

Table des matières

Liste des illustrations	XVII
Liste des controverses académiques	XIX
Liste des schémas et tableaux	XX
Crédits photographiques	XXIII
<i>Stratégique</i> : mode d'emploi	XXIV
Préface	XXVII
Les auteurs	XXX

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	2
1.2.2 Les trois niveaux de stratégie	7
1.2.3 Le vocabulaire de la stratégie	8
1.3 Le modèle de <i>Stratégique</i>	10
1.3.1 Le diagnostic stratégique	11
1.3.2 Les choix stratégiques	12
1.3.3 Le déploiement stratégique	13
1.4 La stratégie comme métier	15
1.5 L'étude de la stratégie	17
1.6 L'influence du contexte et les prismes stratégiques	19
1.6.1 La stratégie dans différents contextes	19
1.6.2 Les prismes stratégiques	20
Résumé	22
Travaux pratiques	22
Lectures recommandées	23
Références	23
Étude de cas : Yahoo! se cherche	24

Partie I

Le diagnostic stratégique

2 L'environnement 35

- 2.1 Introduction** 35
 - 2.2 Le macroenvironnement** 36
 - 2.2.1** L'analyse PESTEL 37
 - 2.2.2** La construction de scénarios 40
 - 2.3 L'industrie** 43
 - 2.3.1** Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence 44
 - La menace des entrants potentiels* 45
 - La menace des substituts* 49
 - Le pouvoir de négociation des acheteurs* 51
 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs* 52
 - Le rôle des pouvoirs publics* 53
 - L'intensité concurrentielle* 54
 - Les types d'industries* 55
 - Implications du modèle des 5(+1) forces* 58
 - Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces* 60
 - 2.3.2** La dynamique de la concurrence 61
 - Le cycle de vie d'une industrie* 61
 - 2.4 Les concurrents et les marchés** 63
 - 2.4.1** Les groupes stratégiques 63
 - 2.4.2** Les segments de marché 66
 - 2.4.3** L'approche Océan Bleu 66
 - 2.5 Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès** 69
- Résumé 73
 Travaux pratiques 73
 Lectures recommandées 74
 Références 74
 Étude de cas : Une nouvelle page pour la publicité 77

3 La capacité stratégique 83

- 3.1 Introduction** 83
- 3.2 Les fondements de la capacité stratégique** 85
 - 3.2.1** Les ressources et compétences 85
 - 3.2.2** Les capacités dynamiques 87
 - 3.2.3** Les capacités seuils et les capacités distinctives 89
- 3.3 Le VRIO d'une capacité stratégique** 91
 - 3.3.1** V – La valeur d'une capacité stratégique 91
 - 3.3.2** R – La rareté d'une capacité stratégique 91
 - 3.3.3** I – L'inimitabilité d'une capacité stratégique 92
 - La complexité* 93
 - L'ambiguïté causale* 93
 - La culture et l'histoire* 94
 - 3.3.4** O – L'organisation permet d'exploiter la capacité stratégique 94
 - 3.3.5** Les connaissances organisationnelles et l'avantage concurrentiel 95

3.4	Le diagnostic de la capacité stratégique	97
3.4.1	L'étalonnage	97
3.4.2	La chaîne de valeur et la filière	99
<i>La chaîne de valeur</i>		99
<i>La filière</i>		102
3.4.3	La cartographie des activités	105
3.5	Le management de la capacité stratégique	108
3.6	Le SWOT	110
	Résumé	116
	Travaux pratiques	116
	Lectures recommandées	117
	Références	117
	Étude de cas : Rocket Internet : le cloneur sera-t-il cloné?	121

4 L'intention stratégique 127

4.1	Introduction	127
4.2	Mission, vision, valeurs et objectifs	128
4.3	Les propriétaires et les dirigeants	131
4.3.1	Les structures de possession	132
4.3.2	Le gouvernement d'entreprise	134
4.3.3	Les différents modèles de gouvernement d'entreprise	138
<i>Le modèle de gouvernement centré sur l'actionnaire</i>		138
<i>Le modèle de gouvernement étendu à de multiples parties prenantes</i>		139
4.3.4	L'influence des conseils d'administration sur la stratégie	141
4.4	Les attentes des parties prenantes	144
4.4.1	Les types de parties prenantes	144
4.4.2	La cartographie des parties prenantes	146
4.4.3	Le pouvoir	149
4.5	La responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique	150
4.5.1	La responsabilité sociale de l'entreprise	151
4.5.2	L'éthique des individus et des managers	155
	Résumé	156
	Travaux pratiques	158
	Lectures recommandées	158
	Références	159
	Étude de cas : Nature & Découvertes et le commerce vertueux	161

5 Culture et stratégie 167

5.1	Introduction	167
5.2	L'influence de l'histoire	168
5.2.1	La dépendance de sentier	169
5.2.2	L'analyse historique	172
5.3	La culture organisationnelle	174
5.3.1	Les cultures nationales et régionales	174

5.3.2	Le champ sectoriel	175
5.3.3	La culture organisationnelle	178
5.3.4	Les sous-cultures organisationnelles	180
5.3.5	L'influence de la culture sur la stratégie	181
5.3.6	L'analyse de la culture : le tissu culturel	182
5.3.7	Conduire une analyse de la culture	185
5.4	La dérive stratégique	189
5.4.1	Les stratégies évoluent de manière incrémentale	189
5.4.2	Le risque de dérive stratégique	190
5.4.3	Une période de fluctuations	193
5.4.4	Transformation ou disparition	193
	Résumé	195
	Travaux pratiques	196
	Lectures recommandées	196
	Références	197
	Étude de cas : Le Club Med : des bronzés aux bobos	200
	Commentaires sur la partie I	207
	Les prismes stratégiques et le diagnostic stratégique	207
	Étude de cas : Nokia au travers des prismes	220
	Références	222

Partie II

Les choix stratégiques

6 Les stratégies par domaine d'activité

231

6.1	Introduction	231
6.2	La segmentation stratégique : l'identification des DAS	233
6.2.1	Une méthode pratique de segmentation stratégique	233
	<i>Les critères de segmentation externes</i>	234
	<i>Les critères de segmentation internes</i>	235
6.2.2	Limites et utilité de la segmentation stratégique	236
6.3	Les stratégies génériques	238
6.3.1	La stratégie de prix	239
6.3.2	Les stratégies de différenciation	242
6.3.3	Les stratégies de focalisation	245
6.3.4	« Coincé au milieu » ?	247
6.3.5	L'horloge stratégique	249
6.3.6	Le verrouillage du marché	251
6.4	Les interactions stratégiques	252
6.4.1	Les interactions de prix et de valeur	252
6.4.2	Les interactions stratégiques et l'hypercompétition	256
6.4.3	Les stratégies de coopération	257
6.4.4	La théorie des jeux	260

Résumé	264
Travaux pratiques	266
Lectures recommandées	266
Références	266
Étude de cas : L'odyssée d'Iliad	268

7 La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités 275

7.1	Introduction	275
7.2	Les orientations stratégiques	277
7.2.1	La pénétration de marché	278
7.2.2	Le développement de produits	279
7.2.3	Le développement de marchés	279
7.2.4	La diversification conglomerale	281
7.3	Les facteurs de diversification	283
7.4	La diversification et la performance	285
7.5	L'intégration verticale	286
7.5.1	L'intégration vers l'aval et l'intégration vers l'amont	286
7.5.2	Intégrer ou externaliser?	287
7.6	La performance parentale	289
7.6.1	L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale	290
	<i>Les activités génératrices de performance</i>	290
	<i>Les activités destructrices de performance</i>	291
7.6.2	Le gestionnaire de portefeuille	293
7.6.3	Le gestionnaire de synergies	293
7.6.4	Le développeur	294
7.7	Les matrices de gestion de portefeuille	296
7.7.1	La matrice BCG	296
7.7.2	La matrice attraits/atouts (McKinsey)	299
7.7.3	La matrice Ashridge	301

Résumé	305
Travaux pratiques	305
Lectures recommandées	306
Références	306
Étude de cas : Où va Virgin?	308

8 Les stratégies internationales 315

8.1	Introduction	315
8.2	Les facteurs d'internationalisation	317
8.3	Les sources d'avantage géographique	320
8.3.1	L'avantage de localisation : le diamant de Porter	321
8.3.2	Les filières internationales	323
8.4	Les stratégies internationales	325

8.5	Le choix des marchés et les modalités d'entrée	327
8.5.1	Les caractéristiques de marché	328
8.5.2	Les caractéristiques concurrentielles	333
8.5.3	Les modalités d'entrée	334
8.6	L'internationalisation et la performance	337
8.7	Le rôle des filiales dans un portefeuille international	337
	Résumé	340
	Travaux pratiques	340
	Lectures recommandées	341
	Références	341
	Étude de cas : Les Chinois à Hollywood : Wanda rachète AMC	343

9 L'innovation et l'entrepreneuriat 349

9.1	Introduction	349
9.2	Les dilemmes de l'innovation	351
9.2.1	Innovation poussée par la technologie ou tirée par le marché?	351
9.2.2	Innovation de produit ou innovation de procédé?	354
9.2.3	Innovation secrète ou innovation ouverte?	355
9.2.4	Innovation technologique ou innovation de modèle économique?	358
9.3	La diffusion de l'innovation	359
9.3.1	La vitesse de diffusion	359
9.3.2	La courbe de diffusion	361
9.4	Innovateurs et suiveurs	363
9.4.1	L'avantage au premier entrant	363
9.4.2	Premier entrant ou second gagnant?	364
9.4.3	La riposte des concurrents établis	365
9.5	L'entrepreneuriat et la collaboration	369
9.5.1	Les étapes du développement entrepreneurial	369
9.5.2	Les stratégies entrepreneuriales	371
9.5.3	L'entrepreneuriat et la collaboration	372
9.5.4	L'entrepreneuriat social	373

	Résumé	377
	Travaux pratiques	377
	Lectures recommandées	378
	Références	378
	Étude de cas : Rovio, le Disney du smartphone	381

10 Fusions et acquisitions, alliances et partenariats 387

10.1	Introduction	387
10.2	La croissance interne	388
10.3	Les fusions et acquisitions	389
10.3.1	Les types de fusions et acquisitions	389
10.3.2	Les motivations des fusions et acquisitions	390

10.3.3	Les motivations des fusions et acquisitions	391
	<i>Les motivations stratégiques des fusions et acquisitions</i>	391
	<i>Les motivations financières des fusions et acquisitions</i>	393
	<i>Les motivations managériales des fusions et acquisitions</i>	393
10.3.4	Les processus de fusion et acquisition	394
	<i>Le choix de la cible</i>	394
	<i>La négociation</i>	396
	<i>L'intégration de la cible</i>	396
10.3.5	L'évolution des fusions et acquisitions	399
10.4	Les alliances et partenariats	400
10.4.1	La nature de la collaboration : alliances ou partenariats	401
	<i>Les alliances</i>	401
	<i>Les partenariats</i>	403
10.4.2	La forme de la collaboration	404
10.4.3	Les processus de collaboration	405
10.5	Le choix d'une modalité de développement	409
10.5.1	Acheter, coopérer ou faire soi-même?	409
10.5.2	Les critères de réussite d'une croissance externe	411
	Résumé	412
	Travaux pratiques	414
	Lectures recommandées	414
	Références	415
	Étude de cas : Accor et désaccords	417
	Commentaires sur la partie II	423
	Les choix stratégiques	423

Partie III

Le déploiement stratégique

11

L'évaluation des stratégies

429

11.1	Introduction	429
11.2	La performance organisationnelle	430
11.2.1	Les mesures de performance	430
11.2.2	Les référentiels de performance	431
11.2.3	L'analyse d'écart	432
11.2.4	La complexité de l'analyse de la performance	433
11.3	La pertinence	435
11.3.1	Le classement des options stratégiques	436
11.3.2	La pertinence vis-à-vis des scénarios	437
11.3.3	La pertinence vis-à-vis de l'avantage concurrentiel	437
11.3.4	Les arbres de décision	439
11.3.5	L'analyse de cycle de vie	441
11.4	L'acceptabilité	442
11.4.1	Le risque	442
	<i>L'analyse de sensibilité</i>	444

<i>Le risque financier</i>	444
<i>Le calcul du seuil de rentabilité</i>	444
11.4.2 Les gains	445
<i>Les analyses de rentabilité</i>	446
<i>L'analyse de la valeur actionnariale</i>	449
<i>L'analyse coût bénéfice</i>	450
<i>Les options réelles</i>	450
11.4.3 Les réactions des parties prenantes	453
11.5 La faisabilité	454
11.5.1 La faisabilité financière	454
11.5.2 Les ressources humaines	456
11.5.3 L'intégration des ressources	456
11.6 Synthèse des critères d'évaluation	457
Résumé	459
Travaux pratiques	459
Lectures recommandées	460
Références	460
Étude de cas : Carrefour à la croisée des chemins	462

12 Les processus stratégiques

469

12.1 Introduction	469
12.2 Les processus stratégiques délibérés	470
12.2.1 La personnalisation de la stratégie : le rôle du dirigeant	470
12.2.2 Les systèmes de planification stratégique	472
12.2.3 La stratégie imposée par l'externe	476
12.3 Les processus stratégiques émergents	477
12.3.1 L'incrémentalisme logique	478
12.3.2 L'influence des processus politiques sur la stratégie	480
12.3.3 L'influence des décisions antérieures sur la stratégie	481
12.3.4 L'influence des systèmes organisationnels sur la stratégie	483
12.4 Implications pour l'élaboration de la stratégie	486
12.4.1 Les processus stratégiques dans différents contextes	487
12.4.2 Gérer les stratégies délibérées et les stratégies émergentes	489

Résumé	492
Travaux pratiques	493
Lectures recommandées	493
Références	494
Étude de cas : Qui pilote Google?	496

13 Stratégie et organisation

501

13.1 Introduction	501
13.2 Les types structurels	502
13.2.1 La structure fonctionnelle	504
13.2.2 La structure divisionnelle	505

13.2.3	La structure matricielle	506
13.2.4	Les structures multinationales et transnationales	508
13.2.5	Les structures par projets	511
13.2.6	Choisir une structure	511
13.3	Les systèmes	514
13.3.1	Les systèmes de planification	516
13.3.2	Les systèmes culturels	517
13.3.3	Les objectifs de performance	518
13.3.4	Les mécanismes de marché	520
13.4	Les configurations	523
13.4.1	Le modèle des 7S de McKinsey	523
13.4.2	Les dilemmes organisationnels	524
	Résumé	528
	Travaux pratiques	529
	Lectures recommandées	529
	Références	529
	Étude de cas : Sony désuni	532

14 Gérer le changement stratégique

537

14.1	Introduction	537
14.2	La conduite du changement : rôles et styles	539
14.2.1	Les rôles dans la conduite du changement	539
	<i>Les dirigeants</i>	539
	<i>Les managers intermédiaires</i>	540
14.2.2	Les styles de conduite du changement	541
14.3	Le diagnostic de la situation de changement	543
14.4	Les leviers de changement stratégique	548
14.4.1	L'analyse de champ de forces	548
14.4.2	Construire une argumentation convaincante	550
14.4.3	Contester les schémas de pensée établis	550
14.4.4	Changer les routines organisationnelles	550
14.4.5	Les changements symboliques	551
14.4.6	Les jeux de pouvoir et les processus politiques	554
14.4.7	Les tactiques de changement	555
	<i>La chronologie</i>	555
	<i>Les succès à court terme</i>	557
14.5	La gestion des processus de changement	558
14.5.1	L'adaptation	558
14.5.2	La reconstruction : les stratégies de redressement	559
14.5.3	Le changement révolutionnaire	560
14.5.4	Le changement évolutif	561
	<i>L'ambidextrie organisationnelle</i>	562
	<i>Les étapes d'évolution</i>	564
14.5.5	Quelques leçons sur les échecs des processus de changement	564
	Résumé	567
	Travaux pratiques	567

Lectures recommandées	568
Références	568
Étude de cas : Sergio Marchionne conduit le changement	571

15 La pratique de la stratégie

577

15.1	Introduction	577
15.2	Les stratèges	579
15.2.1	Les dirigeants	579
15.2.2	La direction de la stratégie	580
15.2.3	Les managers intermédiaires	582
15.2.4	Les consultants en stratégie	584
15.2.5	Qui impliquer dans la fabrication de la stratégie?	585
15.3	Les activités stratégiques	588
15.3.1	L'analyse stratégique	588
15.3.2	La promotion de problèmes stratégiques	589
15.3.3	La prise de décisions stratégiques	592
15.3.4	La communication de la stratégie	594
15.3.5	Le désordre de la stratégie au quotidien	595
15.4	Les méthodes stratégiques	595
15.4.1	Les séminaires de réflexion stratégique	596
15.4.2	Les projets stratégiques	598
15.4.3	Les tests d'hypothèse	599
15.4.4	Les rapports et les plans stratégiques	599

Résumé	604
Travaux pratiques	604
Lectures recommandées	605
Références	605
Étude de cas : Microsoft 2.0	608

Commentaires sur la partie III 613

Le déploiement stratégique	613
----------------------------	-----

Lexique	615
Bibliographie francophone	627
Index des noms	631
Index des concepts	637