

Guy de la Brosse

Session : Janvier 2018

Année d'étude : Première année de Master économie-gestion mention sciences de gestion

Discipline : *Stratégie I*
(Unité d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours :
Mme Martine PELÉ

Document(s) autorisé(s) :
Aucun document n'est autorisé

Durée de l'épreuve : 4 heures

En répondant aux questions posées en dernière page, les étudiants traiteront le cas « Les médias de presse écrite ou l'irrésistible charme du numérique ».

Les médias de presse écrite ou l'irrésistible charme du numérique

"Le modèle économique de la presse est moribond et la situation des entreprises du secteur souvent critique, même lorsqu'elles sont très actives sur Internet. Il est urgent de trouver une solution pérenne pour financer la production d'une information de qualité, un bien public indispensable au bon fonctionnement de nos démocraties [...] Internet est en train de porter l'estocade à un modèle économique de la presse déjà en perte de vitesse. Pour les grands groupes comme pour les indépendants. [...] et malgré déjà une dizaine d'années de tâtonnements et d'expérimentations, la presse n'a toujours pas trouvé le modèle économique capable d'assurer sa pérennité."

(EXTRAIT ALTERNATIVES ECONOMIQUES, MARS 2015)

I. 2015, la presse et les médias en chiffres

Le 18 février 2016, l'ACPM, l'Alliance pour les chiffres de la Presse et des Médias, dévoilait les résultats pour l'année 2015, de 200 titres de presse quotidienne (nationale et régionale), mais aussi de presse féminine, de presse d'actualité, des news magazines, des magazines TV et de la presse people.

Si la tendance est globalement à la baisse, la montée en puissance des versions numériques est indéniable. Autre constat, la fréquentation des supports numériques de presse continue à progresser fortement avec l'explosion de la fréquentation en version mobile.

La presse quotidienne nationale est ainsi parvenue à limiter son recul à 1,5 %. Exemple de réussite, le quotidien Le Monde est de loin le leader du classement avec près de 60 000 exemplaires, soit 20 % de sa diffusion France payée. De son côté, la presse quotidienne régionale et départementale s'en sort un peu moins, avec un recul de 3,5 %, même si elle connaît malgré tout un boom numérique, tant sur ses versions PDF (+58 %) que ses sites. Même constat pour la presse féminine, dont le recul de sa diffusion (-3,2 %) reste limité, bien qu'elle n'épargne personne (Glamour et Vanity fair figurent le classement des plus fortes baisses). Le numérique n'apparaît pas vraiment comme un relais de croissance ici, même si les versions numériques progressent de 250 % ! La situation est enfin plus préoccupante pour la presse d'actualité, dont la diffusion baisse de 3,8 % malgré de belles performances digitales. Et que dire des news magazines, en recul de 7,3 %, qui semblent avoir du mal à séduire et fidéliser leurs lecteurs*.

Pourtant, les nouveautés tentées par les médias de presse écrite se bousculent. En septembre 2015, le journal L'Équipe passait au format tabloïd et divisait sa surface par deux. Avec plus de praticité et de clarté, le journal espère oublier le net recul de diffusion qu'il a subi en 2014, près de 9,8 % des ventes. Pour fêter ses 70 ans d'existence, il lance par ailleurs L'Équipe store, une Marketplace spécialisée dans la vente d'articles de sport et signe pour de bon l'ère de la diversification. Pour sa part Vogue Paris lançait en ce début 2016 un nouveau module, Vogue live, disponible sur son site, permettant aux internautes de suivre les défilés de la Fashion week automne-hiver 2016 en temps réel, grâce à des contenus visuels et des vidéos prises par les rédactrices du magazine, depuis leurs smartphones. Enfin, l'hebdomadaire L'Express, célèbre pour les éditos du journaliste Christophe Barbier, a poursuivi sa mue en proposant en mars 2016 une nouvelle formule papier plus haut de gamme et plus moderne. Ce sera la quatrième formule en 50 ans, au moins autant sur le web. Le journal souhaite s'attacher à « expliquer les événements à venir » tout en mobilisant le web pour réagir à l'actualité chaude.

* LA LETTRE, "LES CLES DE LA PRESSE, SPECIAL ACPM-OJD 2015", 18 FEVRIER 2016.

Les 10 plus fortes diffusions numériques

	Versions numériques individuelles 2015	Diffusion payée France 2015
Le Monde	58 750	267 897
M le magazine du Monde	58 450	261 790
Le Figaro	32 679	311 737
Le Revenu mensuel placements	30 983	72 891
Le Revenu hebdo bourse	30 066	62 932
Les Echos	28 400	126 645
L'Equipe dimanche	26 350	227 606
L'Equipe	25 900	223 681
Madame Figaro	24 054	412 565
Le Figaro magazine	24 003	401 213

SOURCE : ACPM-OJD

Si la presse écrite est en plein bouleversement en France, force est de constater qu'elle opère sa mue partout dans le monde. Fin 2015, c'était l'incontournable journal américain The New York Times qui inaugurait une nouvelle formule pour "raconter" l'actualité, avec deux documents vidéos visibles en réalité virtuelle. Ainsi, le reportage "The displaced", paru pour le lancement, plonge le lecteur dans le quotidien de populations fragilisées par la guerre et sur le chemin de l'exode. L'industrie mondiale des médias fait face à deux évolutions qui bouleversent sa dynamique. La première est la crise économique qui rationalise fortement les budgets publicitaires, source principale de financement des médias. La seconde est l'évolution des usages de consommation de l'information sous l'effet de nouvelles technologies numériques et de la place croissante des réseaux sociaux. Les stratégies innovantes développées par les médias de presse écrite résultent notamment de ces deux tendances.

II. L'information, un bien (semi) public sur un Two-Sides Market

Presse, radio, télévision, internet sont autant de médias qui se concurrencent en ce XXI siècle pour nous diffuser de l'information. Cette information est un bien public (ou semi-public) dont les caractéristiques conduisent les médias à adopter des modèles d'affaires originaux.

Les propriétés des biens : excluabilité/rivalité

Propriétés	Excluabilité	Non-excluabilité
Rivalité	Bien privé	-
Non-rivalité	Bien semi-publics (journaux payants)	Biens publics (journaux gratuits)

L'information est par ailleurs un bien éphémère. Périssable très vite, elle peut perdre de sa valeur en une journée dans le cas de la presse quotidienne ou en moins de temps qu'il ne faut pour la lire dans le cas d'internet. Pour autant, la mise en place d'infrastructures de production est coûteuse pour collecter rapidement l'information, la rédiger, la traiter, la diffuser, et le coût du prototype (notamment dans la presse écrite) est très élevé, justifiant la recherche d'économies d'échelle. Ici, les stratégies des groupes de presse, centrées sur l'acquisition de divers journaux écrits, prennent toute leur dimension économique, comme le démontre la récente acquisition des titres "Le parisien" et "Aujourd'hui en France" par le Groupe LVMH, déjà propriétaire des titres "Investir" et "Les Échos".

L'information peut être également vue comme un bien "sous tutelle". La nature et la diversité des contenus médiatiques sont susceptibles d'exercer une influence non négligeable sur la formation du système de valeurs de la société. Instrument potentiel de développement culturel, politique, et de divertissement, les médias sont encadrés et financés en partie par des aides publiques. L'État devient alors le garant de l'accessibilité à tous d'une information diverse et plurielle. Aussi, lorsque l'Autorité de la Concurrence autorise un rachat dans le secteur des médias, l'évaluation du risque concurrentiel sous-jacent ne doit pas évincer l'enjeu de la pluralité de l'information qui peut découler de cette stratégie de concentration.

Par ailleurs, si dans le cas de biens privés, les préférences des consommateurs s'expriment à travers l'acquiescement d'un prix, l'information en tant que bien public (ou semi-public) pose la question de la recherche de nouveaux modes de financement, tels que les subventions publiques ou le mécénat, mais aussi et surtout le recours aux annonceurs. Le média est une plate-forme éditoriale qui facilite les interactions entre les deux groupes d'agents que sont les lecteurs et les annonceurs. Cette économie de plate-forme, également appelée Two-Sides Market fonctionne sur les effets de réseau : les deux groupes ont des gains à interagir entre eux ; les bénéfices d'un agent d'un groupe dépendent du nombre d'agents dans l'autre groupe. Le média va donc vendre des informations aux lecteurs, qui seront eux-mêmes vendus en tant que cible potentielle aux annonceurs. Depuis quelques années, face au recul des financements publics et des budgets publicitaires, le "native advertisement" est à la mode. Ces publicités, qui se distinguent mal du rédactionnel, profitent de l'engouement des médias presse qui y voient une nouvelle opportunité de financement via la plus grande proximité entre la rédaction et le business que cela permet. Elles peuvent aussi être le constat d'un échec. Les annonceurs seraient finalement moins attachés au "support" où ils font paraître leurs publicités (journal haut de gamme pour les produits à forte valeur ajoutée, une rubrique voyages pour le tourisme...) Avec la loi des algorithmes et la multiplication des sites, les annonceurs privilégient désormais le meilleur rapport qualité/prix, sans forcément considérer la cohérence de l'insertion publicitaire. L'information est devenue une marchandise et la structure de prix du média sera dépendante du ratio choisi entre volume de publicité et contenu médiatique.

III. Les nouveaux usages de consommation

Les effets de réseaux dans l'univers des médias, décrits ci-dessus, se sont transformés avec l'évolution technologique : d'internet, au Haut Débit, en passant par la téléphonie mobile, les smartphones ou enfin la télévision 100 % numérique à compter d'avril 2016 en France, le digital est largement adopté par la population. Sous l'impulsion de technologies de plus en plus simples et ergonomiques, les consommateurs demandent des services mobiles, fluides et personnalisés. La consommation d'information "sans couture", où que l'on soit, se démocratise.

Les internautes se regroupent de façon ponctuelle ou durable sur les réseaux sociaux comme Facebook, twitter ou plus récent WhatsApp. Avec 1,5 milliard d'utilisateurs dans le monde en 2015, ces réseaux sont devenus des acteurs majeurs de l'écosystème médiatique, sur lesquels nous fabriquons nous-mêmes de l'information. C'est la révolution du "User Generated Content" (UGC) et l'intrusion du consommateur dans un domaine jusqu'alors professionnel et réservé aux journalistes. Youtube est le symbole de cette révolution avec 120 millions de visiteurs en 2014. Les médias participatifs font ainsi leur entrée fracassante dans le monde de l'information. Lire, écrire et modifier, la logique des médias est renversée mais internet n'a pas pour autant provoqué la disparition des journaux, des chaînes de télévision et des radios.

Le digital est comme un métamédia qui s'est immiscé dans tous ceux qui lui préexistaient. Il capte la clientèle des anciens médias (notamment la presse écrite) et la valeur ainsi détruite ne se retrouve pas à l'identique : l'information est démultipliée, transportable et duplicable à l'infini, ce qui tend sa valeur vers zéro. Que cette information soit produite par des journalistes professionnels, des bloggeurs ou des témoins, elle est surabondante et immédiatement disponible. Le modèle économique de la gratuité s'impose et accompagne alors la remise en question du droit d'auteur d'une information. Dans ce contexte, un nouveau média émerge, les pures players ou presse en ligne. Nés sur Internet, ils ont comme objectif de construire des modèles économiques originaux. Comme le Huffington Post, ou Rue 89, ils cherchent à se distinguer par la richesse de leurs contenus et offrent gratuitement des services associés. Leurs lecteurs sont fortement impliqués dans la construction de leur offre éditoriale, et y contribuent par des blogs et des commentaires.

IV. Le pari du "paywall" ou la fin du "tout gratuit"

À ce jour, plusieurs Business Models de médias de presse écrite coexistent pour répondre aux nouveaux usages de consommation et à une offre concurrentielle pléthorique, que l'on peut classer en gratuit, payant et mixte d'après le tableau ci-après.

La difficulté n'est plus d'imaginer un modèle d'affaires, mais de faire en sorte qu'il soit rentable ou du moins à l'équilibre. L'option d'augmenter les prix des journaux papier a été très largement suivie. Libération, Le monde, Le Figaro, l'Humanité entres autres, ont choisi de faire de la formule papier un produit plus "haut de gamme", adressé à leurs lecteurs ou simplement de lui faire supporter les contraintes financières exacerbées par des budgets publicitaires en baisse ou des coûts de diffusion toujours plus élevés.

Par ailleurs, malgré la pression des nouveaux usagers, nombreux sont les journaux à avoir fait le pari de l'internet payant ou "paywall". Ainsi aux États-Unis, plus des trois quarts des journaux à grand tirage utilisent aujourd'hui un modèle payant pour leur site internet, selon une étude de l'American Press Institute, alors qu'ils n'étaient qu'une poignée en 2010. Cette étude, publiée en février 2016, montre que près de 80 % de journaux américains de presse écrite, dont la diffusion dépasse 50 000 exemplaires, avaient mis en place en 2015 une forme de tarification. Parmi eux, le modèle le plus répandu est le "metered paywall", qui donne accès gratuitement à un nombre défini d'articles mais nécessite un abonnement au-delà. Les fidèles lecteurs ont suivi le mouvement vers les sites devenus payants, mais l'étude interroge sur la capacité des journaux à "persuader plus de

gens de s'abonner". En effet, en passant par les moteurs de recherche, les internautes peuvent souvent contourner l'abonnement et accéder gratuitement à la plupart des articles, faciles à se procurer via les réseaux sociaux. Les journaux ne semblent pourtant pas s'en inquiéter particulièrement puisqu'ils parient, comme le Times, que ces visiteurs "pirates" constituent une audience utile pour vendre le site aux annonceurs, et finiront aussi par s'abonner. Un journal ne pourrait pas se fermer sous peine d'être oublié. C'est le prix de la visibilité sur internet.

En France aussi le modèle payant est dominant. Dernier mouvement en date, Le Figaro annonçait en avril 2015 que désormais, pour lire les enquêtes et les analyses parues dans le quotidien, il allait falloir payer. "Ce qu'on paie sur le papier, on doit le payer sur le numérique", avait alors déclaré Alexis Brézet, directeur des rédactions du journal, lors de la présentation du nouvel espace abonnés. Les articles du journal sont dorénavant réservés aux internautes cotisant à son nouveau service, Figaro Premium, une zone très allégée en publicité. Une interface plus claire et plus lisible pour attirer les internautes et les amener à mettre la main au porte-monnaie. Cette limitation du gratuit vise surtout à doubler les abonnements numériques mais contrairement à certains de ces concurrents qui publient sur le web des articles spécifiquement réservés à leurs abonnés numériques, le Figaro Premium, lui, ne fera paraître que ceux que le lecteur peut retrouver en kiosque. Le numérique représente aujourd'hui 25 % du chiffre d'affaires du groupe Figaro, qui s'élevait en 2013 à environ 510 millions d'euros, dont un bénéfice d'exploitation de 22 millions d'euros.

Formule Payante	Abonnement ou achat à l'unité (un article précis, un numéro déterminé du magazine).	Transposition du modèle traditionnel du journal papier, avec une option supplémentaire : l'achat d'articles à l'unité.
Formule Payante	Achat d'un crédit-temps ou d'un crédit-quantité	Accès illimité pendant 24 ou 48 heures, par exemple. Libre consultation d'un nombre déterminé d'articles.
Formule Gratuite	Gratuité de l'édition papier	L'éditeur accepte de supporter le coût du site pour accroître son audience.
Formule Gratuite	Gratuité grâce à la publicité, avec des variantes	En attirant de nombreuses visites, l'éditeur compte intéresser les publicitaires.

Formule Mixte	le « freemium » ou "metered paywall"	Accès à une partie de l'offre est gratuit, et le lecteur qui veut bénéficier de l'intégralité du journal doit payer.
Formule Mixte	le groupage	l'internaute accède gratuitement aux contenus, mais paye pour d'autres services : livres, BD, soutien scolaire, dictionnaires, accès aux archives numériques, etc. .

Avec environ 9 millions de visiteurs uniques mensuels, lefigaro.fr n'est pas le seul média en ligne à avoir fait le pari du numérique semi-gratuit. Il semblerait en effet que la gratuité généralisée soit en perte de vitesse, puisque de plus en plus de journaux (Les Echos, Le Monde..) ont rendu payant l'accès de leurs articles publiés à la fois sur le web et le papier via le système mixte de freemium. Ce n'est qu'à quelques occasions près que les internautes peuvent profiter de la baisse de porosité du "paywall", en cas d'évènements exceptionnels par exemple (élections présidentielles, loi en cours de vote...).

Si le dilemme gratuite/payant se pose de manière prégnante dans les médias traditionnels de presse écrite, il se pose aussi chez les pure players. Rue89, Le Post ou Slate, perdent de l'argent face à des annonceurs qui n'ont pas suivi, ce qui fait trembler leur modèle de gratuité. A l'opposé, Edwy Plenel et son Mediapart qui avaient opté pour le payant semble réussir leur pari. Un choix que seuls avaient osé, à l'époque, des sites spécialisés, comme [@arrêt sur images](#) pour prouver qu'« un journal de journalistes peut avoir de la valeur par son contenu ». En 2015, pour ses 7 ans, le site Mediapart revendiquait 100.0000 souscripteurs et l'atteinte d'un équilibre budgétaire somme toute fragile.

La forte concurrence dans les médias impose donc de se renouveler sur la presse en ligne également. Et face à une équation difficile, les sites ont tout d'abord pris le chemin de la diversification, à l'image du quotidien L'Equipe. La plupart des webjournalistes font par exemple de la formation. Début 2016, les Echos, réputés pour leurs activités de formations, ont ainsi lancé de nouveaux rendez-vous mensuels, les Lunch & learn, des déjeuners de deux heures s'adressant aux cadres et dirigeants de tous secteurs. Bakchich et Rue89 ont, pour leur part, tenté une incursion (avortée pour le premier, peu convaincante pour le second) sur le papier. Quant à Mediapart, il coédite des livres.

Plus récemment, nous assistons à l'apparition de nouveaux pure players qui parient sur le long-format et renouvellent à leur façon la presse en ligne. Les thématiques traitées sont variées: l'international, le local, la culture. Ils s'appellent Le Quatre Heures, Ijsberg, Ulyces ou encore le Zéphyr, sont portés par des jeunes journalistes et cherchent à se faire une place dans un paysage médiatique bouleversé.

V. Les médias se dopent aux réseaux sociaux

Pour peaufiner sa stratégie digitale, la presse écrite profite de l'essor extraordinaire des réseaux sociaux. L'appétit de ces derniers pour les contenus médias s'est renforcé et, en une dizaine d'années, Facebook, twitter, ou encore SnapChat et Instagram, sont apparus comme des intermédiaires entre les journaux et les lecteurs. Selon une étude de Reuters Institue, réalisée en Europe et aux États-Unis, plus de 4 internautes sur 10 utilisent Facebook pour découvrir, commenter ou partager de l'information.

Ainsi le "social" fait partie du quotidien des lecteurs et les médias de presse écrite les mobilisent comme levier d'audiences privilégiés. Le principe est simple : titre, image et début de l'article sont diffusés sur le réseau social pour inviter le lecteur à venir lire la suite sur le site web du journal. Et a priori, plus il y a de posts, plus il y a de trafic. Pour le journal 20 minutes, dont la mission initiale est toujours d'informer les jeunes, le trafic provenant des réseaux sociaux avait été multiplié par cinq (un tiers du trafic global) en 2015. Du coup, de nombreuses expérimentations ont été lancées (Twitter, Whatsapp, Pinterest, publication de photos d'internautes, opération Génération 404 ou journaliste « tweetoguidé ») et le journal souhaite accroître les interactions avec ses lecteurs dans les phases d'élaboration de l'information et pas seulement comme vecteur de diffusion. Sans en faire des citoyens journalistes, le journal 20 minutes compte impliquer les jeunes pour enrichir ses contenus dès 2016. Engager le dialogue et entretenir la discussion, demander aux fans leur opinion pour animer la communauté de lecteurs, c'est l'effet boule de neige, le buzz, qui est recherché.

Pour autant, les réseaux sociaux sont-ils des concurrents des médias de presse écrite ? Pas forcément, car c'est bien sur la diffusion médiatique que ces réseaux se positionnent. Si Twitter semble le chouchou des professionnels de l'information (plus de 70 % des journalistes auraient un compte pour s'informer, trouver des sources et des témoignages), Facebook demeure très largement dominant parmi les lecteurs, avec son milliard et demi d'utilisateurs mensuels. La plateforme va jusqu'à proposer depuis octobre 2015 des produits innovants aux journaux de presse écrite. "Instant media" est un nouveau format de lecture disponible sur iPhone, destiné aux publications des médias et axé sur un chargement plus rapide de l'article et une meilleure lisibilité. Nous voici rendu à l'ère de la lecture instantanée des articles sur facebook, et même Apple prépare un service baptisé "News" qui agrège sur smartphone les contenus des médias en fonction des goûts de chacun... Cela ne va pas sans poser des questions stratégiques aux médias de presse écrite puisque il n'y aura plus de connexion au site du journal et un risque potentiel de manque à gagner. Affaire à suivre donc.

VI. Des mots aux images

Les réseaux dopent l'audience, mais ils offrent aussi et surtout une pluralité de formats pour diffuser de l'information. Et sur ce point, les habitudes de consommation changent et évoluent fortement vers le visuel et de nouvelles formes d'écriture. À la pointe de l'innovation, le Times est un exemple de réussite. Si le journal américain a toujours valorisé le texte, il offre depuis 2014, chaque jour, plusieurs petits reportages vidéo. Dans le même esprit, il propose une série de documentaires, en plusieurs épisodes, conçus spécialement pour les tablettes avec lesquels le lecteur peut interagir au moyen de l'écran tactile. Sa dernière innovation en date, le reportage en réalité virtuelle, est la continuité d'un choix stratégique engagé dès la fin des années 90.

En France, le magazine Society affiche très nettement cette tendance à l'audiovisuel. "Nous aurons une stratégie adaptée à un média où le texte n'est pas forcément la porte d'entrée. Il y aura de la vidéo et de la musique » explique Franck Annese, le fondateur du groupe So Press. Pour cela, il va s'appuyer sur la société de production audiovisuelle et le label musical du groupe. L'Obs, de son côté, a récemment fait l'option de nouvelles formes de récit en créant un pôle visuel et une cellule Nouvelles écritures au sein de sa rédaction. "Raconter des histoires autrement" est donc un nouveau parti pris et cela conduit à diversifier les compétences au cœur de cette cellule Nouvelles écritures qui compte parmi ses membres deux journalistes, un designer et un développeur.

Se tourner vers de nouvelles compétences pour être aux premières loges de ces innovations, voire de les anticiper. La clé serait-elle dans le sourcing ? C'est ce que semblent croire les groupes médias lorsqu'ils s'intéressent de plus près aux entrepreneurs innovants. Ainsi en 2012, l'Express Ventures est le premier incubateur de start-ups, basé sur un fonds de « Média for Equity », un système qui propose des espaces publicitaires à des start-ups en échange d'une prise de participation. Première initiative de ce type lancée par un média français, l'Express Ventures accompagne également les start-ups sélectionnées dans le développement de leur projet. "Nous n'avons pas vocation à mettre de l'argent dans les sociétés. Nous proposons des apports en nature, en expertise, des accompagnements », explique Corinne Denis, Directrice Générale Adjointe en charge du numérique du groupe. L'Express Venture ne s'adresse pas spécialement à des start-ups orientées vers les seuls médias, mais aux entreprises ayant déjà un chiffre d'affaire et une trésorerie autour du web, de l'innovation, voire de l'e-commerce. Le but est donc de dénicher les nouveaux talents du Net. Le phénomène s'étend à tous les médias traditionnels. Preuve en est, plus récemment, avec TF1 qui lançait son premier incubateur de start-ups, sélectionnées pour imaginer les services et technologies innovantes permettant d'apporter une vraie valeur ajoutée au groupe média. C'est avec la volonté d'augmenter sa présence dans le numérique, considéré comme un levier de croissance, que TF1 espère retrouver du souffle ... le charme irrésistible des audiences du numérique!

VII. Votre mission

1. Identifier les influences structurelles dans l'environnement des médias de presse écrite.
2. Identifiez plus précisément les variables pivots dans l'industrie des médias, en veillant aux points de rupture potentiels. Illustrez votre analyse en construisant deux scénarios de perspectives autour des variables pivots identifiées.
3. Quel autre bien public, semi-public et enfin bien commun connaissez-vous ? Selon vous, quelles conséquences, de toute nature, peuvent avoir les caractéristiques de l'information en tant que bien (semi) public ?
4. Effectuez une analyse des 5(+1) forces de la concurrence dans les médias de presse écrite en 2015. Quels facteurs clé de succès en déduisez-vous ?
5. Établissez une cartographie des groupes stratégiques dans les médias de presse écrite.
6. Vous décidez de lancer un nouveau média (indépendant) de presse écrite. De quelles ressources et compétences avez-vous besoin ? Parmi ces ressources et compétences, lesquelles constitueraient votre capacité stratégique seuil ? Votre capacité stratégique distinctive ? Votre capacité stratégique dynamique ?
7. En mobilisant la matrice d'Ansof, imaginez et justifiez les orientations stratégiques que vous feriez prendre à votre organisation à l'horizon 2025.