

Les
10 notions
clés de la
STRATÉGIE
D'ENTREPRISE

LES 10 NOTIONS CLÉS DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S.,** *Management stratégique, Principe des fondamentaux pour manager*
- Bessière V., Stéphanie É.,** *Le crowdfunding. Fondements et pratiques, 2^e édition*
- Bessière V., Stéphanie É.,** *Le financement de l'innovation. Nouvelles perspectives théoriques et pratiques*
- Buigues P.-A., Lacoste D.,** *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*
- Fajçal H.,** *Capital-risque et financement de l'innovation. Évaluation des startups, modes de financement, montages*
- Hanoune É., Very P.,** *Du produit vers le service, Stratégies d'évolution del'entreprise industrielle vers les activités de service*
- Hellriegel D., Slocum J. W.,** *Management des organisations, 2^e édition*
- Hilton R. W., Maher M. W., Selto F. H.,** *Comptabilité de gestion et contrôle des coûts, Stratégies des décisions en entreprises*
- Ingham M.,** *Vers l'innovation responsable, Pour une vraie responsabilité sociétale*
- Laroche P., Guery L., Moulin Y., Salesina M., Stevenot A.,** *GRH. Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*
- Lehmann P.J., Constant A., Pottier F.,** *Toute la gestion de l'entreprise. Comptabilité, finance, contrôle de gestion*
- Neysen N.,** *Stratégie des organisations. Fondements et pratiques du management stratégique*
- Raffournier B.,** *La consolidation des comptes selon les IFRS*
- Stankiewicz F., Manager RH,** *Des concepts pour agir, 2^e édition*
- Stolowy H., Ding Y., Langlois G.,** *Comptabilité et analyse financière, Une perspective globale, 4^e édition*
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K.,** *Management de l'innovation, Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*

LES 10 NOTIONS CLÉS DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet 7, B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : juin 2021

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2021/13647/101

ISSN 1782-8147

ISBN 978-2-8073-3302-4

INTRODUCTION

De très grandes différences de performance peuvent être observées entre les entreprises, que ce soit en termes économiques – croissance, rentabilité – ou en termes sociétaux et environnementaux. Par exemple, sur la période 2017-2019, Ryanair a connu une croissance des ventes et une rentabilité des capitaux environ trois fois supérieures à celles d'Air France. Certaines entreprises voient leur performance augmenter de façon spectaculaire, alors que, sur la même période, d'autres éprouvent les pires difficultés. Créée en 2003, Tesla a connu par exemple une progression fulgurante pour valoir aujourd'hui en Bourse 700 milliards de dollars, soit davantage que Toyota, VW, GM, BMW et Ferrari réunies¹ ! De son côté, Boeing a vu son bénéfice net fondre de 11 milliards de dollars entre 2018 et 2019. Les entreprises traversent aussi les crises avec plus ou moins de facilité : ainsi, Renault et Air France ont été plus impactées par la crise de la Covid-19 que leurs concurrents directs avec des pertes respectives de 8 et 7 milliards d'euros en 2020².

Pourquoi ces écarts de performance ? Pourquoi certaines entreprises réussissent, alors que d'autres échouent ? Pourquoi des entreprises nouvellement créées arrivent à surpasser des concurrents établis depuis des décennies ?

Des facteurs très divers peuvent intervenir : la qualité de l'offre, l'environnement institutionnel, le soutien des actionnaires, la qualité du management, l'organisation, les systèmes de gestion, l'histoire de l'entreprise et sa culture, la performance des différentes fonctions et... la stratégie. La stratégie joue un rôle central et a un impact majeur sur la performance, car elle donne les orientations globales qui vont orienter l'entreprise sur une longue période. Elle doit permettre de fixer un cap et, en ce sens, de conférer un cadre dans lequel les autres décisions de l'entreprise vont s'inscrire. C'est grâce aux orientations stratégiques que l'on peut donner une cohérence à ces décisions et les justifier auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Prendre les bonnes décisions, trouver cette cohérence d'ensemble est extrêmement difficile, ce qui explique les différences durables de performance entre les entreprises. La qualité d'une orientation peut également être remise en question par de nombreux éléments de contexte : la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain !

Dans ce contexte, l'objectif de cet ouvrage est de donner au lecteur les éléments nécessaires pour comprendre, analyser les décisions stratégiques, mais également pour

1. *Les Échos*, 6 janvier 2021.

2. *Les Échos*, 21 février 2021.

participer à l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Il se compose de dix chapitres, chacun d'entre eux étant centré sur une question stratégique.

Le premier chapitre pose les bases de la stratégie d'entreprise : quelles sont les spécificités de la décision stratégique, quels en sont les enjeux, quelles décisions sont à prendre, quelle méthode peut-on utiliser ?

Les quatre chapitres suivants sont dédiés aux questions stratégiques majeures que doit se poser toute entreprise : comment se distinguer de la concurrence ? Où et comment se diversifier ? Où et comment s'internationaliser ? Faut-il faire ou acheter ? Les différents choix possibles sont présentés, ainsi que leurs intérêts, les difficultés liées, les outils d'aide à la décision, l'impact sur la performance.

La mise en œuvre de la stratégie est un élément clé de la réussite. Napoléon a affirmé : « La guerre est un art simple et tout d'exécution. » Les chapitres 6 et 7 sont consacrés à cette dimension de mise en œuvre. Un chapitre aborde la question des fusions-acquisitions et un autre celle des alliances interentreprises. Leurs bénéfices, difficultés et conditions de réussite sont exposés.

Tous ces chapitres montrent que l'éventail des choix possibles est très large, qu'identifier la bonne décision et assurer la cohérence de l'ensemble des décisions est un exercice difficile. Ils montrent également la nécessité d'avoir une connaissance approfondie du contexte spécifique de l'entreprise et de son univers concurrentiel. Quelles analyses doit-on faire pour comprendre ces contextes internes et externes ? Comment mener ces analyses ? Les deux chapitres suivants apportent des réponses à ces questions. Le chapitre 8 expose les notions, outils et méthodes indispensables pour analyser son environnement. Le chapitre 9 est centré sur le diagnostic de l'entreprise. Nous montrons comment ces analyses externes et internes peuvent aider à prendre les bonnes décisions.

L'incertitude est au cœur du dernier chapitre. Cet ouvrage a été préparé pendant la crise de la Covid-19 et, compte tenu du contexte, il est apparu évident de consacrer un chapitre complet à cet aspect. Depuis le début de la crise, une question revient souvent : est-il vraiment nécessaire d'avoir une stratégie, alors que les perspectives sont si incertaines ? Certains se demandent même si avoir une stratégie n'est pas nuisible à la bonne marche de l'entreprise et si l'intuition, l'improvisation, la réactivité ne rendraient pas de meilleurs offices. Ces questions sont parfaitement légitimes, et ce dixième chapitre propose des éléments de réponse.

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui veulent découvrir – ou redécouvrir – la stratégie d'entreprise en allant à l'essentiel : étudiants en formation initiale ou continue, cadres et dirigeants. Il peut être lu de façon linéaire, mais a été conçu de telle sorte que chaque chapitre puisse faire l'objet d'une lecture indépendante.

L'objectif est de présenter la stratégie d'entreprise de façon à la fois synthétique, rigoureuse et pédagogique. Synthétique : l'ouvrage est centré sur les principales dimensions de la stratégie. Rigoureuse : aucune dimension des choix n'est négligée, les principales méthodes d'aide à la décision utilisées par entreprises et consultants sont présentées, tout comme de nombreux résultats des recherches académiques.

Pédagogique : les différentes notions sont introduites en faisant des parallèles avec des choix individuels, des situations historiques, des contextes sportifs... Enfin, ces notions sont illustrées par de très nombreux exemples récents relatifs à des entreprises manufacturières et de services.

Cet ouvrage doit beaucoup à mes nombreux échanges avec mes collègues du département stratégie de Toulouse Business School ainsi qu'avec les étudiants des différents programmes de formation initiale, de formation continue et de doctorat dans lesquels j'ai eu l'occasion d'enseigner.

Plusieurs collègues, amis, anciens étudiants ont accepté de relire des versions précédentes de cet ouvrage : Andrés Atenza, Pierre-André Buigues, Jean-Marc Décaudin, Hanna D. Opsahl-Ben Ammar, Alain Duclau, Laurent Germain, Jean-Claude Lemaitre, Jean-François Verdié. Leurs remarques ont été extrêmement utiles pour améliorer le manuscrit. Qu'ils en soient ici très sincèrement remerciés.

Merci à Dominique de Raedt et aux Éditions De Boeck Supérieur pour leur confiance renouvelée.

Un immense merci à Florence et Pauline pour leurs encouragements, leurs conseils et leur patience...

Cet ouvrage est dédié à mon père, qui en attendait la publication avec impatience.

CHAPITRE 1

QU'EST-CE QUE LA STRATÉGIE ?

L'entreprise n'est qu'un des multiples domaines dans lesquels le vocable « stratégie » est utilisé. Les militaires mettent au point des stratégies. Le fameux *L'art de la guerre* de Sun Tse¹ est bien souvent cité dans les manuels de management. Dans les courses transatlantiques, les navigateurs adoptent des stratégies différentes qui les feront par exemple emprunter la route directe ou la route des Alizées. Les entraîneurs des équipes sportives développent des stratégies, des plans de jeu. S'ils ne le font pas, ou si ce plan est mal compris, nul doute qu'ils seront la cible des commentateurs et des supporters. Les politiques sont friands de stratégies. Le gouvernement français développe, selon ses propres termes, des stratégies dans des domaines aussi divers que l'industrie, le développement durable, le développement du sport, la dépendance des personnes âgées, etc. En 2006, il a créé le Centre d'analyse stratégique (devenu France Stratégie en 2013), dans l'objectif de « contribuer à la programmation stratégique de l'action des pouvoirs publics sur le moyen terme en participant à la réflexion sur le cadre de cohérence des réformes à venir », selon les termes de son commissaire général, Gilles de Margerie². Au niveau individuel, nous établissons des stratégies dans des domaines très divers : stratégie de recherche d'emploi, stratégie de carrière, stratégie d'épargne retraite, stratégie de placements financiers, stratégie de réseau, etc.

Ainsi, étudiants, salariés, épargnants, sportifs, municipalités, États, institutions, tout le monde met en place des stratégies. Si elles sont très diverses, notamment en termes d'enjeux, d'horizons temporels, de parties impliquées, ces stratégies partagent de nombreux éléments.

1. QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES À TOUTES LES STRATÉGIES ?

On peut distinguer au moins cinq points communs à toutes les stratégies, quels que soient leurs domaines d'application :

- Elles visent toutes à atteindre un objectif de long terme. Ces objectifs peuvent être précis (gagner la Coupe du monde de rugby, intégrer une grande école d'ingénieur, réduire le taux de chômage à 5 % en quatre ans) ou plus vagues

1. Sun Tse, *L'art de la guerre*, collection « Agora », Pocket, 1993.

2. <https://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie>.

- (restaurer la compétitivité de l'industrie française). Dans *Don Quichotte*, Cervantès fait référence à plusieurs reprises à cette maxime : « Il faut donner du temps au temps. » Dans le cadre de l'entreprise, cela renvoie à l'idée de long terme. Les choix qui sont faits ne peuvent produire d'effets immédiats. Bien au contraire, comme nous le verrons dans la suite de cet ouvrage, certaines décisions peuvent avoir à court terme des effets inverses des effets escomptés à long terme. Ainsi, « Rome ne s'est pas faite en un jour »...
- Elles définissent des lignes directrices, des grands principes pour les différentes actions (pour son équipe de rugby, favoriser, un jeu tourné vers l'attaque ; dans la préparation de mes concours, essayer surtout de corriger mes points faibles ; développer des mesures incitant les chômeurs à accepter un emploi même s'il ne correspond pas exactement à ses attentes ; développer des actions en faveur des PME plutôt qu'en faveur des champions nationaux). « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. » Cette phrase de Sénèque (dans les *Lettres à Lucilius*), très souvent reprise, est très éclairante sur la conduite des affaires. Il faut avoir un objectif, une ligne directrice si l'on veut pouvoir profiter des conditions favorables de l'environnement. En d'autres termes, pour une entreprise qui n'a pas défini de ligne de conduite, des conditions concurrentielles favorables ne seront pas nécessairement synonymes de performance économique.
 - Elles se traduisent par des choix dans l'utilisation des ressources disponibles. Dans les *Lettres parisiennes*, Madame de Girardin mentionne que : « L'art de gouverner, c'est l'art de choisir. » Ces arbitrages peuvent concerner le temps, l'argent, voire même l'énergie des individus (investir massivement dans la recherche en intelligence artificielle, augmenter le temps de travail consacré à mes matières les plus faibles, accroître les dépenses liées à l'information et à la formation des chômeurs et réduire les allocations, investir de façon massive sur la constitution de pôles de compétitivité). En 2020, pour pallier les effets engendrés par la Covid-19, l'État français a décidé d'un plan de relance de quelque 100 milliards d'euros. À la suite des annonces gouvernementales, *Le Figaro* a titré « Quand les ministres se disputent les milliards³ » pour faire état des intenses négociations entre les différents maroquins pour avoir la plus grosse part du gâteau possible. Chaque ministre est intimement convaincu que son champ d'activité est le plus important ! Les choses ne sont pas différentes dans une entreprise où « Chacun voit midi à sa porte » et voudrait que les décisions privilégient « son » service, « son » produit, « sa » zone géographique ». Les ressources étant toujours limitées, il est essentiel de les orienter de façon pertinente et cohérente par rapport aux lignes directrices fixées. Les saupoudrer ne peut que conduire à l'échec : « Qui trop embrasse mal étreint. »

3. Siraud, M., « Quand les ministres se disputent les milliards », *Le Figaro*, 3 septembre 2020.

- Elles débouchent enfin sur des choix en matière de mise en œuvre. Les éléments de cette mise en œuvre couvrent la coordination, l'organisation, les actions concrètes qui permettent, dans le cadre des décisions prises, d'atteindre les objectifs finaux (concevoir des combinaisons d'attaques entre les joueurs permettant de déstabiliser la défense adverse, établir un programme précis de révisions, fusionner l'agence d'assistance aux chômeurs et celle qui les indemnise, créer un système de gouvernance des pôles de compétitivité donnant un pouvoir important aux PME).

Dans l'ensemble du processus de choix stratégique et de mise en œuvre, le rôle des leaders est déterminant pour assurer la cohérence. Pour Homère, « les mauvais bergers sont la ruine du troupeau ». Il est intéressant de constater que plusieurs proverbes, issus de traditions culturelles différentes, insistent sur l'utilité de n'avoir qu'un seul chef pour conduire l'action. Dans la tradition mandchoue, « lorsque trois personnes marchent ensemble, il doit y en avoir une qui est le maître » ; pour les Allemands, « plus il y a de bergers, moins bien gardé est le troupeau » ; pour les Arabes, « lorsque les capitaines sont plusieurs, le vaisseau chavire » ; pour les Chinois, « quand il y a sept timoniers sur huit marins, le navire sombre ». Dans l'entreprise, si de nombreuses personnes sont impliquées dans la réflexion, la direction générale doit trancher en faveur d'une orientation particulière et en porte la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, et en particulier des actionnaires.

Le tableau 1.1 ci-dessous permet de montrer les proximités entre les éléments constitutifs d'une stratégie pour un club sportif (en l'occurrence un club de rugby) et une entreprise.

Tableau 1.1. Les grands volets de la décision stratégique : club de rugby et entreprises⁴

	Éléments possibles de la stratégie d'un club de rugby du top 14 ¹	Exemples possibles de stratégies d'entreprises
Objectifs	• Obtenir le titre de champion de France dans 8 ans • Participer à la Coupe d'Europe des clubs d'ici 5 ans	• Atteindre une croissance du chiffre d'affaires de 5 % par an dans 3 ans • Obtenir une rentabilité de capitaux de 8 % d'ici 5 ans
Ligne directrice	• Développer un jeu « à la toulousaine », c'est-à-dire un jeu d'évitement, de passes rapides, qui privilégie le jeu d'attaque des lignes arrière	• Axer la stratégie sur l'innovation • Maintenir les prix les plus bas du marché • Miser sur des implantations dans des pays étrangers
Allocation des ressources	• Investir dans un centre de formation (plutôt que dans des recrutements de joueurs expérimentés) pour disposer de joueurs formés à l'esprit du club, préparés à mettre en œuvre le type de jeu décidé	• Allouer les investissements de façon prioritaires aux moteurs hybrides (constructeur automobile) • Investir dans des technologies émergentes à fort risque, mais forte rentabilité potentielle à long terme • Augmenter les ressources allouées au département marketing
Mise en œuvre	• Répartition des responsabilités entre le président, le manager général, les différents entraîneurs • Établir un programme d'entraînement précisant le temps dédié au physique, à la tactique, à la pratique des combinaisons, au jeu en opposition	• Mise en œuvre d'une stratégie internationale par des accords de licence • Organisation de l'entreprise par lignes de produits • Déclinaison de la stratégie d'ensemble en décisions dans chacune des grandes fonctions

2. LA QUESTION DU CHOIX STRATÉGIQUE DANS L'ENTREPRISE

Après cette présentation très générale de la stratégie, voyons maintenant de façon plus précise les différentes composantes de la stratégie en entreprise.

La stratégie d'entreprise vise à atteindre des objectifs de long terme. De nombreux objectifs peuvent être visés, mais trois critères économiques sont essentiels : la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité des capitaux engagés et le niveau de risque. À ces critères s'ajoutent de plus en plus des critères de performance environnementale

4. Le top 14 est le championnat qui réunit les 14 meilleures équipes françaises de rugby.

et sociétale. Un nombre croissant d'entreprises affichent des ambitions dans ces domaines. Il est d'ailleurs important de noter qu'en France, la définition de l'entreprise par le Code civil a changé en 2019 dans le cadre de la loi Pacte. De 1978 à 2019, l'article 1833 de ce code précisait que : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. » À partir du 24 mai 2019, l'article a été complété par : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » La qualité de société à mission a également été introduite. Les entreprises peuvent désormais intégrer dans leur statut la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. Le législateur a donc pris acte que les entreprises doivent des comptes à un grand nombre de parties prenantes, et pas seulement à ses actionnaires : le changement est considérable !

Les choix stratégiques sont de façon assez habituelle classés en trois grandes catégories : la stratégie globale, les stratégies par activité (deux aspects des lignes directrices qui ont des conséquences en termes d'allocation de ressources) et les modalités de mise en œuvre.

- La stratégie globale de l'entreprise (*corporate strategy*) recouvre essentiellement les décisions liées au spectre d'activité. Il s'agit de déterminer les activités qu'elle veut développer (stratégie de diversification, présentée au chapitre 3), les étapes de la production qui sont réalisées en interne par l'entreprise par rapport à ce qui est acheté (les stratégies d'intégration développées au chapitre 4) ainsi que les zones géographiques dans lesquelles elle souhaite s'étendre (stratégie d'internationalisation, chapitre 5). Ces choix doivent être effectués en fonction de l'intérêt potentiel des nouvelles activités, des liens entre ces activités, sous contrainte des ressources financières. L'entreprise a le plus souvent pour objectif de se développer, mais elle ne peut pas tout faire, au risque de diluer ses ressources et de ne pouvoir s'imposer nulle part. Cette question est au cœur des préoccupations des dirigeants.
- Les stratégies par activité (souvent appelées, même en milieu francophone, *business strategies*) concernent les voies que l'entreprise emprunte pour être plus forte que les concurrents dans chacune des activités où elle est engagée. On utilise souvent le terme de « domaine d'activité stratégique » (DAS) pour désigner les activités de l'entreprise qui font l'objet d'une stratégie particulière. On peut définir un DAS comme un ensemble de produits (ou de services) dont le succès repose sur des ressources et des compétences identiques. La stratégie d'une activité peut par exemple viser à surpasser les concurrents par des innovations permanentes, par des prix durablement inférieurs, par une qualité de service client inimitable. Bien sûr, l'entreprise n'a pas nécessairement le même avantage concurrentiel dans chacune de ses activités.
- La mise en œuvre. La même décision stratégique peut être mise en œuvre de différentes façons. L'entreprise peut se développer en s'appuyant uniquement sur ses ressources propres (c'est la croissance interne), en acquérant des outils

de production, des actifs, des entreprises existantes (c'est la croissance externe, qui sera abordée dans le chapitre 6), ou encore en coopérant avec d'autres entreprises (c'est l'alliance qui sera traitée dans le chapitre 7).

Les tenants et aboutissants de chacune des décisions stratégiques seront développés dans la suite de l'ouvrage. Le lecteur peut toutefois d'ores et déjà essayer d'utiliser cette classification pour analyser un certain nombre de décisions présentées dans la presse ou par des entreprises. Le tableau suivant présente quelques exemples simples des trois types de stratégies.

Tableau 1.2. Exemples de choix stratégiques

	Stratégie globale	Stratégie par activité	Mise en œuvre
Danone	Évolution progressive du portefeuille pour être aujourd'hui présent dans quatre activités : produits laitiers, eaux, nutrition spécialisée	- Positionnement « santé » sur chacune des activités : « <i>One planet, one health</i> » - Innovation constante dans la nutrition spécialisée soutenue par une forte R&D	- Cession de Earthbound Farm en 2019 : activité jugée non prioritaire - Entrée au capital de Michel et Augustin en 2016, aujourd'hui détenu à 95 %
Compagnie des Alpes	- Diversification de l'entreprise de la gestion des stations de ski vers l'exploitation de parcs de loisirs - La diversification repose sur des synergies comme l'exploitation de sites et la gestion d'équipements - Un autre objectif est la réduction du risque	Parcs de loisirs : l'entreprise souhaite se distinguer par la qualité de l'expérience client et augmenter la capacité d'accueil hôtelière pour pouvoir élargir la zone de chalandise	- Cession de certains parcs pour se recentrer sur ceux susceptibles d'apporter une très grande satisfaction aux clients : cession de Grévin Prague et Grévin Séoul en 2018 - Ouverture d'une filiale en Chine en 2016 (pays à fort potentiel)
Accor	- Internationalisation (présence dans 110 pays) - Développement sur tous les segments de l'hôtellerie, de l'économie (F1, Ibis) au luxe (Sofitel, Fairmont)	Politique de cession des murs (<i>asset light</i>), afin d'améliorer la rentabilité du capital. Les contrats de franchise et management sont privilégiés (93 % du portefeuille)	Acquisition régulière de chaînes afin de compléter l'offre et les zones couvertes (exemple : Mantra Group racheté en 2018, présent en Australie, Nouvelle-Zélande et Indonésie)

L'allocation des ressources accompagne nécessairement toutes les décisions stratégiques. Répétons-le, les ressources d'une entreprise sont toujours limitées : on manque toujours de temps, d'argent, de compétences ! Face à ce manque de ressources, une

des missions essentielles des équipes de direction consiste à décider des ressources qui sont affectées à chacune des activités. Il faudra donc, à travers un diagnostic, décider de priorités, en fonction de la contribution potentielle de chaque activité à la performance de l'entreprise. Cette allocation des ressources doit être également réalisée entre les différentes fonctions : une direction pourra ainsi privilégier pendant un temps la fonction marketing, la recherche et développement, la production, etc. Ce deuxième niveau d'allocation de ressources est lié à la nature de l'avantage concurrentiel que l'entreprise souhaite développer dans chacune des activités : souhaite-t-elle battre la concurrence sur le terrain des prix, sur celui de la qualité des produits, des services, sur celui de l'innovation, etc. ?

Focus 1.1. Tout ce qui est important n'est pas stratégique !

Le terme stratégie est souvent utilisé à tort et à travers dans l'entreprise. Combien de fois entend-on dire par exemple : « Pour nous, le merchandising, c'est stratégique », « La bonne stratégie, dans notre secteur, c'est d'être proche de ses distributeurs » ou encore « Une bonne stratégie consiste à être réactif pour saisir les opportunités » ? Il y a souvent un abus de langage et une confusion entre, d'une part, la stratégie comme domaine spécifique de la gestion de l'entreprise exercé au niveau de la direction générale et de la gouvernance, consistant à donner des orientations de long terme structurant toutes les décisions et, d'autre part, une acception du terme beaucoup trop large, souvent vague, incluant tout ce qui est considéré comme « important », voire tout ce qui relève d'un horizon de temps qui dépasse le mois en cours...

3. COMMENT CONDUIT-ON UNE DÉMARCHÉ STRATÉGIQUE ?

L'organisation générale de la réflexion et de la décision stratégique n'a guère changé depuis le début des enseignements de la stratégie à la prestigieuse Harvard Business School et la rédaction des premiers manuels de la discipline⁵.

La démarche doit commencer par un diagnostic externe et un diagnostic interne de l'entreprise.

Le diagnostic externe prend en compte essentiellement le secteur d'activité de l'entreprise – le secteur actuel et d'éventuels secteurs cibles. L'objectif est double : il s'agit, d'une part, de mesurer le niveau d'attractivité du secteur – opportunités et menaces – et, d'autre part, d'identifier les variables d'action sur lesquelles il est essentiel de jouer si l'on veut avoir un bon niveau de performance dans ce-s secteurs. C'est ce que l'on appelle traditionnellement dans le jargon de la stratégie les « facteurs clés

5. Par exemple, Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, New York, 1965.

L'essentiel à comprendre et à retenir en stratégie d'entreprise

Denis Lacoste est Docteur-HDR en Sciences de Gestion de l'IAE Aix-Marseille. Il est professeur de Stratégie d'Entreprise à TBS Éducation où il a occupé plusieurs postes de direction. Il est l'auteur de nombreux articles de recherche, cas et ouvrages. Il exerce des missions de formation et de conseil auprès de PME et de grandes entreprises. Il a été professeur invité dans de nombreuses universités en France et à l'étranger.

Cet ouvrage présente les **principales dimensions de la stratégie d'entreprise** de façon synthétique, rigoureuse et pédagogique :

- **Synthétique** : l'ouvrage est centré sur les dix dimensions principales du diagnostic et de la décision stratégique ;
- **Rigoureuse** : aucun aspect des décisions présentées n'est négligé. Les principales méthodes d'analyse utilisées par les entreprises et les consultants sont exposées, ainsi que de nombreux résultats de recherches académiques ;
- **Pédagogique** : la lecture et la compréhension sont facilitées par le recours à des analogies avec des contextes divers hors du champ de l'entreprise, de nombreux exemples récents, des encadrés et des schémas.

Cet ouvrage s'adresse aux étudiants et aux praticiens qui souhaitent comprendre la stratégie d'entreprise, analyser des choix stratégiques et participer à une démarche de prise de décision.

ISBN 978-2-8073-3302-4
ISSN 1782-8147



9 782807 333024

deboeck
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com