

**STRAT  
EGOR**

Couverture : Pierre-André Gualino  
Maquette intérieure : Yves Tremblay

Mise en page : Belle Page

<p>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.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-078891-0

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.

B. GARRETTE • R. DURAND • P. DUSSAUGE • L. LEHMANN-ORTEGA • F. LEROY

Avec la participation de O. SIBONY et B. POINTEAU

# STRAT EGOR

La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale

8<sup>e</sup>  
édition

DUNOD

# Les auteurs

**Bernard GARRETTE**, diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, est professeur de stratégie d'entreprise à HEC Paris. Il a été directeur du MBA d'HEC, consultant chez McKinsey et *visiting professor* à la *London Business School* et à l'IESE. Ses recherches sur les stratégies d'alliance ont été publiées dans les meilleures revues scientifiques internationales.

Son dernier livre, *Cracked It! How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants* (avec Olivier Sibony et Corey Phelps, Palgrave Macmillan, 2018), est devenu la référence sur la résolution des problèmes de stratégie et de management.

**Rodolphe DURAND** est le *Joly Family Professor of Purposeful Leadership* à HEC Paris et le fondateur et directeur académique du centre *Society and Organizations* (S&O) lancé en 2009. Ses domaines de recherche sont la différenciation des entreprises, les politiques de RSE, et leurs liens avec la performance et l'avantage concurrentiel. Pour ses travaux, il a reçu des prix de l'*American Sociological Association*, de l'*European Academy of Management*, et de la *Strategic Management Society* parmi d'autres.

En tant que conseiller, *senior advisor*, et membre non-exécutif de conseils d'administration, il a aidé de nombreuses organisations à établir leur avantage concurrentiel, à développer et à mettre en œuvre leurs stratégies.

**Pierre DUSSAUGE** est professeur de stratégie d'entreprise à HEC Paris. Il est diplômé d'HEC et docteur de l'Université Paris-Dauphine. Il a été professeur-visitant à la *Ross Business School* de l'Université du Michigan pendant de nombreuses années.

Ses recherches récentes, publiées entre autres dans *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *European Management Journal* ou *MIT Sloan Management Review* portent sur les alliances stratégiques internationales.

**Laurence LEHMANN-ORTEGA**, diplômée d'HEC Paris, docteur en sciences de gestion, est professeur affilié à HEC Paris. Ses enseignements et ses recherches portent sur la création de *business models* innovants.

Elle est co-auteur de *(Ré)inventez votre business model avec l'approche Odyssée 3.14*, aux éditions Dunod. Elle est également directrice académique du Master en Management stratégique d'HEC Paris et intervient régulièrement en entreprise comme consultante et formatrice sur les thématiques de l'innovation.

**Frédéric LEROY** est ancien élève de l'École Normale Supérieure d'Ulm, diplômé en philosophie, docteur HEC en sciences de gestion et professeur affilié au département Stratégie d'HEC. Il enseigne dans la plupart des programmes du groupe HEC.

Ses recherches portent sur la phase d'intégration dans les fusions-acquisitions et les processus d'apprentissage et de partage de compétences. Il travaille aussi sur les industries créatives. Il a publié la 5<sup>e</sup> édition de son livre *Les Stratégies de l'entreprise* aux éditions Dunod en 2017.

**Olivier SIBONY** est professeur affilié de stratégie à HEC Paris et *Associate Fellow* de la *Saïd Business School* d'Oxford. Auparavant, il était *senior partner* de McKinsey & Company, où il a exercé vingt-cinq ans.

Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques sur la prise de décision stratégique et de deux livres : *Vous allez commettre une terrible erreur !* (Champs, Flammarion, 2019) et *Cracked It! How to solve big problems and sell solutions like top strategy consultants* (avec Bernard Garrette et Corey Phelps, Palgrave Macmillan, 2018). Il est diplômé d'HEC Paris et docteur en sciences de gestion de l'Université PSL-Dauphine.

**Bertrand POINTEAU**, diplômé d'HEC Paris et titulaire d'un MBA de la *Wharton School*, est professeur affilié de stratégie à HEC et *advisory partner* chez Bain & Company. Depuis plus de vingt-cinq ans, il exerce son métier de conseil en stratégie auprès de grands groupes aux États-Unis, en Europe et en Asie, où il a notamment dirigé le bureau de Bain à Séoul.

À HEC, il enseigne dans plusieurs programmes sur les questions de transformation d'entreprise. En 2009, il a reçu le prix Rossi de l'Académie des Sciences morales et politiques pour son ouvrage *L'Entreprise (enfin) expliquée aux ados* aux éditions Nathan.

# Remerciements

Avec cette huitième édition, nous fêtons les 30 ans de **STRATEGOR** ! Trente ans d'une aventure intellectuelle unique faite de rencontres enrichissantes et de collaborations passionnantes – et parfois passionnées.

Rencontres enrichissantes avec nos lecteurs : étudiants, professeurs et chercheurs d'institutions du monde entier, dirigeants d'entreprises participant à nos programmes d'*executive education* ou à nos activités d'études et de conseil... que nous ne pouvons évidemment pas tous remercier nommément. Le moment est venu de leur avouer un secret de Polichinelle : nous avons davantage appris d'eux que nous ne leur avons enseigné !

Collaborations passionnantes et passionnées avec tous les auteurs qui ont participé à l'écriture de **STRATEGOR** depuis sa création, au premier rang desquels il faut citer Jean-Pierre Anastassopoulos, trop tôt disparu, ainsi que Jean-Pierre Détrie, qui a dirigé la rédaction de **STRATEGOR** d'une main de maître pendant deux décennies. L'équipe réunie autour d'eux comprenait les auteurs auxquels **STRATEGOR** doit le plus, c'est-à-dire ceux qui sont partis de la page blanche pour élaborer la première édition : Georges Blanc, Michel Crémadez, Michel Ghertman, Hervé Laroche, Patrick Lemattre, Jean-Luc Neyraut, Jean-Pierre Nioche, Bernard Ramanantsoa, Roland Reitter, Michel Santi et Benjamin Stora. Sans leur compétence et leur talent, **STRATEGOR** n'aurait jamais vu le jour. Nous leur en sommes infiniment reconnaissants. Trente ans plus tard, malgré les refontes successives, leurs idées sont toujours présentes dans l'ouvrage actuel.

Nous voulons rendre un hommage tout aussi vibrant aux auteurs qui nous ont rejoints au cours des éditions successives pour apporter du sang neuf à l'ouvrage collectif : Jean-Loup Ardoin, Erwan Barbier, Jérôme Barthélémy, Gilles Bordes-Pagès, Laurence Capron, Xavier Castañer, François Cazals, Mireille Faugère, Oliver Gottschalg, Frédéric Iselin, Jean-Paul Larçon, Karine Le Joly, Valérie Moatti, Bertrand Moingeon, Alexandre Perrin, Bertrand Quélin, Eric Quémard, Guillaume Soenen et Vincent Toche.

Tous restent à jamais membres de l'équipe **STRATEGOR**.

Enfin, nous voulons exprimer notre gratitude à nos interlocutrices chez Dunod : Odile Marion, Julie Robert et Yaël Aouizrat Marchalot. Si, malgré leur travail acharné et leur professionnalisme impeccable, il reste des erreurs dans **STRATEGOR**, nous en sommes les seuls responsables.

Bonne lecture... et bon anniversaire !

Introduction : qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?	1
--	---

## PARTIE 1

---

<b>La <i>business strategy</i></b>	11
Chapitre 1 Analyser l'industrie	17
Chapitre 2 Analyser la stratégie de l'entreprise	69
Chapitre 3 La dynamique concurrentielle	103
Chapitre 4 Construire un avantage concurrentiel durable	133
Chapitre 5 Innover pour créer de nouveaux <i>business models</i>	179

## PARTIE 2

---

<b>La <i>corporate strategy</i></b>	225
Chapitre 6 Croissance, création de valeur et gouvernance	231
Chapitre 7 Diversification, recentrage et portefeuille d'activités	271
Chapitre 8 Intégration verticale et externalisation	315
Chapitre 9 Globalisation et stratégies internationales	353
Chapitre 10 La croissance externe : les fusions-acquisitions	389
Chapitre 11 Les alliances stratégiques	429
Chapitre 12 Stratégie et responsabilité sociétale des entreprises	471

## PARTIE 3

---

<b>Manager et transformer</b>	517
Chapitre 13 Incarner et fédérer	521
Chapitre 14 Organiser	561
Chapitre 15 Décider et agir	599
Chapitre 16 Transformer	635

# Avant-propos

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous accueillir dans la 8<sup>e</sup> édition de **STRATEGOR** !

Depuis maintenant trente ans, le succès de cet ouvrage, véritable bible de la stratégie, leader en France et dans bon nombre de pays francophones, et traduit en plusieurs langues, ne s'est jamais démenti.

Cette nouvelle édition est le fruit d'une refonte complète, effectuée par une équipe restreinte de professeurs et de praticiens, avec un double objectif :

- Offrir un manuel clair et cohérent aux étudiants de master ou de MBA, qu'ils soient à l'université ou en école de management, ainsi qu'aux consultants et responsables d'entreprise, en poste ou en formation. Ce manuel peut être utilisé comme un guide pratique de résolution de cas en situation pédagogique autant qu'en situation réelle.
- Créer une véritable « encyclopédie de la stratégie », vous permettant d'explorer, de manière critique et exhaustive, les approches, les théories et les concepts qui nourrissent pensée et action stratégiques.

**STRATEGOR** s'efforce donc de faire systématiquement le lien entre les notions théoriques, les résultats de recherche et la démarche pratique d'analyse stratégique, avec ses méthodes, ses outils et ses études de cas.

Cette 8<sup>e</sup> édition propose des exemples récents issus de tous les secteurs d'activité. Elle met l'accent sur les mutations actuelles de l'environnement des entreprises, notamment celles qui touchent les stratégies digitales, l'innovation, le leadership, la globalisation/dé-globalisation, la responsabilité sociétale et environnementale.

Chaque chapitre présente, de manière claire et pédagogique, l'essentiel des connaissances à acquérir sur le thème traité. Il propose en parallèle des compléments pratiques et théoriques plus spécifiques qui permettent une lecture à plusieurs niveaux :

- Des **ÉTUDES DE CAS** présentant des situations réelles, françaises ou internationales, illustrent les notions abordées dans le chapitre. Elles sont suivies de questions de réflexion, auxquelles nous apportons des pistes de réponse sur le site Internet Dunod (voir ci-après).
- Des encadrés **EN PRATIQUE** vous aideront à mettre concrètement en œuvre les approches développées dans le chapitre. Ces fiches proposent des méthodes et des grilles d'analyse, mais elles ne visent pas pour autant à fournir des recettes à appliquer sans discernement.

- Des **FONDEMENTS THÉORIQUES** présentent les sources scientifiques servant de socle théorique au contenu conceptuel et méthodologique de **STRATEGOR**.
- Des rubriques **CONTROVERSE** exposent les débats entre praticiens ou théoriciens sur les questions de stratégie. En effet, la plupart des notions et approches de stratégie d'entreprise sont sujettes à discussion, voire à affrontement. Ces controverses sont intéressantes à connaître car elles nourrissent l'esprit critique du stratège tout en lui permettant de choisir ses outils en connaissance de cause.

À la fin de chaque chapitre, une page **À RETENIR** vous propose une liste de points clés pour réviser rapidement le contenu du chapitre de manière à consolider vos connaissances avant de passer au chapitre suivant.

Dans la continuité de l'édition précédente, **STRATEGOR** vous propose également des compléments numériques :

- Des pistes de corrigés pour les questions posées sur chacune des études de cas d'entreprise.
- La pensée et le parcours de 25 grands auteurs de la stratégie d'entreprise présentés sous forme de fiches. Retrouvez l'œuvre et les concepts clés de Kenneth R. Andrews, H. Igor Ansoff, Chris Argyris, Jay B. Barney, Alfred D. Chandler, Carl von Clausewitz, Michel Crozier, Peter F. Drucker, Kathleen M. Eisenhardt, Henri Fayol, Sumantra Ghoshal, Gary Hamel, James G. March, Henry Mintzberg, Edith Penrose, Michael E. Porter, C.K. Prahalad, Richard P. Rumelt, Joseph Schumpeter, Philip Selznick, Herbert Simon, David J. Teece, Karl E. Weick, Oliver E. Williamson, Abraham Zaleznik.

Pour accéder aux compléments, flashez le QR code ci-après ou rendez-vous à l'adresse : [www.dunod.com/EAN/9782100788910](http://www.dunod.com/EAN/9782100788910).



Nous vous souhaitons une excellente lecture et un fascinant voyage dans l'univers de la stratégie et du management stratégique.

Les auteurs



# Introduction : qu'est-ce que la stratégie d'entreprise ?

On considère généralement que le concept de stratégie remonte à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre*, au IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C. Le mot « stratégie », quant à lui, vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée. *Strategos* est dérivé de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ».

Par son étymologie militaire, la stratégie suggère donc une guerre (contre les concurrents) dans laquelle le général en chef (le dirigeant) conduit son armée (l'entreprise) à la victoire (la conquête des marchés et le profit) pour le compte des citoyens (les actionnaires).

L'analogie entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise ne manque pas d'intérêt, mais nous ne la pousserons pas plus loin. En effet, depuis les années 1960, la stratégie d'entreprise a développé son propre corpus théorique et pratique, bien distinct de celui de la stratégie militaire. C'est cet ensemble de connaissances, suffisant en soi, que *Strategor* présente de manière pédagogique, pratique et critique.

Ce chapitre introductif discute la notion de stratégie et le rôle de la direction générale de l'entreprise. Il présente les trois composantes principales de la stratégie, *business strategy*, *corporate strategy* et management stratégique, autour desquelles s'articulent les trois parties de *Strategor*. Il propose enfin une démarche générale d'analyse stratégique qui organise le contenu de *Strategor* en une seule et même boîte à outils.

## 1 Stratégie et performance

Il existe une multitude de définitions, plus ou moins concordantes, de la stratégie d'entreprise. Celle de *Strategor* se concentre sur le but de la stratégie : maximiser la performance à long terme de l'entreprise.

La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme.

Survivre en se contentant d'une performance moyenne dans un métier rentable n'est pas un objectif stratégique. La stratégie porte une ambition d'une tout autre envergure, celle d'atteindre et de maintenir des niveaux de performance « exceptionnels », significativement supérieurs à ceux des autres entreprises. C'est ainsi qu'une entreprise attire à elle les investissements et les talents, ce qui lui permet de croître et d'innover.

On peut mesurer la performance de maintes manières, mais pour ce qui est des entreprises privées, le critère essentiel est celui du profit économique, c'est-à-dire le profit qui reste une fois que tous les coûts sont couverts, y compris le coût du capital. Le coût du capital est la rémunération minimale que sont en droit d'attendre les actionnaires pour compenser le risque qu'ils courent en investissant leur argent dans l'entreprise<sup>1</sup>.

En contrepartie des fonds qu'ils confient à l'entreprise, les actionnaires détiennent des actions, c'est-à-dire des titres de propriété. La moindre des choses est de faire en sorte qu'ils ne perdent pas l'argent qu'ils ont investi et de faire fructifier leur patrimoine, c'est-à-dire de « créer de la valeur ». Ce n'est possible que si les profits sont suffisamment élevés. Si l'entreprise n'enrichit pas ses actionnaires, ceux-ci iront investir ailleurs, retirant à l'organisation les fonds dont elle a besoin pour survivre et croître. Le profit est donc une nécessité stratégique avant même d'être un but.

On peut faire le même raisonnement pour les talents et les ressources humaines. Si l'entreprise ne les rémunère pas suffisamment, elle n'arrive pas à les recruter et à les retenir, ce qui la met en difficulté par rapport aux autres entreprises. Capitaux et compétences sont deux ressources dont les entreprises ne peuvent pas se passer. La concurrence fait rage pour les capter et en faire le meilleur usage. Et c'est quand on les rentabilise qu'on les retient.

Si l'on supprimait l'objectif de maximisation du profit économique de notre définition de la stratégie, celle-ci resterait valable pour les organisations à but non lucratif comme les fondations, les associations, les coopératives, les hôpitaux, les écoles et universités, etc. Ces organisations ont une stratégie et des concurrents, mais elles ne servent pas les intérêts d'actionnaires classiques. Elles créent de la valeur, mais c'est pour d'autres parties prenantes que des investisseurs assoiffés de gains financiers. Nombre de concepts et méthodes présentés dans *Strategor* peuvent s'appliquer à ces organisations. La seule difficulté vient du critère de performance à prendre en compte en lieu et place du profit économique, critère qui a au moins un mérite, celui d'être clair.

Reconnaissons toutefois que, même pour les entreprises classiques, poser le profit économique en objectif ultime de la stratégie ne va pas de soi. Comme nous le verrons au chapitre 12, l'entreprise a également une responsabilité sociétale qui l'amène à rendre des comptes à d'autres parties prenantes que les actionnaires. Cette responsabilité pousse les dirigeants à s'écarter de la pure logique financière pour rechercher des performances sociétales et environnementales en plus de la performance économique. La question de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) reste cependant controversée : certains y voient une remise en cause profonde (voire souhaitable) du système capitaliste, d'autres n'y entendent qu'un discours idéologique destiné à emballer la dure réalité économique dans une ambition humaniste plus ou moins sincère.

## 2 Mission et vision à long terme

Bien qu'elle puisse sembler vague, la notion de « long terme » est importante en stratégie. Les actionnaires sont certes intéressés par des gains immédiats, à supposer qu'il y en ait, mais ils souhaitent avant tout que ces gains s'inscrivent dans la durée et surtout qu'ils augmentent à l'avenir. Certains sont même prêts à

1. Nous discuterons cette notion plus en détail dès le chapitre 1.

mettre leur argent dans une entreprise qui fait des pertes, du moment que celle-ci sait les convaincre qu'elle leur procurera des profits très élevés dans le futur. C'est ainsi qu'Amazon a levé des fonds pendant une bonne vingtaine d'années en dépit de pertes abyssales, en faisant miroiter aux investisseurs des gains colossaux à venir<sup>1</sup>. Contrairement à ce que certains veulent bien croire, il existe des actionnaires qui valorisent la vision à long terme plutôt que les bénéfices rapides et sans lendemain. Sans eux, ni Amazon, ni Google, ni Tesla, ni Nestlé, ni L'Oréal, ni Air Liquide, ni Michelin n'existeraient.

Quand ils investissent dans l'entreprise, c'est dans l'espoir que des profits futurs viendront rémunérer leurs apports de fonds actuels. Ils investissent donc dans un projet, pour le moins risqué, plutôt que dans une rente stable dérivée d'un placement sûr. Ce projet, cette « histoire » que l'entreprise raconte à ses actionnaires pour les inciter à rester au capital, voire à investir davantage, fait partie intégrante de la stratégie. C'est pourquoi, au-delà des chiffres et des objectifs financiers, la stratégie est aussi un projet, ou un discours, destiné à donner du sens aux décisions d'allocation de ressources et à convaincre les actionnaires de la cohérence et du bien-fondé des choix futurs, avant même que ceux-ci ne soient faits.

De nombreuses entreprises articulent ce discours dans une « mission », une « ambition » ou un « projet d'entreprise » qui donne un sens et une ligne directrice à la stratégie sans trop contraindre les choix futurs. Comme ce discours s'adresse non seulement aux actionnaires mais aussi aux autres parties prenantes, y compris les clients, les employés, les syndicats et les pouvoirs publics, la performance économique n'y est souvent mentionnée que comme un objectif parmi d'autres, ce qui ne doit tromper personne sur sa véritable place dans la hiérarchie des buts poursuivis.

La mission que se donne publiquement une entreprise comporte généralement une définition (plus ou moins idéalisée) de son métier et une ambition à long terme qui transcende les objectifs économiques et financiers dans une vision globalisante des bénéfices créés par l'entreprise pour les clients, la société, voire l'humanité dans son ensemble. Ainsi, L'Oréal se met « au service de la beauté pour tous » pendant que Danone se donne pour mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Il s'agit certes d'afficher des ambitions fortes, mais aussi de rassurer tout le monde sans choquer personne.

Ce discours de l'entreprise sur sa stratégie n'est pas exempt d'idéologie. Il se révèle souvent sensible aux idées et convictions ambiantes. Les entreprises ne communiquent plus sur les mêmes thèmes qu'il y a quelques années. Alors que la décennie 1990 mettait en exergue la création de valeur pour les actionnaires, les missions du XXI<sup>e</sup> siècle privilégient à l'unisson les préoccupations écologiques et sociétales.

Il serait naïf de croire comprendre la stratégie d'une entreprise en se contentant de lire la mission qu'elle affiche sur son site Internet. En revanche, décoder ce discours en le confrontant avec les choix concrets d'allocation de ressources que fait l'entreprise est une bonne manière de cerner le véritable contenu de sa stratégie. Ce sont les choix des dirigeants qui font la stratégie. La « mission » est seulement un discours qui donne du sens à ces choix.

1. Le cas est étudié en détail au chapitre 6.

### 3 Business strategy et corporate strategy

On peut distinguer deux niveaux de décision stratégique : le niveau *corporate* qui définit le périmètre des activités de l'entreprise, et le niveau *business* qui correspond à chaque métier ou domaine d'activité de l'entreprise.

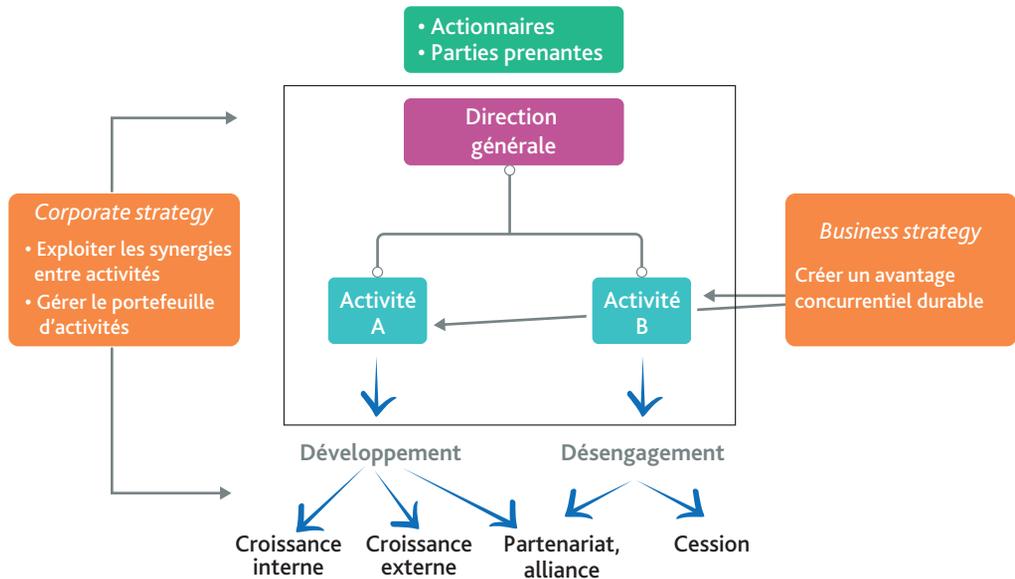


Figure 0.1 *Corporate et business strategy : les deux niveaux de décision stratégique*

#### Exemple

##### Les stratégies du groupe LVMH

- ▶ Le groupe LVMH (Louis Vuitton-Moët Hennessy), leader mondial du luxe, est présent dans cinq domaines d'activité :
  - vins et spiritueux (Moët et Chandon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, etc.) ;
  - mode et maroquinerie (Louis Vuitton, Givenchy, Céline, Kenzo, Christian Dior, etc.) ;
  - parfums et cosmétiques (Guerlain, Givenchy, Dior, Loewe, etc.) ;
  - montres et joaillerie (Bulgari, Chaumet, Tag Heuer, Fred, etc.) ;
  - distribution sélective (Sephora, DFS, le Bon Marché, etc.).

- **La corporate strategy** de LVMH consiste à gérer le portefeuille d'activités, c'est-à-dire à décider du périmètre de ce portefeuille et à allouer les ressources entre les différentes activités : faut-il entrer dans d'autres secteurs du luxe (hôtellerie, bateaux...) ou faut-il céder certains pans d'activité qui contribuent moins à la création de valeur (la distribution par exemple) ? Dans quel métier faut-il investir en priorité ? Quelles compétences peut-on partager ? etc.

Une des problématiques essentielles est de créer des synergies entre les différentes activités, de manière à justifier de leur coexistence au sein d'un même groupe. C'est pourquoi LVMH met en avant des compétences transversales : sa position de « leader mondial du luxe » et son savoir-faire unique en matière de management et de « valorisation » des « maisons d'exception », dans le respect de leur « héritage » et de leur « savoir-faire » traditionnels, tout en stimulant « la créativité et l'excellence ».

Même si la distribution et les processus de production sont différents entre le champagne Veuve Clicquot (un vin que l'on trouve en supermarché) et les bijoux Chaumet (des pièces de joaillerie que l'on ne trouve qu'en bijouterie de luxe), ces deux activités relèvent du concept général de « maison d'exception » et on peut penser qu'elles requièrent certaines compétences similaires.

- **La *business strategy***, quant à elle, a pour but de surpasser les concurrents en termes de performance économique dans un domaine d'activité particulier. C'est ce qu'on appelle créer un avantage concurrentiel. Ainsi, LVMH cherche à créer un avantage concurrentiel dans chaque métier du groupe, alors que les compétences à maîtriser et les concurrents à affronter diffèrent de l'un à l'autre. De ce point de vue, l'activité vins et spiritueux a peu à voir avec la mode ou les cosmétiques. Chaque domaine d'activité doit donc développer une stratégie qui lui est propre. C'est cette stratégie que l'on nomme *business strategy*.

La première partie de *Strategor* traite de *business strategy* et la seconde de *corporate strategy*. La troisième partie est centrée sur le management stratégique.

## 4 Le management stratégique : leadership, organisation et changement

Le management stratégique est la fonction de la direction générale de l'entreprise. Ce n'est pas une simple synthèse des autres fonctions telles que le marketing, la finance, la production ou les ressources humaines. En effet, ces différentes fonctions ont chacune leurs objectifs, leurs enjeux et leur logique. Si la direction générale laissait chaque responsable fonctionnel prendre ses décisions de son côté, quitte à trouver une synthèse par la suite, elle n'aurait aucune chance d'aboutir à une stratégie cohérente. Le résultat serait soit un inextricable tissu de contradictions, soit un compromis bancal entre différents points de vue. En effet, le marketing ne demande qu'à multiplier gammes et produits pour satisfaire des clients variés ; la production cherche au contraire à rationaliser et à standardiser l'offre pour améliorer la qualité et les coûts ; les ressources humaines se focalisent sur les rémunérations et les carrières des employés ; la finance mesure le profit économique sans jamais rencontrer les clients, etc.

Livrés à eux-mêmes, ces différents responsables seraient comme un équipage de bateau sans capitaine, ou pire, un équipage où chacun se prendrait pour le capitaine. La direction générale d'une entreprise joue le rôle de ce capitaine qui incarne le leadership et dicte la stratégie. Sans leadership, personne ne suit ni ne comprend la stratégie. Sans stratégie, le leader ne sait pas où mener ses troupes.

En principe, les dirigeants devraient définir la stratégie à partir d'une analyse rationnelle de l'environnement et des ressources de l'entreprise, puis s'assurer que l'organisation met fidèlement en œuvre cette stratégie. En pratique, c'est évidemment plus compliqué. La distinction entre formulation et mise en œuvre de la stratégie est une « vue de l'esprit ». En fait, les interactions entre stratégie et organisation sont beaucoup plus complexes.

Dès le début des années 1960, les travaux de Chandler ont montré que les entreprises structurent leur organisation en fonction de leur stratégie. Cette théorie, fondée sur l'observation des faits, rendait caduques les approches précédentes qui cherchaient à définir l'organisation idéale, valable quelles que soient l'entreprise et sa stratégie.

Il devenait évident que, pour changer de stratégie, une entreprise devait changer son organisation. Ainsi les décisions stratégiques se traduisent-elles par des décisions de structure : nomination d'un chef de projet pour lancer un nouveau produit, création d'un département « international » pour conquérir de nouveaux marchés, etc. En un mot, la stratégie détermine la structure.

Toutefois, l'inverse est également vrai : la structure influence aussi la stratégie. La structure conditionne les perceptions des dirigeants et limite les mouvements stratégiques possibles. Une organisation donnée n'a qu'une capacité d'adaptation limitée, et ne peut pas se lancer dans n'importe quel mouvement stratégique. Il existe donc entre choix stratégiques et organisationnels une relation d'influence réciproque que les dirigeants doivent maîtriser pour gérer le changement.

### Le lien stratégie-structure selon Alfred Chandler<sup>1</sup>

Dès le début des années 1960, les travaux de l'historien des affaires Alfred D. Chandler ont montré qu'il existait un lien étroit entre la stratégie et la structure d'une entreprise. Le message essentiel de Chandler est souvent résumé par la formule « *structure follows strategy* » (la structure suit la stratégie), même s'il est en réalité plus complexe.

#### Changement de structure et changement stratégique

Dans *Stratégies et structures de l'entreprise*, publié en 1962, Chandler se fait le chroniqueur des changements stratégiques, des conflits de pouvoir et des innovations organisationnelles dans quatre grandes firmes américaines (DuPont, General Motors, Standard Oil of New Jersey et Sears). Un des éléments récurrents de ces quatre monographies historiques est le passage de la structure spécialisée par fonctions (R&D, production, commercialisation), à la structure par divisions de produits ou de marchés, dite « multidivisionnelle ».

L'auteur montre en particulier que le passage de l'une à l'autre n'est pas dû à la croissance, mais plutôt à l'augmentation de la diversité et de la complexité des décisions que les dirigeants doivent prendre.

- Ainsi, DuPont adopta une structure multidivisionnelle suite à ses diversifications dans plusieurs nouveaux domaines d'activité.
- De même, la structure de General Motors était plus décentralisée que celle de Ford parce que General Motors fabriquait et vendait plusieurs marques distinctes de véhicules alors que Ford s'était historiquement concentré sur un modèle unique, la célèbre Ford T.
- Chez Standard Oil, c'est l'internationalisation qui a poussé à se structurer par divisions géographiques.
- Chez Sears, l'expansion de la chaîne de magasins à succursales multiples, à côté de l'activité de vente par correspondance, a conduit le groupe à adopter une organisation multidivisionnelle.

#### Une adaptation réciproque

Les recherches de Chandler montrent donc que la structure est un élément clé de la mise en œuvre de la stratégie. À chaque mutation de l'environnement, l'entreprise répond par un changement de stratégie qui implique, sous peine d'inefficacité, une évolution radicale de sa structure. C'est donc l'adaptation de la structure à la stratégie qui détermine la performance de l'entreprise.





Un aspect moins connu de la pensée de Chandler est que la structure de l'entreprise a aussi une influence significative sur les changements stratégiques, la plupart du temps pour les contrecarrer. C'est pourquoi les réorganisations ne surviennent en général qu'après une forte crise et les changements de stratégie ne se produisent qu'après une mutation violente de l'environnement.

Chandler en déduit que la structure a autant d'impact sur la stratégie que la stratégie sur la structure. Dans sa préface, à la réédition de son livre, il semble regretter que son message ait été compris de manière simpliste et réduit à l'idée que la stratégie détermine la structure. Selon lui, ce malentendu résulte de deux causes. D'une part, les changements de structure qu'il décrit dans *Stratégies et structures de l'entreprise* se sont produits, chronologiquement, après des changements de stratégie, ce qui donne l'impression d'une causalité à sens unique. D'autre part, son éditeur, MIT Press, lui a fait changer le titre du livre : il souhaitait l'intituler *Structures et stratégies* et non pas *Stratégies et structures* !

1. Chandler A.D., 1962.

La stratégie n'est donc qu'une des facettes du management stratégique. Lorsque l'on observe les comportements des chefs d'entreprise, on s'aperçoit qu'ils passent peu de temps à faire de la stratégie<sup>1</sup>. Ils sont sans arrêt sollicités par des problèmes de toute autre nature, notamment organisationnels et humains. C'est pourquoi certains dirigeants trouvent un malin plaisir à minimiser l'importance de l'analyse stratégique. Combien de fois avons-nous entendu dans nos séminaires d'*executive education* que la stratégie occupe un quart d'heure par an, alors que les problèmes opérationnels prennent 365 jours !

Nous sommes convaincus pour notre part qu'une démarche d'analyse stratégique structurée est nécessaire pour diriger une entreprise. Cependant, cette démarche peut être menée de manière participative. Quitte à reconnaître que l'organisation influence la stratégie et que le rôle réel de la direction générale est plus limité qu'on ne le croit, autant organiser la réflexion avec méthode. Au minimum, cela permettra à toute la structure de partager un langage et une vision communs sur la stratégie, tout en ayant eu l'occasion de mettre au jour les controverses qui l'agitent.

## 5 La démarche d'analyse stratégique

Le modèle d'analyse stratégique le plus ancien, et le plus connu, est le modèle SWOT.

### EN PRATIQUE

#### Le modèle SWOT

Le modèle SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) consiste à confronter une analyse des opportunités et des menaces avec une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise pour en déduire un plan stratégique.

1. L'**analyse externe** examine l'environnement économique pour y déceler les opportunités (nouveaux marchés, nouvelles technologies...) et les menaces (concurrence, changements réglementaires...).



1. Mintzberg H., 1990.



Cette analyse permet de repérer les facteurs clés de succès de l'activité, c'est-à-dire les règles du jeu qui s'imposent aux entreprises et les ressources qu'il faut avoir pour être compétitif.

En pratique, la distinction entre opportunités et menaces est souvent une pure question de point de vue. La digitalisation est-elle une opportunité ou une menace ? Les deux, n'est-ce pas ? En fait, il s'agit de repérer les évolutions de l'environnement qui modifient ou bouleversent les règles du jeu concurrentiel. Ces évolutions sont grosses d'opportunités et de menaces, suivant ce que l'entreprise en fait.

2. L'**analyse interne** consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés.

Cette démarche permet d'identifier et d'évaluer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire et les ressources qui la différencient de ses concurrents.

Là encore, la distinction entre forces et faiblesses est une vue de l'esprit. La qualité technique des pneus Michelin, universellement reconnue comme excellente, est une force. Mais c'est aussi une faiblesse qui fragilise la position de l'entreprise face à ses concurrents *low cost*, capables de fournir des pneus de qualité acceptable à des prix beaucoup plus bas.



Figure 0.2 Le modèle SWOT

Ce modèle, séduisant par sa simplicité, s'avère souvent trop fruste pour produire des conclusions intéressantes. C'est pourquoi *Strategor* propose une démarche beaucoup plus complète, présentée dans le tableau 0.1 (voir la rubrique En pratique ci-après). Pour chacune de ses dix étapes, nous indiquons les chapitres où le lecteur pourra trouver les concepts et les outils correspondants. Dans la pratique, on ne déroule jamais la démarche dans son intégralité. On choisit les étapes et les outils les plus pertinents en fonction de la situation à étudier. Plutôt qu'une *check-list* à suivre pas à pas, il s'agit d'une trame générique dont le lecteur pourra tirer parti pour créer son propre plan d'analyse.

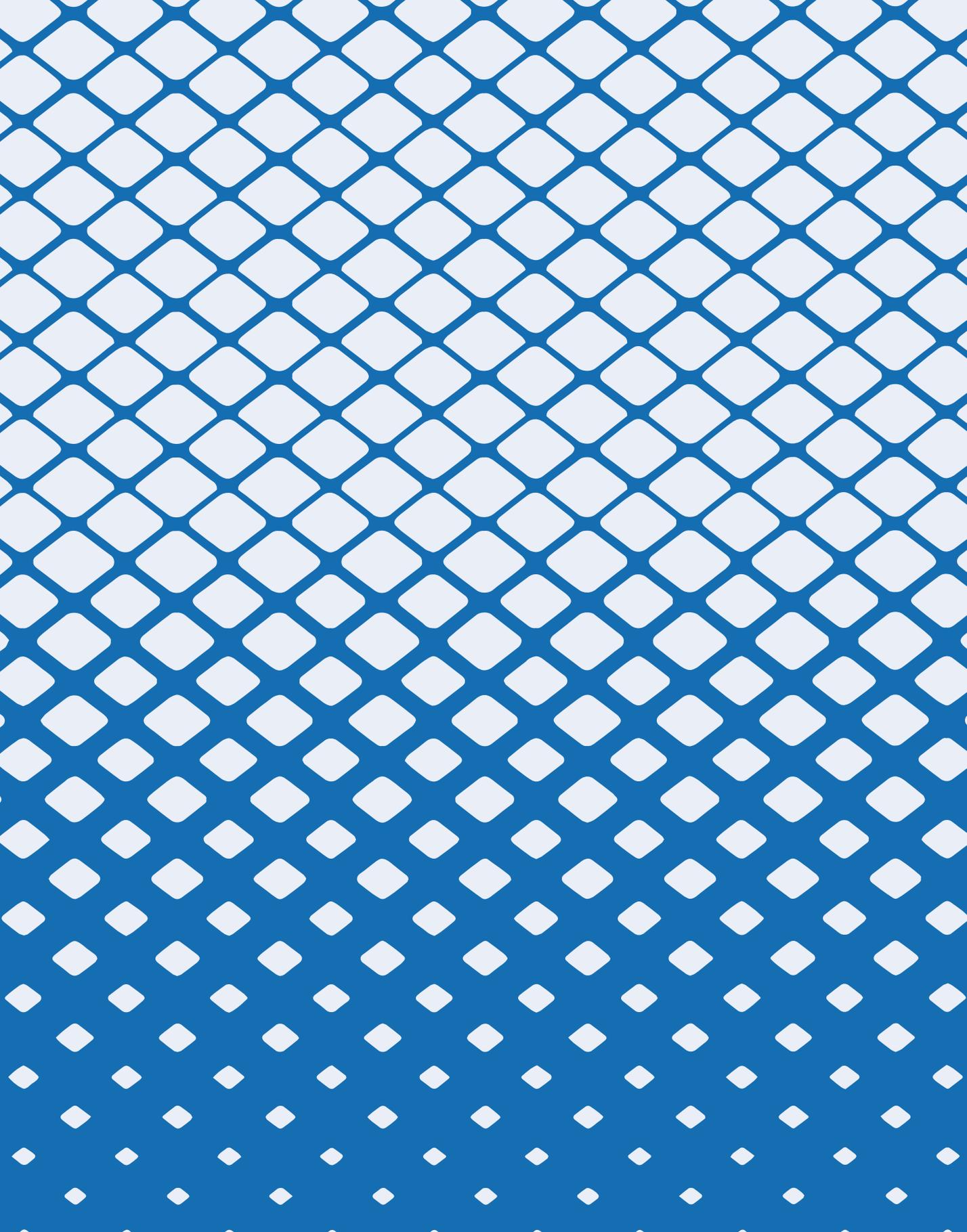
### L'analyse stratégique en dix étapes

Un préalable essentiel est de savoir si l'entreprise est spécialisée sur un seul métier ou si elle est diversifiée. Dans le premier cas, on peut dérouler l'analyse de manière linéaire, de la première à la dernière étape. Dans le second cas, la partie **business strategy** (étapes 1 à 5) doit être répétée pour chaque domaine d'activité. Les étapes 6 à 9 relèvent de la **corporate strategy**. L'étape 10 élargit l'analyse aux questions de **management stratégique**.

Étape	Question clé	Principaux outils et concepts	Chapitres
<b>1</b> <b>Business strategy</b>	Quels sont les facteurs externes qui conditionnent la performance économique de chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle PESTEL</li> <li>• Coût du capital</li> <li>• Cinq forces de Porter</li> <li>• Groupes stratégiques</li> </ul>	Chapitre 1
<b>2</b> <b>Business strategy</b>	Quelle est la stratégie de l'entreprise dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Business model</i></li> <li>• Chaîne de valeur</li> <li>• Ressources stratégiques</li> </ul>	Chapitre 2
<b>3</b> <b>Business strategy</b>	Comment se comportent les concurrents ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamique concurrentielle</li> <li>• Théorie des jeux</li> <li>• Effets de réseau</li> </ul>	Chapitre 3
<b>4</b> <b>Business strategy</b>	L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel dans chaque métier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût et valeur perçue</li> <li>• Courbe d'expérience</li> <li>• Différenciation</li> </ul>	Chapitre 4
<b>5</b> <b>Business strategy</b>	Comment peut-on améliorer le <i>business model</i> de tel ou tel métier ou créer un nouveau <i>business model</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Nouveaux <i>business models</i></li> <li>• Plateformes digitales et marchés multiface</li> </ul>	Chapitre 5
<b>6</b> <b>Corporate strategy</b>	Quel est le potentiel de création de valeur du portefeuille d'activités de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de valeur</li> <li>• Profit économique, EVA</li> <li>• Synergies</li> <li>• Gouvernance</li> </ul>	Chapitre 6
<b>7</b> <b>Corporate strategy</b>	Quelles voies de développement peut-on envisager ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles de portefeuille d'activités</li> <li>• Diversification et recentrage</li> <li>• Intégration verticale et externalisation</li> <li>• Internationalisation</li> </ul>	Chapitre 7 Chapitre 8 Chapitre 9
<b>8</b> <b>Corporate strategy</b>	Quels modes de développement doit-on adopter ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance externe</li> <li>• Alliances</li> </ul>	Chapitre 10 Chapitre 11
<b>9</b> <b>Corporate strategy</b>	Comment croître de manière responsable ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité sociétale de l'entreprise</li> <li>• Développement durable</li> </ul>	Chapitre 12
<b>10</b> <b>Management stratégique</b>	Quelles recommandations faire sur l'organisation, le management et la mise en œuvre de la stratégie ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership</li> <li>• Structures organisationnelles</li> <li>• Processus de décision</li> <li>• Changement organisationnel</li> </ul>	Chapitre 13 Chapitre 14 Chapitre 15 Chapitre 16

**Tableau 0.1** L'analyse stratégique en dix étapes

Le but de *Strategor* n'est pas de donner des recettes à suivre, mais de présenter de manière pédagogique et critique les méthodes et les outils qui peuvent aider les dirigeants, les consultants et les étudiants à mener des analyses stratégiques rigoureuses. Ce faisant, nous n'occultons pas les controverses théoriques, au contraire, nous les discutons de manière aussi impartiale que possible. Plus que des outils, nous souhaitons transmettre aux lecteurs une démarche intellectuelle, nourrie de concepts théoriques forts, d'expériences diverses et d'un esprit pratique exigeant. À eux de s'en inspirer pour construire leur propre réflexion stratégique.



Partie

# 1

# La *business strategy*

## Qu'est-ce que la *business strategy* ?

Le principal objectif de la *business strategy* est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. Notons que nous utilisons ici le mot « industrie » à l'américaine, c'est-à-dire comme un synonyme du mot français « secteur ».

Une industrie est un ensemble d'entreprises concurrentes qui essaient d'attirer les mêmes clients en leur offrant des produits similaires, donc étroitement substituables.

Cette acception englobe aussi bien les secteurs dits industriels, c'est-à-dire fabriquant des produits manufacturés, que les activités de services, qui offrent des prestations immatérielles comme le transport, le conseil ou la publicité.

Dans les entreprises mono-activité, la *business strategy* recouvre l'essentiel des questions stratégiques que se pose la direction générale, à moins que celle-ci n'ait des projets d'expansion hors du *business* actuel, par exemple à l'international ou dans de nouveaux domaines d'activité, ce qui relève de la *corporate strategy*.

En revanche, les entreprises diversifiées doivent définir autant de *business strategies* qu'elles ont de domaines d'activité différents. Dans les grands groupes, la mise en œuvre de la *business strategy* est déléguée aux dirigeants des différentes *business units*. En général, ceux-ci jouent également un rôle moteur dans la formulation de cette stratégie, même si la direction générale du groupe se réserve le droit d'approuver ou de rejeter leurs propositions.

## L'avantage concurrentiel

Le critère de succès de la stratégie est la performance de l'entreprise à long terme. En *business strategy*, on mesure cette performance par rapport à la concurrence. Une entreprise est censée avoir un avantage concurrentiel dans une industrie donnée si sa performance surpasse durablement et significativement celle de ses concurrents.

Pour creuser et maintenir cet écart de performance, l'entreprise doit être capable de facturer un prix plus élevé et/ou d'avoir des coûts plus bas que ses concurrents. Ces deux objectifs sont généralement contradictoires. Pour que les clients acceptent d'acheter les produits de l'entreprise à un prix plus élevé que ceux des concurrents, il faut qu'ils attribuent à ces produits une valeur supérieure, justifiée par exemple par une meilleure qualité, une marque plus prestigieuse ou des prestations plus haut de gamme. Or, ce sont là des éléments de différenciation qui ont tendance à augmenter les coûts.

### Exemple

---

#### Coûts et perception

- ▶ La plupart des automobilistes sont prêts à reconnaître qu'une **Mercedes** vaut plus qu'une **Renault**. Heureusement pour Mercedes, car le coût complet de production d'une Mercedes est plus élevé que celui d'une Renault. Du reste, si Renault voulait convaincre ses clients d'acheter une Renault au prix d'une Mercedes, il lui faudrait changer complètement ses produits, son image, son positionnement, et donc sa R&D, son système de production, sa politique commerciale, son marketing, sa publicité, son réseau de distribution..., ce qui entraînerait des coûts astronomiques, sans compter le risque de perdre ses clients actuels qui lui achètent de petites voitures économiques. C'est pourquoi toutes les tentatives de Renault pour lancer des berlines capables de concurrencer les Mercedes ont échoué, de la Renault 25 à la Vel Satis, en passant par la Safrane. Réciproquement, si Mercedes voulait baisser ses coûts au niveau de Dacia, cela entraînerait forcément des conséquences négatives sur la valeur et la qualité perçue des voitures, ce qui lui ferait également perdre des clients.

Le problème central de la *business strategy* est de résoudre cette tension entre coût et valeur perçue. Plutôt que valeur perçue, les Américains utilisent le terme *willingness to pay* pour bien montrer que le problème est de déclencher l'acte d'achat du client. Remarquons que le levier stratégique essentiel est la valeur perçue par les clients et non pas le prix. En effet, le prix résulte plutôt d'une négociation avec les clients que de la stratégie proprement dite. C'est par exemple évident dans les activités B to B (*business to business*) où le prix est discuté à chaque contrat.

### Exemple

---

#### Prix catalogue et prix effectif

- ▶ Lorsque **Safran** vend des moteurs d'avion à **Air France** pour équiper ses nouveaux Airbus A320neo, le prix effectivement payé, qui reste d'ailleurs confidentiel, n'est certainement pas le prix catalogue (14 millions d'euros pour un moteur LEAP de nouvelle génération). Le prix effectivement payé par le client résulte d'une négociation dont les bornes sont :
  - d'une part le coût supporté par Safran pour produire le moteur (en dessous duquel Safran n'a pas intérêt à signer le contrat) ;
  - d'autre part le prix maximum qu'Air France serait prêt à payer (*willingness to pay*) compte tenu de sa capacité à rentabiliser l'achat de ce nouveau moteur sur les avions de sa flotte.

En discutant le prix, le fournisseur et le client déterminent comment la valeur créée par le produit va se répartir entre eux (voir figure A.1) : l'entreprise va percevoir un profit qui est la différence entre le coût et le prix, et le client va gagner un bénéfice qui est la différence entre le prix et sa *willingness to pay*.

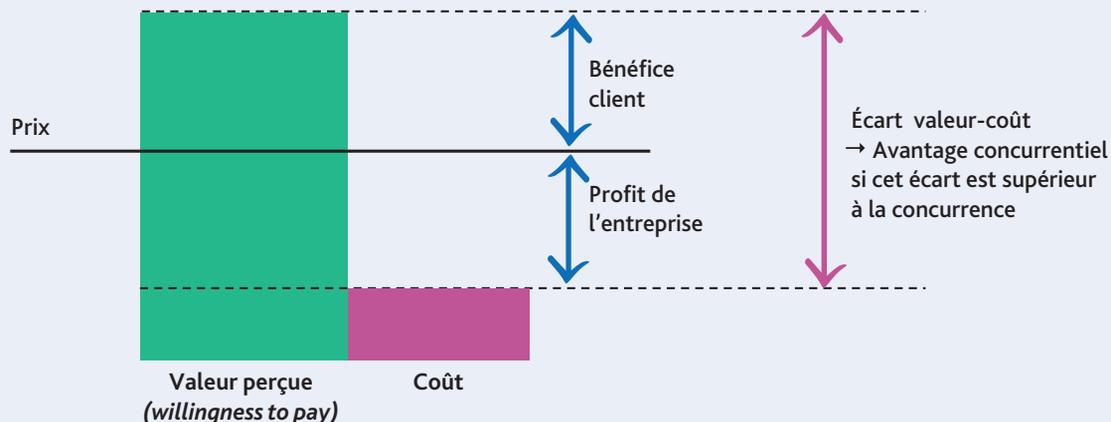


Figure A.1 Coût, valeur perçue et avantage concurrentiel

Ce prix sera peut-être le même que celui que le client aurait payé pour acheter un produit concurrent. Mais, à prix égal, le client va toujours maximiser son bénéfice en optant pour l'offre dont la valeur lui paraît la plus élevée. C'est donc bien l'écart entre prix et *willingness to pay* qui attire les clients vers l'entreprise, alors que c'est l'écart entre coût et prix qui détermine le profit de l'entreprise. La *business strategy* consiste à maximiser la somme des deux, à savoir l'écart entre coût et valeur perçue, pour créer un avantage concurrentiel.

Résumons cette idée simple et fondamentale en une phrase : pour gagner davantage d'argent que ses concurrents, une entreprise doit maximiser à la fois le bénéfice client (écart entre valeur perçue et prix) et son propre profit (écart entre prix et coût), ce qui revient à maximiser l'écart valeur-coût.

Si l'entreprise est capable de maintenir durablement un écart valeur-coût supérieur à celui de ses concurrents directs, on dira qu'elle a réussi à créer un avantage concurrentiel durable. Cette entreprise aura en effet des profits plus élevés que la moyenne de l'industrie, soit parce que ses marges seront plus fortes, soit parce qu'elle attirera davantage de clients. Certaines entreprises parviennent même à s'arroger à la fois une part de marché et des marges plus fortes que celles de la concurrence, comme Coca-Cola ou Nespresso.

Toute la partie « *business strategy* » de *Strategor* est consacrée à cette question : comment créer un avantage concurrentiel durable dans une industrie donnée ?

## Les trois piliers de l'avantage concurrentiel

### Analyser l'industrie

Les sources d'un avantage concurrentiel sont spécifiques à chaque domaine d'activité. Créer un avantage concurrentiel dans la réservation d'hôtels en ligne, le transport aérien, l'extraction du nickel, l'exploration pétrolière, les chaussures de luxe ou les vins de Champagne ne relève évidemment pas des mêmes problématiques. Un préalable essentiel à la formulation d'une stratégie concurrentielle est donc de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres dans des activités aussi différentes que l'extraction du nickel ou la chaussure de luxe.

En d'autres termes, les décisions de *business strategy* doivent être adaptées aux caractéristiques de l'industrie. Dans la chaussure de luxe, le style, la mode, le prestige, voire la capacité à flatter un certain snobisme, sont des facteurs clés de succès pour Louboutin et ses émules. En revanche, pour une entreprise comme la SLN (groupe Eramet), qui extrait le nickel de Nouvelle-Calédonie, il est impossible de compter sur des astuces de marketing et une politique de valorisation de la marque pour impressionner les clients et augmenter les prix, alors que le cours du nickel varie en fonction de l'offre et de la demande mondiales.

La première étape dans la quête d'un avantage concurrentiel est donc « d'analyser l'industrie », c'est-à-dire de comprendre les caractéristiques de l'environnement économique qui conditionnent la performance à long terme des entreprises de cette industrie. C'est l'objet du chapitre 1. Remarquons que cet environnement est le même pour tous les concurrents : toutes les entreprises d'une industrie donnée font face au même ensemble d'opportunités et de contraintes. Leurs analyses de l'industrie devraient donc conduire aux mêmes constatations, mais pas nécessairement aux mêmes choix stratégiques. Certains concurrents vont essayer de se différencier avec des produits plus chers. D'autres vont s'orienter vers une stratégie *low cost*, etc.

### **Analyser la stratégie de l'entreprise**

Dans sa quête d'avantage concurrentiel, chaque entreprise fait donc des choix spécifiques. Elle cible certains clients, privilégie certains canaux de distribution, développe des technologies et des produits spécifiques, noue des partenariats avec certains fournisseurs, etc. C'est la combinaison de ces choix qui constitue la stratégie de l'entreprise.

Toutes les entreprises ne peuvent pas faire les mêmes choix et donc avoir la même stratégie. Les entreprises disposant de ressources financières importantes seront en mesure de faire des choix hors de portée des entreprises plus petites ou moins bien dotées en capital. Certaines entreprises disposant de technologies innovantes peuvent mettre sur le marché des produits révolutionnaires. De ce fait, une évaluation très minutieuse des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise, telles que sa taille, sa réputation, sa culture, ses actifs, ses ressources et ses compétences, ses sources de revenus et sa structure de coût, en un mot son *business model*, constitue le deuxième pilier de l'avantage concurrentiel. C'est l'objet du chapitre 2.

### **Analyser la dynamique concurrentielle**

Si une entreprise arrive à créer un avantage concurrentiel significatif, les clients vont affluer et ses profits s'envoler. Les concurrents vont-ils rester les bras croisés ? Certainement pas. Il y a fort à parier au contraire qu'ils feront tout pour éviter que cette situation s'installe. Leur survie en dépend. Ils vont tenter de retenir leurs clients avec des prix inférieurs et/ou une proposition de valeur supérieure. Les grands gagnants de ce jeu concurrentiel sont bien sûr les clients... aux dépens de la rentabilité de l'industrie dans son ensemble !

Pour que l'avantage concurrentiel devienne durable, il est donc nécessaire de prévoir comment et dans quelle mesure les concurrents vont réagir aux choix stratégiques de l'entreprise, que ce soit pour imiter sa stratégie ou en trouver une meilleure. Sinon, l'avantage concurrentiel s'érodera très vite, ce qui détériorera au bout du compte la position de l'entreprise par rapport à la concurrence. Le troisième pilier

de l'avantage concurrentiel est donc l'analyse de la dynamique concurrentielle, que nous présenterons dans le chapitre 3. Le but de cette analyse est de comprendre et d'anticiper les actions et les réactions des concurrents face à la stratégie de l'entreprise, et plus largement d'étudier la dynamique des interactions concurrentielles dans l'industrie.

Ces trois champs d'analyse – la structure de l'industrie, la stratégie de l'entreprise et la dynamique concurrentielle – constituent les trois piliers sur lesquels une entreprise peut construire un avantage concurrentiel durable (voir figure A.2).

Nous développerons les différents types d'avantage concurrentiel et leur durabilité dans le chapitre 4. Nous aborderons la question de l'innovation dans le chapitre 5.

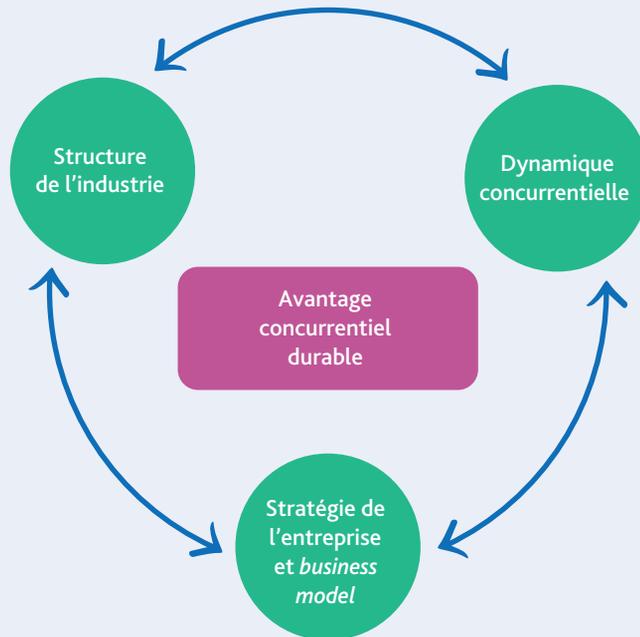


Figure A.2 Les composantes de la *business strategy*

## Plan de la partie

<b>Chapitre 1</b> Analyser l'industrie.....	17
<b>Chapitre 2</b> Analyser la stratégie de l'entreprise.....	69
<b>Chapitre 3</b> La dynamique concurrentielle.....	103
<b>Chapitre 4</b> Construire un avantage concurrentiel durable.....	133
<b>Chapitre 5</b> Innover pour créer de nouveaux <i>business models</i> ....	179



La capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement économique est un facteur fondamental de sa réussite. Cet environnement se caractérise par des variables comme la croissance du marché, les taux d'intérêt, le prix de l'énergie, les préférences des clients, la concentration du secteur... autant de facteurs qui influencent fortement la performance de l'entreprise.

Ce chapitre présente les méthodes d'analyse de l'environnement qui permettent d'évaluer et de prédire la performance de l'industrie :

- les méthodes de type PESTEL qui analysent le macro-environnement ;
- les méthodes de type « les cinq forces de Porter » qui se focalisent sur les facteurs endogènes à l'industrie.

Ces méthodes évitent des erreurs d'analyse en isolant les facteurs externes qui déterminent la performance de l'industrie dans son ensemble. Nous discuterons également des limites de ces approches et des compléments à leur apporter pour mieux analyser l'environnement et la concurrence.

## Plan du chapitre

### Section 1

Performance de l'industrie et performance de l'entreprise 18

### Section 2

Analyser le macroenvironnement : le modèle PESTEL 25

### Section 3

La méthode des cinq forces de Porter 32

### Section 4

« Complémenteurs », effets de réseau, groupes stratégiques 56

## SECTION 1

## PERFORMANCE DE L'INDUSTRIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance d'une entreprise est forcément influencée par la performance de l'industrie dont elle fait partie. Or la profitabilité varie beaucoup d'une industrie à l'autre. Les marges auxquelles on peut prétendre en vendant des cosmétiques ou du vin de Champagne sont nettement supérieures à celles que l'on peut réaliser dans l'automobile ou la sidérurgie. Au fond, la *business strategy* a pour but d'avoir la plus grosse part du gâteau possible dans la valeur que l'industrie crée collectivement.

Par définition, toutes les entreprises concurrentes sur un marché donné – c'est-à-dire les entreprises d'une même industrie dans une même zone géographique – évoluent dans le même environnement économique puisqu'elles servent les mêmes clients avec des produits et services étroitement substituables. Ainsi, les activités « produits laitiers » de Nestlé et Danone évoluent dans le même contexte économique, de même que les activités « beauté » de L'Oréal, Unilever et Procter & Gamble.

Dans une industrie donnée, l'environnement économique crée donc les mêmes opportunités, les mêmes menaces et les mêmes crises pour tous les concurrents. En d'autres termes, l'environnement détermine un potentiel de création de valeur moyen à toute l'industrie.

Ainsi, certaines industries sont collectivement plus profitables que d'autres car leur environnement est beaucoup plus favorable. Les fabricants d'avions de ligne, Boeing et Airbus, qui sont en situation de quasi-duopole mondial, gagnent collectivement plus d'argent que leurs clients, les compagnies aériennes, qui évoluent dans une industrie beaucoup plus concurrentielle. Comprendre pourquoi l'environnement est plus ou moins favorable et prévoir comment il va évoluer est donc un préalable important à toute décision stratégique.

En principe, tous les concurrents devraient faire cette analyse plus ou moins de la même manière. Mais, une fois cette analyse faite, chacun va essayer de développer une stratégie différente pour tenter de s'approprier une part plus importante de la valeur que l'industrie va collectivement créer. C'est pourquoi les caractéristiques de l'environnement déterminent la performance de l'industrie dans son ensemble, et influencent donc dans une certaine mesure la performance de chaque entreprise, mais sans la déterminer complètement. Il est d'ailleurs amusant de constater le biais d'attribution dont font souvent preuve certains dirigeants. Face à des performances décevantes, ils ont tendance à invoquer des causes externes (baisse du marché, concurrence étrangère...); autrement dit, c'est la faute de l'environnement. En revanche, quand l'entreprise améliore ses profits, c'est grâce à leur brillante stratégie !



## 1 Rentabilité économique et coût du capital<sup>1</sup>

Lorsqu'une entreprise arrive à se tailler la part du lion sur un marché très porteur, comme c'est le cas d'Amazon ou de Google, elle devient très rentable et son cours en Bourse – qui est censé refléter ses gains futurs – s'envole. En revanche, dans des industries où la concurrence fait rage, les gains s'amenuisent, surtout si le marché est peu porteur, voire en récession, comme celui de la presse ou des chantiers navals. Et plus les entreprises se débattent pour essayer de gagner leur vie, plus elles se disputent les clients à coups d'investissements et de baisses de prix, plus elles dégradent la rentabilité globale de l'industrie.

Or les investisseurs ne mettent de l'argent dans l'industrie que s'ils ont de bonnes raisons de penser que la rentabilité de l'industrie va dépasser un seuil que l'on appelle le « coût du capital ».

Le coût du capital se définit comme la rentabilité minimale que les investisseurs attendent d'un investissement dans une activité donnée. Il se calcule à partir du rendement des obligations sans risque auquel on ajoute une prime de risque spécifique à l'industrie considérée.

Début 2019, le taux sans risque<sup>2</sup> moyen dans le monde est d'environ 2 %, mais il est très bas en Europe (0,25 %) et nettement plus élevé aux États-Unis (2,7 %). Quant à la prime de risque, elle est de 7,5 % en moyenne mondiale, mais inférieure à 3 % pour les secteurs stables, comme les banques ou les services aux collectivités (eau, gaz, électricité), et elle peut friser les 10 % pour des activités très fluctuantes, comme les semi-conducteurs ou les biotechnologies.

Cette formule de calcul s'explique par le fait que les investisseurs cherchent à rémunérer le risque qu'ils prennent : ils exigent une rentabilité d'autant plus forte que le risque est élevé. Le coût du capital est un coût d'opportunité. Investir dans une activité qui rapporte moins que son coût du capital, c'est s'appauvrir car c'est renoncer à laisser la même somme d'argent sur un support en euros où on recevrait sans coup férir le taux sans risque, c'est-à-dire la rémunération minimale à laquelle il n'y a aucune raison de renoncer. Par conséquent, seules les activités dont la rentabilité dépasse le coût du capital enrichissent les investisseurs. C'est pourquoi on dit qu'elles créent de la valeur.

Toutes choses étant égales par ailleurs, les arbitrages que font les investisseurs entre les différentes opportunités d'investissement ont tendance à ramener, à terme, toutes les industries à une rentabilité proche de leur coût du capital. En effet, l'afflux de capitaux vers les industries créatrices de valeur contribue à créer de nouveaux entrants et des capacités de production additionnelles, ce qui fait baisser les prix et pénalise les profits. À l'inverse, la fuite des capitaux qui sanctionne les industries destructrices de valeur provoque des faillites et des réductions de capacités, ce qui assainit le marché et permet de restaurer un minimum de rentabilité.

Retenons l'essentiel : la performance économique d'une industrie (comme celle d'une entreprise en particulier) se juge sur la base de l'écart entre sa rentabilité économique (rentabilité des capitaux engagés<sup>3</sup>) et son coût du capital. Une entreprise



### Chiffres clés

- Le taux sans risque mondial est d'environ **2 %**.
- En moyenne mondiale, la prime de risque est de **7,5 %**.

1. Pour une discussion plus détaillée, se référer à : Quiry P., Le Fur Y., et Vernimmen P., 2019. Nous reviendrons sur ces notions dans le chapitre 6.

2. Rentabilité d'un placement sur lequel il n'y a aucun risque de perte sur capital (par exemple, des obligations d'État ou un livret d'épargne).

3. ROCE (Résultat Opérationnel sur Capitaux Engagés ou *Return On Capital Employed*).

ou une industrie n'est attractive pour les investisseurs que si elle crée de la valeur, c'est-à-dire si elle rémunère les capitaux qu'elle emploie au-dessus du coût du capital. On ne peut donc pas comparer la performance de différentes industries sur la base du seul critère du retour sur investissement, car celui-ci ne tient pas compte des différences de risque entre industries. C'est ce critère que nous avons utilisé dans le tableau 1.1 pour classer les industries mondiales par ordre décroissant de création de valeur.

Industrie	ROCE	Coût du Capital	Écart (ROCE-Coût du Capital)
Tabac	41 %	8 %	33 %
Services et conseil du numérique	35 %	10 %	25 %
Services de santé	30 %	8 %	22 %
Publicité	25 %	8 %	17 %
Produits ménagers	23 %	9 %	14 %
Boissons sans alcool	21 %	7 %	14 %
Aérospatial et défense	23 %	9 %	14 %
Diffusion radio télévision	17 %	6 %	10 %
Habillement	15 %	7 %	8 %
Restauration	15 %	7 %	8 %
Loisirs et spectacles	17 %	11 %	7 %
Matériel informatique	18 %	11 %	7 %
Semi-conducteurs	19 %	13 %	6 %
Charbon et dérivés	16 %	9 %	6 %
Transports	14 %	8 %	6 %
Gestion de l'environnement et collecte des déchets	15 %	9 %	6 %
Services de télécommunications	13 %	7 %	6 %
Logiciels informatiques	16 %	10 %	6 %
Chaussures	14 %	9 %	6 %
Commerce de détail spécialisé	13 %	8 %	5 %
Vins et spiritueux	13 %	8 %	5 %
Équipements médicaux	15 %	10 %	5 %
Matériaux de construction	12 %	8 %	5 %
Machines-outils	14 %	10 %	4 %
Chimie	13 %	9 %	4 %
Extraction minière	14 %	10 %	4 %
Promotion immobilière	10 %	6 %	3 %
Hôtels et casinos	10 %	7 %	3 %

Industrie	ROCE	Coût du Capital	Écart (ROCE-Coût du Capital)
Bois et papier	10 %	7 %	3 %
Pneus et caoutchouc	9 %	7 %	2 %
Ingénierie / BTP	10 %	7 %	2 %
Télécommunications sans fil	9 %	7 %	2 %
Transport aérien	8 %	6 %	2 %
Éducation	11 %	9 %	2 %
Pharmacie	12 %	10 %	2 %
Transport routier	8 %	6 %	1 %
Équipements électroniques personnels	11 %	10 %	1 %
Transport ferroviaire	10 %	8 %	1 %
Presse et édition	9 %	8 %	1 %
Énergies renouvelables	8 %	7 %	1 %
Agriculture	7 %	6 %	1 %
Électronique	11 %	11 %	0 %
Commerce de détail	7 %	6 %	0 %
Sidérurgie	8 %	8 %	0 %
Électricité	6 %	6 %	0 %
Distribution et traitement de l'eau	6 %	7 %	0 %
Distribution de pétrole et de gaz	7 %	7 %	-1 %
Foncières	4 %	5 %	-1 %
Pétrole et gaz (entreprises intégrées)	8 %	10 %	-1 %
Immobilier	5 %	7 %	-1 %
Commerce en ligne	9 %	11 %	-1 %
Construction automobile	6 %	7 %	-2 %
Équipement de télécommunications	8 %	11 %	-2 %
Chantiers navals	4 %	7 %	-3 %
Production pétrolière et gazière	7 %	10 %	-3 %
Biotechnologies	9 %	12 %	-3 %
Métaux précieux	6 %	11 %	-4 %

(Moyenne mondiale du taux sans risque = 2 % ; moyenne mondiale de la prime de risque = 7,5 % ; dernières données connues en janvier 2019.)

Source : [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html).

**Tableau 1.1 Les industries mondiales par ordre décroissant de création de valeur**

## 2 De très grands écarts de performance d'une industrie à l'autre

On remarquera que certaines industries (les métaux précieux, les biotechnologies, la production pétrolière et gazière, les chantiers navals, les équipements de télécommunications et la construction automobile) « crèvent le plancher » : elles détruisent de la valeur, car la rentabilité des capitaux investis y est inférieure au coût du capital. Au contraire, d'autres industries sont actuellement très attractives pour les investisseurs car les capitaux y sont rémunérés très au-dessus de leur coût. C'est le cas du tabac, des services et conseils du numérique, des services de santé, de la publicité, des produits ménagers, des boissons sans alcool, de l'aérospatial et de la défense.

Évidemment, ce classement, fondé seulement sur des données 2017-2018, est susceptible de changer avec les évolutions de l'environnement économique à plus ou moins long terme : la voiture électrique va peut-être améliorer la rentabilité des investissements dans l'automobile. En revanche, en ce qui concerne l'industrie du tabac, il faudra, pour rogner ses profits, que les pays pauvres, où la consommation augmente en flèche, trouvent les moyens de mener des politiques de santé publique efficaces, ce qui semble peu probable à court terme.

Mais retenons surtout à quel point la création de valeur varie d'une industrie à l'autre : de - 4 % à plus de 30 % ! À talent égal, il est clair que l'on a davantage de chance de gagner beaucoup plus d'argent en vendant des cigarettes ou des *soft drinks* qu'en construisant des bateaux ou des voitures ! Comprendre les facteurs qui déterminent la performance de l'industrie dans son ensemble et anticiper l'évolution de ces facteurs est donc un préalable indispensable à la formulation d'une stratégie. Cette analyse permet non seulement de faire aussi bien que le reste de l'industrie, mais aussi d'essayer de faire mieux. C'est là le but de la *business strategy*. Certaines entreprises y parviennent brillamment.



### Chiffres clés

D'une industrie à l'autre, la création de valeur peut beaucoup varier : de -4 % à plus de 30 %.

### Exemple

#### Une stratégie performante chez Porsche

- Le rapport annuel 2017 de **Porsche** affiche une rentabilité des capitaux investis d'environ 17 %, à comparer à celle de l'industrie automobile mondiale, qui est inférieure à 6 % (voir tableau 1.1). Si Porsche a le même coût du capital que ses concurrents, soit 6,5 %, sa performance est donc de 10,5 % en termes de création de valeur, alors que l'industrie dans son ensemble a été légèrement destructrice de valeur en 2017. De plus, cette performance n'a rien d'accidentel : depuis plusieurs années, et notamment depuis le changement de stratégie du début des années 2000 qui a conduit au lancement de nouveaux produits comme le Cayenne, un SUV bien loin des traditionnelles 911, Porsche n'a fait qu'augmenter ses parts de marché mondiales et sa rentabilité.

