

Table des matières

Liste des illustrations	XVII
Liste des « Penser différemment »	XIX
Liste des schémas et tableaux	XXI
Crédits photographiques	XXV
<i>Stratégique : mode d'emploi</i>	XXVI
Préface	XXIX
Les auteurs	XXXII

1

Introduction à la stratégie

1

1.1	Introduction	1
1.2	Qu'est-ce que la stratégie ?	2
1.2.1	Définitions de la stratégie	3
1.2.2	Le but de la stratégie : mission, vision, valeurs et objectifs	7
1.2.3	L'affirmation de la stratégie	8
1.2.4	Les trois niveaux de stratégie	9
1.3	Le modèle de <i>Stratégique</i>	11
1.3.1	Le diagnostic stratégique	12
1.3.2	Les choix stratégiques	14
1.3.3	Le déploiement stratégique	15
1.4	La stratégie comme métier	16
1.5	L'étude de la stratégie	17
1.6	L'influence du contexte et les prismes stratégiques	21
1.6.1	La stratégie dans différents contextes	21
1.6.2	Les prismes stratégiques	22
	Résumé	23
	Travaux pratiques	23
	Lectures recommandées	24
	Références	24
	Étude de cas – Airbnb, l'apparition d'une licorne	26

Partie I

Le diagnostic stratégique

2 L'analyse du macroenvironnement

37

- 2.1** Introduction 37
- 2.2** L'analyse PESTEL 39
 - 2.2.1** Les influences politiques 40
 - 2.2.2** Les influences économiques 43
 - 2.2.3** Les influences sociologiques 45
 - 2.2.4** Les influences technologiques 48
 - 2.2.5** Les influences écologiques 50
 - 2.2.6** Les influences légales 51
 - 2.2.7** Les variables pivots 54
- 2.3** La prévision 54
 - 2.3.1** Les types de prévisions 54
 - 2.3.2** Les indicateurs de changement 56
- 2.4** La construction de scénarios 56

Résumé 61

Travaux pratiques 61

Lectures recommandées 61

Références 62

Étude de cas – Alibaba, le crocodile du Yang-Tsé 64

3 L'analyse de l'industrie

69

- 3.1** Introduction 69
- 3.2** Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence 70
 - 3.2.1** Le pouvoir de négociation des acheteurs 72
 - 3.2.2** Le pouvoir de négociation des fournisseurs 73
 - 3.2.3** La menace des entrants potentiels 74
 - 3.2.4** La menace des substituts 78
 - 3.2.5** Le rôle des pouvoirs publics 79
 - 3.2.6** L'intensité concurrentielle 81
 - 3.2.7** Les complémentateurs et les effets de réseau 82
 - 3.2.8** La définition de l'industrie 84
 - 3.2.9** Implications du modèle des 5(+1) forces 85
- 3.3** Les types d'industries et leur maturité 89
 - 3.3.1** Les types d'industries 89
 - 3.3.2** Le cycle de vie d'une industrie 91
- 3.4** Les concurrents et les marchés 93
 - 3.4.1** Les groupes stratégiques 93
 - 3.4.2** Les segments de marché 96
 - 3.4.3** L'approche Océan Bleu 97
- 3.5** Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès 99

Résumé	103
Travaux pratiques	103
Lectures recommandées	104
Références	104
Étude de cas – Une nouvelle page pour la publicité	106

4 Les ressources et compétences

113

4.1	Introduction	113
4.2	Les fondements de la capacité stratégique	115
4.2.1	Les ressources et compétences	115
4.2.2	Les ressources et compétences seuils et distinctives	116
4.3	Le VRIO d'une ressource ou d'une compétence	118
4.3.1	V – La valeur d'une ressource ou d'une compétence	118
4.3.2	R – La rareté d'une ressource ou d'une compétence	119
4.3.3	I – L'inimitabilité d'une ressource ou d'une compétence	119
4.3.4	O – L'exploitation de la ressource ou de la compétence par l'organisation	122
4.3.5	Les connaissances organisationnelles et l'avantage concurrentiel	122
4.4	Le diagnostic de la capacité stratégique	124
4.4.1	L'analyse VRIO	124
4.4.2	La chaîne de valeur et la filière	125
4.4.3	La cartographie des activités	131
4.4.4	L'étalonnage	134
4.5	Les capacités dynamiques	135
4.6	Le SWOT	140

Résumé	145
Travaux pratiques	146
Lectures recommandées	146
Références	147
Étude de cas – Rocket Internet : le cloneur sera-t-il cloné?	150

5 Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise

157

5.1	Introduction	157
5.2	Les parties prenantes	159
5.2.1	Les types de parties prenantes	159
5.2.2	La cartographie des parties prenantes	161
5.2.3	Les structures de possession	165
5.3	Le gouvernement d'entreprise	168
5.3.1	La chaîne de gouvernement	170
5.3.2	Les différents modèles de gouvernement d'entreprise	173
5.3.3	L'influence des conseils d'administration sur la stratégie	177

5.4	La responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique	179
5.4.1	La responsabilité sociale de l'entreprise	179
5.4.2	L'éthique des individus et des managers	182
	Résumé	185
	Travaux pratiques	185
	Lectures recommandées	186
	Références	186
	Étude de cas – Nature & Découvertes et le commerce vertueux	188

6 L'histoire et la culture 195

6.1	Introduction	195
6.2	L'influence de l'histoire	196
6.2.1	La dépendance de sentier	197
6.2.2	L'histoire comme ressource	199
6.2.3	L'analyse historique	201
6.3	La culture organisationnelle	202
6.3.1	Les cultures nationales et régionales	203
6.3.2	Les cultures sectorielles	204
6.3.3	La culture organisationnelle	205
6.3.4	L'influence de la culture sur la stratégie	208
6.3.5	L'analyse de la culture : le tissu culturel	208
6.3.6	Conduire une analyse de la culture	214
6.4	La dérive stratégique	216
	Résumé	220
	Travaux pratiques	221
	Lectures recommandées	221
	Références	222
	Étude de cas – Le Club Med : des Bronzés aux Chinois	225
	Commentaires sur la partie I	233
	Les prismes stratégiques et le diagnostic stratégique	233
	Références	246
	Étude de cas – Nokia au travers des prismes	248

Partie II

Les choix stratégiques

7 Les stratégies concurrentielles et les modèles économiques 257

7.1	Introduction	257
7.2	La segmentation stratégique : l'identification des DAS	259
7.2.1	Une méthode pratique de segmentation stratégique	260
7.2.2	Limites et utilité de la segmentation stratégique	262

7.3	Les stratégies génériques	263
7.3.1	La stratégie de prix	265
7.3.2	Les stratégies de différenciation	269
7.3.3	Les stratégies de focalisation	273
7.3.4	La stratégie hybride	274
7.3.5	L'horloge stratégique	275
7.4	Les interactions stratégiques	278
7.4.1	Les interactions de prix et de valeur	278
7.4.2	Les stratégies de coopération	283
7.4.3	La théorie des jeux	284
7.5	Les modèles économiques	289
7.5.1	Création, configuration et capture de valeur	289
7.5.2	Les types de modèles économiques	292
	Résumé	294
	Travaux pratiques	294
	Lectures recommandées	295
	Références	295
	Étude de cas – L'odyssée d'Iliad	298

8

La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités

305

8.1	Introduction	305
8.2	Les orientations stratégiques	307
8.2.1	La pénétration de marché	308
8.2.2	Le développement de produits	309
8.2.3	Le développement de marchés	310
8.2.4	La diversification conglomerale	310
8.3	Les facteurs de diversification	311
8.4	La diversification et la performance	315
8.5	L'intégration verticale	316
8.5.1	L'intégration vers l'aval et l'intégration vers l'amont	317
8.5.2	Intégrer ou externaliser?	318
8.6	L'avantage parental	320
8.6.1	L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale	320
8.6.2	Les activités génératrices de performance	321
8.6.3	Les activités destructrices de performance	321
8.6.4	Le gestionnaire de portefeuille	322
8.6.5	Le gestionnaire de synergies	324
8.6.6	Le développeur	325
8.7	Les matrices de gestion de portefeuille	325
8.7.1	La matrice BCG	327
8.7.2	La matrice attraits/atouts (McKinsey)	329
8.7.3	La matrice Ashridge	331

Résumé	335
Travaux pratiques	335
Lectures recommandées	336
Références	336
Étude de cas – Où va Virgin?	338

9 Les stratégies internationales

347

9.1	Introduction	347
9.2	Les facteurs d'internationalisation	349
9.3	Les sources de l'avantage géographique	352
9.3.1	L'avantage de localisation : le diamant de Porter	353
9.3.2	Les filières internationales	355
9.4	Les stratégies internationales	357
9.5	Le choix des marchés et les modalités d'entrée	360
9.5.1	Les caractéristiques de marché	360
9.5.2	Les caractéristiques concurrentielles	364
9.5.3	Les modalités d'entrée	366
9.6	Le rôle des filiales dans un portefeuille international	369
9.7	L'internationalisation et la performance	370

Résumé	372
Travaux pratiques	372
Lectures recommandées	373
Références	373
Étude de cas – Les Chinois à Hollywood	376

10 L'entrepreneuriat et l'innovation

381

10.1	Introduction	381
10.2	L'entrepreneuriat	383
10.2.1	L'identification des opportunités	383
10.2.2	Les étapes du processus entrepreneurial	385
10.2.3	Les étapes de la croissance entrepreneuriale	388
10.2.4	L'entrepreneuriat social	389
10.3	Les dilemmes de l'innovation	391
10.3.1	Innovation poussée par la technologie ou tirée par le marché?	391
10.3.2	Innovation de produit ou innovation de procédé?	393
10.3.3	Innovation secrète ou innovation ouverte?	395
10.4	La diffusion de l'innovation	396
10.4.1	La vitesse de diffusion	398
10.4.2	La courbe de diffusion	399
10.5	Innovateurs et suiveurs	400
10.5.1	Avantage ou désavantage au premier entrant?	401
10.5.2	La riposte des concurrents établis	402

Résumé	406
Travaux pratiques	406
Lectures recommandées	407
Références	407
Étude de cas – Rovio, le Disney du smartphone	410

11 Fusions et acquisitions, alliances et partenariats 415

11.1	Introduction	415
11.2	La croissance interne	416
11.3	Les fusions et acquisitions	417
11.3.1	Les types de fusions et acquisitions	418
11.3.2	Les vagues de fusions et acquisitions	418
11.3.3	Les motivations des fusions et acquisitions	419
11.3.4	Les processus de fusion et acquisition	422
11.3.5	L'évolution des fusions et acquisitions	428
11.4	Les alliances et partenariats	428
11.4.1	La nature de la collaboration : alliances ou partenariats	429
11.4.2	La forme de la collaboration	432
11.4.3	Les processus de collaboration	433
11.5	Le choix d'une modalité de développement	437
11.5.1	Acheter, coopérer ou faire soi-même ?	437
11.5.2	Les critères de réussite d'une croissance externe	439

Résumé	440
Travaux pratiques	441
Lectures recommandées	441
Références	441
Étude de cas – Accor et désaccords	444

Commentaires sur la partie II 449

Les choix stratégiques	449
------------------------	-----

Partie III

Le déploiement stratégique

12 L'évaluation des stratégies 455

12.1	Introduction	455
12.2	La performance organisationnelle	456
12.2.1	Les mesures de performance	457
12.2.2	Les référentiels de performance	457
12.2.3	L'analyse d'écart	458
12.2.4	La complexité de l'analyse de la performance	460

12.3	La pertinence	461
12.3.1	Le classement des options stratégiques	462
12.3.2	La pertinence vis-à-vis des scénarios	464
12.3.3	La pertinence vis-à-vis de l'avantage concurrentiel	464
12.3.4	Les arbres de décision	466
12.3.5	L'analyse de cycle de vie	466
12.4	L'acceptabilité	470
12.4.1	Le risque	470
12.4.2	Les gains	472
12.4.3	Les réactions des parties prenantes	478
12.5	La faisabilité	480
12.5.1	La faisabilité financière	480
12.5.2	Les ressources humaines	482
12.5.3	L'intégration des ressources	483
12.6	Synthèse des critères d'évaluation	483
	Résumé	485
	Travaux pratiques	485
	Lectures recommandées	486
	Références	486
	Étude de cas – Carrefour à la croisée des chemins	488

13 Les processus stratégiques

495

13.1	Introduction	495
13.2	Les processus stratégiques délibérés	497
13.2.1	La personnification de la stratégie : le rôle du dirigeant	497
13.2.2	Les systèmes de planification stratégique	498
13.2.3	La stratégie imposée par l'externe	503
13.3	Les processus stratégiques émergents	504
13.3.1	L'incrémentalisme logique	504
13.3.2	L'influence des processus politiques sur la stratégie	507
13.3.3	L'influence des systèmes organisationnels sur la stratégie	508
13.4	Implications pour l'élaboration de la stratégie	511
13.4.1	Les processus stratégiques dans différents contextes	512
13.4.2	Gérer les stratégies délibérées et les stratégies émergentes	515
	Résumé	517
	Travaux pratiques	517
	Lectures recommandées	518
	Références	518
	Étude de cas – Le B.A.-BA d'Alphabet	521

14 Stratégie et organisation

527

- 14.1 Introduction** 527
- 14.2 Les types structurels** 528
 - 14.2.1** La structure fonctionnelle 530
 - 14.2.2** La structure divisionnelle 531
 - 14.2.3** La structure matricielle 532
 - 14.2.4** Les structures multinationales et transnationales 535
 - 14.2.5** Les structures par projets 537
 - 14.2.6** L'adéquation entre stratégies et structures 538
- 14.3 Les systèmes** 540
 - 14.3.1** Les systèmes de planification 541
 - 14.3.2** Les systèmes culturels 543
 - 14.3.3** Les objectifs de performance 544
 - 14.3.4** Les mécanismes de marché 548
- 14.4 Les configurations et l'adaptabilité** 548
 - 14.4.1** Le modèle des 7S de McKinsey 548
 - 14.4.2** L'agilité et la résilience 550

Résumé 552

Travaux pratiques 552

Lectures recommandées 552

Références 553

Étude de cas – Sony désuni 555

15 Gérer le changement stratégique

561

- 15.1 Introduction** 561
- 15.2 La conduite du changement : rôles et styles** 562
 - 15.2.1** Les rôles dans la conduite du changement 563
 - 15.2.2** Les styles de conduite du changement 564
- 15.3 Le diagnostic du contexte de changement** 566
 - 15.3.1** Le kaléidoscope du changement 566
 - 15.3.2** L'analyse de champ de forces 568
- 15.4 Les types de changement stratégique** 571
 - 15.4.1** L'adaptation 572
 - 15.4.2** La reconstruction et les stratégies de redressement 572
 - 15.4.3** La révolution 574
 - 15.4.4** L'évolution 575
- 15.5 Les leviers de changement stratégique** 576
 - 15.5.1** Construire une argumentation convaincante 577
 - 15.5.2** Contester les schémas de pensée établis 577
 - 15.5.3** Changer les routines organisationnelles 578
 - 15.5.4** Les changements symboliques 579
 - 15.5.5** Les jeux de pouvoir et les processus politiques 580
 - 15.5.6** La chronologie 584
 - 15.5.7** Les succès visibles à court terme 584

15.6	Les causes d'échec des processus formels de changement	585
15.6.1	Les problèmes liés au processus	585
15.6.2	Ce que les approches formalisées oublient	586
	Résumé	588
	Travaux pratiques	588
	Lectures recommandées	589
	Références	589
	Étude de cas – Sergio Marchionne conduit le changement	592

16 La pratique de la stratégie

597

16.1	Introduction	597
16.2	Les stratèges	599
16.2.1	Les dirigeants	599
16.2.2	La direction de la stratégie	600
16.2.3	Les managers intermédiaires	603
16.2.4	Les consultants en stratégie	604
16.2.5	Qui impliquer dans la fabrication de la stratégie?	606
16.3	Les activités stratégiques	607
16.3.1	L'analyse stratégique	607
16.3.2	La promotion de problèmes stratégiques	609
16.3.3	La prise de décisions stratégiques	612
16.3.4	La communication de la stratégie	614
16.4	Les méthodes stratégiques	616
16.4.1	Les séminaires de réflexion stratégique	616
16.4.2	Les projets stratégiques	618
16.4.3	Les tests d'hypothèse	619
16.4.4	Les rapports et les plans stratégiques	621
	Résumé	623
	Travaux pratiques	624
	Lectures recommandées	625
	Références	625
	Étude de cas – Microsoft 2.0	628

Commentaires sur la partie III 633

Le déploiement stratégique 633

Lexique	635
Bibliographie francophone	647
Index des noms	651
Index des concepts	658