

LA BOÎTE À OUTILS

de la

Stratégie

2^e édition

 Avec 8 vidéos
d'approfondissement

 Bertrand **GIBOIN**

Préface de Dan Serfaty

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Mise en page : Belle Page

Traduction en anglais : Jennifer Weinberg

Illustrations : Antoine Giboin

Crédits iconographiques :

outil 38 : © markobe – Fotolia.com ; outil 41 : © Warakorn – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074126-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Ma rencontre avec Bertrand remonte à 1987. Nous suivions alors les cours de Robert Papin, directeur d'HEC-Entrepreneurs, et étions tous les deux fascinés par la démarche entrepreneuriale, l'acte de création et le challenge qui l'accompagnent. Puis, nous avons découvert par nous-mêmes que le métier d'entrepreneur n'était pas toujours synonyme de liberté – contrairement à ce que d'aucuns pourraient croire intuitivement. L'univers de l'entreprise est complexe : faire le choix d'entreprendre implique de savoir jongler entre ses convictions personnelles et des contraintes exogènes. Ce choix requiert à la fois un sens aigu des responsabilités et le développement d'une intelligence stratégique.

À l'époque, nous n'étions pas nombreux à suivre cette formation innovante à l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, le désir de faire vivre ses idées, de développer son activité et de créer de l'emploi est partagé par un nombre croissant d'étudiants et se retrouve de façon générale chez beaucoup de Français. C'est une excellente nouvelle ! Nul doute que la révolution numérique et l'émergence des médias sociaux ont contribué à ce phénomène en faisant apparaître de nouveaux « possibles ».

Viadeo a vu le jour en 2004 sur un principe simple. Tout a commencé lorsque Thierry Lunati (cofondateur) et moi-même avons fondé le club d'entrepreneurs Agregator. Une des activités principales au sein de ce club était de partager les contacts d'investisseurs, d'entrepreneurs et de partenaires potentiels. À cette époque, Internet offrait déjà des opportunités incroyables et nous avons décidé de créer le réseau professionnel Viaduc, qui allait devenir Viadeo. À sa création, Viaduc était réservé aux entrepreneurs, mais il fut rapidement accessible à l'ensemble des professionnels. Son objectif était de permettre à ses membres de réaliser pleinement leur potentiel en partageant les contacts de manière fluide et ainsi de développer leur entreprise. Aujourd'hui encore, c'est cette vision d'échange et de partage qui nous anime et nous guide dans chacune de nos décisions stratégiques.

Parmi celles-ci, l'ambition de se développer à l'international a résonné comme une évidence. Convaincus que le potentiel était encore plus grand dans les pays émergents, nous nous sommes lancés dans l'aventure chinoise en croissance externe. C'est ainsi que nous avons acquis Tianji, un acteur local. L'Internet chinois étant très différent du nôtre, cette acquisition nous a permis, grâce à une équipe chinoise dédiée, de développer sans cesse des services et des produits adaptés aux attentes du marché local. Stratégie couronnée de succès puisque nous sommes maintenant leader sur cette zone avec plus de 25 millions de membres !

Mais nous ne nous sommes pas arrêtés là. De l'Afrique francophone à la Russie, nous avons poursuivi notre expansion géographique en nous implantant sur d'autres zones à fort potentiel de croissance. Le mot d'ordre y fut aussi « adaptation au marché » – c'est ce que nous appelons la stratégie « multi-locale ».

Tous les marchés sont concurrentiels et mouvants – celui du numérique plus encore. Évoluer dans ce secteur, où de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies apparaissent chaque jour, nous impose d’avoir une organisation et un mode de fonctionnement permettant de faire face à ces nombreux challenges. C’est une entreprise aussi stimulante qu’exigeante !

Pour ma part, j’ai opté pour le partage de l’information et la transparence dans les décisions business. Toutes les équipes connaissent chacun des enjeux et projets en cours et se sentent ainsi pleinement impliquées dans la réussite de l’entreprise. Chez Viadeo, les orientations stratégiques décidées par le comité exécutif sont toutes partagées avec les équipes lors de « *All Hands Meetings* » bimensuels. Le rôle de chacun, tout comme les moyens mis en œuvre, y sont explicités. Cette transparence n’est possible que parce que j’ai la chance de travailler avec des personnes de talent, pour qui mon bureau est toujours ouvert. Esprit d’équipe, fun@work, transparence : voici les trois valeurs fondamentales qui animent notre quotidien.

Une vie d’entrepreneur peut être un rêve... ou un cauchemar. Croire en son projet est essentiel, avoir des principes solides l’est tout autant. Ce livre vous offrira les outils indispensables pour mettre en place votre stratégie d’entreprise... et réussir.

Dan SERFATY,
président et cofondateur de Viadeo

Sommaire des vidéos d’animation

Outil 1 Politique, stratégie et tactique

Outil 2 Le modèle SWOT

Outil 11 La matrice Ansoff

Outil 14 La matrice BCG

Outil 22 L’horloge stratégique

Outil 27 La croissance externe

Outil 33 La structure fonctionnelle

Outil 37 200 ans d’évolution des structures

Remerciements

Mes remerciements vont à toutes celles et tous ceux qui m'ont fait confiance, dans les domaines de l'enseignement, de la formation et du coaching, et sans lesquels je n'aurais pas pu élaborer cet ouvrage :

- › Nathalie Bintner, Directrice des études de l'EIVP, École des Ingénieurs de la Ville de Paris ;
- › Didier Aigreville, Directeur pédagogique ISEG Business & Finance School Paris ;
- › Émilie Le Boulaire, Directeur pédagogique ISEG Marketing & Communication School Paris ;
- › Xavier Parisot, Responsable du Département Management Stratégie Systèmes EBS-Paris ;
- › Christophe Boisseau, Directeur de programme IFG ;
- › Gilles Dufour, fondateur de Be & Lead et président de Professional Supervisors Federation ;
- › Michel Giffard, Directeur pédagogique des programmes Executive coaching d'HEC.

Je remercie également :

- › Hélène Mérillon, présidente et cofondatrice de Youboox, pour sa contribution à la rédaction de la page consacrée à l'industrie du livre ;
- › Stéphane Piot pour sa contribution à la rédaction des pages consacrées à McDonald's.

Une mention spéciale à M. Pironnet de Camille pour son expérience.

Enfin, merci à mes éditrices, Valérie Briotet qui m'a encouragé dès le premier instant, et Laurence Baulande qui m'a toujours soutenu.

Avant-propos

La stratégie d'entreprise est une discipline récente, et néanmoins très riche, en évolution permanente. L'élaboration, la formulation et surtout la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise nécessitent un engagement fort de la part du dirigeant et de ses collaborateurs.

Qu'entend-on par stratégie ?

Le terme *stratégie* a pour étymologie grecque « la conduite de l'armée en ordre de bataille ».

À l'origine, il s'agit donc d'un concept militaire et les auteurs les plus fameux dans ce domaine restent Sun Tzu avec *L'Art de la guerre* (écrit en Chine dès le IV^e siècle avant J.-C.) et le général prussien Carl Von Clausewitz avec *De la guerre*, publié en 1832.

Le concept de stratégie a ensuite été utilisé dans différentes applications (les jeux, le sport, les enjeux professionnels et personnels...) et le terme utilisé dans de nombreux contextes, plus particulièrement en entreprise.

Les principales contributions concernant la stratégie d'entreprise viennent, dès la fin des années 1950, de la Harvard Business School, avec notamment les célèbres études de cas centrées sur les décisions stratégiques d'un dirigeant. Dans les années 1960, Igor Ansoff développe l'école de la planification stratégique. À la fin des années 1970, Henry Mintzberg établit l'importance de l'organisation et des processus de décision. Enfin, l'approche de Michael Porter sur la dynamique concurrentielle avec *L'Avantage concurrentiel* (1986) et celle de Gary Hamel et C.K. Prahalad, sur les ressources et compétences de l'entreprise, avec *La Conquête du futur* (1995) ont beaucoup apporté à la réflexion stratégique.

En quoi consiste la stratégie d'entreprise ?

La stratégie d'entreprise consiste, pour le dirigeant, à choisir une allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, commerciales, relationnelles...) qui engage l'entreprise à long terme (de 3 à 10 ans suivant les métiers), en configurant son périmètre d'activité (portefeuille d'activités et présence géographique).

Elle a pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes ayant une influence sur l'entreprise (actionnaires, management, salariés, collectivités...) et vise à obtenir un avantage concurrentiel en créant, de façon durable et défendable, de la valeur pour ses clients.

Quelles décisions sont considérées comme stratégiques ?

Les choix stratégiques sont les résultats de décisions dites stratégiques.

Élaborées le plus souvent en situation d'incertitude, ces décisions nécessitent une approche globale et se révèlent, par nature, complexes. Elles engagent le dirigeant pour le long terme et sont souvent génératrices de changements internes (organisationnels et culturels) et externes (relations avec les fournisseurs, distributeurs, partenaires, clients...).

Les décisions stratégiques peuvent être, soit déduites de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, soit construites sur ses ressources et compétences.

Enfin, elles déterminent les choix opérationnels : la stratégie, pour ne pas rester une abstraction, doit être mise en œuvre. C'est toujours au niveau opérationnel que l'avantage concurrentiel est obtenu.

Huit dossiers

Huit dossiers développent les outils et les méthodes permettant de prendre en compte les dimensions principales de la stratégie d'entreprise :

1. **Politique et stratégie d'entreprise** : quels leviers pour le dirigeant ?
2. **Diagnostic et capacité stratégique** : quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ?
3. **Matrices de portefeuille d'activités** : quelle stratégie de portefeuille pour l'entreprise ?
4. **Niveaux de stratégie** : quelle stratégie pour l'entreprise et pour chacune de ses activités ?
5. **Structure et stratégie organisationnelle** : comment mettre en œuvre la stratégie ?
6. **Décision et choix stratégiques** : qui détient le pouvoir dans l'entreprise ?
7. **Identité et stratégie** : comment appréhender l'image collective de l'entreprise ?
8. **Management stratégique** : quel est le métier du dirigeant ?

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

Sommaire

	Préface.....	5
	Remerciements.....	7
	Avant-propos.....	8
Dossier 1	Politique et stratégie d'entreprise.....	10
	Outil 1 Politique, stratégie et tactique (avec vidéo ▶)	16
	Outil 2 Le modèle SWOT (avec vidéo ▶).....	18
	Outil 3 Les 4 facettes de la politique d'entreprise.....	20
	Outil 4 Les 7 S de McKinsey	22
	Outil 5 La gouvernance d'entreprise	24
Dossier 2	Diagnostic et capacité stratégique.....	28
	Outil 6 Macro, méso et micro-environnement.....	30
	Outil 7 Les 5 (+1) forces de la concurrence	34
	Outil 8 Le cycle de vie d'un produit	38
	Outil 9 Les phases de maturité d'une industrie.....	40
	Outil 10 La capacité stratégique.....	42
	Outil 11 La matrice Ansoff (avec vidéo ▶)	46
	Outil 12 L'internationalisation.....	48
Dossier 3	Les matrices de portefeuille d'activités.....	50
	Outil 13 Trois matrices classiques de portefeuille	54
	Outil 14 La matrice BCG (avec vidéo ▶)	56
	Outil 15 La matrice ADL.....	60
	Outil 16 La matrice McKinsey.....	62
	Outil 17 Gérer un portefeuille d'activités.....	64
Dossier 4	Les niveaux de stratégie	68
	Outil 18 La domination par les coûts.....	70
	Outil 19 L'effet d'expérience.....	72
	Outil 20 La différenciation.....	74
	Outil 21 La chaîne de valeur	76
	Outil 22 L'horloge stratégique (avec vidéo ▶).....	80
	Outil 23 La spécialisation.....	84
	Outil 24 La diversification stratégique	86
	Outil 25 Diversification et synergie	88
	Outil 26 La croissance interne.....	92
	Outil 27 La croissance externe (avec vidéo ▶).....	94

Dossier 5	Structure et stratégie organisationnelle	98
	Outil 28 Les 3 caractéristiques de la structure.....	100
	Outil 29 La taille de l'entreprise	102
	Outil 30 La technologie	104
	Outil 31 L'environnement	106
	Outil 32 Le couple différenciation-intégration	110
	Outil 33 La structure fonctionnelle (avec vidéo ).....	112
	Outil 34 La structure divisionnelle	114
	Outil 35 La structure matricielle.....	116
	Outil 36 La structure par projets	118
	Outil 37 La structure en réseau (avec vidéo )	120
Dossier 6	Décision et choix stratégiques	124
	Outil 38 La planification stratégique.....	126
	Outil 39 Le modèle de l'acteur unique	130
	Outil 40 Le modèle organisationnel	132
	Outil 41 Le modèle politique	134
	Outil 42 Les 3 situations de décision.....	138
Dossier 7	Identité et stratégie	140
	Outil 43 La culture d'entreprise	142
	Outil 44 Les indicateurs culturels	146
	Outil 45 Les styles de leadership	148
	Outil 46 Les 4 types de leaders.....	150
Dossier 8	Management stratégique	152
	Outil 47 Politique et management stratégique	154
	Outil 48 Les modes de management	156
	Outil 49 Les 3 prismes stratégiques.....	160
	Outil 50 Les processus stratégiques	164
	Outil 51 Les leviers stratégiques.....	166
	Outil 52 Gérer le changement stratégique.....	168
	Outil 53 L'hypercompétition	172
	Outil 54 La stratégie Océan Bleu.....	174
	Outil 55 La responsabilité de l'entreprise.....	178
	Outil 56 La vision du dirigeant	182
	Glossaire	184
	Bibliographie.....	190

La Boîte à outils, mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont
classés par dossier

DOSSIER

6

DÉCISION ET CHOIX
STRATÉGIQUES

« Prévoir en stratégie et agir en primitif. »
René Char

La décision est le moteur principal de la politique d'entreprise, puisqu'à travers ce processus, les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en actions stratégiques. C'est aussi la facette la moins visible de la politique d'entreprise.

Comment analyser les processus de prise de décision et les configurations de pouvoir qui s'opèrent les choix stratégiques pour l'avenir de l'entreprise ?

La décision est un processus. Chaque choix est le résultat de ce processus.

Toute entreprise a une stratégie, formulée ou non, cohérente ou pas. On peut toujours identifier ses axes, ses marchés et sa structure organisationnelle.

Les changements apportés (entre un instant t et un instant t + 1) sont les conséquences de choix stratégiques, issus de processus appelés décisions.

- 124 -

DOSSIER

6

La planification est un processus formalisé de prise de décisions stratégiques.

La planification permet de formuler la stratégie de l'entreprise en élaborant une représentation voulue de son état futur. Elle précise aussi les modalités de mise en œuvre de cette volonté et de cette anticipation.

- » La **planification stratégique** est le processus fixant les orientations stratégiques permettant à l'entreprise de conforter sa position concurrentielle.
- » La **planification opérationnelle** traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par toutes les unités de l'entreprise.

Les 3 modèles de décision

Chaque modèle décisionnel peut correspondre à un processus de décision propre à l'entreprise. La décision est, soit le choix d'un acteur unique, soit le produit d'une organisation, soit le résultat d'un jeu politique.

1. **Le modèle de l'acteur unique** : l'entreprise se confond avec un acteur unique doté d'objectifs et de préférences stables, un décideur rationnel effectuant des choix.
2. **Le modèle organisationnel** : l'entreprise s'efforce d'intégrer ses collaborateurs, dotés d'une rationalité limitée, en les faisant participer aux décisions stratégiques.
3. **Le modèle politique** : l'entreprise est vue comme un ensemble de joueurs. Ces joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres et contrôlent différentes ressources afin d'emporter ces jeux de pouvoir.

S'y intègre aussi le modèle de la poubelle qui explique, avec provocation, l'anarchie dans l'entreprise.

Les 3 situations de décision

Chaque situation dépend du degré de stabilité de l'environnement et de la capacité anticipatrice de l'entreprise.

1. **La décision émergente** : il n'y a pas de distinction entre formulation et mise en œuvre de la stratégie. La mise en œuvre de la stratégie est la décision.
2. **La décision anticipée** : c'est la seule bonne manière de décider d'une stratégie. Cette situation est propice à la planification stratégique.
3. **La décision occurrente** : un événement important surgit soudainement et provoque une réorientation majeure de la stratégie.

LES OUTILS

- 38 La planification stratégique 124
- 39 Le modèle de l'acteur unique 128
- 40 Le modèle organisationnel 130
- 42 Le modèle politique 132
- 42 Les 3 situations de décision 136

- 123 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils