

Alain Vas  
Préface de Luc de Brabandere

# LES STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Voyage illustré

MOOC  
en ligne  
gratuit

BUSINESS

3<sup>e</sup> ÉDITION

DUNOD

Retrouvez et suivez le MOOC « Les fondements de la stratégie d'entreprise »  
sur la plateforme edX :  
[www.edx.org/course/les-fondements-de-la-strategie-louvainx-louv10x](http://www.edx.org/course/les-fondements-de-la-strategie-louvainx-louv10x)

Illustrations : Cartoonbase et Frédéric Thonar.

Mise en page : Belle Page

#### **NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Préface</b>                                                                                | VII       |
| <b>Avant-propos</b>                                                                           | XI        |
| <b>PARTIE 1    VERS UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE</b>                                              | <b>1</b>  |
| <b>Chapitre 1</b> Définitions et origines de la stratégie                                     | <b>3</b>  |
| 1 • La stratégie en quelques mots                                                             | 3         |
| 2 • Les origines de la stratégie                                                              | 10        |
| <b>Chapitre 2</b> Mission, vision et valeurs au cœur de la stratégie                          | <b>15</b> |
| 1 • Énoncer votre mission stratégique                                                         | 15        |
| 2 • Élaborer votre vision stratégique                                                         | 18        |
| 3 • Capitaliser sur vos valeurs d'entreprise                                                  | 20        |
| 4 • S'orienter grâce à la roue des objectifs<br>de développement durable (ODD)                | 24        |
| 5 • Prioriser les enjeux de développement durable<br>grâce à la matrice de double materialité | 29        |
| <b>Chapitre 3</b> Le diagnostic stratégique global                                            | <b>34</b> |
| 1 • La segmentation stratégique pour structurer votre entreprise                              | 34        |
| 2 • Le cadre général du diagnostic stratégique                                                | 38        |

|                   |                                                                               |            |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PARTIE 2</b>   | <b>OPÉRER UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EXTERNE</b>                               | <b>51</b>  |
| <b>Chapitre 4</b> | <b>L'analyse stratégique externe</b>                                          | <b>53</b>  |
|                   | 1 • Pestel : l'audit macro-environnemental                                    | 54         |
|                   | 2 • Les cinq forces : l'audit micro-environnemental                           | 62         |
|                   | 3 • La cartographie des groupes stratégiques                                  | 77         |
| <b>Chapitre 5</b> | <b>L'analyse stratégique internationale</b>                                   | <b>89</b>  |
|                   | 1 • Évaluer la pertinence d'une stratégie internationale                      | 89         |
|                   | 2 • Évaluer les risques de l'internationalisation                             | 98         |
| <b>PARTIE 3</b>   | <b>Y ASSOCIER UN DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE INTERNE</b>                           | <b>103</b> |
| <b>Chapitre 6</b> | <b>L'analyse des ressources et compétences</b>                                | <b>105</b> |
|                   | 1 • Dédurre la capacité stratégique de votre entreprise                       | 105        |
|                   | 2 • Identifier les ressources et compétences de votre entreprise              | 109        |
|                   | 3 • Analyser vos ressources à l'aide du modèle Vrin                           | 111        |
| <b>Chapitre 7</b> | <b>L'analyse des sources d'avantage concurrentiel</b>                         | <b>116</b> |
|                   | 1 • Construire la chaîne de valeur de votre entreprise                        | 116        |
|                   | 2 • Intégrer les enjeux environnementaux à la chaîne de valeur                | 122        |
|                   | 3 • Évaluer l'imitabilité de votre avantage concurrentiel                     | 132        |
|                   | 4 • Comprendre les sources d'avantage concurrentiel des plateformes digitales | 136        |
| <b>PARTIE 4</b>   | <b>ADOPTER UNE STRATÉGIE CONCURRENTIELLE (BUSINESS)</b>                       | <b>141</b> |
| <b>Chapitre 8</b> | <b>Sept stratégies dans l'espace concurrentiel</b>                            | <b>143</b> |
|                   | 1 • Les origines : trois stratégies génériques de porter                      | 143        |
|                   | 2 • Comprendre votre espace concurrentiel                                     | 148        |
|                   | 3 • Les sept stratégies concurrentielles gagnantes                            | 150        |

|                    |                                                                                      |            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 9</b>  | <b>Des stratégies concurrentielles spécifiques</b>                                   | <b>160</b> |
|                    | 1 • Changer les règles du jeu : la stratégie « Océan Bleu »                          | 160        |
|                    | 2 • Les stratégies dans des secteurs concentrés                                      | 168        |
| <b>PARTIE 5</b>    | <b>GARANTIR UNE STRATÉGIE DE GROUPE (CORPORATE)</b>                                  | <b>177</b> |
| <b>Chapitre 10</b> | <b>Les formes de stratégies de groupe</b>                                            | <b>179</b> |
|                    | 1 • Spécialisation vs. diversification                                               | 179        |
|                    | 2 • Les stratégies de diversification horizontale et verticale                       | 182        |
|                    | 3 • Les voies de développement stratégiques d'Ansoff                                 | 188        |
|                    | 4 • Les matrices de portefeuille d'activités                                         | 192        |
| <b>Chapitre 11</b> | <b>Les modes de développement du groupe</b>                                          | <b>202</b> |
|                    | 1 • La croissance interne                                                            | 202        |
|                    | 2 • La fusion et l'acquisition                                                       | 205        |
|                    | 3 • L'alliance stratégique                                                           | 208        |
| <b>PARTIE 6</b>    | <b>ÉLABORER LA MISE EN ŒUVRE DE SA STRATÉGIE</b>                                     | <b>213</b> |
| <b>Chapitre 12</b> | <b>Les outils de suivi stratégique</b>                                               | <b>215</b> |
|                    | 1 • Le Business Model Canvas en trois couches (TLBMC)                                | 217        |
|                    | 2 • Le tableau de bord prospectif                                                    | 228        |
| <b>Chapitre 13</b> | <b>La mise en œuvre de la stratégie</b>                                              | <b>235</b> |
|                    | 1 • La gestion du changement                                                         | 235        |
|                    | 2 • La méthode des huit étapes de Kotter                                             | 237        |
|                    | 3 • Le leadership au service de l'élaboration<br>et la mise en œuvre de la stratégie | 243        |

|                    |                                                                                  |            |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 14</b> | <b>La structure au service de la stratégie :<br/>vers une entreprise libérée</b> | <b>252</b> |
| 1 •                | La structure est une question de division<br>et de coordination du travail       | 253        |
| 2 •                | La structure combine cinq entités                                                | 254        |
| 3 •                | La structure mobilise des mécanismes de coordination                             | 255        |
| 4 •                | Vers une typologie des structures organisationnelles                             | 256        |
| 5 •                | Vers une réinvention des structures :<br>l'organisation « opale » et « libérée » | 257        |
|                    | <b>Épilogue : un leadership sage</b>                                             | <b>263</b> |
|                    | <b>Bibliographie</b>                                                             | <b>267</b> |
|                    | <b>Remerciements</b>                                                             | <b>269</b> |
|                    | <b>Index</b>                                                                     | <b>271</b> |

# PRÉFACE

Imaginez une entreprise où, chaque lundi matin, l'ensemble du personnel recevrait un mail intitulé « Mise à jour de la stratégie ». Les conséquences seraient désastreuses, très vite ce serait la paralysie complète : plus personne ne pourrait travailler.

Cette expérience de pensée, certes minimale, suffit pourtant à approcher l'essence du management. Pour qu'une stratégie puisse porter ses fruits, il faut en effet ne plus y toucher. Tout comme on ne peut construire une maison si on modifie sans cesse les plans, de même on ne peut assurer la réussite d'un plan stratégique que si on le laisse inchangé pendant un certain temps. Ne dit-on pas qu'on « arrête » une stratégie ? Ce n'est pas un hasard. Pour garantir le succès d'une stratégie, il faut d'une certaine manière arrêter d'y penser, et la mettre en chantier.

Une stratégie doit donc être arrêtée pour la bonne cause. Mais le monde dans lequel elle s'inscrit ne s'arrête pas pour autant. Bien au contraire, même. Et un écart se creuse donc inévitablement entre des hypothèses de travail figées et un environnement tout en évolution. Un jour ou l'autre se posera la question d'une nouvelle stratégie.

La question n'est pas de savoir si oui ou non, une nouvelle stratégie sera un jour nécessaire. Car la réponse est oui. La vraie question est de savoir qui sera à la manœuvre. Serons-nous les pilotes du changement ou serons-nous pilotés de l'extérieur ?

Qu'est-ce qu'une stratégie ? Pour un philosophe, elle est avant tout une idée et il la considère comme telle. Mais qu'est-ce alors qu'une idée ? Pour un philosophe d'entreprise, une idée est avant tout une hypothèse de travail. Et les deux mots sont importants : elle permet de travailler mais, même si elle s'avère excellente, elle n'en perd pas pour autant son statut d'hypothèse.

Une idée est toujours une simplification. Quelques mots, rarement des chiffres. Et une idée ne peut donc jamais être vraie. Ni fautive d'ailleurs. Le seul critère qui permet de juger une idée ou un modèle est son utilité. On peut comprendre ceux qui disent que la théorie d'Einstein est plus vraie que celle de Newton, et que celle de Newton est plus vraie que celle d'Aristote, mais c'est un abus de langage. Une théorie

ne peut être vraie car elle modélise. Il vaut mieux dire que celle d'Einstein est plus utile que celle de Newton, etc.

Il en va de même de la stratégie, qui ne peut véhiculer ni certitude, ni absolu, ni vérité. Elle est constituée de quelques concepts simples, elle est formée d'hypothèses, de règles et de principes qui pendant une période donnée semblent les plus utiles à la croissance de l'entreprise. Pendant une période donnée ? Mais au fond qui « donne » cette période ? Cette question nous invite à une deuxième expérience de pensée.

Imaginez cette fois une entreprise parfaite. Une entreprise où, depuis le jeune stagiaire jusqu'aux membres du comité de direction, chacun accomplirait parfaitement ce qui lui est demandé. Dans une telle entreprise, quel serait alors le rôle du dirigeant ? Serait-il encore utile ? La réponse est oui, car le monde est en évolution perpétuelle.

Dans une entreprise parfaite, le dirigeant n'aurait plus que deux points en permanence à son agenda : « quelle est la nouvelle stratégie ? » et « quand la met-on en application ? » Le patron doit être en veille permanente car la différence n'est pas si importante entre « tourner rond » et « tourner en rond », et l'on passe vite de l'un à l'autre.

Un grand manager n'hésite jamais et doute toujours. Il n'hésite pas quand on lui pose une question, il choisit, il décide. Mais il n'oublie pas que s'il est capable de décider, c'est parce qu'un jour il a choisi une stratégie, un cadre de pensée. Douter, ce n'est pas éprouver un sentiment de malaise, c'est se souvenir que toute stratégie n'est jamais qu'une hypothèse, et qu'un jour, d'autres hypothèses de travail devront prendre le relais, car elles s'avéreront plus adéquates.

Ce qui est dit ici d'une stratégie est aussi valable pour le plan d'un livre, et le professeur Alain Vas a en toute logique décidé d'appliquer à lui-même les règles qu'il enseigne à ses élèves ! On ne peut en effet publier un livre sans en avoir arrêté la table des matières. Mais depuis sa sortie en 2020, tant de choses ont changé dans le monde qu'une revisite du livre s'imposait pour qu'il garde toute sa pertinence. Parmi beaucoup d'autres choses, les responsabilités sociales et environnementales des entreprises sont passées du statut de figures libres à celui de figures imposées. De même, après la pandémie, l'organisation du travail et les préoccupations de ceux qui l'accomplissent ne sont plus, et ne seront plus jamais, celles qu'elles étaient avant.

Dès la première édition, l'ambition du livre *Stratégie d'entreprise* était d'expliquer aux dirigeants les règles du jeu de l'entreprise pour leur permettre ensuite de jouer mieux que les autres.

Paradoxalement, c'est parce qu'elle est modifiée en profondeur que cette troisième édition réussit à garder toute la valeur qui a fait le succès de la première.

Luc de Brabandere

Philosophe d'entreprise

Fellow du BCG et cofondateur de Cartoonbase



À mon fils Eliot,

*Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux  
paysages mais à avoir de nouveaux yeux.*

Marcel Proust



# AVANT-PROPOS

Notre époque connaît des mutations profondes. Notre rapport au temps est bouleversé. Notre société centrée sur l'immédiateté pose la question de l'intérêt d'une réflexion à long terme pour toute organisation. Avez-vous encore besoin de réfléchir à la stratégie de votre entreprise puisque plus rien n'est prévisible et que tout est en mouvement? Notre réponse est : « plus que jamais ». En effet, que vous soyez actif dans des organisations petites ou grandes, publiques ou privées, cette situation nouvelle invite à mobiliser des outils de réflexion stratégique afin de donner un sens à vos actions actuelles.

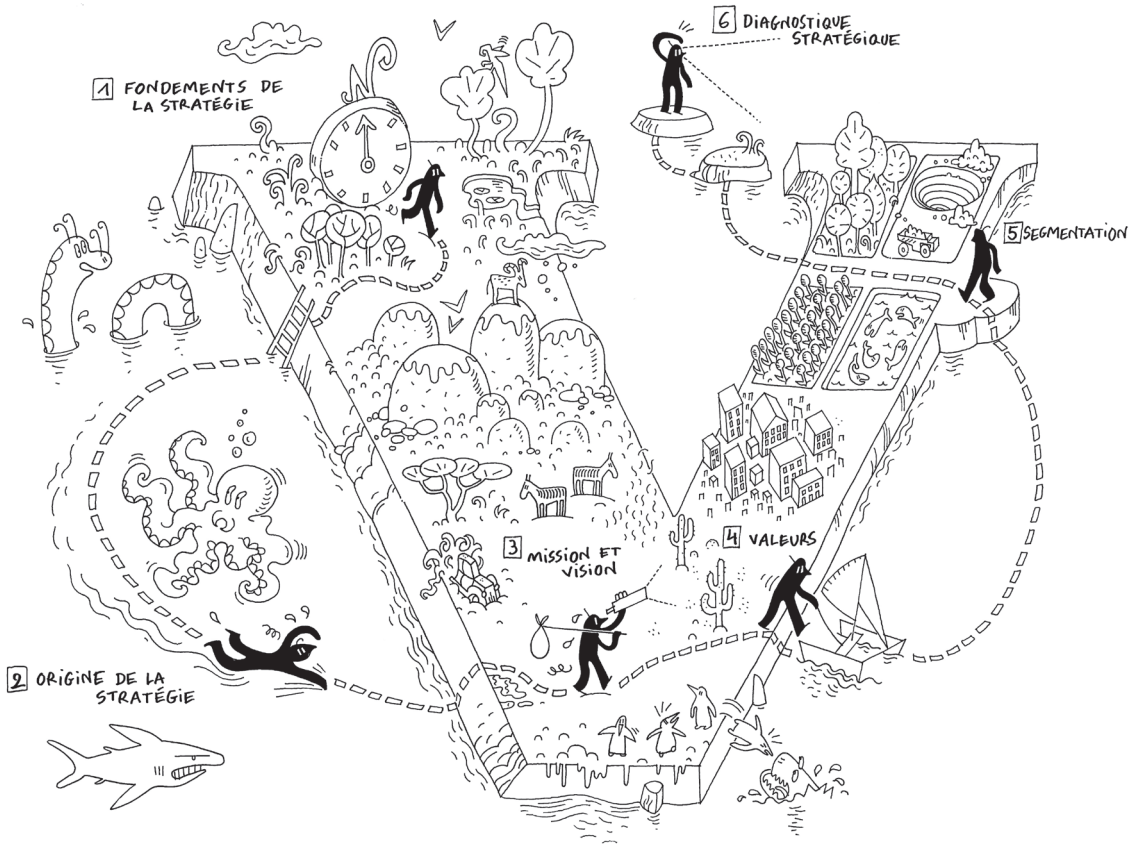
Cet ouvrage a pour ambition de vous proposer une boîte à outils, une boussole, qui vous sera utile pour vous épauler dans la préparation du devenir de votre organisation ou de votre industrie tout en vous aidant à prendre des décisions aujourd'hui.

Conçu comme un « voyage en pays stratégique » à travers six îles (six parties), il vous propose un diagnostic stratégique complet (interne, externe, dimension internationale) avant d'aborder la mise en œuvre de la stratégie (leadership, gestion du changement, tableau de bord prospectif).

Nous espérons que ce voyage insulaire vous aidera à construire un avenir stimulant et porteur pour votre entreprise. Bon voyage!

*Il n'est rien de plus beau que l'instant qui précède le voyage, l'instant où l'horizon de demain vient nous rendre visite et nous dire ses promesses.*

Milan Kundera



# PARTIE 1

## VERS UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Définitions et origines de la stratégie

Chapitre 1

Mission, vision et valeurs au cœur de la stratégie

Chapitre 2

Le diagnostic stratégique global

Chapitre 3



# 1 • DÉFINITIONS ET ORIGINES DE LA STRATÉGIE

## 1 • LA STRATÉGIE EN QUELQUES MOTS

*Une vision sans action reste un doux rêve, mais l'action sans vision est un cauchemar.*

Jour après jour, en tant que chef d'entreprise ou manager, vous êtes amené à prendre des décisions qui influencent le cours des activités de votre entreprise. Cette multitude de petites actions quotidiennes reflète généralement une stratégie d'entreprise, qu'elle soit planifiée ou parfois plus intuitive. Mais que signifie exactement « élaborer une stratégie » ? Avant de tenter une définition précise, essayez de réfléchir aux mots qui vous viennent en tête lorsque vous pensez au concept de stratégie. Voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés :

- **Long terme** : la stratégie porte sur l'avenir à long terme de votre entreprise. La notion de temps peut varier selon l'industrie dans laquelle vous vous positionnez.
- **Plan** : la stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction à votre entreprise, qu'elle soit de grande ou de petite taille, publique ou privée.
- **But** : l'objectif principal de votre entreprise, aussi appelé « vision stratégique », répond à la question que vous devez vous poser « vers où voulons-nous aller ? » Cette vision se décompose en objectifs stratégiques concrets qui se déclinent dans les différents départements de votre entreprise.
- **Métier** : le métier ou la « mission stratégique » de votre entreprise répond à la question « que faisons-nous ? », « quelle est notre raison d'être ? ».

- **Diagnostic** : la stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Il est indispensable que vous, manager ou chef d'entreprise, vous appuyiez sur une analyse à la fois interne et externe de votre entreprise. Le diagnostic interne vous permettra de repérer vos forces et vos faiblesses afin de pouvoir cerner vos sources d'avantage concurrentiel. Le diagnostic externe vous permettra de comprendre l'environnement dans lequel évolue votre entreprise.
- **Parties prenantes** : la stratégie consiste à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes dont font partie les clients. Il est bon de rappeler qu'il convient de prendre en considération les attentes actuelles et futures de vos clients car elles constituent un enjeu important de votre réflexion stratégique.

Pour créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, il convient de les identifier au mieux afin de répondre à leurs attentes.

La théorie des parties prenantes a été développée dans les années 1980 par R. Edward Freeman, professeur à l'université de Virginie. Il est d'ailleurs considéré comme le pionnier suite à la publication en 1984 de son ouvrage intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Freeman y défend une nouvelle perspective selon laquelle la création de valeur - finalité de l'entreprise - serait bénéfique non seulement aux actionnaires mais également à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Plus récemment, Michael Porter et Mark Kramer ont conforté l'idée que la finalité de l'entreprise n'est plus de maximiser le profit à court terme, mais bien de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Autrement dit, l'objet de l'entreprise est de veiller à créer de la valeur partagée.

En découle pour votre entreprise notre proposition de définition d'une partie prenante :

#### **DÉFINITION**

Une partie prenante est un individu ou un collectif qui est affecté par, ou qui peut affecter, de façon intentionnelle ou non, les activités, les objectifs ou les résultats de votre entreprise. Vos parties prenantes sont en fait vos bénéficiaires ou vos déficitaires potentiels à court, moyen ou long terme.