil conducteur de l'ouvrage, chacune éclairée par des outils éprouvés et des exemples concrets puisés dans l'actualité des entreprises.

Notre approche se veut pédagogique et progressive. Elle combine les apports des grands auteurs de la stratégie – qui offrent des repères théoriques solides et une grille de lecture éprouvée – avec les enseignements issus de la pratique managériale contemporaine, marquée par l'incertitude, la transformation digitale, la pression des parties prenantes et la complexité géopolitique. L'ambition est de rendre accessibles des concepts parfois abstraits, en les traduisant en outils concrets et en situations réelles. L'objectif n'est donc pas seulement de transmettre un savoir, mais aussi de développer chez le lecteur une véritable capacité d'analyse, de discernement et de mise en œuvre. Il s'agit de lui permettre de comprendre les logiques profondes qui orientent les choix stratégiques, de les questionner de manière critique, et surtout de les adapter à son propre contexte professionnel. En formant ce regard stratégique, l'ouvrage vise à équiper le lecteur pour penser avec rigueur, décider avec clarté et agir avec pertinence, quelles que soient la taille de son organisation ou la nature de ses défis.

Qu'est-ce que la stratégie ?

À la fin de l'année 2022, dans les bureaux feutrés d'OpenAI à San Francisco, une question décisive habite les esprits : *Faut-il ouvrir l'accès à ChatGPT au grand public ?* Jusqu'alors, l'intelligence artificielle était surtout l'affaire d'ingénieurs, de laboratoires et de grandes entreprises technologiques. Mais une nouvelle génération de modèles de langage, capables de comprendre et de générer du texte de façon fluide, venait d'atteindre un niveau de maturité inédit. ChatGPT était bluffant. Il pouvait écrire des poèmes, élaborer du code, expliquer des concepts complexes en langage clair, et même simuler des conversations humaines crédibles.

Le 30 novembre 2022, OpenAI tranche : ChatGPT sera accessible gratuitement, sur un simple navigateur. Le succès est fulgurant : un million d'inscriptions en cinq jours, cent millions en deux mois, puis deux cents millions d'utilisateurs hebdomadaires courant 2024 – la courbe d'adoption la plus rapide jamais observée pour une application grand public. L'onde de choc s'étend : des établissements scolaires bloquent l'adresse du site, Elon Musk ironise sur X (« *It's a new world. Goodbye homework !* »), et Sam Altman (PDG d'OpenAI) se voit convoqué par le Sénat américain pour défendre une régulation encore inexistante. En quelques semaines, une seule décision stratégique, d'une seule entreprise reconfigure l'éducation, le monde du travail et la gouvernance technologique à l'échelle mondiale.

Cet épisode confirme une intuition formulée dès le début des années 2000 par Richard Whittington et ses collègues (2003) : les choix stratégiques des entreprises dépassent le périmètre des seuls conseils d'administration et cabinets de conseil en stratégie. Leur portée sociétale est telle qu'ils méritent de faire l'objet d'un débat public. Prendre la stratégie au sérieux, c'est donc populariser ses outils, discuter ses concepts et démocratiser la discussion sur ses finalités. Tel est l'objet du présent ouvrage.

Dans son acception la plus courante, la stratégie d'une organisation désigne les choix qui lui permettent d'assurer sa survie à long terme et de surpasser ses concurrents en s'adaptant à son environnement (parfois en le reconfigurant) à travers l'allocation de ses ressources. Si le concept de stratégie trouve son origine dans le domaine militaire – le mot grec *strategos* désignant le chef de guerre –, la stratégie d'entreprise renvoie aujourd'hui à des décisions concernant le choix de positionnement face à la concurrence, la sélection des activités à développer, la détermination des marchés à cibler (notamment à l'international), la définition du business model, la politique d'innovation ou encore les modalités de croissance.

Schéma 1.01 La stratégie c'est...



La détermination des objectifs de l'entreprise sur le long terme et les plans d'action qui permettent de les atteindre.

- Alfred D. Chandler (1918 – 2007)
Historien et Professeur à la Harvard Business School



Une action visant à obtenir un avantage concurrentiel.

- Bruce D. Henderson (1915 – 1992)
Fondateur du Boston Consulting Group



Une démarche permettant de se distinguer de ses concurrents.

- Michael E. Porter
Professeur Émérite à la Harvard Business School



Un ensemble cohérent de décisions qui reposent sur un diagnostic.

- Richard P. Rumelt
Professeur Émérite à UCLA, Anderson School of Management



Une manière structurée de prendre des décisions dans des environnements qui changent très rapidement.

- Katleen M. Eisenhardt
Professeure à Stanford University, School of Engineering



Un plan, un plan, une tactique, un modèle, une position et une perspective. La stratégie est tout ceci à la fois.

- Henry Mintzberg
Professeur à l'Université McGill



Une activité à laquelle participe des dirigeants, des managers, des consultants et bien d'autres acteurs.

- Richard Whittington
Professeur à l'Université d'Oxford, Saïd Business School

1. Caractéristiques et finalités des décisions stratégiques

Toutes les décisions prises par les managers au sein des organisations ne relèvent pas nécessairement du domaine stratégique. Cela ne signifie pas pour autant que les décisions non stratégiques sont dépourvues d'importance. Bien que l'adjectif *stratégique* soit souvent utilisé de manière excessive, il est essentiel de distinguer les décisions véritablement stratégiques des décisions opérationnelles.

1.1. Décisions stratégiques versus Décisions opérationnelles

Le premier critère de distinction est l'**horizon temporel**. Même si certaines décisions stratégiques sont prises dans l'urgence et peuvent produire des effets immédiats, elles engagent toujours l'organisation sur le long terme. Par exemple, il y a plus de vingt ans, Danone a amorcé un virage stratégique majeur en réorientant son activité autour de la santé par l'alimentation. À partir des années 2000, le groupe a ainsi cédé ses divisions historiques dans la bière (notamment Kronenbourg) et la biscuiterie, pour se recentrer sur des secteurs plus cohérents avec cette ambition : les produits laitiers, l'eau et la nutrition. Cette orientation continue de structurer la stratégie de Danone, bien au-delà des changements de direction.

Même si de nombreux acteurs peuvent être associés au processus de décision stratégique – managers, consultants, collaborateurs dans des démarches participatives – l'élaboration de la stratégie relève avant tout de la responsabilité du **top management**. Ce sont les dirigeants (président, directeur général) et les instances de gouvernance comme le COMEX (comité exécutif regroupant les principaux dirigeants opérationnels) ou le conseil d'administration (chargé de définir les orientations stratégiques et de contrôler la gestion) qui prennent les décisions les plus structurantes pour l'avenir de l'organisation.

Contrairement aux décisions opérationnelles, généralement limitées à une fonction ou un service et dans une perspective à court ou moyen terme, les décisions stratégiques ont un **impact transversal** : elles modifient l'organisation dans son ensemble et pour longtemps. Lorsqu'en 2018, Carrefour a lancé son plan stratégique « Carrefour 2022 » pour devenir le leader de la transition alimentaire, cette orientation a affecté la logistique (réduction des emballages plastiques), les achats (référencement de produits bio et locaux), la communication (nouvelle image axée sur la durabilité), les ressources humaines (formation), ainsi que la finance (investissements dans le digital et l'e-commerce).

Enfin, les décisions stratégiques sont souvent **difficilement réversibles**. Même lorsqu'un changement de cap reste possible, revenir sur une décision stratégique entraîne généralement des coûts importants. Une fois engagée, une stratégie ne peut être modifiée sans conséquences significatives.

Schéma 1.02 Différences entre décisions stratégiques et décisions opérationnelles

	Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme <i>Mais les décisions stratégiques peuvent aussi produire des effets à court moyen terme.</i>	Court et moyen terme
Acteurs clés	Top management <i>Dirigeants de l'entreprise et instance dirigeantes (même si d'autres acteurs peuvent être impliqués).</i>	Middle management et opérations
Portée	Transversale <i>Toutes les fonctions et activités de l'entreprise sont impactées.</i>	Limitée à une fonction, à une activité ou à une zone géographique de l'entreprise.
Réversibilité	Faible et coûteuse	Forte et peu coûteuse
Exemples	Diversification, changement de business model, adoption d'une politique de différenciation fondée sur l'innovation, internationalisation, fusion, alliance stratégique avec un concurrent, etc.	Lancement d'un nouveau produit, changement de packaging, embauche d'un collaborateur, déménagement du siège social, renouvellement de l'appareil de production, etc.

1.2. Survie de l'entreprise et avantage concurrentiel

Les décisions stratégiques se distinguent également des décisions opérationnelles par leur finalité. Si les décisions opérationnelles ont souvent pour finalité les gains d'efficacité relativement immédiats, la stratégie de l'entreprise a pour enjeu de pérenniser l'entreprise et d'assurer sa survie.

Des entreprises autrefois dominantes comme Kodak dans la photographie, Nokia dans la téléphonie mobile ou Toys'R'Us dans la distribution de jouets ont disparu (ou ont fait l'objet de profondes restructurations) en raison de choix stratégiques inadaptés. Leur incapacité à anticiper les transformations de leur environnement – qu'il s'agisse du passage au numérique, de l'émergence des smartphones ou de l'essor du commerce en ligne – illustre combien les décisions stratégiques sont déterminantes pour la survie et la pérennité des entreprises.

Une autre particularité des décisions stratégiques est qu'elles ont pour objectif majeur de développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Tel que l'a formulé Michael E. Porter (1986), l'avantage concurrentiel renvoie à l'aptitude d'une firme à générer plus de valeur économique que ses rivales ; c'est donc une notion relative, qui n'existe que par comparaison avec la performance des concurrents.

Cette conception a toutefois évolué. Rita Gunther McGrath (2013) souligne par exemple que, dans des environnements turbulents, tout avantage est par nature transitoire : les entreprises doivent enchaîner des vagues successives d'avantages de courte durée, en sachant créer, exploiter puis abandonner une position avant qu'elle ne s'érode.

Porter (2011) lui-même a élargi la vision de la stratégie avec la notion de valeur partagée (*shared value*) : il ne s'agit plus seulement de créer de la valeur économique, mais aussi de produire une valeur sociale, en intégrant les enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les finalités de la stratégie. C'est dorénavant un point clé dans la réflexion stratégique.

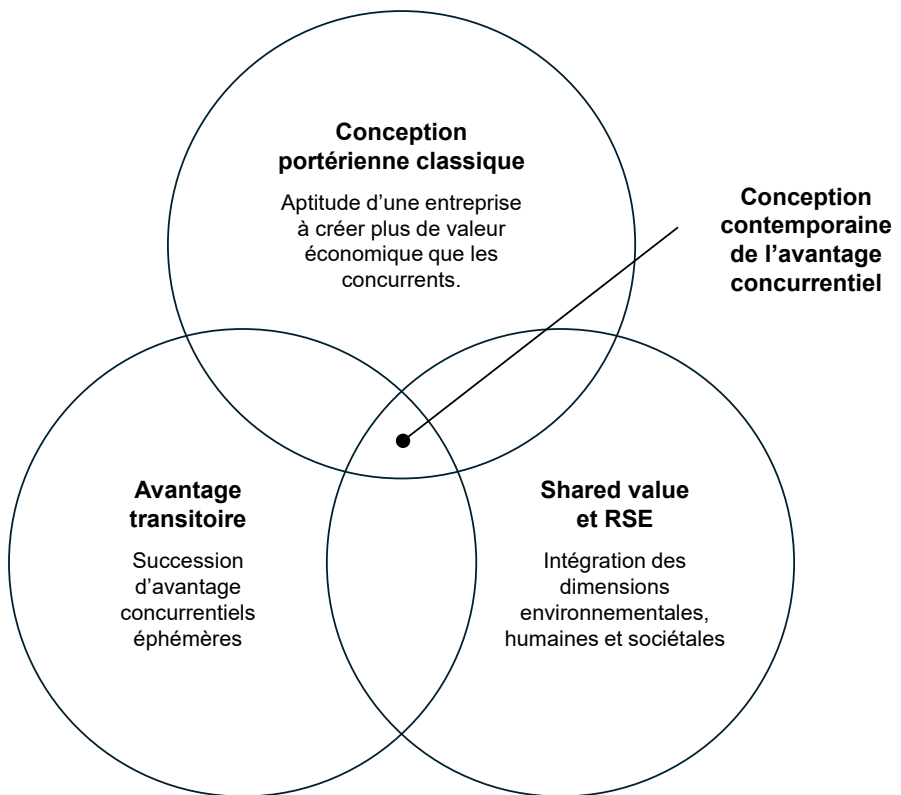
1.3. RSE et Stratégie

En s'appuyant sur trois grands axes – l'environnement, les personnes et la société – on comprend comment la RSE peut enrichir la stratégie d'une entreprise. Elle permet d'orienter la création de valeur dans une perspective plus durable et plus responsable.

L'axe environnemental

Intégrer les enjeux environnementaux dans la stratégie ne se limite pas au respect des réglementations. Cela permet d'aller plus loin en permettant la saisie de nouvelles opportunités et le renforcement des avantages concurrentiels.

Schéma 1.03 L'avantage concurrentiel à l'aune de la RSE



Les entreprises qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement – comme la réduction de leur empreinte carbone, l'éco-conception ou l'économie circulaire – peuvent à la fois réduire leurs coûts sur le long terme et répondre aux attentes croissantes des consommateurs. Par exemple, certaines entreprises du secteur de l'énergie investissent dans les renouvelables pour concilier rentabilité et développement durable.

L'axe humain : Ressources individuelles et culture organisationnelle

La RSE passe aussi par une gestion des ressources humaines responsable. Valoriser les collaborateurs, améliorer les conditions de travail, promouvoir l'équité et le bien-être contribue à renforcer l'engagement des équipes et la performance globale. Les politiques de diversité et d'inclusion, ainsi que les initiatives de formation ou de participation à des projets à impact social, participent à créer une culture d'entreprise plus forte et attractive.

L'axe sociétal : ancrage local et impact global

La stratégie RSE intègre aussi le rôle de l'entreprise dans la société. En s'impliquant dans le développement économique et social local, à travers des partenariats avec des associations, le soutien à l'éducation ou la lutte contre les inégalités, l'entreprise renforce son lien avec les parties prenantes. Dans des secteurs sensibles comme l'agroalimentaire ou la mode, adopter une chaîne d'approvisionnement responsable permet de limiter les risques de réputation tout en gagnant la confiance des clients et des investisseurs.

2. Les acteurs de la stratégie

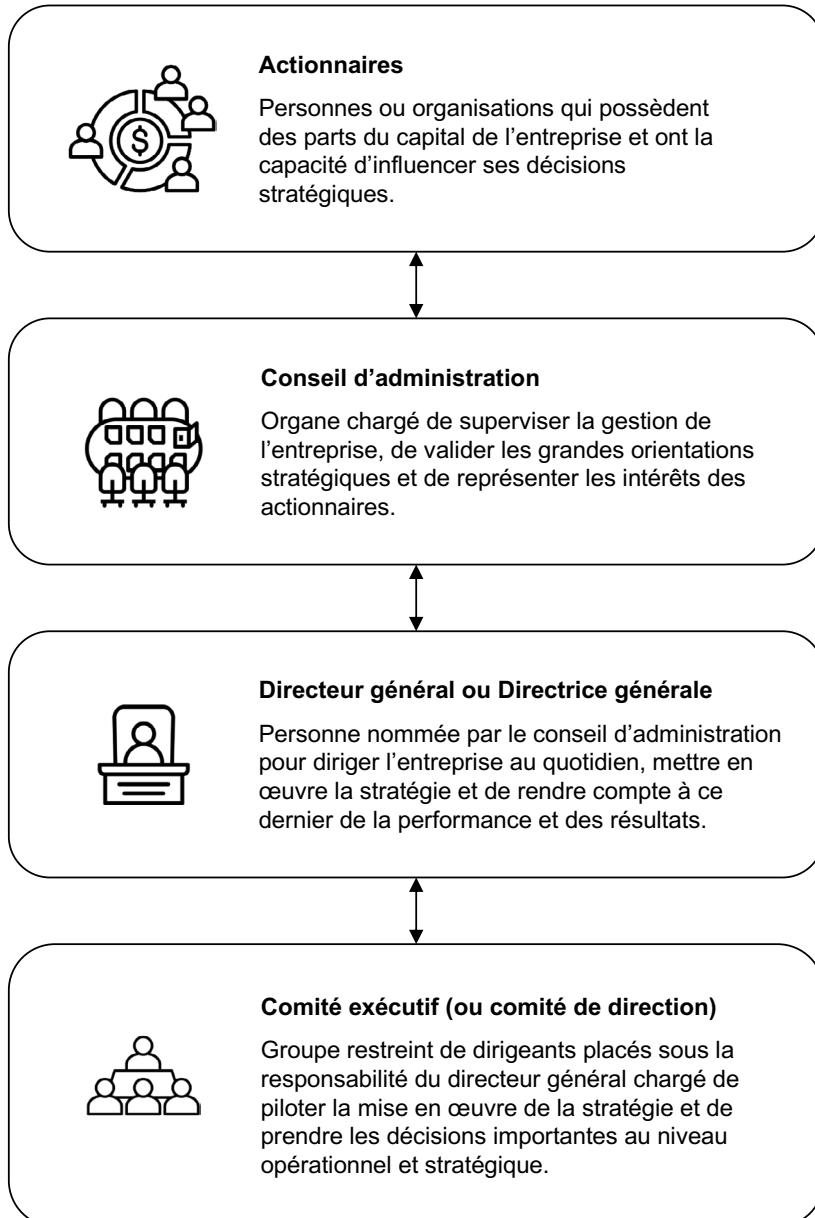
La stratégie d'une organisation se construit à travers les actions, les décisions et les interactions d'une multitude d'acteurs. Si les conseils d'administration et les comités exécutifs jouent un rôle clé dans son élaboration, de nombreuses parties prenantes externes influencent aussi son orientation. Ces dynamiques multiples sont au cœur d'une approche contemporaine : la stratégie ouverte (*open strategy*), qui plaide pour une élaboration stratégique plus transparente, inclusive et collaborative, afin d'enrichir les choix stratégiques et de renforcer leur légitimité (Seidl, D, von Krogh, G. & Whittington, R., 2019).

2.1. La gouvernance de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise désigne l'ensemble des acteurs et des interactions qui structurent les processus de décision au sein d'une organisation. Il s'agit notamment de la manière dont les grandes orientations stratégiques sont décidées, contrôlées et mises en œuvre.

Traditionnellement, le capital d'une entreprise est détenu par des actionnaires, qui disposent d'un droit de vote leur permettant de participer à la désignation des membres du Conseil d'administration. Ce dernier, ou dans certains cas l'Assemblée générale des actionnaires, détient la responsabilité ultime de valider les orientations stratégiques majeures.

Schéma 1.04 Le gouvernement d'entreprise



Le comité exécutif (ou COMEX) agit comme un rouage central dans ce processus. Son rôle consiste à préparer les décisions stratégiques en mobilisant toutes les parties prenantes internes, puis à les soumettre au Conseil d'administration. Une fois ces décisions validées, le comité exécutif est chargé de leur mise en œuvre, conformément au mandat qui lui est confié.

Le modèle présenté sur la page précédente offre une vue simplifiée des processus de prise de décision, lesquels varient considérablement en fonction de la nature, de la taille et du secteur d'activité de l'entité concernée. Les décisions stratégiques des organisations reposent sur des mécanismes de gouvernance variés. Dans le modèle classique, tel que nous l'avons décrit précédemment, les actionnaires désignent un Conseil d'administration qui supervise les décisions préparées par le comité exécutif. D'autres structures incluent le modèle intégré, où Conseil et exécutif se confondent pour favoriser l'agilité, ou le modèle dualiste, avec un conseil de surveillance et un directoire distincts, garantissant, *a priori*, une gouvernance équilibrée. Il n'existe donc pas de modèle de gouvernance unique, certaines solutions étant plus adaptées que d'autres aux besoins, contextes et environnements nationaux légaux de chaque organisation.

2.2. Les parties prenantes

Quelle que soit la forme de gouvernance choisie, les organisations doivent intégrer les attentes de leurs parties prenantes dans leur réflexion stratégique. Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs – internes ou externes – qui peuvent influencer ou être influencés par les décisions et les activités de l'entreprise (1984). Elles jouent un rôle essentiel dans l'orientation stratégique, la performance globale et la légitimité de l'organisation.

On peut regrouper ces parties prenantes en quatre grandes sphères : la sphère organisationnelle, la sphère économique, la sphère publique et la sphère sociétale.

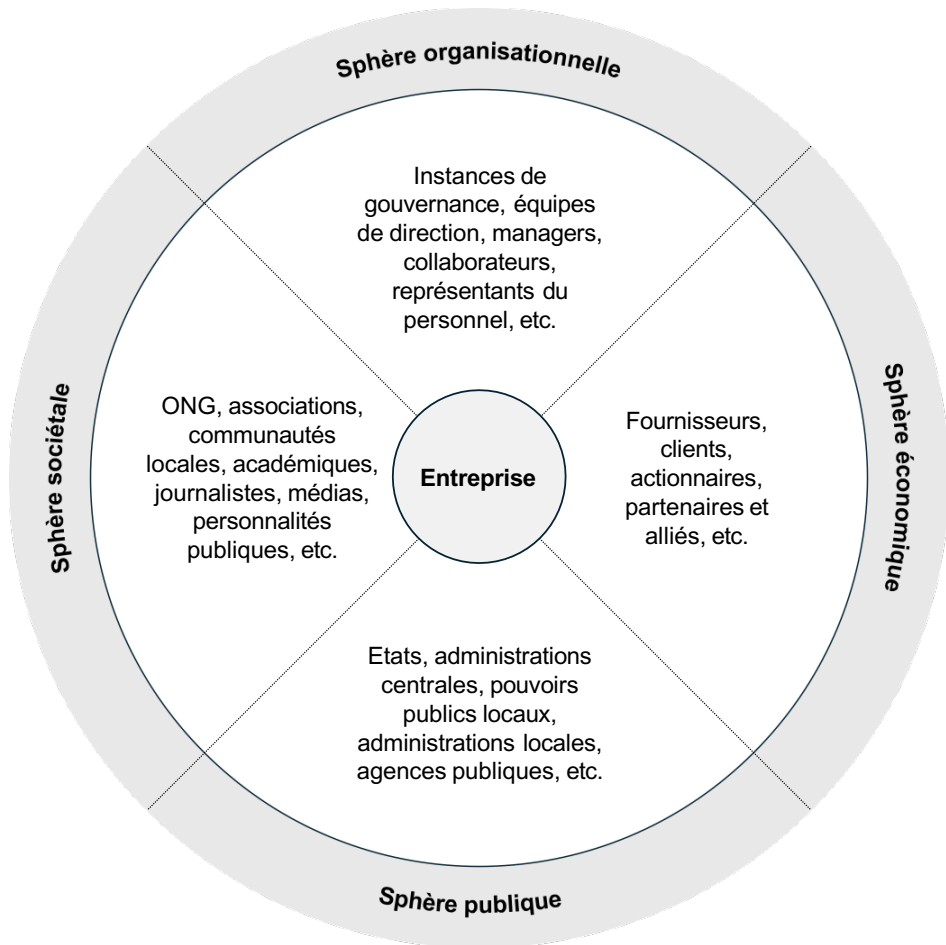
La sphère organisationnelle

Elle regroupe les parties prenantes internes à l'entreprise, directement impliquées dans son fonctionnement quotidien. Nous avons évoqué précédemment les instances de gouvernance mais cette sphère intègre également les équipes de direction, les managers, les collaborateurs et les instances représentatives du personnel.

La sphère économique

Les fournisseurs et sous-traitants contribuent à la qualité, au coût et à l'innovation dans la chaîne de valeur. Les clients, en tant que source principale de revenus, orientent les décisions stratégiques par leurs attentes et leur fidélité. Enfin, les actionnaires et investisseurs influencent la stratégie en recherchant un équilibre entre rentabilité immédiate et création de valeur durable.

Schéma 1.05 Cartographie des parties prenantes



La sphère publique

Dans le développement de leurs activités, les entreprises interagissent avec de nombreux acteurs publics. Les États hôtes jouent un double rôle : régulateurs des activités économiques, ils peuvent aussi devenir des partenaires dans des projets de développement. Les collectivités locales et leurs administrations facilitent la mise en œuvre de projets sur le terrain et contribuent à leur acceptabilité sociale, mais peuvent aussi représenter des freins en cas d'opposition. Enfin, les agences publiques, notamment dans les domaines de l'innovation ou de l'environnement, peuvent apporter un soutien aux entreprises qui s'alignent sur les priorités définies au niveau national.

La sphère sociétale

Les acteurs issus de la société civile influencent fortement l'image, la réputation et la légitimité des entreprises. Les ONG et associations jouent un rôle de vigilance en matière d'éthique, d'environnement ou de questions sociales, incitant les entreprises à adopter des pratiques plus responsables. Les communautés locales, directement concernées par les activités économiques, attendent un dialogue ouvert et des retombées positives sur leur territoire. Le monde académique, quant à lui, représente une source précieuse d'innovation et de compétences, et constitue un levier stratégique face aux enjeux technologiques et sociétaux. Enfin, les journalistes et les réseaux sociaux contribuent largement à façonner l'opinion publique, avec un impact direct – positif ou négatif – sur la perception de l'entreprise.

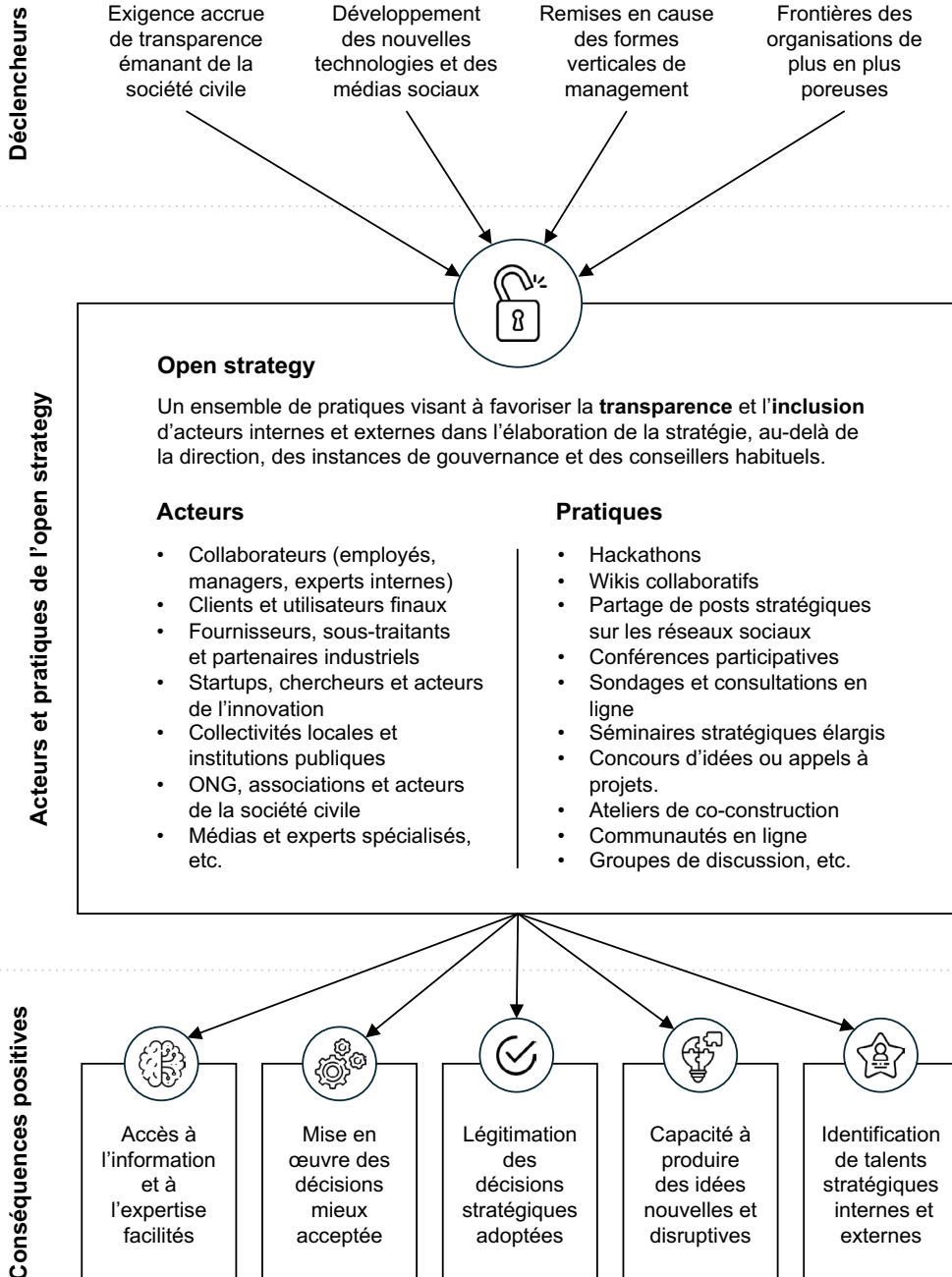
2.3. La stratégie ouverte (*open strategy*)

C'est dans ce contexte que la perspective portée notamment par Richard Whittington, Georg von Krogh et David Seidl, propose une redéfinition en profondeur des acteurs impliqués dans l'élaboration des choix stratégiques. Connue sous le nom d'*open strategy*, cette approche remet en question l'idée selon laquelle la stratégie serait l'apanage exclusif des équipes de direction, des conseils d'administration ou des comités exécutifs. Elle s'écarte ainsi des visions classiques de la gouvernance d'entreprise telle qu'elle est définie classiquement.

L'*open strategy* va aussi au-delà de l'approche par les parties prenantes : il ne s'agit plus seulement de prendre en compte les attentes internes et externes, mais d'impliquer activement les parties prenantes les plus pertinentes dans la construction même de la stratégie, en cherchant à les informer, les associer et renforcer la transparence du processus décisionnel.

Cécile Belmondo et Isabelle Vandangeon-Desrumez révèlent ainsi que, dès 2008, la SNCF a ainsi déployé des processus d'*open strategy* avec du personnel opérationnel, favorisant l'expression d'idées utiles au quotidien et leur intégration dans la stratégie via des groupes de travail collaboratifs.

Schéma 1.06 La stratégie ouverte



Adapté de : Seidl, D., von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts and Perspectives, in *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press, pp.9-26.