

MAXI FICHES

de

S

Stratégie

Manuel Cartier
Hélène Delacour
Olivier Joffre

**Retenir
l'essentiel et
réviser
facilement**

DUNOD

Table des matières

Avant-propos	1
I. Introduction	
1. Les décisions stratégiques	2
1. La nature des décisions stratégiques	2
2. Les deux niveaux de la stratégie	3
2. La stratégie dans différents contextes	6
1. Les déterminants des contextes stratégiques	6
2. Les stratégies selon les contextes	7
3. Les origines de la stratégie	10
1. La stratégie militaire	10
2. Les jeux de stratégie	11
4. Les processus stratégiques	14
1. Les stratégies délibérées ou émergentes	14
2. L'organisation apprenante	15
5. Les parties prenantes	18
1. L'approche par les parties prenantes	18
2. La gouvernance d'entreprise	19
II. Le diagnostic stratégique	
6. L'analyse du macro-environnement	22
1. Le modèle pest	22
2. Les tendances structurelles	24
7. L'analyse de l'industrie	26
1. Le modèle des cinq forces	26
2. Les limites du modèle des cinq forces	28
8. Les domaines d'activité stratégique	30
1. Les fondements de la segmentation stratégique	30
2. Les frontières de la segmentation stratégique	31
9. La chaîne de valeur	34
1. La structure de la chaîne de valeur	34
2. L'analyse de la chaîne de valeur	35
3. De nouvelles configurations de création de valeur	36

10. Les ressources de l'entreprise	38
1. Les actifs de l'entreprise comme unité d'analyse	38
2. La gestion dynamique des ressources	39
III. Les choix stratégiques	
11. La gestion de portefeuille	42
1. Les matrices d'analyse de portefeuille	42
2. Les intérêts et limites des matrices	44
12. Les stratégies de diversification	46
1. Les différents types de diversification	46
2. Les implications des stratégies de diversification	47
13. La stratégie de recentrage	50
1. Les raisons et intérêts d'une stratégie de recentrage	50
2. Les phases du recentrage	52
3. Les limites de la stratégie de recentrage	52
14. Les stratégies génériques	54
1. Les trois stratégies alternatives	54
2. La compatibilité et durabilité des stratégies génériques	55
15. Les stratégies d'internationalisation	58
1. Les motivations de l'internationalisation	58
2. Les stratégies internationales	59
3. Les modalités d'internationalisation	60
IV. Les modes de croissance	
16. La croissance interne	62
1. Les motivations de la croissance interne	62
2. Les limites de la croissance interne	63
17. Les fusions-acquisitions	66
1. Le choix des fusions-acquisitions	66
2. Les obstacles aux fusions-acquisitions	67
18. Les alliances stratégiques	70
1. Une typologie des alliances stratégiques	70
2. Les motivations pour nouer une alliance	71
3. Les causes d'échecs des alliances	72
19. L'externalisation	74
1. Faire ou faire faire	74
2. Les problèmes posés par l'externalisation	75

20. Les stratégies d'innovation	78
1. Les enjeux des différents types d'innovation	78
2. La diffusion de l'innovation	79
V. La stratégie et l'organisation	
21. Les structures classiques	82
1. L'approche par les structures-types	82
2. L'approche par les configurations organisationnelles	84
22. Entreprise et réseaux	86
1. L'entreprise-réseau	86
2. Les réseaux d'entreprises	87
23. Les <i>business models</i>	90
1. La présentation du <i>business model</i>	90
2. Les <i>business models</i> et l'introduction de changement	92
24. Les relations clients-fournisseurs	94
1. La déconsidération de la chaîne clients-fournisseurs	94
2. Vers l'optimisation de la chaîne clients-fournisseurs	95
25. Internet et la stratégie d'entreprise	98
1. Un changement des sources de l'avantage concurrentiel	98
2. Une stratégie renouvelée	99
VI. La stratégie et le changement	
26. La conduite du changement	102
1. Les déterminants du changement et la capacité à changer	102
2. Accompagner le changement pour lever les freins	103
27. La dynamique industrielle et l'hypercompétition	106
1. Le cycle de vie d'une industrie	106
2. L'hypercompétition	107
28. La stratégie en pratique	110
1. Les stratégies	110
2. Les activités stratégiques	112
29. Les stratégies de pionnier et suiveur	114
1. Les avantages du pionnier ou du suiveur	114
2. Les facteurs influençant le <i>timing</i> d'entrée	115
30. La gestion des risques	118
1. Évaluer les risques	118
2. Traiter les risques	119

VII. Les prismes du management stratégique

31. Les théories de la complexité et la gestion de l'instabilité	122
1. La complexité : de l'interdépendance à l'instabilité	122
2. La gestion de l'instabilité	123
32. La théorie néo-institutionnelle et le comportement des entreprises	126
1. Le champ organisationnel comme niveau d'analyse	126
2. La tendance à l'isomorphisme	126
3. La recherche de légitimité	127
33. La théorie des jeux et l'interaction stratégique	130
1. Les jeux et leur dimension stratégique	130
2. La portée et les limites de la théorie des jeux	132
34. L'écologie des populations et la mort des organisations	134
1. La présentation de l'écologie des populations	134
2. Les limites de l'écologie des populations	135
35. Les approches cognitives et les biais dans les décisions stratégiques	138
1. La formulation d'un but et l'identification du problème	138
2. La génération de solutions	139
3. La sélection d'une solution	140

VIII. Conclusion

36. Le dirigeant	142
1. Le rôle du dirigeant	142
2. L'efficacité du dirigeant	143
37. La culture d'entreprise	146
1. Les différents niveaux de la culture d'entreprise	146
2. Les déterminants de la culture d'entreprise	147
3. Les limites de la culture	148
38. La responsabilité sociale de l'entreprise	150
1. La présentation de la RSE	150
2. La RSE et la construction d'un avantage concurrentiel	151
39. La gestion de crise	154
1. Les types de crise	154
2. La gestion de la crise	154
3. Les stratégies de communication de crise	156
40. Stratégie d'entreprise : entre déterminisme et volontarisme	158
1. L'importance du hasard	158
2. L'importance du jugement et de l'intuition	159
Bibliographie	163
Index	165

Avant-propos

Le *Maxi Fiches de Stratégie* se présente sous forme de 40 fiches synthétiques, claires et structurées, de 4 pages chacune.

Chaque fiche peut être étudiée séparément. De nombreux renvois en couleur permettent de naviguer facilement de fiche en fiche pour approfondir les thèmes transversaux.

Plusieurs outils pédagogiques sont à la disposition du lecteur dans chaque fiche :

- Les **points clefs**, en début de fiche, font ressortir l'intérêt du sujet et ses principaux enjeux.
- Des **exemples récents** accompagnent systématiquement chaque concept, et permettent de relier la théorie et l'actualité des entreprises.
- Un **cas d'entreprise**, en fin de fiche, illustre l'ensemble du thème traité.

Cet ouvrage constitue un outil efficace de révision pour réussir les examens et les concours.

1

Les décisions stratégiques

Points clefs

Les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité. Généralement, deux niveaux de décisions stratégiques sont mis en évidence dans l'entreprise : la stratégie globale et la stratégie par domaines d'activité stratégique.

1. LA NATURE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Selon Grant, « la stratégie est une sorte de lien entre l'entreprise et son environnement ». Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par de nombreux points :

a) Orientation à long terme

Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme. Il est donc nécessaire de ne pas remettre en cause souvent cette allocation.

Exemple : Quand le groupe E. Leclerc décide de faire des opérations ponctuelles pour vendre l'essence à prix coûtant, il s'agit d'une décision tactique avec un horizon court terme qui n'engendre pas une réallocation forte des ressources. En revanche, l'ouverture de supermarchés à l'étranger, comme en Italie, est une décision de nature stratégique nécessitant une allocation de ressources sur le long terme.

b) Complexité et globalité

Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.

Exemple : Quand le groupe Procter&Gamble a décidé de lancer sur le marché le système d'attrape-poussière électrostatique Swiffer en 1999, il s'agissait d'une décision stratégique. En revanche, quand P&G a décliné cette nouvelle technologie en différentes offres comme le nouveau kit-balai Swiffer en 2006, cela correspondait à une décision marketing.

c) Satisfaction des parties prenantes

Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes (v. fiche 5).

Exemple : Afin de répondre aux critiques de l'ONG Greenpeace qui considérait dans son classement « pour une high-tech responsable » l'entreprise Apple comme l'un des fabricants informatiques les plus pollués de monde, les nouveaux Ipod ont été conçus de manière à réduire leur empreinte écologique. Les écrans LCD sont désormais fabriqués sans mercure ni arsenic, et les écouteurs n'utilisent plus de PVC.

d) Situation d'incertitude

Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude.

Exemple : L'éditeur américain de jeux Electronic Arts (EA) ne s'est pas allié à Nintendo et n'a pas produit de jeux pour les consoles DS et Wii. « EA a commis l'erreur de ne pas y croire », analyse Pierrick Fay, un blogueur spécialiste de jeux vidéo. EA a enregistré une perte de plus de un milliard de dollars pour l'exercice 2008-2009 alors que les ventes mondiales de jeux ont augmenté de 18 % dans la même période, notamment grâce au succès de la Wii.

e) Introduction de changement

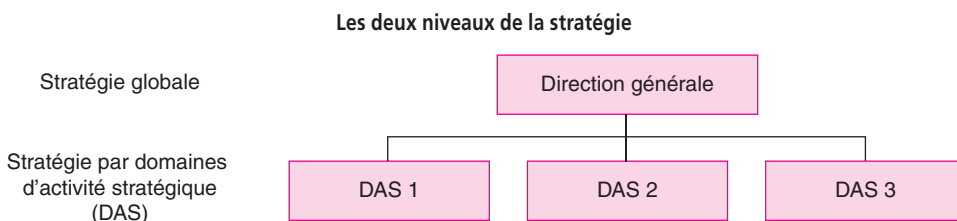
Suite à une décision stratégique, des changements tant au niveau interne qu'externe peuvent être attendus.

Niveau interne. Les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions, non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel. *Exemple : Effective depuis 2009, la fusion entre l'ANPE et les Assedic, qui doit permettre de simplifier les démarches des demandeurs d'emploi en réduisant le nombre d'interlocuteurs auxquels ils doivent s'adresser, rencontre des difficultés dans sa mise en œuvre. Les différences de culture entre l'ANPE, institution publique, et les Assedic, organismes privés, représentent une contrainte importante.*

Niveau externe. Les décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences au niveau externe et modifier, par exemple, les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs. *Exemple : Le Groupement des Mousquetaires qui détient notamment l'enseigne Intermarché a progressivement opté pour une stratégie d'intégration. Les produits conçus en interne représentent 35 % des ventes (moyenne supérieure à ses concurrents) et permettent de limiter les situations de quasi-monopole, comme sur le marché de l'eau avec ses eaux minérales de Luchon et d'Aix-les-Bains.*

2. LES DEUX NIVEAUX DE LA STRATÉGIE

Les décisions stratégiques concernent deux niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.



a) Stratégie globale

La stratégie globale ou *corporate strategy* concerne l'organisation dans son ensemble. Les décisions sont prises par la direction générale et concernent les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise.

Définition du périmètre d'activités. L'une des questions fondamentales que doit se poser l'équipe dirigeante est la définition du périmètre d'activités de l'entreprise, à savoir si l'en-

treprise possède une seule activité ou, au contraire, si elle est présente sur plusieurs activités reliées ou non. *Exemple : Si, au départ, le groupe Pernod Ricard avait défini son périmètre autour d'une seule activité, les boissons anisées, celui-ci a progressivement été élargi à d'autres boissons par le biais d'acquisitions comme la marque Absolut Vodka en 2008. Aujourd'hui, le pastis ne représente plus que 5 % du chiffre d'affaires.*

Allocation des ressources. L'un des objectifs de la direction générale est d'allouer les ressources de l'entreprise de manière optimale. Dans le cas où le périmètre de l'entreprise est composé de plusieurs activités, elle devra répartir ses ressources entre ses activités grâce à des règles de décision et d'arbitrage. *Exemple : L'entreprise familiale Mars a racheté en octobre 2008 le leader du chewing-gum Wrigley (Freedent) afin de faire face au ralentissement de ses autres activités en raison des campagnes anti-obésité pour le chocolat (Mars, Twix). De plus, les marchés de ses activités traditionnelles sont l'Europe et les États-Unis alors que le chewing-gum peut se lancer plus facilement dans les pays émergents, à forte croissance.*

L'entreprise devra également décider quelles sont les ressources qui peuvent être partagées entre ses activités. *Exemple : L'entreprise Grosfillex, grâce à sa maîtrise technologique d'un matériau (la résine de synthèse), a décliné son offre à destination des particuliers, des institutionnels mais aussi des professionnels en proposant des portes, fenêtres ou sièges de jardin, le tout en PVC.*

b) Stratégie par domaine d'activité stratégique

La stratégie par domaine d'activité stratégique (DAS) ou *business strategy* fait référence aux choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents (v. [fiche 8](#)). Ces décisions sont le fait de la direction générale et des responsables de DAS.

Définition d'une stratégie pour chaque DAS. Chaque DAS répond à une combinaison de facteurs clefs de succès (FCS) spécifiques et à une allocation de ressources et compétences. Cela conduit à définir une stratégie particulière pour chaque DAS (domination par les coûts, différenciation et focalisation, v. [fiche 14](#)). Des questions comme « sur quel marché se développer ? », « quel produit proposer ? », « quelle opportunité saisir dans l'environnement ? » sont traitées à ce niveau stratégique. *Exemple : Si Danone a pu lancer l'eau minérale Taillefine enrichie artificiellement en calcium et magnésium en 2001, une directive européenne de 2006 a interdit ce procédé. Le groupe a arrêté sa production en 2009.*

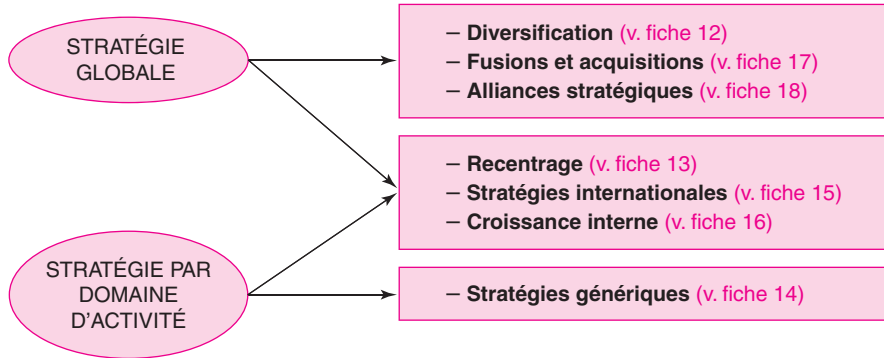
Liens entre les DAS. Si chaque DAS peut être géré de manière autonome, il est cependant nécessaire de veiller à leur cohérence et de gérer au mieux le portefeuille d'activités (v. [fiche 11](#)). *Exemple : Le groupe Lafuma, présent sur le marché de l'outdoor, est composé de plusieurs DAS complémentaires permettant de lisser l'activité sur l'année. À côté d'Owbow, spécialisé dans le surf et donc dans des activités plutôt estivales, le groupe a repris en 2008 l'entreprise Eider, spécialisée dans le ski.*

Des modifications survenues au niveau d'un DAS peuvent entraîner une réévaluation de la stratégie opérée dans d'autres DAS, voire dans son ensemble. Ainsi, une entreprise peut être amenée à se réorganiser afin de suivre l'évolution de ses différentes activités. *Exemple : Si dans les années 1980, les constructeurs d'ordinateurs différenciaient fortement les offres destinées aux particuliers des professionnels en raison des serveurs utilisés, cette distinction s'est progressivement estompée pour n'avoir qu'une seule division PC. Ensuite, du fait des évolutions technologiques, une nouvelle activité s'est créée et a amené les constructeurs à se réorganiser. Il s'agit des ordinateurs portables, dont les ventes dépassent depuis 2003 celles des ordinateurs de bureau.*

Si des modes de croissance et d'expansion sont spécifiques à un type de stratégie, comme la stratégie de diversification qui modifie le périmètre d'activités de l'entreprise et fait ainsi

référence à la stratégie dite « globale », d'autres choix stratégiques, comme les stratégies d'internationalisation, peuvent concerner toutes les entreprises, qu'elles soient présentes sur un ou plusieurs DAS.

Les liens entre les stratégies et les modes de croissance



Club Méditerranée : des villages au Club Med World

Fondé en 1950 par Gérard Blitz sous forme d'association à but non lucratif, le Club Méditerranée ouvre son premier village aux Baléares, Akudia. Suite à la crise économique, conséquence de la guerre du Golfe, l'entreprise se transforme en société à directoire et conseil de surveillance. En 1998, Philippe Bourguignon devient le nouveau président du directoire et engage un plan de refondation de l'entreprise.

Pour se redéployer, le groupe crée de nouvelles activités dans le domaine des loisirs en s'appuyant sur ses trois actifs majeurs : la marque Club Med, les GO (gentil organisateur) et les GM (gentil membre). Le Club Méditerranée invente ainsi un nouveau concept de loisirs en ville, Club Med World, dont le premier a ouvert dans Bercy-Village à Paris (12^e arrondissement) en juin 2000 et le second à Montréal en 2001 (fermé deux ans plus tard). Ce nouveau DAS qui élargit le périmètre d'activités du groupe, permet de segmenter l'image du Club Med autour de cibles différentes et va progressivement élargir son offre : de l'agence de voyage pour la préparation de prochaines vacances, aux restaurants, bars, discothèques, salles de spectacle et concerts, en passant par des activités pour les enfants, des boutiques ouvertes jusqu'à 22 heures et enfin l'organisation d'événements professionnels (conventions, séminaires, déjeuners, etc.).

Cependant, ce complexe, présenté comme le fleuron de la politique de diversification de Philippe Bourguignon, n'a jamais rencontré le succès et a accumulé des pertes de 40 millions d'euros depuis son ouverture. Il a fermé définitivement ses portes le 31 octobre 2009 car il ne s'inscrit plus dans le cadre de la stratégie de repositionnement du groupe sur son activité de villages décidé par l'actuel PDG, Henri Giscard d'Estaing.

Manuel Cartier
Hélène Delacour
Olivier Joffre

STRATÉGIE

Sous forme de **fiches synthétiques**, claires et structurées, cet ouvrage présente **40 thèmes essentiels** du management stratégique, s'articulant autour de grands axes :

- Le diagnostic stratégique.
- Les choix stratégiques.
- Les modes de croissance.
- La stratégie et l'organisation.
- La stratégie et le changement.
- Les prismes du management stratégique.

Un outil efficace de révision pour réussir les examens et les concours.

LES +

- ❑ Plus de 500 exemples récents.
- ❑ 40 cas d'entreprises directement liés aux concepts exposés.
- ❑ Encadrés « Points clefs ».



9 782100 526505

6667471

ISBN 978-2-10-052650-5

MANUEL CARTIER

Docteur en sciences de gestion, il est maître de conférences à l'Université Paris Dauphine. Membre du centre CNRS DRM, ses publications portent sur la dynamique industrielle et l'innovation.

HÉLÈNE DELACOUR

Docteur en sciences de gestion, elle est maître de conférences à l'IAE de Toulouse. Ses travaux de recherche portent sur les processus institutionnels et l'innovation.

OLIVIER JOFFRE

Docteur en sciences de gestion, il est maître de conférences à l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne. Membre de l'IRG, ses travaux de recherche portent sur le management post-fusion, les problématiques de coopération et de travail en équipe.

PUBLIC :

- ▶ Licences et masters d'économie et gestion
- ▶ Écoles de commerce
- ▶ Écoles d'ingénieurs



DUNOD

www.dunod.com