

# Table des matières

Liste des illustrations	XV
Liste des « Penser différemment »	XVII
Liste des figures et tableaux	XVIII
Crédits photographiques	XXI
Mode d'emploi	XXII
Préface	XXV
Les auteurs	XXVIII

## Chapitre 1 Introduction à la stratégie 3

1.1 Introduction	3
1.2 Qu'est-ce que la stratégie ?	5
1.2.1 Définitions de la stratégie	5
1.2.2 Le but de la stratégie : mission, vision, valeurs et objectifs	10
1.2.3 L'affirmation de la stratégie	11
1.2.4 Les trois niveaux de stratégie	12
1.3 Le modèle de <i>Stratégique</i>	14
1.3.1 Le diagnostic stratégique	15
1.3.2 Les choix stratégiques	17
1.3.3 Le déploiement stratégique	18
1.4 La stratégie comme métier	20
1.5 L'étude de la stratégie	22
1.6 L'influence du contexte et les prismes stratégiques	24
1.6.1 La stratégie dans différents contextes	24
1.6.2 Les prismes stratégiques	25
Résumé	26
Travaux pratiques	29
Étude de cas – Airbnb, la naissance d'une licorne	30

## PARTIE I LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

## Chapitre 2 L'analyse du macroenvironnement 41

2.1 Introduction	41
2.2 L'analyse PESTEL	43
2.2.1 Les influences politiques	45
2.2.2 Les influences économiques	47
2.2.3 Les influences sociologiques	48
2.2.4 Les influences technologiques	52
2.2.5 Les influences écologiques	53
2.2.6 Les influences légales	55
2.2.7 Les variables pivots	57

<b>2.3 La prévision</b>	57
2.3.1 Les types de prévisions	58
2.3.2 Les indicateurs de changement	60
<b>2.4 La construction de scénarios</b>	61
Résumé	66
Travaux pratiques	69
Étude de cas – Alibaba, le crocodile du Yang-Tsé	70

## Chapitre 3 L'analyse de l'industrie 77

<b>3.1 Introduction</b>	77
<b>3.2 Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence</b>	78
3.2.1 La définition de l'industrie	80
3.2.2 Le pouvoir de négociation des acheteurs	81
3.2.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	83
3.2.4 La menace des entrants potentiels	84
3.2.5 La menace des substituts	86
3.2.6 Le rôle des pouvoirs publics	87
3.2.7 L'intensité concurrentielle	90
3.2.8 Les complémentateurs et les effets de réseau	91
3.2.9 Implications du modèle des 5(+1) forces	94
<b>3.3 Les types d'industries et leur maturité</b>	96
3.3.1 Les types d'industries	97
3.3.2 Le cycle de vie d'une industrie	99
<b>3.4 Les concurrents et les marchés</b>	101
3.4.1 Les groupes stratégiques	101
3.4.2 Les segments de marché	104
3.4.3 L'approche Océan Bleu	105
<b>3.5 Les menaces et opportunités et les facteurs clés de succès</b>	107
Résumé	111
Travaux pratiques	114
Étude de cas – Une nouvelle page pour la publicité	115

## Chapitre 4 Les ressources et compétences 123

<b>4.1 Introduction</b>	123
<b>4.2 Les fondements de la capacité stratégique</b>	125
4.2.1 Les ressources et compétences	125
4.2.2 Les ressources et compétences seuils et distinctives	125
<b>4.3 Le VRIO d'une ressource ou d'une compétence</b>	128
4.3.1 V – La valeur d'une ressource ou d'une compétence	128
4.3.2 R – La rareté d'une ressource ou d'une compétence	129
4.3.3 I – L'inimitabilité d'une ressource ou d'une compétence	130
4.3.4 O – L'exploitation de la ressource ou de la compétence par l'organisation	132
<b>4.4 Le diagnostic de la capacité stratégique</b>	133
4.4.1 L'analyse VRIO	133
4.4.2 La chaîne de valeur et la filière	135
4.4.3 La cartographie des activités	142
4.4.4 L'étalonnage	143
<b>4.5 Les capacités dynamiques</b>	146
<b>4.6 Le SWOT</b>	151

Résumé	156
Travaux pratiques	160
Étude de cas – Rocket Internet : le cloneur sera-t-il cloné ?	161

## **Chapitre 5 Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise 167**

<b>5.1 Introduction</b>	167
<b>5.2 Les parties prenantes</b>	169
5.2.1 Les types de parties prenantes	169
5.2.2 La cartographie des parties prenantes	171
5.2.3 Les structures de possession	176
<b>5.3 Le gouvernement d'entreprise</b>	179
5.3.1 La chaîne de gouvernement	180
5.3.2 Les différents modèles de gouvernement d'entreprise	182
5.3.3 L'influence des conseils d'administration sur la stratégie	187
<b>5.4 La responsabilité sociale de l'entreprise</b>	189
Résumé	195
Travaux pratiques	199
Étude de cas – Petrobras en eaux troubles	200

## **Chapitre 6 L'histoire et la culture 205**

<b>6.1 Introduction</b>	205
<b>6.2 L'histoire et la stratégie</b>	206
6.2.1 L'utilisation de l'histoire	206
6.2.2 L'analyse historique	209
<b>6.3 La culture organisationnelle</b>	211
6.3.1 Les cultures nationales et régionales	212
6.3.2 Les cultures sectorielles	213
6.3.3 La culture organisationnelle	214
6.3.4 L'influence de la culture sur la stratégie	216
6.3.5 L'analyse de la culture : le tissu culturel	217
6.3.6 Conduire une analyse de la culture	221
<b>6.4 La dérive stratégique</b>	226
Résumé	231
Travaux pratiques	234
Étude de cas – Uber risque la sortie de route	235

## **Commentaires sur la partie I 239**

Les prismes stratégiques	239
Étude de cas – Facebook au travers des prismes	254

# **PARTIE II LES CHOIX STRATÉGIQUES**

## **Chapitre 7 Les stratégies concurrentielles et les modèles économiques 263**

<b>7.1 Introduction</b>	263
<b>7.2 La segmentation stratégique : l'identification des DAS</b>	265
7.2.1 Une méthode pratique de segmentation stratégique	266
7.2.2 Limites et utilité de la segmentation stratégique	268

<b>7.3 Les stratégies génériques</b>	271
7.3.1 La stratégie de prix	271
7.3.2 Les stratégies de différenciation	275
7.3.3 Les stratégies de focalisation	280
7.3.4 La stratégie hybride	281
7.3.5 L'horloge stratégique	282
<b>7.4 Les interactions stratégiques</b>	285
7.4.1 Les interactions de prix et de valeur	285
7.4.2 La théorie des jeux	288
<b>7.5 Les modèles économiques</b>	293
7.5.1 Création, configuration et capture de valeur	294
7.5.2 Les types de modèles économiques	295
7.5.3 Les plateformes multifaces	297
Résumé	300
Travaux pratiques	303
Étude de cas – L'odyssée d'Iliad	304

## Chapitre 8 La diversification et la gestion d'un portefeuille d'activités 311

<b>8.1 Introduction</b>	311
<b>8.2 Les orientations stratégiques</b>	313
8.2.1 La pénétration de marché	314
8.2.2 Le développement de produits	315
8.2.3 Le développement de marchés	316
8.2.4 La diversification conglomerale	318
<b>8.3 Les facteurs de diversification</b>	319
<b>8.4 La diversification et la performance</b>	323
<b>8.5 L'intégration verticale</b>	323
8.5.1 L'intégration vers l'aval et l'intégration vers l'amont	323
8.5.2 Intégrer ou externaliser ?	325
8.5.3 Le désinvestissement	327
<b>8.6 L'avantage parental</b>	328
8.6.1 L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale	328
8.6.2 Le gestionnaire de portefeuille	330
8.6.3 Le gestionnaire de synergies	333
8.6.4 Le développeur	334
<b>8.7 Les matrices de gestion de portefeuille</b>	335
8.7.1 La matrice BCG	335
8.7.2 La matrice attraits/atouts (McKinsey)	338
8.7.3 La matrice Ashridge	340
Résumé	344
Travaux pratiques	347
Étude de cas – Grandes manœuvres dans l'optique	348

## Chapitre 9 Les stratégies internationales 357

<b>9.1 Introduction</b>	357
<b>9.2 Les facteurs d'internationalisation</b>	359
<b>9.3 Les sources de l'avantage géographique</b>	363
9.3.1 L'avantage de localisation : le diamant de Porter	364
9.3.2 Les filières internationales	365

<b>9.4 Les stratégies internationales</b>	368
<b>9.5 Le choix des marchés et les modalités d'entrée</b>	371
9.5.1 Les caractéristiques de marché	371
9.5.2 Les caractéristiques concurrentielles	375
9.5.3 Les modalités d'entrée	378
<b>9.6 Le rôle des filiales dans un portefeuille international</b>	381
<b>9.7 L'internationalisation et la performance</b>	382
Résumé	384
Travaux pratiques	389
Étude de cas – Wanda : les Chinois à Hollywood	390

## **Chapitre 10 L'entrepreneuriat et l'innovation 397**

<b>10.1 Introduction</b>	397
<b>10.2 L'entrepreneuriat</b>	399
10.2.1 L'identification des opportunités	399
10.2.2 Les étapes du processus entrepreneurial	402
10.2.3 Les étapes de la croissance entrepreneuriale	402
10.2.4 L'entrepreneuriat social	406
<b>10.3 Les dilemmes de l'innovation</b>	407
10.3.1 Innovation poussée par la technologie ou tirée par le marché ?	408
10.3.2 Innovation de produit ou innovation de procédé ?	409
10.3.3 Innovation secrète ou innovation ouverte ?	412
<b>10.4 La diffusion de l'innovation</b>	414
10.4.1 La vitesse de diffusion	415
10.4.2 La courbe de diffusion	417
<b>10.5 Innovateurs et suiveurs</b>	418
10.5.1 Avantage ou désavantage au premier entrant ?	418
10.5.2 La riposte des concurrents établis	420
Résumé	424
Travaux pratiques	428
Étude de cas – Rovio, le Disney du smartphone	429

## **Chapitre 11 Fusions et acquisitions, alliances et partenariats 437**

<b>11.1 Introduction</b>	437
<b>11.2 La croissance interne</b>	438
<b>11.3 Les fusions et acquisitions</b>	439
11.3.1 Les types de fusions et acquisitions	440
11.3.2 Le contexte des fusions et acquisitions	440
11.3.3 Les motivations des fusions et acquisitions	441
11.3.4 Les processus de fusion et acquisition	445
11.3.5 L'évolution des fusions et acquisitions	450
<b>11.4 Les alliances et partenariats</b>	451
11.4.1 La nature de la collaboration : alliances ou partenariats	453
11.4.2 La forme de la collaboration	455
11.4.3 Les processus de collaboration	456
<b>11.5 Le choix d'une modalité de développement</b>	459
11.5.1 Acheter, coopérer ou faire soi-même ?	459
11.5.2 Les critères de réussite d'une croissance externe	462

Résumé	464
Travaux pratiques	467
Étude de cas – Accor et désaccords	468

## Commentaires sur la partie II 473

Les choix stratégiques	473
------------------------	-----

## PARTIE III LE DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE

### Chapitre 12 L'évaluation des stratégies 481

<b>12.1 Introduction</b>	481
<b>12.2 La performance organisationnelle</b>	482
12.2.1 Les mesures de performance	482
12.2.2 Les référentiels de performance	485
12.2.3 L'analyse d'écart	486
12.2.4 La complexité de l'analyse de la performance	488
<b>12.3 La pertinence</b>	489
12.3.1 Le classement des options stratégiques	490
12.3.2 Les arbres de décision	491
<b>12.4 L'acceptabilité</b>	493
12.4.1 Les gains	495
12.4.2 Le risque	500
12.4.3 Les réactions des parties prenantes	502
<b>12.5 La faisabilité</b>	504
12.5.1 La faisabilité financière	504
12.5.2 Les ressources humaines	506
<b>12.6 Synthèse des critères d'évaluation</b>	507
Résumé	509
Travaux pratiques	512
Étude de cas – Carrefour à la croisée des chemins	513

### Chapitre 13 Les processus stratégiques 521

<b>13.1 Introduction</b>	521
<b>13.2 Les processus stratégiques délibérés</b>	522
13.2.1 La personnification de la stratégie : le rôle du dirigeant	523
13.2.2 Les systèmes de planification stratégique	524
13.2.3 La stratégie imposée par l'externe	529
<b>13.3 Les processus stratégiques émergents</b>	530
13.3.1 L'incrémentalisme logique	531
13.3.2 L'influence des processus politiques sur la stratégie	533
13.3.3 L'influence des systèmes organisationnels sur la stratégie	534
<b>13.4 Implications pour l'élaboration de la stratégie</b>	537
13.4.1 Les processus stratégiques dans différents contextes	537
13.4.2 Gérer les stratégies délibérées et les stratégies émergentes	542
Résumé	544
Travaux pratiques	548
Étude de cas – Le B.A.-BA d'Alphabet	549

## Chapitre 14 Stratégie et organisation 557

<b>14.1 Introduction</b>	557
<b>14.2 Les types structurels</b>	559
14.2.1 La structure fonctionnelle	559
14.2.2 La structure divisionnelle	561
14.2.3 La structure matricielle	562
14.2.4 Les structures multinationales et transnationales	563
14.2.5 Les structures par projets	566
14.2.6 L'adéquation entre stratégies et structures	568
<b>14.3 Les systèmes</b>	570
14.3.1 Les systèmes de planification	571
14.3.2 Les systèmes culturels	572
14.3.3 Les objectifs de performance	573
14.3.4 Les mécanismes de marché	576
<b>14.4 L'agilité et la résilience</b>	577
<b>14.5 Les configurations</b>	580
Résumé	582
Travaux pratiques	585
Étude de cas – Tencent passe la troisième	586

## Chapitre 15 Gérer le changement stratégique 591

<b>15.1 Introduction</b>	591
<b>15.2 La conduite du changement : rôles et styles</b>	592
15.2.1 Les rôles dans la conduite du changement	593
15.2.2 Les styles de conduite du changement	594
<b>15.3 Le diagnostic du contexte de changement</b>	594
15.3.1 Le kaléidoscope du changement	595
15.3.2 L'analyse de champ de forces	599
<b>15.4 Les types de changement stratégique</b>	600
15.4.1 L'adaptation	601
15.4.2 La reconstruction et les stratégies de redressement	603
15.4.3 La révolution	605
15.4.4 L'évolution	606
<b>15.5 Les leviers de changement stratégique</b>	607
15.5.1 Construire une argumentation convaincante	608
15.5.2 Contester les schémas de pensée établis	609
15.5.3 Changer les routines organisationnelles	609
15.5.4 Les changements symboliques	610
15.5.5 Les jeux de pouvoir et les processus politiques	611
15.5.6 La chronologie	613
15.5.7 Les succès visibles à court terme	616
<b>15.6 Les causes d'échec des processus formels de changement</b>	616
Résumé	618
Travaux pratiques	622
Étude de cas – Game of Ghosn	623

**Chapitre 16 La pratique de la stratégie 631**

<b>16.1 Introduction</b>	631
<b>16.2 Les stratégies</b>	633
16.2.1 Les dirigeants	633
16.2.2 La direction de la stratégie	634
16.2.3 Les managers intermédiaires	637
16.2.4 Les consultants en stratégie	638
16.2.5 Qui impliquer dans la fabrication de la stratégie ?	641
<b>16.3 Les activités stratégiques</b>	642
16.3.1 L'analyse stratégique	642
16.3.2 La promotion de problèmes stratégiques	643
16.3.3 La prise de décisions stratégiques	645
16.3.4 La communication de la stratégie	649
<b>16.4 Les méthodes stratégiques</b>	650
16.4.1 Les séminaires de réflexion stratégique	650
16.4.2 Les projets stratégiques	653
16.4.3 Les tests d'hypothèse	654
16.4.4 Les rapports et les plans stratégiques	654
Résumé	658
Travaux pratiques	662
Étude de cas – Quelle vision pour Vaasa ?	664

**Commentaires sur la partie III 671**

Le déploiement stratégique	671
----------------------------	-----

**Lexique** 673

**Bibliographie francophone** 679

**Index des noms** 684

**Index des concepts** 693