

STRATEGOR

7^e édition

STRATEGOR

7^e édition

Coordonné par :

Laurence LEHMANN-ORTEGA

Frédéric LEROY

Bernard GARRETTE

Pierre DUSSAUGE

Rodolphe DURAND

DUNOD



Pour accéder aux compléments numériques,
flashez le QR code ou rendez-vous à l'adresse :
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100745319

CORRIGÉS &



COMPLÉMENTS

Réalisation de la couverture : Pierre-André Gualino

Réalisation de la maquette intérieure : SG Création

Mise en page et infographie : Lumina Datamatics

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5, rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074531-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Les auteurs de Strategor

Jean-Loup ARDOIN, diplômé d'HEC et docteur de l'Université du Minnesota, est professeur à HEC-Paris. Il a été successivement directeur de centre d'*Executive Education* et du MBA d'HEC. Ses recherches, son enseignement et ses activités de conseil portent sur la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle de gestion, la performance financière, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.

Erwan BARBIER est ingénieur et diplômé du MBA d'HEC. Il a d'abord fait partie des équipes informatiques d'Eurosport puis du groupe de services informatiques Atos Origin avant de rejoindre HEC Paris. Son activité est axée principalement sur le développement des partenariats avec les entreprises. Ses centres d'intérêts concernent l'innovation, la diversité culturelle, les hautes technologies et l'entreprenariat.

Jérôme BARTHÉLEMY est professeur de stratégie et de management à l'ESSEC. Il est également rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*. Ses recherches sur les stratégies d'externalisation et le management des réseaux de franchise ont été publiées dans des revues telles que *Strategic Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Venturing* et *MIT Sloan Management Review*. Il est diplômé de l'ESSEC et titulaire d'un Doctorat ès Sciences de Gestion d'HEC. La quatrième édition de son ouvrage *Stratégies d'externalisation* a paru aux éditions Dunod en 2014.

Georges BLANC, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, agrégé de l'Université, ITP Harvard, est professeur émérite à HEC Paris, institution où il a fait toute sa carrière comme enseignant et chercheur. Il a été professeur visitant dans différentes universités aux États-Unis, en Nouvelle Zélande, en Chine et au Brésil. Il est professeur associé à la Fondation Dom Cabral, expert auprès de plusieurs institutions internationales et consultant en stratégie et changement organisationnel dans différentes entreprises en Europe, en Amérique Latine et en Inde.

Gilles BORDES-PAGÈS est ancien élève de l'ENAC (École Nationale de l'Aviation Civile). Il est entré comme pilote à Air France en 1983. Diplômé de l'EMBA d'HEC en 1995, il est devenu directeur du développement d'Air France en 1996. À ce titre, il fut en charge de la planification stratégique

et de l'intelligence économique de 1997 à 2009 et occupe depuis la fonction de directeur des relations stratégiques.

Laurence CAPRON, docteur HEC, est professeur de stratégie à l'INSEAD, titulaire de la Chaire Paul Desmarais et directrice du programme de formation continue sur les fusions et acquisitions. Elle est co-auteure du livre *Build, Borrow or Buy: Solving the Growth Dilemma* (Harvard Business Review Press, 2012). Elle a publié de nombreux articles dans *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Academy of Management Review*, *Journal of Marketing*, *Financial Times*, *Chief Executive*, *Harvard Business Review*. Elle est membre du comité éditorial du *Strategic Management Journal*, la revue académique leader en stratégie d'entreprise.

Xavier CASTAÑER, docteur de l'Université du Minnesota, est professeur assistant de stratégie à l'Université de Lausanne. Il a enseigné entre autres à l'ESADE, à la London Business School et aux Universités de Barcelone, Genève et Minnesota. Ses recherches concernent la *corporate strategy* et la stratégie de croissance des groupes diversifiés. Il a notamment publié ses travaux dans *Administrative Science Quarterly* et *Strategic Management Journal*.

François CAZALS est professeur affilié à HEC Paris. Il enseigne le marketing et les stratégies digitales dans les programmes pour cadres et dirigeants d'HEC *Executive Education*. Il est également directeur pédagogique de plusieurs programmes sur mesure pour les entreprises et directeur académique du programme « La relation client à l'heure du *Big Data* ». Par ailleurs, il est consultant en stratégies digitales.

Michel CRÉMADEZ, professeur honoraire de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris, s'intéresse principalement au changement organisationnel, au développement des réseaux inter entreprises et à l'organisation des entreprises en réseau interne. Spécialiste de la santé et de l'éducation, il a conçu des approches managériales adaptées à la spécificité de ces domaines.

Jean-Pierre DÉTRIE, ancien HEC et diplômé d'Études Supérieures en Droit des Affaires (Paris II), est professeur émérite au groupe HEC. Il y a créé puis dirigé pendant 15 ans le master *Strategic Management*. Il est aussi l'auteur d'un

programme de formation en ligne à la stratégie d'entreprise et a dirigé la rédaction des quatre premières éditions de *Strategor*. Il est par ailleurs directeur associé d'un cabinet de conseil de direction et conseiller scientifique d'un cabinet d'analyses stratégiques sectorielles. Administrateur de sociétés de taille moyenne, cotées et non cotées, mais aussi *business angel*, il travaille étroitement avec l'incubateur et le centre d'entreprenariat du groupe HEC.

Rodolphe DURAND, diplômé d'HEC, maître en philosophie (Sorbonne) et docteur en sciences de gestion, est professeur à HEC Paris, en charge du *MSc in Strategic Management* et du centre de recherches *Society and Organizations*. Ses travaux portent sur les déterminants stratégiques, sociaux et institutionnels de l'avantage concurrentiel. Il est l'auteur de *L'Organisation Pirate* avec J.-P. Vergne (Harvard Business Review Press, 2010) et *La Désorganisation du Monde* (Le Bord de l'eau, 2013).

Pierre DUSSAUGE est professeur de stratégie d'entreprise et doyen de la faculté et de la recherche à HEC Paris. Il est diplômé d'HEC et docteur de l'Université Paris-Dauphine. Il a été professeur-visitant à la Ross Business School de l'Université du Michigan pendant 12 ans. Ses recherches récentes, publiées entre autres dans *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies* et *European Management Journal*, MIT Sloan Management Review portent sur les alliances stratégiques, notamment dans les activités de service.

Mireille FAUGÈRE, diplômée d'HEC, a été membre du comité exécutif de la SNCF et directrice générale de SNCF Voyages. Elle a notamment développé l'offre idTGV et lancé et présidé voyages-sncf.com, leader de l'e-tourisme en France. Depuis 2010, elle est directrice générale de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). Elle est également administratrice indépendante d'Essilor International et d'EDF et préside le comité d'éthique du conseil d'administration d'EDF.

Bernard GARRETTE, diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, est professeur de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris et directeur délégué du MBA HEC. Il a été *visiting professor* à la London Business School et consultant chez McKinsey. Ses recherches, publiées notamment dans *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *California Management Review* et *Research Policy*, portent sur les stratégies d'alliance internationales et les stratégies de croissance à la Base de la Pyramide.

Oliver GOTTSCHALG est ingénieur (Université de Karlsruhe, Allemagne), titulaire d'un MBA de la Georgia State University

et d'un PhD de l'INSEAD. Ses recherches concernent principalement la stratégie et la performance des investisseurs en capital risque (*private equity*). Auteur de nombreux articles scientifiques et managériaux (dans *Harvard Business Review*, *Academy of Management Review*, *Review of Financial Studies*), il conseille plusieurs acteurs majeurs des LBO en Europe. Il coordonne les activités de l'Observatoire de *Private Equity* à HEC.

Frédéric ISELIN, professeur affilié à HEC Paris et directeur du Centre d'entreprenariat, est docteur en sciences de gestion, diplômé HEC Executive MBA et titulaire d'un Mastère de recherche en marketing de l'innovation. Spécialiste de l'innovation et de la création d'entreprise et ancien entrepreneur, il est également médiateur interentreprises et consultant.

Jean-Paul LARÇON est professeur de stratégie internationale à HEC Paris. Ancien directeur de la Grande École HEC et co-fondateur de CEMS Global Alliance, il a été *visiting professor* à FGV/EAESP (São Paulo), la Graduate School of Management (Université d'État de St Petersburg), et Tsinghua School of Economics and Management (Pékin). Il travaille sur le management international et la stratégie d'entreprise dans les pays émergents. Il est membre de l'Advisory Board du Baltic Management Institute, Louvain School of Management, et NHH school of Economics.

Hervé LAROCHE, diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, est professeur à ESCP Europe. Ses recherches portent sur les processus de décision dans les organisations, les questions de risques et de fiabilité, et sur les rôles et fonctions des *middle managers*. Auteur de nombreuses publications académiques et managériales (*Organization Science*, *Organization Studies*, *Journal of Risk Research*, etc.), il est rédacteur en chef de l'*European Management Journal*.

Laurence LEHMANN-ORTEGA, diplômée d'HEC, docteur en sciences de gestion, est professeur affilié à HEC. Ses enseignements et ses recherches portent sur la création de *business models* innovants. Elle est également coordinatrice académique de l'EMBA d'HEC et directrice pédagogique de plusieurs programmes sur mesure pour les entreprises.

Frédéric LEROY est ancien élève de l'École Normale Supérieure d'Ulm, diplômé en philosophie, docteur HEC en sciences de gestion et professeur affilié au département Stratégie d'HEC. Il enseigne dans la plupart des programmes du groupe HEC. Ses recherches portent sur la phase d'intégration dans les fusions-acquisitions et les processus d'apprentissage et de partage de compétences. Il travaille aussi sur les problématiques de gestion de l'innovation dans les organisations. Il a publié la 4^e édition de son livre *Les Stratégies de l'entreprise* aux éditions Dunod en 2012.

Karine LE JOLY, diplômée de l'EM Lyon et du doctorat HEC, est directeur de l'innovation et de la coordination académiques à HEC *Executive Education*. Spécialiste de l'ingénierie et de la coordination pédagogique pour les programmes internationaux de formation de dirigeants, elle a notamment été directrice des études du *TRIUM Global Executive MBA*, alliance entre HEC, *New York University* et *London School of Economics and Political Science*.

Valérie MOATTI, diplômée de l'ESCP et docteur en sciences de gestion, est professeur à ESCP Europe. Elle a occupé préalablement diverses responsabilités en finance et stratégie, successivement chez Procter & Gamble et Pinault-Printemps-Redoute. Elle est l'auteur de nombreuses publications sur les stratégies de croissance et la dimension stratégique du *supply chain management*.

Bertrand MOINGEON, auteur de plus de quatre-vingt publications sur le management stratégique et la gestion du changement, est professeur et directeur général adjoint de HEC Paris. En charge de l'*Executive Education* et du développement académique, il s'intéresse à l'apprentissage organisationnel dans la lignée des recherches de Chris Argyris avec lequel il a travaillé à la *Harvard Business School* comme professeur invité.

Jean-Pierre NIOCHE est professeur émérite à HEC. Il a également enseigné à SciencesPo, l'Ena, Polytechnique, l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne et Dauphine, ainsi que dans plusieurs universités étrangères des deux côtés de l'Atlantique. Ses recherches et publications sont consacrées aux processus de décision, aux stratégies politiques des entreprises, au management public et à l'évaluation des politiques publiques. Il est consultant en stratégie et évaluation des institutions d'enseignement supérieur.

Alexandre PERRIN est professeur de stratégie à l'Edhec et responsable de la filière *Business Management*. Il est titulaire d'un doctorat en gestion de l'université de Sophia Antipolis et travaille sur les problématiques de *knowledge management*. Il a été professeur à Audencia Nantes.

Bertrand QUÉLIN, docteur en économie, est professeur de stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris. Il a été doyen-associé en charge du doctorat HEC (1999-2005) et président de l'Association Internationale de Management Stratégique (2005-2006). Il assure actuellement la direction académique de l'*Advanced Certificate Digital and Telecom Business* de l'EMBA d'HEC. Ses recherches portent sur l'économie des coûts de transaction, les formes

organisationnelles des entreprises, l'externalisation des activités stratégiques et les partenariats publics-privés. Il a publié de nombreux articles dans des revues internationales et françaises sur ces thèmes.

Éric QUÉMARD est professeur affilié au département Stratégie et Politique d'Entreprise d'HEC Paris. Après plusieurs années de carrière comme cadre dirigeant au sein de grands groupes internationaux, il exerce en tant que Conseil de Direction sur les thèmes de la stratégie et de l'organisation.

Bernard RAMANANTSOA est directeur général d'HEC. Professeur à HEC, il a été le doyen du corps professoral et de la recherche. Il a également travaillé comme *Advisor* chez McKinsey. Ses recherches portent essentiellement sur l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et son identité.

Roland REITTER est professeur émérite d'HEC Paris et a dirigé le doctorat d'HEC. Diplômé d'HEC, MBA et docteur de Harvard, il a été directeur scientifique du département *organization strategy* d'Accenture. Il est auteur et co-auteur de nombreux livres, dont *Stratégie et esprit de finesse*, primé par McKinsey et *Confiance et défiance dans les organisations* (tous deux chez Economica). Ses recherches portent sur l'identité de l'entreprise, la confiance et le *leadership*, domaines dans lesquels il a joué un rôle de pionnier.

Michel SANTI, diplômé d'HEC, est professeur émérite de stratégie à HEC Paris. Co-auteur de *Strategor* depuis sa 1^{re} édition, il a également publié *Le Business Model du low cost* (Eyrolles, 2012) et *Valeur(s) et Management* (EMS, 2013). Ses principaux thèmes de recherche et d'enseignement sont l'innovation et l'entrepreneuriat. Il est expert au sein de l'APM et de la Communauté Européenne, *business angel* et membre de plusieurs conseils d'administration ou *advisory boards*.

Guillaume SOENEN, docteur HEC, est professeur associé à EM Lyon, où il dirige le parcours *Strategy Consulting*. Il enseigne la stratégie, l'organisation et la gestion du changement. Ses recherches portent sur la conduite du changement, la justice organisationnelle et la santé des entrepreneurs. Il a travaillé avec de nombreuses entreprises telles qu'Air France, Alcatel-Lucent, Arc International, Bouygues Telecom, GDF-Suez, La Poste, Renault, Somfy, etc.

Vincent TOCHE, diplômé d'HEC et licencié en philosophie, a commencé sa carrière comme consultant en organisation chez Accenture. Après 15 ans dans le groupe Accor, notamment comme directeur général Accor Services en Chine puis en France, il est devenu directeur des acquisitions et des partenariats du groupe Edenred. Depuis 2012, il est président de la société Conecs.

Sommaire

Introduction Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ? _____ 3

Partie

1

Business strategy

25

Chapitre 1 Analyser l'environnement, l'industrie et la concurrence _____ 29

Chapitre 2 Les stratégies de coût et de volume _____ 75

Chapitre 3 Les stratégies de différenciation et de recomposition de l'offre ____ 101

Chapitre 4 Rupture et innovation stratégiques :
la création de nouveaux *business models* _____ 131

Chapitre 5 Les ressources stratégiques de l'entreprise,
source de l'avantage concurrentiel _____ 161

Chapitre 6 Intégration verticale et externalisation _____ 191

Chapitre 7 La dynamique concurrentielle _____ 231

Chapitre 8 Organiser l'entreprise pour mettre en œuvre
la *business strategy* _____ 255

Partie

2

Corporate strategy

281

Chapitre 9 Croissance, création de valeur et gouvernance _____ 287

Chapitre 10 Stratégie et développement durable _____ 317

Chapitre 11	L'innovation, moteur de la croissance interne _____	357
Chapitre 12	Globalisation et stratégies internationales _____	393
Chapitre 13	Diversification, recentrage et management du portefeuille d'activités _____	421
Chapitre 14	La croissance externe : les fusions-acquisitions _____	453
Chapitre 15	Les alliances stratégiques _____	485
Chapitre 16	<i>Corporate strategy</i> et structure : organiser la diversité _____	521
Chapitre 17	Matrices, projets et réseaux : construire des organisations plus stratégiques _____	551

Partie

3

Management et changement stratégique 581

Chapitre 18	La formulation de la stratégie et le changement stratégique _____	585
Chapitre 19	Le changement organisationnel et le <i>change management</i> _____	613
Chapitre 20	Le changement de la culture et de l'identité de l'entreprise _____	639
Chapitre 21	<i>Leadership</i> et identité narrative _____	679
	Bibliographie _____	693
	Index des notions _____	706
	Index des auteurs _____	710
	Index des marques _____	712
	Crédits iconographiques _____	715

Avant-propos

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous accueillir dans la septième édition de **STRATEGOR** ! Depuis maintenant près de trente ans, le succès de cet ouvrage, véritable bible de la stratégie, leader en France et dans bon nombre de pays francophones, traduit en plusieurs langues, ne s'est jamais démenti.

Ouvrage collectif, **STRATEGOR** est conçu et rédigé par trente-deux auteurs, à la fois professeurs et praticiens, dont beaucoup participent à l'aventure depuis les origines. En réunissant leurs talents, ils ont cherché à concilier un double objectif :

- ▶ réaliser un manuel pragmatique, destiné aux étudiants de master, à l'université ou en école de management, ou de MBA, ainsi qu'aux consultants et responsables d'entreprise, en poste ou en formation. Ce manuel peut être utilisé comme un guide pratique de résolution de cas ou d'analyse de situations réelles ;

- ▶ construire une véritable « encyclopédie de la stratégie », vous permettant de connaître et approfondir les théories, les auteurs et les concepts fondamentaux issus de la recherche académique, qui nourrissent pensée et action stratégiques.

STRATEGOR s'efforce donc de faire systématiquement le lien entre les résultats des recherches académiques ou des notions de nature théorique et la démarche concrète d'analyse stratégique, avec ses méthodes, ses outils et ses cas pratiques.

Cette septième édition propose des exemples récents issus de tous les secteurs d'activité. Elle met l'accent sur l'illustration des mutations actuelles de l'environnement des entreprises, en particulier celles ayant trait au digital, qui renforcent l'importance fondamentale de l'innovation, du développement durable et du changement.

Chaque chapitre présente de manière claire et pédagogique non seulement l'essentiel des connaissances à acquérir sur le thème traité, mais aussi des compléments pratiques et théoriques plus spécifiques qui permettent une lecture à deux vitesses :

- ▶ des **MINI-CAS d'entreprise** présentant des situations réelles, françaises ou internationales, qui illustrent les enjeux abordés dans le chapitre. Ils sont suivis de questions pour guider votre analyse. Les pistes de réponse sont disponibles en ligne sur www.dunod.com ;

- ▶ des fiches **EN PRATIQUE** pour appliquer les notions et les démarches développées dans le chapitre. Ces encadrés proposent des méthodes et des outils, mais ils ne visent pas pour autant à être prescriptifs ni à fournir des recettes à appliquer sans compréhension des raisons et du contexte ;

- ▶ des **FONDEMENTS THEORIQUES** présentant les réflexions fondamentales, servant de socle à la démarche pratique ;

► des encadrés ►► **CONTROVERSE** ◀◀ exposant les débats entre praticiens ou théoriciens sur les questions de stratégie. Les théories ne sont, en effet, pas univoques mais objets de discussions, de corrections, voire d'affrontement. Ces débats, bien que de nature académique, peuvent aider le praticien à varier et relativiser ses approches.

Les **POINTS-CLÉS** terminent chaque chapitre. Ils synthétisent l'essentiel à retenir et vous permettront d'évaluer la compréhension et la mémorisation d'un chapitre.

À l'occasion de cette septième édition, **STRATEGOR** s'enrichit de compléments numériques :

► nous vous proposons des pistes de corrigés pour les questions posées sur chacun des mini-cas d'entreprise ;

► la pensée et le parcours de 25 grands auteurs de la stratégie d'entreprise sont présentés sous forme de fiches. Retrouvez l'œuvre et les concepts clés de Kenneth R. ANDREWS, H. Igor ANSOFF, Chris ARGYRIS, Jay B. BARNEY, Alfred D. CHANDLER, Carl VON CLAUSEWITZ, Michel CROZIER, Peter F. DRUCKER, Kathleen M. EISENHARDT, Henri FAYOL, Sumantra GHOSHAL, Gary HAMEL, James G. MARCH, Henry MINTZBERG, Edith PENROSE, Michael E. PORTER, C.K. PRAHALAD, Richard P. RUMELT, Joseph SCHUMPETER, Philip SELZNICK, Herbert SIMON, David J. TEECE, Karl E. WEICK, Oliver E. WILLIAMSON, Abraham ZALEZNIK.

Pour accéder aux compléments, flashez le QR code ou rendez-vous à l'adresse :
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100745319

CORRIGÉS &



COMPLÉMENTS

Si **STRATEGOR** présente des méthodes et des outils ainsi que des fondements théoriques pour aider les décideurs, les consultants et les étudiants à mener des analyses stratégiques rigoureuses, ces outils, ces méthodes et ces réflexions ne sont donnés qu'à titre d'illustration et leurs apports sont toujours discutés de manière critique, afin de les remettre en perspective, de montrer leurs limites mais aussi leur pertinence. Nous souhaitons avant tout alimenter la réflexion personnelle, faire comprendre l'utilité mais aussi la limite de certains outils ou de certaines approches. Cela vous permettra de vous approprier de façon critique les méthodes et de construire votre propre démarche stratégique de façon autonome et raisonnée.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et un fascinant et exigeant voyage au pays de la stratégie et du management stratégique.

Les auteurs



Qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* dès le IV^e siècle avant J.-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *agein*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir.

Toutefois, l'analogie s'arrête là. Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes,

bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité.

Ce chapitre introductif présente les principaux concepts abordés dans cet ouvrage. Après avoir décrit le rôle du dirigeant, nous discuterons des notions de stratégie et de management stratégique, qui sont les sujets majeurs de ce livre. Nous proposerons ensuite une démarche générale d'analyse stratégique. Cette démarche peut être utilisée en situation pédagogique, pour analyser un « cas » de stratégie. Elle constitue aussi un guide en situation réelle, pour élaborer le plan stratégique pour une entreprise. Elle nous servira également de cadre de référence tout au long de ce livre car c'est autour de cette démarche que le plan général de *STRATEGOR* a été conçu. ■

Sommaire

- | | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | La stratégie, cœur de métier du dirigeant | 4 |
| 2 | Le management stratégique | 11 |
| 3 | La démarche d'analyse stratégique | 16 |

1 La stratégie, cœur de métier du dirigeant

1.1 Rôle du dirigeant et mission de l'entreprise

La stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. Elle n'est pas une simple synthèse des autres composantes de la gestion d'une entreprise, telles que le marketing, la finance, la production ou les ressources humaines. Il s'agit bien d'une fonction spécifique, celle de la direction générale, qui dirige et coordonne les actions de l'entreprise pour maximiser sa performance à long terme.

1.1.1 Le dirigeant, pilote de la stratégie

Outre la gestion des relations avec les actionnaires, le dirigeant a plusieurs rôles : **il doit définir la mission de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre**. Pour l'accompagner dans ces deux derniers rôles, il existe un certain nombre de concepts et de méthodes. En principe, les dirigeants devraient définir la stratégie à partir d'une analyse rationnelle de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, puis s'assurer que l'organisation met en œuvre cette stratégie de manière cohérente.

En pratique, c'est évidemment plus compliqué. Tout d'abord, la stratégie n'est qu'une des facettes du métier de dirigeant. Lorsque l'on observe les comportements des chefs d'entreprise, on s'aperçoit qu'ils passent peu de temps à faire de la stratégie¹. Ils sont sans arrêt sollicités par des problèmes de toute autre nature, notamment humains et politiques. Le rôle des dirigeants n'est donc pas seulement de faire de la stratégie mais plutôt du « **management stratégique** », c'est-à-dire d'intégrer la stratégie dans la gestion d'un contexte organisationnel complexe.

L'objet de cet ouvrage est de développer en détail les outils et méthodes de la stratégie et du management stratégique, tout en proposant une démarche d'ensemble intégrant ces outils et méthodes, démarche que nous présenterons à la fin de ce chapitre.

1.1.2 La mission de l'entreprise

Le but de toute entreprise est de créer de la valeur² afin d'assurer sa pérennité. Le dirigeant doit traduire cet objectif général en une mission, qui est spécifique à l'entreprise et contribue à orienter l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs.

La mission d'une entreprise se définit comme une **ambition de long terme**, souvent exprimée de manière enthousiasmante. Elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devrait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne. Nombreuses sont les entreprises qui définissent ainsi leurs valeurs fondamentales autour du développement durable, de la communauté, de la famille, ou des intérêts intergénérationnels. La mission d'une entreprise est ce qui fait que l'on peut l'aimer, se battre pour elle, s'identifier à elle. Elle devrait aussi susciter le sentiment d'appartenance des membres d'une organisation. C'est ce qui fait la cohérence et la stabilité d'une entreprise quelles que soient les turbulences de l'environnement et les mutations que celles-ci entraînent pour l'entreprise elle-même.

¹ Mintzberg H., 1990.

² La création de valeur ne se fait pas nécessairement pour les seuls actionnaires ; nous l'explicitons dans les chapitres 9 et 10.

Ainsi, l'entreprise produit du sens et elle est sensible aux idées et aux convictions ambiantes (contribution à l'avenir de la planète, participation à l'amélioration du bien-être des individus, effort pour réduire la faim dans le monde, etc.). L'entreprise va s'en servir pour communiquer en direction de ses clients, de ses actionnaires, des pouvoirs publics et des groupes d'opinion.

Sa culture interne va aussi s'en trouver imprégnée : elle cherchera à partager ces valeurs et ces principes à la fois avec ses salariés, ses clients et ses fournisseurs. Parfois, les entreprises formalisent la mission qu'elles se donnent dans des chartes qui ressemblent à des professions de foi (voir le mini-cas Missions et valeurs d'entreprises suivant). Les entreprises ne communiquent plus leur mission et leur éthique de la même manière qu'il y a quelques années. Si la décennie 1990 privilégiait la création de valeur pour les actionnaires, il est désormais clair qu'au début du XXI^e siècle, les préoccupations écologiques et sociétales dominent.

La mission d'entreprise, très générale, peut être déclinée en **objectifs**. Alors que la mission recourt à un spectre assez large de valeurs et de considérations générales, les objectifs de l'entreprise sont en général mesurables. Autour d'axes comme l'innovation (le conglomérat international 3M), la rémunération des actionnaires (le fonds d'investissement Berkshire Hathaway), ou bien la sécurité et l'environnement (le groupe européen de construction Eiffage et l'entreprise pétrolière Total), les entreprises affichent ainsi une hiérarchie de leurs préoccupations et des objectifs qu'elles poursuivent, tels que la performance économique, les parts de marché ou le développement international.

La mission est donc plutôt stable dans le temps et sa définition n'est pas ce qui accapare le plus le dirigeant. Le management stratégique, qui consiste à gérer l'interaction entre stratégie, structure, processus de prise de décision et identité, prend beaucoup plus de temps.

MINI-CAS d'entreprise



Missions et valeurs d'entreprises

- **L'Oréal : la beauté pour tous**

« Nous dédions toute notre énergie et nos compétences depuis près d'un siècle à notre unique métier, la cosmétique. Nous avons choisi de mettre notre recherche et notre expertise au service des femmes et des hommes du monde entier pour contribuer à répondre à ce besoin essentiel de bien-être dans toute sa diversité.

« Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier, la beauté. Un métier riche de sens, parce qu'il permet à chacun d'exprimer sa personnalité, de prendre confiance en soi, et de s'ouvrir aux autres. La beauté est un langage. L'Oréal s'est donné pour mission d'offrir à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, en répondant à l'infinie diversité des besoins et des

envies de beauté à travers le monde. La beauté est universelle. Depuis sa création par un chercheur, le groupe repousse les frontières de la connaissance. Sa recherche unique lui permet d'explorer sans cesse de nouveaux territoires et d'inventer les produits du futur en s'inspirant des rituels de beauté du monde entier. La beauté est une science.

« Faciliter l'accès à des produits qui contribuent au bien-être, mobiliser sa force d'innovation pour préserver la beauté de la planète, accompagner les communautés qui l'entourent : autant de défis exigeants, source d'inspiration et de créativité pour L'Oréal. La beauté est un engagement. En s'appuyant sur la diversité de ses équipes, la richesse et la complémentarité de son portefeuille de marques, L'Oréal a fait de l'universalisation de la beauté son projet pour les années à venir. L'Oréal, au service de la beauté pour tous.

« À L'Oréal, nous croyons que chacun aspire à la beauté. Notre mission est d'aider les hommes et les femmes du monde entier à réaliser cette aspiration et à exprimer pleinement leur personnalité. Cet engagement donne un sens et de la valeur à notre entreprise ainsi qu'à la vie professionnelle de nos collaborateurs. Nous sommes fiers de notre travail. »

• **Google : organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous**

« Larry Page, cofondateur et PDG de Google, a un jour décrit le "moteur de recherche idéal" comme quelque chose qui "comprend exactement ce que vous voulez dire et vous fournit exactement ce que vous voulez". Depuis qu'il a prononcé ces mots, Google s'est grandement développé. En effet, les produits que nous proposons aujourd'hui vont bien au-delà de la recherche. Toutefois, l'esprit d'origine est resté le même. Grâce à toutes nos technologies (du moteur de recherche à Google Chrome en passant par Gmail), notre objectif est de faciliter autant que possible la recherche des informations dont vous avez besoin et les tâches que vous devez accomplir.

« Ce sont nos employés qui font notre société. Nous engageons des personnes intelligentes et déterminées, et préférons les compétences à l'expérience. Même si les employés de Google (ou "Googleurs") partagent une même vision et un même objectif, ils viennent de tous les horizons et parlent plusieurs dizaines de langues différentes, afin de mieux représenter nos utilisateurs internationaux. Et lorsque les Googleurs ne travaillent pas, leurs centres d'intérêt vont du vélo à l'apiculture, en passant par le frisbee et le foxtrot.

« Nous souhaitons préserver l'esprit d'ouverture souvent associé aux *start-up*, dans lequel chaque employé joue un rôle important et est encouragé à partager ses idées et ses opinions. À l'occasion de nos réunions hebdomadaires (les fameuses TGIF "*Thanks God, it's Friday*"), mais également par e-mail ou dans la cafétéria, les Googleurs posent directement leurs questions à Larry, Sergey et aux autres responsables, concernant de nombreux sujets. Nos bureaux et nos cafétérias ont été conçus pour favoriser les échanges entre Googleurs d'une même équipe ou d'équipes différentes, mais également pour inciter les conversations professionnelles comme amicales.

« **Dix repères clés**

Nous avons rédigé cette liste quelques années après la création de Google. Nous la mettons régulièrement à jour afin qu'elle soit toujours d'actualité, et espérons que vous la trouverez pertinente.

- Rechercher l'intérêt de l'utilisateur et le reste suivra.
- Mieux vaut faire une seule chose et la faire bien.
- Toujours plus vite.
- La démocratie sur le Web fonctionne.
- Vous n'êtes pas toujours au bureau lorsque vous posez une question.
- Il est possible de gagner de l'argent sans vendre son âme au diable.
- La masse d'informations continue de croître.
- Le besoin d'informations ne connaît aucune frontière.
- On peut être sérieux sans porter de cravate.
- Il faut toujours aller de l'avant. »

QUESTIONS >>>>>

Corrigé en ligne sur dunod.com

1. Ces missions et valeurs orientent-elles réellement la stratégie des entreprises concernées ?
2. Quels sont les thèmes qui vous semblent indispensables dans ce genre de déclarations ?

1.2 > Stratégie, *business strategy* et *corporate strategy*

La littérature spécifique sur la stratégie d'entreprise a émergé à la fin des années 1950 et au début des années 1960³. Ces travaux ont positionné la stratégie comme discipline à part entière aux côtés de la finance ou du marketing. À partir de là, plusieurs écoles de

³ Chandler A., 1962 ; Ansoff I., 1965 ; Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.D., 1965.

pensée se sont développées, chacune définissant la stratégie à sa manière (voir l'encadré Fondements théoriques suivant). La plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'idée que les trois piliers fondamentaux de la stratégie sont⁴ :

- ▶ la création de valeur ;
- ▶ l'affrontement concurrentiel ;
- ▶ le choix du périmètre des activités.

C'est pourquoi nous proposons la définition suivante :

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Si l'on supprimait de cette définition l'objectif de création de valeur pour les actionnaires, elle resterait valable pour les organisations comme les ONG, les hôpitaux, les services publics, etc. Ces organisations ont une stratégie, mais elles ne servent pas les intérêts d'actionnaires classiques. Nous rendrons compte dans ce livre des approches qui remettent en cause la suprématie des actionnaires parmi les parties prenantes de l'entreprise, notamment au chapitre 10.

On distingue habituellement deux niveaux de décision stratégique : le niveau du groupe, ou niveau *corporate* ; et le niveau des activités ou *business units* (voir la figure 1). L'approche des problèmes, la formulation des questions, comme le niveau de responsabilité et les préoccupations de la démarche diffèrent selon ces deux niveaux.

Examinons le groupe LVMH (Louis Vuitton – Moët Hennessy) : leader mondial du luxe, ce groupe est présent dans cinq secteurs d'activités : les vins et spiritueux, la mode et la maroquinerie, les parfums et cosmétiques, les montres, la joaillerie et la distribution sélective (Sephora, DFS, le Bon Marché...).

La *business strategy*, pour LVMH, se définit au niveau d'une activité, par exemple les vins et spiritueux et visent à atteindre un avantage concurrentiel mais les facteurs clés de succès dans cette activité sont différents de ceux de la mode ou des cosmétiques. La *corporate strategy*, quant à elle, s'intéresse aux synergies entre ces différents métiers et à la cohérence du portefeuille d'ensemble : faut-il entrer dans d'autres secteurs du luxe (hôtellerie, bateaux...) ou faut-il céder certains pans d'activité qui contribuent moins à la création de valeur (la distribution par exemple) ?

La *corporate strategy* est donc centrée sur la **gestion du portefeuille d'activités** de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou *business* réunis sous une même gouvernance.

Elle consiste à définir les grandes orientations et les arbitrages en termes d'investissement, de développement, mais aussi de désengagement ou de sortie du portefeuille, pour chacune des activités. Elle est parfois aussi appelée **stratégie de croissance**. Parce qu'il traite de l'allocation de ressources entre les *business* de l'entreprise, ce niveau *corporate* est surtout lié à la mission du groupe et aux attentes des actionnaires (voir le chapitre 9). Le dirigeant occupe une place prépondérante dans les arbitrages à réaliser.

⁴ Fréry F., 2006.

Typologie des écoles de pensée stratégique selon Henry Mintzberg

De nombreux auteurs se sont efforcés de définir la stratégie. Mintzberg et ses co-auteurs¹ distinguent neuf écoles de pensée, organisées en deux grandes traditions.

La première tend à recommander des méthodes de formulation de la stratégie. La seconde est plus rétrospective, elle décrit l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre. *STRATEGOR* s'inspire de ces approches. On reconnaîtra notamment les enseignements de la tradition prescriptive dans la première et deuxième partie de l'ouvrage, et l'influence de la tradition descriptive dans la troisième partie.

► La tradition prescriptive

Dans la tradition prescriptive, il est important d'analyser les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et de s'y adapter pour élaborer une stratégie et en tirer profit.

► **L'école du design ou de la conception** : la formulation de la stratégie est distincte de sa mise en œuvre car la réflexion précède et dirige nécessairement l'action. La stratégie est considérée comme le fruit d'une démarche intellectuelle à visée anticipatrice. On pense d'abord, on agit ensuite, il n'y a pas de place pour l'improvisation. De la qualité et de l'exhaustivité de l'analyse préalable découle le succès d'une action. L'exemple du modèle SWOT, typique de cette école, sera développé ci-dessous.

► **L'école de la planification** : cette école repose sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation drastique de la stratégie par rapport à ces hypothèses. Une entité planificatrice contrôle régulièrement le bon déroulement des opérations par le biais d'indicateurs normés.

L'archétype de l'approche planificatrice était General Electric dans les années 1970. Actuellement, les groupes fortement dépendants de ressources naturelles ou de minerais adoptent toujours ce genre d'approche car ils doivent prendre en compte leurs réserves à un horizon de quarante à cinquante ans (par exemple Total pour le pétrole ou Areva pour l'uranium). La planification stratégique sera discutée dans le chapitre 18.

► **L'école du positionnement** : cette école pose le conflit comme postulat du développement stratégique. Les acteurs luttent pour l'exploitation ou la possession des mêmes ressources créatrices de valeur. L'avantage concurrentiel revient à l'entreprise qui parvient à trouver, au moment et à l'endroit opportuns, un positionnement qui lui permet de créer un différentiel de quantité (volume) ou de qualité (différenciation), par rapport aux parties adverses. L'exemple le plus connu de ce courant est l'approche de Michael Porter. Son modèle réduit d'une

1 Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., 1998 ; Mintzberg H. et Lampel J., 1999.



part l'analyse de l'environnement à l'étude des « cinq forces » qui se disputent le profit (concurrents, fournisseurs, clients, nouveaux entrants, substituts : voir le chapitre 1) et elle met d'autre part en lumière deux types d'avantage concurrentiel : le coût/volume et la différenciation (voir les chapitres 2, 3 et 4).

► La tradition descriptive

La tradition descriptive examine les processus et les décisions stratégiques réels à partir d'analyses empiriques et/ou de méthodologies ou perspectives issues de disciplines ou de sciences fondamentales.

► **L'école entrepreneuriale** : la stratégie procède d'une vision ou d'une perspective, généralement formées dans l'esprit d'un individu isolé. Sur le terrain, les détails sont peu à peu ajustés en fonction de leur degré d'adéquation à la vision entrepreneuriale. Le stratège saisit les opportunités et n'hésite pas à s'exposer lui-même aux risques inhérents à cette démarche pragmatique et fondamentalement solitaire.

► **L'école cognitive** : la stratégie est considérée comme un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité. Le stratège et sa représentation du monde sont au centre des préoccupations de cette école (voir le chapitre 21).

► **L'école de l'apprentissage** : la formulation de la stratégie n'est pas séparée de son exécution. Cependant, il ne s'agit pas de s'adapter constamment à un environnement en mouvement mais de promouvoir consciemment un apprentissage collectif. Par la résolution de problèmes par des individus isolés ou des sous-entités, l'entreprise acquiert et intègre consciemment des processus actifs et des pratiques de plus en plus efficaces et de mieux en mieux explicitées (voir le chapitre 19).

► **L'école culturelle** : ce courant postule que les membres d'une entreprise partagent une interprétation commune de la réalité qui se décline en diverses valeurs et traditions. Ceci permet de construire une forme d'identité sociale autour de valeurs partagées. Cette identité assure la cohésion du groupe, en particulier autour du dirigeant. Formulation et mise en œuvre de la stratégie sont confondues dans le comportement collectif de ce corps social (ces notions seront discutées dans le chapitre 20).

► **L'école politique ou école du pouvoir** : ce courant de pensée estime que la stratégie d'une entreprise résulte de deux facteurs. D'une part, l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres ; d'autre part, l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces (par exemple : fournisseurs, distributeurs, actionnaires, État). À l'intérieur de l'organisation, les décisions sont le résultat de négociations plus ou moins formelles entre acteurs. Ce processus politique interne conduit à des alliances et des coalitions (voir le chapitre 15).

► **L'école de l'environnement** : l'environnement extérieur est considéré comme un acteur en soi et non comme une donnée passive. Les caractéristiques de l'environnement (complexité, plasticité, hostilité, dynamisme...) obligent les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre (voir le chapitre 5).

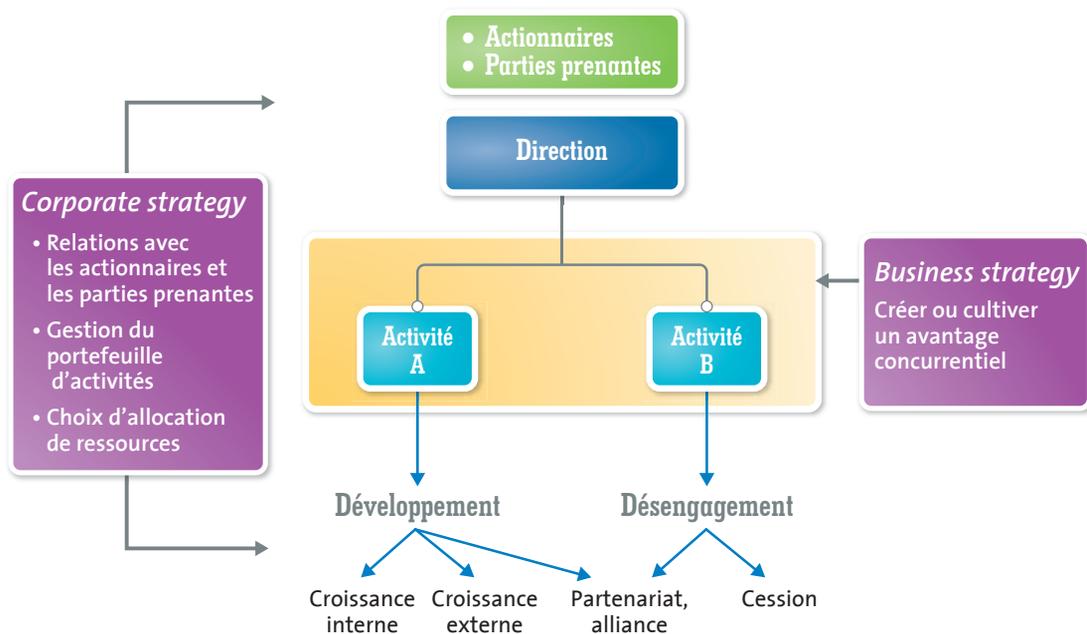


Figure 1 Corporate et business : les deux niveaux de l'analyse stratégique

Il en découle les quatre questions essentielles de la *corporate strategy* :

- Quel est le cœur d'activité de l'entreprise ?
- Quelles sont la croissance et la rentabilité de chacune des activités ?
- Quelle allocation des ressources réaliser entre les activités ? Dans quelles activités investir ? Lesquelles faut-il abandonner ou céder ?
- Comment créer de la valeur au niveau du groupe en exploitant les synergies entre les activités ?

Également appelée stratégie concurrentielle, la *business strategy*, quant à elle, est la stratégie de l'entreprise dans une **activité particulière**.

Pour les entreprises mono-activité, elle se confond avec la *corporate strategy*. Dans les entreprises diversifiées en revanche, on doit définir autant de *business strategies* qu'il y a d'activités différentes. Il s'agit de rechercher la stratégie pertinente pour l'activité ou *business unit* considérée, et de créer et cultiver un **avantage concurrentiel** dans l'industrie particulière où l'activité est insérée. Ce niveau de la stratégie est surtout lié à la concurrence dans un métier spécifique, aux attentes des clients et aux compétences internes mobilisables pour satisfaire ces attentes.

La *business strategy* doit répondre aux trois questions suivantes :

- Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise dans l'activité considérée (quel est son **business model**) ?

► Peut-on éviter l'imitation par les concurrents de ce modèle de création de valeur, afin de construire un avantage concurrentiel durable ?

► Sur quel périmètre ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

La *business strategy* détermine donc les **facteurs clés de succès** de chacune des activités, afin d'améliorer le positionnement de l'entreprise sur chacun de ses marchés et de construire un avantage concurrentiel, propre à pérenniser la présence de l'entreprise dans ces activités, grâce aux **ressources** et **compétences** qui lui sont spécifiques.

Ce livre est structuré autour de la distinction entre *business strategy* (première partie) et *corporate strategy* (deuxième partie), les autres éléments du processus de management stratégique étant discutés dans la troisième partie. Ce découpage résulte d'une préoccupation pédagogique. Il est en effet plus simple d'aborder l'étude de la stratégie en examinant au départ la *business strategy* d'une entreprise mono-activité. On peut ensuite ajouter un élément de complexité supplémentaire en considérant les options de croissance et de diversification dans des activités nouvelles (*corporate strategy*). Finalement, dans un troisième temps, les problèmes de management stratégique auxquels se heurte le dirigeant lors de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie peuvent être examinés.

2 Le management stratégique

Le succès d'une stratégie dépend autant, sinon davantage, de la qualité de sa mise en œuvre concrète par activité, par fonction et par pays, que de la qualité de l'analyse stratégique. Même dans les cas où la stratégie a été formulée de manière parfaitement claire, sa déclinaison dans les opérations n'a rien d'automatique, et dépend de trois éléments : la **structure**, les **processus de prise de décision** et l'**identité**, que nous présentons tour à tour. Avec la stratégie, ils forment les quatre composantes du management stratégique.

2.1 Structure et stratégie

Le premier outil – et la première contrainte – du management stratégique est la structure, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise est organisée. Élaborer une structure, c'est définir formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et mettre en place des modes de collaboration entre ces unités.

À chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités. La structure définit donc l'ensemble des fonctions assurées par les individus ou les équipes de l'entreprise, ainsi que les relations entre ces fonctions. On schématise souvent la structure par un **organigramme** où les fonctions sont figurées par des cases et les relations par des traits (voir la figure 2).

Le dirigeant met en œuvre sa stratégie en déléguant ses responsabilités en cascade, du sommet à la base de l'organisation. Or, plus les tâches à accomplir sont variées et plus la spécialisation des individus est forte, plus il est difficile de coordonner cet ensemble humain complexe pour que la stratégie soit exécutée sans perdre sa cohérence. Il est donc fondamental que la structure soit adaptée à la stratégie.

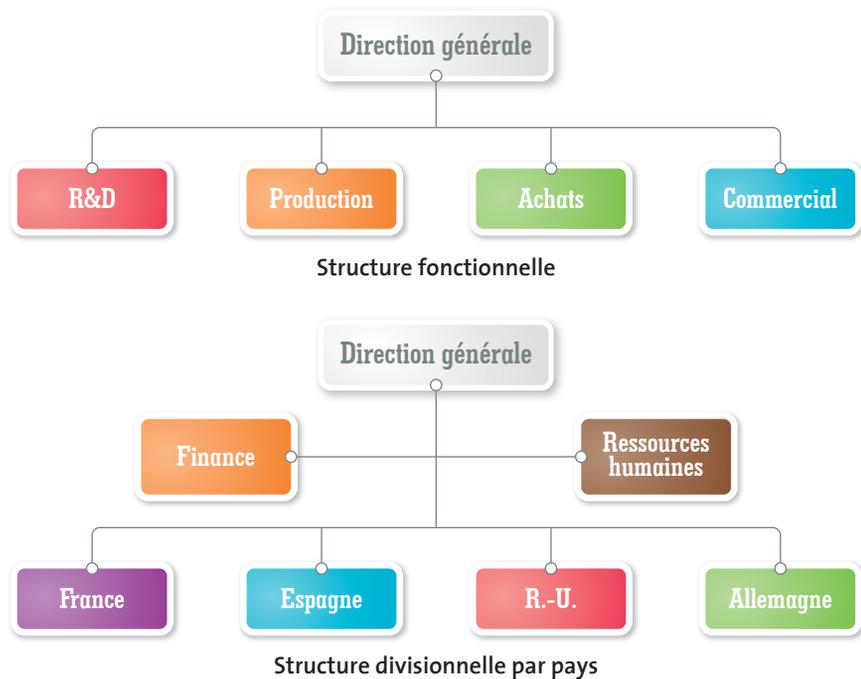


Figure 2 ►
Exemples de structures
par fonctions
et par divisions

Avec les travaux de Chandler (voir l'encadré Fondements théoriques suivant) s'est imposée l'idée selon laquelle les entreprises devaient concevoir leur structure en fonction de leur stratégie. Cette théorie, fondée sur l'observation historique de réorganisations d'entreprises, rendait caduques les approches précédentes qui cherchaient à définir « la » structure idéale, valable quelles que soient l'entreprise et sa stratégie. Il devenait évident que non seulement une agence de publicité ne pouvait pas être organisée comme l'armée, mais aussi que deux constructeurs automobiles mettant en œuvre des stratégies différentes devaient s'organiser différemment, ou encore que, pour changer de stratégie, une entreprise devait la plupart du temps changer de structure.

Ainsi, les décisions stratégiques se traduisent la plupart du temps par des décisions de structure : nomination d'un chef de projet et d'une équipe pour lancer un nouveau produit, création d'un département « international », etc. C'est en ce sens que la stratégie détermine la structure.

Cependant, comme le montraient déjà les travaux de Chandler, le lien entre stratégie et structure n'est pas aussi simple qu'il paraît. Si l'on admet que la structure existe avant la stratégie, excepté lors de la phase initiale de création d'une entreprise, on est conduit à inverser le raisonnement et à admettre aussi que la structure influence la stratégie. En effet, la structure conditionne les perceptions des dirigeants et limite les mouvements stratégiques possibles. De plus, une organisation n'a qu'une capacité d'adaptation limitée, et n'importe quel mouvement stratégique n'est pas à la portée de n'importe quelle structure. Il existe donc entre stratégie et structure une relation d'influence réciproque que les dirigeants doivent maîtriser pour agir efficacement sur la destinée de leur entreprise. La structure doit constituer un des axes essentiels de la réflexion sur le management de l'entreprise.

FONDEMENTS THÉORIQUES

Le lien stratégie-structure selon Alfred Chandler¹

Dès le début des années 1960, les travaux de l'historien des affaires Alfred D. Chandler ont montré qu'il existait un lien étroit entre la stratégie et la structure d'une entreprise. Le message essentiel de Chandler est souvent résumé par la formule « *structure follows strategy* » (la structure suit la stratégie), même s'il est en réalité plus complexe.

► Changement de structure et changement stratégique

Dans *Stratégies et structures de l'entreprise*, publié en 1962, Chandler se fait le chroniqueur des changements stratégiques, des conflits de pouvoir et des innovations organisationnelles dans quatre grandes firmes américaines (DuPont, General Motors, Standard Oil of New Jersey et Sears). Un des éléments récurrents de ces quatre monographies historiques est le **passage de la structure spécialisée par fonctions** (R&D, production, commercialisation), à la **structure par divisions de produits ou de marchés, dite « multi-divisionnelle »**.

L'auteur montre en particulier que le passage de l'une à l'autre n'est pas dû à l'accroissement de la taille en tant que telle, mais à l'augmentation de la diversité et de la complexité des décisions que les dirigeants doivent prendre.

► Ainsi, DuPont adopta une structure multi-divisionnelle suite à ses diversifications dans plusieurs domaines d'activité nouveaux.

► De même, la structure par marques de General Motors était plus décentralisée que celle de Ford parce que GM fabriquait et vendait plusieurs gammes distinctes de voitures et de camions alors que Ford s'était historiquement concentré sur un modèle unique, la célèbre Ford T.

► Chez Standard Oil, c'est l'internationalisation qui a poussé à se structurer par divisions géographiques.

► Chez Sears, c'est l'expansion de la chaîne de magasins à succursales multiples, à côté de l'activité de vente par correspondance, qui a conduit le groupe à adopter une organisation multi-divisionnelle.

► Une adaptation réciproque

Les recherches de Chandler montrent donc que la structure est un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie. À chaque évolution de l'environnement, l'entreprise répond par un changement de stratégie qui implique, sous peine d'inefficacité, une évolution radicale de sa structure. **C'est donc l'adaptation de la structure à la stratégie qui détermine la performance de l'entreprise.**

Un aspect moins connu de la pensée de Chandler est que la structure de l'entreprise a aussi une influence significative sur les changements stratégiques, la plupart du temps pour les contrecarrer. C'est pourquoi les réorganisations ne surviennent en général qu'après une forte crise et les changements de stratégie ne se produisent qu'après une mutation violente de l'environnement.

¹ Chandler A., 1962.





Chandler en déduit que la structure a autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure. Dans sa préface à la réédition de son livre, il semble regretter que son message ait été compris de manière simpliste et réduit à l'idée que la stratégie détermine la structure. Selon lui, ce malentendu résulte de deux causes. D'une part, les changements de structure qu'il décrit dans *Stratégies et structures de l'entreprise* se sont produits, chronologiquement, après ceux de stratégie, ce qui donne l'impression d'une causalité univoque. D'autre part, son éditeur, MIT Press, lui a fait changer le titre du livre : il souhaitait l'intituler *Structures et stratégies* et non pas *Stratégies et structures* !

2.2 Les processus de prise de décision

Dans un groupe organisé, le processus de prise de décision n'a souvent pas grand-chose à voir avec celui d'un individu rationnel, qui prendrait sa décision après avoir analysé de manière raisonnée et exhaustive toutes les données du problème. En fait, les choix de stratégie et de structure ne s'expliquent pas seulement par les données du problème posé, mais par la façon dont l'organisation a traité ce problème.

En effet, le poids de la structure est tellement important que le « dirigeant » ou le « décideur » a généralement beaucoup moins de pouvoir que l'on ne pourrait le croire. Les choix qu'on lui prête ne sont pas forcément les siens, car il ne fait bien souvent qu'entériner ceux que sa structure lui propose. Certaines décisions semblent même s'être prises toutes seules, on ne sait trop quand ni par qui, tant elles apparaissent comme le produit d'une histoire ou d'un processus que personne ne maîtrise réellement.

Le dirigeant, pilote de la structure, en est aussi le prisonnier. Quel patron n'a jamais eu le sentiment que sa marge de manœuvre était terriblement limitée ? Son rôle de stratégie ne se limite-t-il pas à un choix fermé, celui d'entériner le meilleur scénario parmi ceux – quand il y en a plusieurs – qui ont été concoctés par son comité de direction ? Et ce comité lui-même fait-il autre chose que synthétiser des plans éprouvés, remis hâtivement au goût du jour et proposés comme des nouveautés par les responsables opérationnels ?

Ces questions ont de quoi inquiéter les dirigeants d'entreprise, qui aimeraient décider de la stratégie de manière rationnelle et non pas se laisser dicter leurs choix par une structure bousculée et alourdie par les intérêts de chacun. C'est pourquoi, pour certains leaders, l'art du management n'est pas l'art du consensus, c'est au contraire l'art de questionner, déstabiliser, déranger, bousculer en permanence la routine organisationnelle.

2.3 L'identité et la culture

Au-delà de la manière dont se prennent les décisions stratégiques, il se produit dans toute organisation des phénomènes culturels qui interfèrent avec la stratégie, au point parfois de la déterminer... ou de la paralyser. **L'identité de l'entreprise** est définie dans cet ouvrage comme l'image interne de l'entreprise pour ceux qui y travaillent. Cette identité influence les représentations que les membres d'une entreprise peuvent se faire de l'environnement, du marché et des concurrents.

De même que l'interaction entre stratégie et structure, l'interaction entre identité et stratégie est réciproque. La stratégie façonne l'identité de l'entreprise sur le long terme,

mais l'identité conditionne aussi la stratégie et sa mise en œuvre. L'identité peut même constituer une force d'inertie qui va modifier les mouvements stratégiques de l'entreprise. Ainsi, les diversifications sont parfois difficiles à mettre en œuvre parce que l'organisation a tendance à les refuser ou parce que ces mouvements créent une dissonance trop forte avec leur identité⁵. Il est alors nécessaire de comprendre comment les spécificités culturelles de l'entreprise peuvent infléchir sa stratégie.

L'entreprise est en effet une **collectivité humaine structurée**, avec ses fonctionnements organisationnels spécifiques, ses mécanismes de pouvoir, ses coalitions, ses manœuvres, ses jeux d'influence et ses caractéristiques culturelles. Les individus qui la composent y amènent non seulement leurs capacités cognitives mais aussi leurs affects. L'investissement psychologique et affectif des individus joue un rôle fondamental dans toute entreprise et conditionne ses performances. Sans cet investissement, qui va parfois jusqu'à l'identification, les entreprises en tant que groupes humains n'auraient pas la cohérence qu'elles ont.

► On parle généralement de « **culture d'entreprise** » pour qualifier les divers comportements formels et informels au sein de l'entreprise. La culture donne à l'entreprise une cohérence et une spécificité. Certaines entreprises semblent ainsi développer, au cours du temps, une « personnalité propre » qui déteint sur les individus qui les constituent.

► L'**identité de l'entreprise** est vue dans notre approche comme une logique partagée, spécifique à chaque entreprise, qui la distingue de toute autre. Cette logique se constitue et s'affirme dans le temps. Elle donne à l'entreprise une certaine continuité, elle permet à chacun d'identifier cette entreprise par rapport aux autres et, dans certains cas, de s'identifier à elle. L'identité crée donc un ensemble de représentations, un imaginaire partagé qui permet le fonctionnement de l'entreprise et qui conditionne sa stratégie.

Nous distinguons donc la culture d'entreprise et son identité : la culture d'entreprise est réservée ici aux manifestations visibles de l'identité, comme ses rites, ses chartes, ses mythes ou ses tabous. L'identité, en revanche, est plus profonde et renvoie à l'**imaginaire organisationnel**, aux représentations que l'entreprise se fait d'elle-même.

2.4 Interactions entre stratégie, structure, décision et identité

Au final, nous pouvons noter que la structure, les processus de décision et l'identité interagissent non seulement avec la stratégie, mais également entre eux. C'est pourquoi certains auteurs considèrent que les quatre composantes du management stratégique – **stratégie, structure, décision et identité** – sont comme les quatre faces d'un tétraèdre⁶, volume géométrique dans lequel chaque face touche les trois autres par une crête. Cette image signifie que, quel que soit le problème posé à la direction générale de l'entreprise, la prise en compte d'une de ces facettes conduit inéluctablement à prendre en compte les trois autres.

Nous avons montré ici que le contexte interne de l'organisation interfère très fortement non seulement avec la mise en œuvre de la stratégie, mais aussi avec son contenu. Dans la suite du livre, nous analyserons ces interactions à mesure que nous présenterons les différents thèmes de stratégie. En effet, cet ouvrage étant un manuel de management

⁵ Détrie J.-P. et Ramanantsoa B., 1983.

⁶ Anastassopoulos J.-P., Blanc G., Nioche J.-P. et Ramanantsoa B., 1985.

stratégique avant d'être un ouvrage sur les organisations, il ne traite des questions de structure, de décision et d'identité que dans la mesure où elles sont liées aux problèmes de stratégie d'entreprise.

Ainsi, dans la première partie, le chapitre 8 présentera les questions de structure que pose la mise en œuvre de la *business strategy*, et celles correspondant à la *corporate strategy* seront abordées dans les chapitres 16 et 17, en deuxième partie. Les questions de prise de décision et d'identité seront essentiellement traitées dans la troisième partie de l'ouvrage, notamment dans les chapitres 18, 20 et 21. Cependant, le lecteur ne doit pas perdre de vue qu'au fond, le métier du dirigeant de l'entreprise n'est pas la stratégie en tant que telle : c'est le « management stratégique », c'est-à-dire la gestion des interactions entre stratégie, structure, décision et identité.

3 La démarche d'analyse stratégique

Avoir une démarche d'analyse stratégique rigoureuse permet d'éviter un certain nombre de pièges qui guettent les dirigeants lorsqu'ils décident de la stratégie de l'entreprise.

3.1 Les pièges à éviter

Certains dirigeants d'entreprises trouvent un malin plaisir à minimiser l'importance de l'analyse stratégique. Combien de fois avons-nous entendu dans nos séminaires d'*executive education* que la définition de la stratégie occupe un quart d'heure par an, alors que la mise en œuvre et les problèmes opérationnels prennent 365 jours par an ! De plus, le monde change tellement vite que le raisonnement et l'analyse stratégiques sont périmés avant d'être appliqués. Mieux vaut se fier à l'intuition et au bon sens !

Nous pensons au contraire que plus le monde change, plus il est important de savoir où l'on va. C'est justement quand la tempête fait rage qu'il faut garder le cap et se fier aux instruments. C'est le pire moment pour jeter le GPS par-dessus bord et foncer dans le brouillard ! L'intuition, quand elle résulte de cette expérience accumulée qui permet de prendre des raccourcis fructueux dans l'analyse, est certes bonne conseillère. Mais l'intuition qui se méprend sur l'importance du *feed back* et des signaux de l'environnement, les idées reçues qui conduisent à répéter des décisions identiques (« parce que ça a toujours réussi ») même si le contexte a radicalement changé, le bon sens aveugle aux comportements imprévus des concurrents (« ils ne feront jamais cela, ce serait contre leur intérêt ») sont des pièges redoutables.

C'est pourquoi il nous paraît utile de souligner l'importance des risques que l'on court si l'on ne mène pas une analyse stratégique rigoureuse. Ces risques tiennent autant de l'intuition privilégiée au détriment de l'analyse systématique et chiffrée que de l'erreur qui consiste à bâtir des scénarios chiffrés sans s'interroger sur le bien fondé du chiffrage et ses hypothèses sous-jacentes. Le tableau suivant présente huit pièges classiques dans la formulation de la stratégie.

N° 1 : l'excès de confiance	Remèdes
L'imprécision, l'excès d'optimisme conduisent à ne pas questionner les hypothèses de base d'un raisonnement ou d'une décision stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir des scénarios noir, gris et rose. • Se donner des options différentes.
N° 2 : la « comptabilité mentale »	Remèdes
Richard Thaler ¹ a proposé ce terme pour signifier que les dirigeants pouvaient ne pas percevoir qu'ils étaient en perte tant que cette dernière n'était pas effectivement établie.	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter de critères objectifs mesurables pour tout investissement. • Considérer qu'un euro perdu dans une restructuration ou dans un projet de R&D arrêté a la même valeur qu'un euro de perte dans le compte d'exploitation.
N° 3 : le biais du <i>statu quo</i>	Remèdes
Détenir ou posséder une activité est considéré comme un état de fait et non un choix que l'on pourrait remettre en cause.	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer toute activité du portefeuille comme « potentiellement à vendre ». • Développer une analyse du risque rigoureuse.
N° 4 : l'ancrage cognitif	Remèdes
Travailler initialement sur des ordres de grandeur conduit à les adopter systématiquement comme repères pour tous les raisonnements suivants.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les tendances passées sur le long terme. • Se méfier des parallèles historiques et remettre en cause systématiquement les idées reçues, notamment sur les montants d'investissement.
N° 5 : l'escalade de l'engagement (<i>escalation of commitment</i>)	Remèdes
Quand un projet dans lequel on a beaucoup investi voit son budget et son calendrier dérapier alors que ses perspectives de rentabilité déclinent, on y remet de l'argent pour ne pas perdre les investissements qui ont été faits jusque-là, au risque de perdre encore davantage.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une analyse des investissements rigoureuse et fondée sur les <i>cash-flows</i> futurs. • Savoir stopper les projets en cours en considérant que les dépenses passées sont de toute manière irrécupérables (<i>sunk costs</i>) et qu'elles ne doivent plus peser sur les décisions nouvelles. • Jalonner le projet d'étapes d'évaluations intermédiaires avant de faire de nouveaux investissements.
N° 6 : les moutons de Panurge	Remèdes
Adopter un comportement grégaire pour éviter d'être le seul à avoir fait ou à ne pas avoir fait quelque chose.	<ul style="list-style-type: none"> • Garder à l'esprit que les sources d'avantage concurrentiel sont multiples : ce qui est bon pour les autres peut être désastreux pour soi. • Les stratégies « <i>me-too</i> » sont des anti-stratégies.
N° 7 : le manque de perspective positive sur le long terme	Remède
Les changements et les transformations sont rarement associés à des aspects positifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une approche dépassionnée et non émotive.
N° 8 : le faux consensus (<i>groupthink</i>)	Remèdes
La nature humaine conduit à privilégier les informations qui confirment nos décisions. Une culture d'entreprise forte conduit au consensus et censure inconsciemment les oppositions.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une culture de la remise en cause des évidences. • Solliciter des experts extérieurs. • Faire travailler en parallèle plusieurs équipes-projet.

Tableau 1 Huit pièges qui guettent le stratège

1 Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R.H., 1991 ; Thaler R.H., 1999.

3.2 Mener une analyse stratégique rigoureuse

L'analyse stratégique procède d'une démarche rigoureuse, documentée et chiffrée, dont nous allons retracer les principales étapes. Pour chaque étape, nous indiquerons les chapitres où le lecteur pourra trouver les concepts, les outils et les modèles correspondants.

► La démarche que nous proposons s'ouvre sur une **première étape**, l'analyse du macroenvironnement qui est présentée au chapitre 1.

► Vient ensuite la **deuxième étape** : qui est l'entreprise et que fait-elle ? Une clé de compréhension est la segmentation stratégique, c'est-à-dire l'identification du (ou des) métier(s) qu'exerce l'entreprise :

- S'agit-il d'une entreprise mono-activité ou d'une entreprise diversifiée ?
- Dans quelle(s) industrie(s) évolue-t-elle ?
- Pour définir les domaines d'activités, faut-il tenir compte seulement de ces critères ou faut-il aussi prendre en compte les différentes zones géographiques ?
- Existe-t-il des liens entre les métiers ? Ces liens sont-ils exploités ?

Dans ce livre, nous utiliserons indifféremment les termes « métiers », « domaines d'activité », « *business* » ou « segments stratégiques » pour désigner les différentes activités de l'entreprise.

Lors de cette deuxième étape, nous identifierons les actionnaires de l'entreprise ainsi que les parties prenantes au sens large, pour comprendre leurs attentes. Nous analyserons également le contexte interne de l'organisation, notamment sa culture ou son identité. Cela nous permettra de mieux comprendre l'histoire de l'entreprise, son attachement à ses métiers, et d'analyser la cohérence entre la stratégie affichée et le management stratégique de l'entreprise.

Une fois ce premier diagnostic effectué, nous aborderons la *business strategy*, c'est-à-dire l'analyse de chaque domaine d'activité de l'entreprise. Les étapes 3 à 7 de la démarche doivent être suivies pour chaque métier identifié à l'étape 2. Si l'analyse s'avère incohérente ou trop difficile à mener, il ne faut pas hésiter à revenir à la deuxième étape pour revoir la segmentation stratégique.

EN PRATIQUE

L'analyse stratégique en dix étapes

La démarche que nous proposons comprend dix étapes. Les étapes **1, 2, 8, 9** relèvent de la *corporate strategy*. Les étapes **3, 4, 5, 6, 7** relèvent de la *business strategy* et doivent être effectuées pour chaque « métier » (domaine d'activité) de l'entreprise. L'étape **10** relève du management stratégique et sera abordée en troisième partie de cet ouvrage.

Étape	Analyses à mener	Principaux outils et concepts	Chapitres de STRATEGOR
1	Quelles sont les grandes tendances du macroenvironnement ?	Modèle PESTEL	Chapitre 1
2	Qui est l'entreprise et que fait-elle ?	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation stratégique • Qui sont les actionnaires et les parties prenantes ? • Identité 	Chapitre 13 Chapitre 9 Chapitre 20
3	Quels sont les facteurs externes qui conditionnent la rentabilité de chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq forces de Porter • Groupes stratégiques 	Chapitre 1
4	Quelle est la stratégie de l'entreprise dans chaque métier ? Sa position concurrentielle est-elle forte ?	<ul style="list-style-type: none"> • Courbe d'expérience et structure de coût • Valeur perçue et chaîne de valeur • <i>Business model</i> 	Chapitre 2 Chapitre 3 Chapitre 4
5	L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Sources d'avantage concurrentiel : coût et différenciation • Ressources stratégiques 	Chapitre 5
6	Les concurrents peuvent-ils imiter ou contrecarrer l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?	Dynamique concurrentielle et externalités de réseau	Chapitre 7
7	Quelles recommandations de <i>business strategy</i> peut-on faire pour améliorer les performances de l'entreprise dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité de l'avantage concurrentiel • Intégration/externalisation • Organisation de l'activité 	Chapitre 5 Chapitre 6 Chapitre 8
8	Quel est le potentiel de création de valeur du portefeuille d'activités de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur • Stratégie et développement durable • Matrices de portefeuille et synergies 	Chapitre 9 Chapitre 10 Chapitre 13
9	Quelles recommandations faire sur : <ul style="list-style-type: none"> • les voies de développement ? • les modes de développement ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voies <ul style="list-style-type: none"> – Innovation – Internationalisation – Diversification • Modes <ul style="list-style-type: none"> – Croissance interne – Croissance externe – Alliances 	Chapitre 11 Chapitre 12 Chapitre 13 Chapitre 11 Chapitre 14 Chapitre 15
10	Quelles recommandations faire sur la mise en œuvre de la stratégie ?	<ul style="list-style-type: none"> • Structure divisionnelle • Structure en réseau • Gouvernance • Changement stratégique • Changement organisationnel • Changement culturel 	Chapitre 16 Chapitre 17 Chapitre 9 Chapitre 18 Chapitre 19 Chapitre 20

Tableau 2 Étapes de l'analyse stratégique

► Pour chaque métier, on doit mener une analyse externe et une analyse interne. L'analyse externe (**troisième étape**) doit répondre aux questions suivantes :

- La rentabilité de l'industrie est-elle forte ou faible ?
- Va-t-elle s'améliorer ou se détériorer ?
- Quels sont les facteurs externes qui conditionnent cette rentabilité ?
- Quelles sont les règles du jeu de l'activité (facteurs clés de succès) ?

► L'analyse interne (**quatrième étape**) consiste à examiner la *business strategy* de l'entreprise :

- Qu'est-ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents dans ce domaine d'activité ?
- Quel est l'impact de ces choix sur la structure de coûts, la valeur perçue de l'offre par les clients, l'innovation ?
- Quel est le *business model* de l'entreprise ?
- Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ? Comment se situe sa performance par rapport aux principaux concurrents ?
- Comment améliorer cette position concurrentielle ?
- Quelles sont les sources de différenciation potentielles ?
- Quelles sont les sources de réduction des coûts ?

► La **cinquième étape** a pour but d'évaluer l'avantage concurrentiel de l'entreprise :

- Quels sont les avantages relatifs de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents ?
- L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel absolu, c'est-à-dire un niveau de performance durablement supérieur à la moyenne de l'industrie ?
- Quelles sont les sources de ces avantages (ressources stratégiques : savoir-faire, marque, réputation, brevets, etc.) ?
- Ces avantages concurrentiels sont-ils faciles à imiter ou à surmonter par des concurrents ?

► Il convient ensuite (**sixième étape**) d'essayer d'anticiper les comportements possibles des concurrents qui pourraient contrecarrer la stratégie de l'entreprise, réduire son avantage ou l'empêcher d'en créer un :

- Quelles sont les contre-stratégies possibles pour les concurrents ?
- Si nous pouvons le faire, pourquoi pas eux ?
- L'industrie est-elle ou risque-t-elle d'être dominée par un standard technique ?

On peut synthétiser les étapes 3 à 6 en utilisant le modèle SWOT (voir l'encadré En pratique suivant).

► Ces analyses sont destinées à déboucher sur des recommandations de *business strategy* (**septième étape**) :

- Comment construire ou renforcer l'avantage concurrentiel ?
- Faut-il réorganiser l'activité (organisation interne, *outsourcing*, etc.) ?
- Comment réagir aux actions possibles des concurrents ?

Une fois que l'on a émis des recommandations par *business*, on peut remonter au niveau *corporate* et analyser le portefeuille d'activités dans son ensemble.