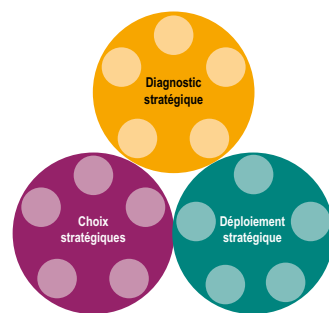


Chapitre 1

Introduction à la stratégie



Objectifs

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :

- Formuler la stratégie d'une organisation de manière synthétique.
- Distinguer les caractéristiques de la stratégie au niveau de la direction générale, au niveau de chaque domaine d'activité ou au niveau opérationnel.
- Expliquer les trois composantes du modèle de management stratégique développé dans cet ouvrage.
- Décrire comment le travail de différentes personnes contribue à la stratégie.
- Apprécier l'importance des différents contextes organisationnels, des disciplines académiques et de quatre prismes théoriques dans la compréhension de la stratégie.

Concepts clés

Stratégie [p. 2](#), mission [p. 7](#), vision [p. 8](#), valeurs fondamentales [p. 8](#), objectifs [p. 8](#), stratégie d'entreprise [p. 9](#), stratégie par domaine d'activité [p. 11](#), domaine d'activité stratégique [p. 11](#), décisions opérationnelles [p. 11](#), modèle de *Stratégie* [p. 11](#), diagnostic stratégique [p. 12](#), choix stratégiques [p. 14](#), déploiement stratégique [p. 15](#), prismes stratégiques [p. 22](#).

1.1 Introduction

Pauline, consultante junior dans un grand cabinet de conseil en stratégie, venait d'être affectée à une nouvelle mission. Accompagnée de deux collègues plus expérimentés – un associé et un manager – elle participait à une première réunion avec le client, le directeur général d'une entreprise de taille moyenne qui envisageait une évolution de sa stratégie. Le directeur général débuta la réunion en expliquant quelle était l'activité de l'entreprise et comment elle avait historiquement construit son succès sur les marchés européens. L'irruption récente de nouveaux concurrents menaçait ces positions, et le conseil d'administration se demandait s'il était pertinent de partir à la conquête d'autres zones géographiques plus éloignées. Le directeur général demanda aux consultants comment ils envisageaient d'aborder ce problème. L'associé expliqua qu'il convenait de réaliser une analyse stratégique complète de la situation de l'entreprise. Pauline savait qu'elle serait chargée de ce diagnostic : il lui faudrait rassembler et analyser toutes les données nécessaires. Elle

devrait comprendre les raisons du succès historique de l'entreprise, évaluer le défi posé par les nouveaux concurrents et plus largement identifier les menaces et les opportunités de l'environnement. Pour cela, elle interrogerait les dirigeants de l'entreprise afin de comprendre quelles ressources et compétences sous-tendaient la stratégie actuelle, mais aussi celles qu'impliquerait une expansion internationale. Elle devrait déterminer quelle serait la nature de cette expansion, à la fois en termes d'orientation et de modalités de développement, et formuler une série d'options stratégiques. Grâce à ces analyses, Pauline espérait pouvoir aider le directeur général à élaborer la stratégie de son entreprise et peut-être ensuite à la déployer.

Le problème posé par le directeur général est un problème de stratégie. Il soulève une série de questions clés pour l'avenir de l'entreprise : comment doit-elle réagir à l'arrivée de nouveaux concurrents agressifs ? Quelles sont ses options de croissance ? L'internationalisation est-elle une bonne stratégie ? Comment conduire au mieux une stratégie et quelles ressources implique-t-elle ? Toutes ces questions stratégiques sont vitales pour la survie de l'entreprise.

Ces questions stratégiques incombent naturellement aux entrepreneurs et aux dirigeants, mais pas uniquement : les managers doivent également comprendre les orientations stratégiques de leur organisation, à la fois pour obtenir le soutien de leurs supérieurs, mais également pour expliquer le sens de leur action à leurs subordonnés. Tout candidat à l'embauche doit se préparer à discuter de stratégie avec ses employeurs potentiels. En fait, avant de postuler dans une organisation, il est préférable de s'assurer qu'elle déploie une stratégie viable. Il existe même des métiers spécifiquement tournés vers la stratégie, par exemple dans les cabinets de conseil – c'est ce que fait Pauline – ou dans les départements stratégie des grandes organisations, et ce sont le plus souvent des positions clés pour de jeunes managers prometteurs.

Cet ouvrage aborde la stratégie dans une perspective large, en traitant à la fois des questions analytiques et financières et des aspects humains liés à la gestion pratique de la stratégie. La réalité de la stratégie est rarement faite d'évidences ou de décisions binaires. Il convient généralement d'explorer plusieurs options et de les tester avec soin avant de faire des choix. Cet ouvrage concerne toutes les organisations capables d'influer sur leurs orientations futures : grandes entreprises multinationales, PME et entreprises intermédiaires, start-up entrepreneuriales, organisations publiques (écoles, hôpitaux, etc.), organisations non gouvernementales et associations. La stratégie importe pour toutes les organisations et pour tous ceux qui y travaillent.

1.2 Qu'est-ce que la stratégie¹ ?

Dans cet ouvrage, la **stratégie** concerne l'orientation à long terme d'une organisation. L'orientation à long terme d'Amazon consiste ainsi à passer de la distribution de livres aux services en ligne. Celle de Disney part des dessins animés pour essayer dans toute une gamme de divertissements. Cette section examine les implications pratiques de cette définition de la stratégie, distingue plusieurs niveaux de stratégie et explique comment résumer la stratégie d'une entreprise par la vision qu'elle affiche.

Schéma 1.1 Définitions de la stratégie

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. »

Alfred Chandler

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. »

Michael Porter

« Une configuration dans un flux de décisions. » « L'orientation à long terme d'une organisation. »

Henry Mintzberg

Stratégie

« Une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel. »

Peter Drucker

Sources : A.D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972 ; M.E. Porter, « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 84 (1997) ; P.F. Drucker, « The theory of the business », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 5 (1994), pp. 95-104 ; H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Towards a general theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

1.2.1 Définitions de la stratégie

Si la stratégie concerne effectivement l'orientation à long terme d'une organisation, elle ne se résume pas pour autant à une définition aussi simple. Le schéma 1.1 présente les définitions de la stratégie proposées par quatre auteurs influents : Alfred Chandler et Michael Porter de la Harvard Business School, Peter Drucker de l'université Claremont en Californie et Henry Mintzberg de l'université McGill. Chacune de ces définitions de la stratégie souligne des éléments essentiels mais pourtant différents. Chandler insiste sur la démarche logique qui mène de la détermination des buts et des objectifs à l'allocation de ressources. Porter se concentre sur les choix délibérés et la recherche d'un avantage concurrentiel. Drucker suggère qu'il s'agit d'une théorie permettant à l'entreprise de l'emporter sur ses concurrents². Quant à Mintzberg, il parle de « configurations » pour souligner que les stratégies ne suivent pas toujours un plan logique et délibéré, mais peuvent émerger de manière plus inattendue. C'est ainsi qu'une série de décisions incrémentales peuvent parfois progressivement converger pour donner naissance à une configuration identifiable, ou « stratégie ».

Ces définitions soulignent des éléments clés pour la stratégie. Pour autant, notre propre définition – « orientation à long terme d'une organisation » – présente deux avantages. Premièrement, l'orientation à long terme d'une organisation peut inclure à la fois des décisions délibérées et rationnelles et des aspects plus émergents et incrémentaux. Deuxièmement, l'orientation à long terme peut reposer sur la recherche d'un avantage concurrentiel, mais aussi sur la coopération, voire sur l'imitation.

Les trois éléments de cette définition – le long terme, l'orientation et l'organisation – peuvent être détaillés au travers de l'exemple de Tesla (voir l'illustration 1.1) :

- **Le long terme.** Les stratégies se mesurent généralement sur des années, voire pour certaines organisations sur des décennies. Le modèle des trois horizons présenté dans le schéma 1.2 souligne l'importance d'une perspective à long terme. Ce

Illustration 1.1

Tesla à pleine vitesse

Tesla Motors avait pour ambition de réinventer l'automobile grâce à une stratégie ambitieuse.

Un peu plus de dix ans après sa création, le constructeur californien d'automobiles électriques Tesla Motors présentait des résultats extraordinairement contrastés : sa capitalisation boursière dépassait les 30 milliards dollars et sa berline Model S avait été désignée « voiture la plus aimée aux États-Unis » en 2014 et 2016 – avec des ventes supérieures à celles de la Mercedes classe S et de la BMW série 7 –, mais Tesla avait perdu 889 millions de dollars en 2015 pour un chiffre d'affaires de 4 milliards, soit près de 18 000 dollars de perte par voiture.

Martin Eberhard et Marc Tarpenning avaient fondé Tesla Motors en juin 2003, mais dès février 2004, Elon Musk en était devenu le P-DG et le principal financeur. D'origine sud-africaine, Elon Musk avait fait fortune en cofondant et revendu les entreprises Zip2 et Paypal, avant de créer l'entreprise d'exploration spatiale SpaceX. Si Martin Eberhard avait eu l'intuition du succès d'une voiture électrique en constatant que la performance des batteries lithium-ion progressait de 7 % par an, c'est Elon Musk qui avait formulé la feuille de route de Tesla en 2006 :

- Créer une voiture de sport, vendue en petit volume et à un prix élevé.
- Utiliser l'argent obtenu pour créer une voiture vendue à plus grand volume et à un prix moins élevé.
- Utiliser l'argent obtenu pour créer une voiture vendue en grand volume et à un prix abordable.
- Dans le même temps, proposer des solutions de production d'électricité solaire.

Dix ans plus tard, Tesla était en bonne voie de réaliser son plan. Son premier modèle, commercialisé de 2006 à 2012 à plus de 2 400 exemplaires, avait été la Tesla Roadster, un petit cabriolet électrique dont le prix de départ était de 109 000 dollars. Il avait été suivi à partir de 2012 par la Model S, une berline dont le prix de départ était de 59 900 dollars (mais dont certaines versions dépassaient les 130 000 dollars). En quatre ans, la Model S avait été vendue à plus de 150 000 exemplaires. En 2015, Tesla avait lancé la Model X, croisement entre un SUV et un monospace, vendue 5 000 dollars de plus que la Model S, dont elle partageait 30 % des pièces. Enfin, en mars 2016, Tesla avait annoncé la Model 3, dont la commercialisation était prévue à partir de fin 2017 aux États-Unis à un prix de départ de 35 000 dollars. En une semaine, plus

de 325 000 clients avaient versé un acompte de 1 000 dollars pour réserver une Model 3, apportant au passage 325 millions de dollars à Tesla et lui assurant un chiffre d'affaires potentiel d'au moins 14 milliards.

Contrairement à la plupart des constructeurs automobiles, Tesla pratiquait un niveau élevé d'intégration verticale. Ses voitures étaient conçues en interne et fabriquées dans son usine de Fremont en Californie, rachetée à GM et Toyota en 2010 pour 42 millions de dollars. Les batteries, au départ achetées à Panasonic, étaient produites en très gros volume dans la *Gigafactory*, une usine géante inaugurée en 2016 près de Reno dans le Nevada. Les voitures n'étaient pas vendues par un réseau de concessionnaires et d'agents, mais directement par Tesla dans ses propres magasins. Enfin, Tesla avait déployé sur les principaux axes routiers un réseau de chargeurs rapides que ses clients pouvaient utiliser gratuitement.

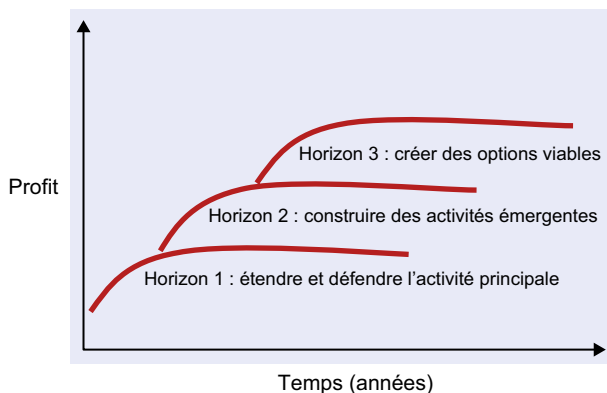
Si la date de commercialisation de la Model 3 était encore incertaine et que le mode de conduite autonome qui équipait les Model S avait déjà causé la mort d'un client en mai 2016, Tesla continuait à dérouter son plan. En 2015, l'entreprise avait annoncé le développement de la *Powerwall*, une batterie à usage domestique permettant de stocker et de revendre l'électricité entre voisins. En 2016, Tesla avait fusionné avec SolarCity, un producteur d'énergie solaire, dont Elon Musk était aussi le cofondateur et le principal actionnaire, ce qui avait soulevé des soupçons de conflit d'intérêts. Enfin, alors que l'année 2015 était le douzième exercice déficitaire consécutif pour Tesla, son activité la plus rentable restait paradoxalement la revente de droits d'émettre du CO₂ aux autres constructeurs automobiles : l'État de Californie taxait en effet les constructeurs automobiles en fonction des émissions de CO₂ de leurs voitures. Tesla, dont les véhicules étaient tous électriques, accumulait ainsi des crédits qu'il pouvait revendre à ses concurrents. Rien que sur le troisième trimestre de 2016 – premier trimestre bénéficiaire depuis 2013 – la revente de ces crédits carbone avait rapporté 139 millions de dollars à Tesla.

Sources : tesla.com ; marketplace.org, 8 mai 2013 ; forbes.com, 26 octobre 2016 ; reuters.com, 27 octobre 2016 ; *Le Monde*, 18 novembre 2013.

Questions

1. En quoi la stratégie de Tesla correspond-elle aux différentes définitions du schéma 1.1 ?
2. Sur quoi le succès de Tesla repose-t-il ?

Schéma 1.2 Les trois horizons de la stratégie



Note : « profit » sur l'axe vertical peut être remplacé par des objectifs non financiers ; le nombre d'années peut varier.

Source : M. Baghai, S. Coley et D. White, *The Alchemy of Growth*, 2000, Texere Publishers, p. 5.

modèle suggère que toute organisation devrait considérer qu'elle comprend trois types d'activités, définies par leur « horizon », mesuré en années. L'horizon 1 concerne les principales activités actuelles. Dans le cas de Tesla, il s'agit des modèles S et X. Les activités de l'horizon 1 doivent être défendues et étendues, mais on peut estimer que, à long terme, elles cesseront de croître, pour finir par décliner, et que ce recul se mesure en termes de profit ou de tout autre indicateur clé pour l'organisation. L'horizon 2 concerne les activités émergentes qui devraient apporter de nouvelles sources de profit. Pour Tesla, il s'agit de la finalisation de la Gigafactory. Enfin, l'horizon 3 rassemble un éventail de possibilités pour lesquelles rien n'est encore sûr. Il s'agit souvent de projets de recherche et développement (R&D) risqués, d'initiatives entrepreneuriales, ou de marchés pilotes dont certains seront porteurs de succès, mais dont la plupart échoueront. Pour Tesla, l'horizon 3 peut se situer à moins de deux ans avec le lancement de la Model 3 et des batteries Powerwall. En revanche, pour un laboratoire pharmaceutique, du fait des contraintes de R&D et des délais d'obtention des autorisations de mise sur le marché, l'horizon 3 peut se situer à plus de dix ans. Dans l'exploitation forestière, la vitesse de renouvellement des arbres place l'horizon 3 à au moins 30 ans. Pour autant, même si les échelles de temps varient, le point essentiel de ce modèle est que les managers doivent éviter de se focaliser sur les problèmes à court terme et sur leurs activités actuelles. La stratégie consiste à repousser l'horizon 1 le plus loin possible, tout en anticipant les horizons 2 et 3, même si les stratégies correspondantes impliquent une large part d'incertitude.

- **L'orientation stratégique.** Au cours des années, les stratégies suivent une forme d'orientation à long terme ou trajectoire. L'orientation stratégique de Tesla va des voitures électriques aux solutions de production et de stockage d'électricité verte. Parfois, l'orientation stratégique n'émerge de manière cohérente qu'au bout d'un certain temps. Pour autant, les dirigeants et les entrepreneurs tentent de la définir selon des objectifs à long terme. Dans les entreprises, l'objectif qui sous-tend l'orientation à long terme est généralement la recherche du profit.

Celui-ci n'est cependant pas toujours le moteur de l'orientation stratégique. Les organisations publiques et les associations ont d'autres types d'objectifs : par exemple les résultats sportifs pour un club de football. Par ailleurs, même dans les entreprises, le profit n'est pas toujours l'unique objectif recherché. Dans les entreprises familiales, les actionnaires peuvent parfois accepter de sacrifier la maximisation du profit pour assurer la transmission à la prochaine génération. Les objectifs qui sous-tendent les orientations stratégiques doivent donc toujours être précisément analysés.

- *L'organisation.* Dans cet ouvrage, les organisations ne sont pas considérées comme des entités unifiées et clairement délimitées. Les organisations impliquent en effet des relations complexes, en interne comme en externe, avec de multiples *parties prenantes*. Les parties prenantes – ou *ayants droit* – sont les individus ou les groupes qui dépendent d'une organisation pour atteindre leurs propres buts, et dont cette organisation dépend également. En interne, les organisations rassemblent des individus qui présentent généralement des opinions divergentes et plus ou moins pertinentes sur ce qu'il faudrait faire. Chez Tesla, le cofondateur Martin Eberhard a ainsi été évincé par Elon Musk. D'un point de vue stratégique, il est donc toujours important de prendre en compte le contexte organisationnel, et notamment les points de vue et les intérêts des différentes personnes impliquées. En externe, les organisations entretiennent de multiples relations, par exemple avec des fournisseurs, des clients ou des partenaires. Pour Tesla, le lien avec les investisseurs et l'opinion publique est crucial. La stratégie est donc fortement influencée par les frontières de l'organisation : qui inclure à l'intérieur du périmètre d'activité et quelles relations entretenir avec ce qui n'en fait pas partie.

Au travers de ces trois aspects, les décisions stratégiques présentent des caractéristiques distinctives :

- Les décisions stratégiques ont en général pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*. Tesla a ainsi pour objectif de lancer une voiture électrique abordable en grand volume, afin de concurrencer les constructeurs automobiles classiques. Dans la sphère publique, un avantage stratégique peut consister à fournir de meilleurs services que les autres acteurs, de manière à obtenir le soutien et le financement des autorités de tutelle. Dans tous les cas, la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales. Premièrement, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts (voir dans le chapitre 4 la notion de chaîne de valeur). Pour les entreprises, cette création de valeur au-delà des coûts est la condition indispensable à la génération de profit. Deuxièmement, ce système de création de valeur – ou *modèle économique* – doit être *difficilement imitable* par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable. Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.
- La stratégie implique une *allocation de ressources* : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles. Afin de déployer une stratégie, il convient d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses, ce qui détermine le *périmètre d'activité* de l'organisation. Dans le cas de Tesla, il faut ainsi arbitrer l'allocation de ressources entre la conception de la Model 3, la finalisation de la Gigafactory,

le déploiement de bornes de recharge rapide et le développement de nouveaux produits : certaines ressources peuvent bénéficier à plusieurs activités, d'autres sont spécifiques à chacune. Cependant, une entreprise qui modifierait la configuration de ses ressources au moindre revirement de conjoncture ne ferait certainement pas de la stratégie mais se contenterait de tactiques. Le stratège doit donc *s'engager* sur ses décisions, et une stratégie se manifeste avant tout par des décisions difficilement réversibles. Si une entreprise change de stratégie tous les six mois, elle n'a pas de stratégie.

Afin de résumer les caractéristiques distinctives des décisions stratégiques, on peut utiliser le *modèle VIP*, qui désigne les trois dimensions fondamentales de la stratégie³ : la valeur, l'imitation et le périmètre. Selon ce modèle synthétique, la stratégie – en tant qu'orientation à long terme d'une organisation – consiste à répondre à trois questions :

- Sur quel modèle de création de *valeur* la performance de l'organisation repose-t-elle? (Quel est le modèle économique utilisé?)
- Comment éviter l'*imitation* de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin d'assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel sur le long terme?
- Sur quel *périmètre* orienter ce modèle de création de valeur? (Que faire? Que ne pas faire? Sur quels marchés? Au long de quelle filière?)

1.2.2 Le but de la stratégie : mission, vision, valeurs et objectifs

Cynthia Montgomery, de la Harvard Business School, affirme que la définition et l'expression d'une intention stratégique explicite et motivante constituent l'une des tâches essentielles de tout stratège⁴. En effet, en l'absence d'une intention stratégique claire, la stratégie choisie reste creuse pour ceux qui sont censés l'appliquer ou l'analyser. Ils sont donc contraints d'interpréter par eux-mêmes ce que fait l'organisation et pourquoi. Selon Montgomery, l'intention affichée de l'organisation doit répondre à une question essentielle : en quoi et pour qui l'organisation fait-elle une différence? Les parties prenantes seront d'autant plus motivées qu'elles comprendront quel est leur lien avec cette intention. Par conséquent, les dirigeants doivent parvenir à résumer l'intention stratégique de leur organisation d'une manière qui suscite l'adhésion. Jim Collins et Jerry Porras⁵ affirment que le succès durable de nombreuses entreprises américaines – par exemple GE, Disney ou 3M – peut être attribué (du moins en partie) à la force de leurs valeurs fondamentales.

Les organisations peuvent exprimer leur but de quatre manières :

- La **mission** d'une organisation est l'affirmation de son intention fondamentale, de sa raison d'être. Elle répond parfois à la question – apparemment – simple : « Quel est notre métier? », qui en appelle d'ailleurs deux autres : « Qu'est-ce qui serait perdu si l'organisation n'existait plus? » et « Quelle est notre différence? ». La mission permet de s'assurer que les salariés et les parties prenantes comprennent la stratégie et ont confiance dans son déploiement. Collins et Porras⁶ suggèrent que pour formuler une mission – bien qu'ils n'utilisent pas ce terme – les dirigeants peuvent commencer par décrire ce que fait leur organisation de manière générale, puis affiner progressivement en enchaînant les « pourquoi? », de manière à révéler les causes profondes de ses actions. Ils relatent ainsi l'exemple d'une entreprise de graviers et d'asphalte qui a conclu que sa mission consistait à accroître la qualité des routes pour améliorer le bien-être des populations.

- La **vision** décrit le futur que l'organisation aspire à créer. Son but est de dessiner une image du futur capable d'impliquer et de motiver. La question est donc ici : « Que voulons-nous réussir ? » Collins et Porras suggèrent que, dans cette optique, les dirigeants se demandent : « Si nous étions ici dans 20 ans, que serions-nous fiers d'avoir réalisé ou créé ? » Ils citent l'exemple de la vision initiale de Henry Ford, qui voulait que chacun puisse posséder une automobile. Pour le site suédois de musique Spotify, la vision consiste à devenir « le système d'exploitation de la musique », une plateforme aussi universelle pour la musique que l'est Microsoft pour les applications bureautiques. À la différence de la mission, qui caractérise ce que fait l'organisation, la vision présente le futur qui résultera de son action.
- Les **valeurs fondamentales** sont les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir. Google a ainsi inclus dans ses valeurs : « On peut être sérieux sans costume », « Rapide vaut mieux que lent » et « Ne pas faire le mal ». Ces valeurs doivent être pérennes : si elles sont susceptibles d'évoluer au gré des circonstances, alors elles ne sont pas fondamentales. C'est ainsi que certaines universités n'abandonneront jamais la recherche fondamentale, quelles que soient les contraintes budgétaires qui pèseront sur elles. À l'inverse, Google est devenu tellement omniprésent que certains se demandent si son principe « Ne pas faire le mal » est toujours respecté (voir le cas à la fin du chapitre 13).
- Les **objectifs** sont les résultats spécifiques qu'une organisation doit atteindre. Ils sont souvent formulés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendus ou valorisation du cours de l'action⁷. Les objectifs peuvent également s'exprimer en termes de part de marché, de niveau de qualité, de taux de rétention des clients, etc. Quelquefois, ils concernent directement des indicateurs de mesure de l'avantage concurrentiel. Les compagnies aériennes à bas coût comme Ryanair se donnent ainsi pour objectif de minimiser leur temps d'escale, car c'est l'une des clés de leur succès. De plus en plus d'organisations se fixent des objectifs de « triple résultat », c'est-à-dire non seulement économiques, mais également environnementaux et sociétaux, ce qui souligne leur responsabilité sociale au sens large (voir la section 5.4.1).

Certains observateurs considèrent la mission, la vision et les valeurs comme des déclarations vagues et vides de sens⁸. Au contraire, les objectifs peuvent sembler extrêmement opérationnels. Cependant, la mission, la vision et les valeurs dessinent une vue à long terme de l'organisation et de sa stratégie. Alors que les objectifs sont utiles pour orienter et piloter la performance à court terme, la mission, la vision et les valeurs peuvent être des sources d'adhésion et de conviction, à condition cependant qu'elles aient une véritable signification.

1.2.3 L'affirmation de la stratégie

David Collis et Michael Rukstad⁹, de la Harvard Business School, affirment que les entrepreneurs et les dirigeants devraient être capables de résumer la stratégie de leur organisation en distinguant ses *buts fondamentaux*, qui incluent généralement sa mission, sa vision et ses objectifs, son *périmètre d'activité* et la nature de son *avantage concurrentiel* ou de ses capacités distinctives. La mission, la vision et les objectifs ont été décrits dans la section 1.2.2. Dans cette section, nous nous concentrons donc sur les deux dernières composantes (l'illustration 1.2 présente des exemples de l'ensemble) :

- Le *périmètre d'activité*. Comme nous l'avons vu dans la section 1.2.1, il s'agit d'une des dimensions fondamentales de la stratégie. Il concerne les clients, les marchés et le niveau d'intégration verticale. Pour une école ou une université, il s'agit ainsi de déterminer quelles seront les disciplines enseignées, quels diplômes seront décernés et quelle proportion de l'activité (académique, administrative ou logistique) sera sous-traitée auprès d'intervenants extérieurs.
- L'*avantage*. L'affirmation d'une stratégie doit décrire comment l'organisation compte atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée, et donc ce qui la distingue de ses concurrents en termes d'activités, d'aptitudes et de savoir-faire, lui permettant d'offrir un surcroît de valeur à ses clients ou à ses usagers. Lorsqu'elle est placée en situation de concurrence – ce qui est le cas non seulement pour les entreprises, mais aussi par exemple pour les clubs sportifs –, l'organisation devra se révéler meilleure que celles qui cherchent à atteindre les mêmes objectifs qu'elle. Même dans la sphère publique, les organisations doivent souvent démontrer qu'elles présentent un avantage non seulement les unes par rapport aux autres, mais aussi vis-à-vis de prestataires privés.

Collis et Rukstad suggèrent que l'affirmation des buts, du périmètre et de l'avantage ne devrait pas dépasser 35 mots. La concision permet de s'assurer que le message est à la fois concentré sur l'essentiel et facile à mémoriser. L'affirmation de la stratégie de Tesla pourrait ainsi être : « Accélérer l'avènement d'une économie solaire durable en proposant aussi vite que possible des produits électriques de grande diffusion incorporant de meilleures technologies de batteries. » L'affirmation de la stratégie d'IKEA sur son site Internet est un peu plus spécifique : « Améliorer le quotidien du plus grand nombre [en proposant] une vaste gamme de produits d'ameublement esthétiques et fonctionnels à des prix accessibles. » Celle de Danone est la suivante : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. » Bien entendu, les objectifs affichés ne sont pas toujours atteints. Les circonstances peuvent changer de manière imprévue. Pour autant, ce type d'ambition affichée constitue un guide précieux pour les managers dans leurs décisions quotidiennes, tout comme elle permet aux observateurs de mieux comprendre l'orientation générale de l'organisation. La capacité à formuler clairement et succinctement la stratégie constitue un bon test du niveau de compétence managériale dans une organisation.

De fait, la formulation de la stratégie est utile dans un grand nombre d'organisations. Une petite entreprise innovante peut l'utiliser pour convaincre des investisseurs de sa viabilité. Une organisation publique peut rassurer ses usagers et ses autorités de tutelle sur le fait que ses priorités sont les bonnes. Une association caritative peut attirer des volontaires et des donateurs. Par conséquent, des organisations de toutes sortes publient leur stratégie sur leur site Internet et dans leurs rapports annuels. L'illustration 1.2 présente ainsi les stratégies affichées par deux organisations très différentes : le groupe Samsung et l'École polytechnique.

1.2.4 Les trois niveaux de stratégie

La stratégie intervient à trois principaux niveaux dans une organisation :

- Le premier niveau, celui de la **stratégie d'entreprise** – ou stratégie *corporate* –, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Il inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la

Illustration 1.2

L'affirmation de la stratégie

Deux organisations aussi différentes que le groupe industriel coréen Samsung et l'École polytechnique affichent leur stratégie.

Samsung

La philosophie de Samsung est simple : consacrer nos compétences humaines et nos ressources technologiques à la création de produits et de services de qualité pour contribuer à un monde meilleur.

Jour après jour, notre personnel met cette philosophie en pratique. Nos dirigeants recherchent les professionnels les plus brillants aux quatre coins de la planète et leur fournissent les ressources dont ils ont besoin pour exceller dans leur domaine de compétences. Résultat : tous nos produits – des puces mémoire, qui aident les entreprises à stocker des informations essentielles, aux téléphones mobiles, qui relient les individus d'un continent à un autre – sont conçus pour embellir le quotidien des utilisateurs. Telle est notre vision d'un monde meilleur.

La vision de Samsung Electronics pour la nouvelle décennie est la suivante : « Inspirer le monde, créer le futur. » Nous avons pour objectif d'inspirer les communautés à travers le monde, en mettant au point de nouvelles technologies, des produits innovants et des solutions créatives. En outre, Samsung souhaite promouvoir une nouvelle valeur pour ses réseaux principaux, à savoir son secteur d'activité, ses partenaires et ses salariés.

Dans le cadre de notre nouvelle vision, nous avons comme objectif d'atteindre 400 milliards de dollars de CA et de devenir l'une des cinq plus grandes marques au monde d'ici à 2020. Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois grands axes stratégiques : la créativité, le partenariat et le talent.

L'avenir nous semble très prometteur. Tout en nous appuyant sur nos réalisations passées, nous avons hâte d'explorer de nouveaux domaines, tels que la santé, la médecine et la biotechnologie. Samsung s'est engagé à être un leader créatif sur les nouveaux marchés et à devenir un véritable numéro 1 orienté vers l'avenir.

L'École polytechnique

Parce qu'en période de guerre économique globale, seule l'innovation crée la prospérité, l'École polytechnique produit et partage des connaissances pluridisciplinaires au plus haut niveau, pour ses élèves, pour les entreprises et pour la société, en développant l'esprit entrepreneurial, l'audace et le sens de l'intérêt général dans ses enseignements et dans sa recherche. L'ADN de l'École : une foi en l'innovation, moteur de la prospérité. Sa devise : « Pour la Patrie, les Sciences et la Gloire. »

Le dogme de l'École est celui de la pluridisciplinarité, dans ses enseignements comme dans sa recherche. Structurée autour de dix disciplines scientifiques incluant les sciences humaines et sociales, elle focalise ses recherches selon huit thèmes impliquant une collaboration entre les laboratoires.

L'École est au service de ses étudiants, des entreprises et de la société. Le culte de l'intégrité et le sens de l'intérêt général font partie de sa culture fortement enracinée. Plus largement, l'École s'ouvre sur le monde et accueille avec ferveur les expériences étrangères.

L'École conjugue désormais ces qualités essentielles avec la pratique, non moins nécessaire, de l'esprit entrepreneurial et de l'audace, vertus indispensables dans un monde qui sourit aux équipes agiles et ouvertes au risque.

Sources : samsung.com ; polytechnique.fr.

Questions

1. Rédigez une courte formulation de la stratégie de Samsung et de celle de l'École polytechnique, incluant les buts, le périmètre et l'avantage. En quoi la différence de contexte influe-t-elle sur la formulation ?
2. Rédigez la formulation de la stratégie de votre propre organisation (votre employeur, votre école ou votre université). Quelles implications cette formulation pourrait-elle avoir sur votre activité ou votre formation ?

manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Tesla, passer de l'automobile aux batteries à usage domestique relève incontestablement de la stratégie d'entreprise. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est essentiel, car la détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation constitue le point de départ de toutes les autres décisions stratégiques.

- Le deuxième niveau est celui de la **stratégie par domaine d'activité**, qui consiste à déterminer comment chacune des activités d'une organisation doit se comporter sur son propre marché. Il concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée *stratégie concurrentielle*. Dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent. Un **domaine d'activité stratégique** (DAS) – ou *strategic business unit* (SBU) – est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Tesla comprend ainsi deux DAS : les véhicules électriques et les batteries à usage domestique. Lorsqu'une organisation inclut plusieurs activités, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.
- Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les **décisions opérationnelles** qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, Tesla doit continuer à attirer des investisseurs pour accompagner sa croissance. Le succès stratégique repose nécessairement sur des décisions et des activités opérationnelles : ce sont grâce à elles que la stratégie peut effectivement exister. Si les décisions opérationnelles ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci restera lettre morte. C'est la raison pour laquelle la stratégie est souvent appelée *management stratégique*. En termes de stratégie, le déploiement – c'est-à-dire le management – est au moins aussi important que l'analyse.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

1.3 Le modèle de Stratégique

La structure de cet ouvrage repose sur un modèle en trois parties qui souligne l'imbrication des problèmes stratégiques. Le **modèle de Stratégique** comprend le *diagnostic stratégique* de l'organisation (contexte), l'évaluation des *choix stratégiques* (contenu) et le *déploiement stratégique* (processus). Le schéma 1.3 résume l'ensemble et établit ainsi le propos général de cet ouvrage. Ces trois éléments définissent une démarche pratique pour l'étude des situations stratégiques. Les sections suivantes de ce chapitre détaillent les questions soulevées par chacune des parties de ce modèle. Il est cependant important d'expliquer ce schéma.

Le schéma 1.3 aurait pu présenter les trois éléments du modèle de manière linéaire, le diagnostic stratégique précédant les choix stratégiques, eux-mêmes suivis par le déploiement stratégique. En fait, cette séquence logique est implicite dans la définition de la stratégie donnée par Alfred Chandler (voir le schéma 1.1) et par de nombreux articles et ouvrages consacrés à la stratégie. Pourtant, comme

le souligne Henry Mintzberg, dans la pratique, les composantes de la stratégie ne suivent pas ce cheminement linéaire. Les choix doivent souvent être effectués alors que le diagnostic n'est pas terminé. Une manière de mieux définir une stratégie peut également consister à la déployer. De même, le diagnostic stratégique peut utiliser l'expérience des stratégies déjà déployées. Le retour d'expérience du terrain obtenu grâce au lancement effectif d'une nouvelle offre est souvent beaucoup plus pertinent en termes de diagnostic que les analyses menées par le département de planification.

L'interconnexion entre les cercles dans le schéma 1.3 souligne la nature non linéaire de la stratégie. Le diagnostic, les choix et le déploiement sont intimement liés; et, en pratique, aucun n'est prioritaire. Si, dans cet ouvrage, le processus stratégique a été divisé en sections distinctes, c'est uniquement pour des raisons de commodité structurelle et d'impact pédagogique. Cela ne signifie nullement que, dans la réalité, ce processus respecte un itinéraire défini à l'avance. Comme nous le verrons dans les chapitres suivants, la stratégie ne suit que très rarement un cheminement ordonné, et il serait illusoire de penser le contraire.

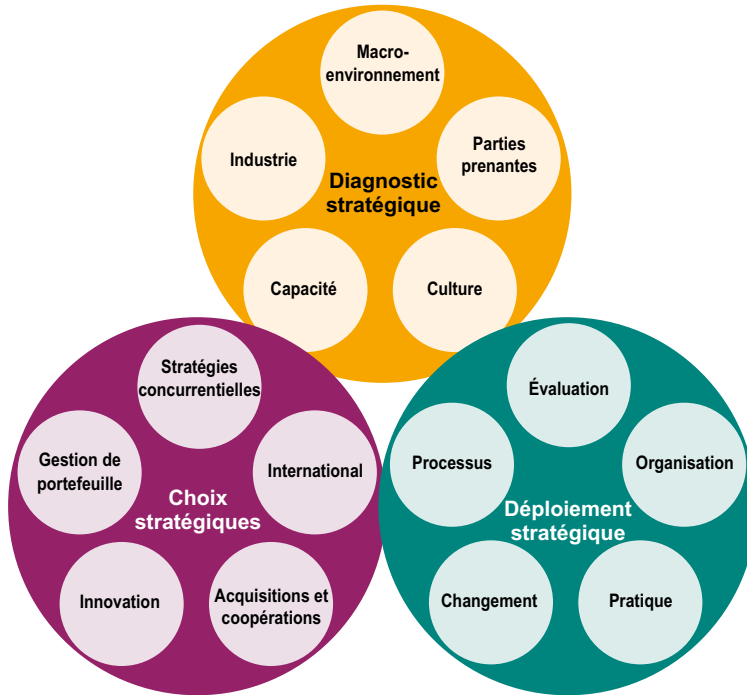
Pour autant, le modèle de *Stratégique* permet de diagnostiquer de manière complète et intégrée le contexte d'une organisation, d'évaluer les choix qui s'offrent à elle et de définir comment les déployer. Chacun des chapitres est le moyen de poser des questions stratégiques essentielles et d'explicitier les concepts et les techniques permettant d'y répondre. C'est en détaillant ces questions et ces réponses qu'il est possible d'élaborer des recommandations stratégiques convaincantes.

1.3.1 Le diagnostic stratégique

Le **diagnostic stratégique** consiste à comprendre l'impact stratégique du macroenvironnement, de l'industrie, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), de ses parties prenantes et de sa culture. Les questions que soulève l'analyse de ces différents éléments sont essentielles à la définition de la stratégie future et font l'objet des cinq chapitres de la partie I de l'ouvrage.

- Le *macroenvironnement*. L'organisation évolue dans un contexte à la fois politique, économique, social, technologique, environnemental et légal qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Certaines de ces variables sont à même de générer des *opportunités* pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des *menaces*. Le chapitre 2 décrit des modèles qui permettent de mieux décrypter la complexité et la dynamique environnementale.
- L'*industrie*. Au niveau de l'industrie, les concurrents, les fournisseurs et les clients peuvent poser des défis à l'organisation. Comment doit-elle gérer ces forces? L'industrie est-elle attractive? La réponse peut significativement différer selon le contexte. Le chapitre 3 présente les modèles qui permettent d'analyser les industries.
- La *capacité stratégique*. Toute organisation présente une capacité stratégique, déterminée par ses ressources (par exemple des machines ou des bâtiments) et des compétences (qu'elles soient commerciales ou technologiques). La question fondamentale concerne l'évaluation des *forces* et des *faiblesses* de l'organisation, c'est-à-dire ce qui lui procure un avantage ou un désavantage par rapport à ses concurrents. Sa capacité stratégique lui permet-elle de répondre aux enjeux de son environnement et d'atteindre ses objectifs? Le chapitre 4 présente les outils et les concepts permettant d'analyser la capacité stratégique.

Schéma 1.3 Le modèle de *Stratégie*



- **Les parties prenantes.** De nombreux acteurs sont concernés par le devenir de l'organisation : non seulement les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients ou les fournisseurs. Comment peut-on aligner l'organisation autour d'un but commun ? La question du *gouvernement d'entreprise* est ici particulièrement cruciale : parmi ses différentes parties prenantes, lesquelles l'organisation doit-elle servir en priorité et comment les dirigeants en seront-ils tenus pour responsables ? Cette interrogation soulève des questions de *responsabilité sociale de l'entreprise* et d'*éthique* : le but de la stratégie est-il approprié et les dirigeants y contribuent-ils ? Le chapitre 5 fournit les concepts qui permettent de répondre à ces questions.
- **La culture.** La culture organisationnelle peut également influencer la stratégie, tout comme les cultures sectorielles ou nationales. Ces influences débouchent parfois sur une *dérive stratégique*, c'est-à-dire sur l'incapacité à mener un changement pourtant nécessaire. La question essentielle est ici : comment la culture façonne-t-elle la stratégie ? Pour y répondre, il est généralement nécessaire de comprendre l'histoire de l'organisation. Le chapitre 6 montre comment les managers peuvent analyser, contester, voire parfois infléchir à leur avantage les différentes influences culturelles.

Appliquer le modèle de *Stratégie* au diagnostic de Tesla permet de souligner certaines questions clés. Comment les exigences sociales, légales, écologiques et politiques en faveur du développement durable vont-elles influencer l'avenir de Tesla ? Les capacités spécifiques de Tesla sont-elles suffisamment valorisées auprès des clients pour assurer aux investisseurs la rentabilité qu'ils attendent ? Tesla

pourra-t-il résister face aux grands groupes automobiles, qui se lancent tous dans les véhicules hybrides et électriques ?

1.3.2 Les choix stratégiques

Les **choix stratégiques** concernent les options stratégiques envisageables pour une organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre. Une organisation peut ainsi être confrontée à toute une série d'orientations stratégiques : se diversifier dans une nouvelle offre, entrer sur un nouveau marché à l'international, voire transformer son activité grâce à une innovation radicale. Elle peut les mettre en œuvre selon plusieurs modalités : acquérir un concurrent déjà actif dans la nouvelle offre ou le nouveau marché, conclure une alliance ou un partenariat avec des organisations qui détiennent les ressources ou les compétences adéquates, ou encore mettre en œuvre sa stratégie par ses propres moyens. Ces questions liées aux choix stratégiques font l'objet de la partie II de l'ouvrage :

- Les *stratégies concurrentielles* et les *modèles économiques* concernent avant tout le positionnement vis-à-vis des concurrents, notamment en termes de prix ou de différenciation. La question fondamentale consiste ici à choisir un modèle économique. Le chapitre 7 décrit les enjeux des stratégies au niveau des domaines d'activité stratégique.
- La *stratégie au niveau de l'entreprise* et la *diversification* concernent la définition du périmètre d'activité global. Il s'agit ici de déterminer quelles activités doivent faire partie du portefeuille et quel doit être le niveau de diversification entre celles-ci. La stratégie au niveau de l'entreprise concerne également les relations entre les différentes activités et la manière dont la direction générale est susceptible d'ajouter de la valeur à chacune. Le chapitre 8 examine les questions relatives à l'étendue du portefeuille d'activité, au degré de diversification et aux relations au sein de l'ensemble.
- L'*internationalisation* est une forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques. Le chapitre 9 présente les critères permettant de choisir les zones géographiques à prospecter en priorité et la manière d'y pénétrer.
- L'*innovation et l'entrepreneuriat*. La plupart des organisations doivent constamment *innover* pour survivre. Quant à l'entrepreneuriat, il s'agit fondamentalement d'un acte d'innovation. La question consiste donc ici à déterminer si l'organisation innove de manière appropriée. Le chapitre 10 est consacré aux choix en termes d'innovation et d'entrepreneuriat.
- Les *acquisitions et coopérations*. Les organisations doivent faire des choix sur leurs *modalités* de développement. Beaucoup privilégient la croissance interne, alors que d'autres préfèrent croître par fusions et acquisitions, ou par alliances et partenariats. La question essentielle consiste ici à déterminer si l'organisation peut se développer par elle-même. Le chapitre 11 examine les différentes modalités de développement.

Là encore, on peut mobiliser le modèle de *Stratégie* pour identifier les choix stratégiques pertinents dans le cas de Tesla. Les questions clés sont alors : Tesla doit-il produire des voitures populaires ou rester sur le créneau des voitures de luxe ? Quelle doit être l'étendue du portefeuille d'activités ? Produire des batteries domestiques constitue-t-il un apport ou une dispersion par rapport à la production de voitures ? Quelles sont les innovations que Tesla doit développer ?

1.3.3 Le déploiement stratégique

Le **déploiement stratégique** consiste à mettre la stratégie en pratique. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles. Ces questions sont traitées par les cinq chapitres qui composent la partie III de l'ouvrage :

- *L'évaluation.* Une fois que les options stratégiques sont établies, il convient de les évaluer. Ces options sont-elles *pertinentes* par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement? Sont-elles *faisables* étant donné la capacité stratégique de l'organisation? Sont-elles *acceptables* au regard des principales parties prenantes? Le chapitre 12 présente une gamme de techniques financières et non financières permettant d'évaluer la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité des options stratégiques.
- *Les processus de développement stratégique.* Les stratégies résultent généralement d'une combinaison de processus *délibérés* et de processus *émergents*. Les stratégies délibérées sont le produit de systèmes formels de planification et de décisions rationnelles, mais, dans la pratique, les stratégies effectivement déployées sont toujours en partie émergentes : elles incorporent une part d'intuition, d'initiatives personnelles de certains membres de l'organisation, de réponse à des opportunités ou des menaces imprévues, voire tout simplement de chance. Quels processus stratégiques une organisation doit-elle alors adopter? Le chapitre 13 présente le rôle respectif de l'intention et de l'émergence dans le développement stratégique.
- *L'organisation.* L'organisation doit permettre d'atteindre les objectifs attendus par la stratégie. Chaque organisation se caractérise par une configuration spécifique de structures et de systèmes. Quels types de *structures* et de *systèmes* faut-il déployer pour assurer le succès d'une stratégie donnée? Le chapitre 14 présente une gamme de structures et de systèmes, et fournit les outils permettant de les choisir.
- *Le changement.* La stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement. La gestion du changement peut mobiliser plusieurs styles et plusieurs leviers. Comment l'organisation doit-elle gérer les changements qu'implique sa stratégie? Le chapitre 15 est consacré à la gestion du changement et aux différentes approches qu'elle peut nécessiter.
- *La pratique de la stratégie.* Le déploiement stratégique implique de nombreuses tâches quotidiennes. Quelles doivent être les tâches de chacun au long de ce processus? Le chapitre 16 examine le détail des processus stratégiques afin d'identifier les *individus* concernés, les *activités* qu'ils doivent conduire et les *méthodes* qu'ils emploient. Ces questions pratiques constituent à la fois une conclusion à cet ouvrage et une introduction pour ceux et celles qui entendent faire de la stratégie.

Le modèle de *Stratégie* permet de soulever les questions suivantes relatives au déploiement stratégique de Tesla : comment assurer la rentabilité attendue par les actionnaires? Comment maintenir le niveau d'innovation? Faut-il moins s'appuyer sur l'intuition d'Elon Musk et recourir à des processus plus formalisés d'élaboration de la stratégie? Est-ce que Tesla nécessite plus de structures et de systèmes? Comment gérer le changement au fur et à mesure de la croissance?

Le modèle de *Stratégie* permet ainsi d'effectuer le diagnostic stratégique d'une organisation, d'envisager différents choix stratégiques et de déployer les stratégies

Tableau 1.1 Les quinze questions stratégiques

Quinze questions clés en stratégie		
Diagnostic stratégique	Choix stratégiques	Déploiement stratégique
1. Quelles sont les opportunités et les menaces dans le macroenvironnement ?	6. Quel doit être le positionnement de chacune des activités ?	11. Quelles sont les stratégies pertinentes, faisables et acceptables ?
2. Comment l'organisation peut-elle gérer les forces dans son industrie ?	7. Quelles activités faut-il inclure dans le portefeuille ?	12. Quels sont les processus de développement stratégiques nécessaires ?
3. Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation ?	8. Quel doit être le développement international de l'organisation ?	13. Quelles structures et quels systèmes mettre en place ?
4. Les attentes des parties prenantes sont-elles alignées avec la mission de l'organisation ?	9. L'organisation innove-t-elle correctement ?	14. Comment l'organisation doit-elle gérer le changement ?
5. La culture est-elle en phase avec la stratégie ?	10. L'organisation devrait-elle se développer seule, par acquisitions ou par coopération ?	15. Quelle doit être la tâche de chacun dans les processus stratégiques ?

ainsi obtenues. Le tableau 1.1 résume les questions clés soulevées par chacun des chapitres. Pour analyser la stratégie de n'importe quelle organisation, il est utile de les poser toutes systématiquement. Les outils et concepts permettant d'y répondre figurent dans les chapitres correspondants.

La logique du modèle de *Stratégie* peut également être appliquée à notre vie personnelle. Nous devons tous prendre des décisions lourdes de conséquences, et les questions qu'elles soulèvent sont du même ordre. Par exemple, un candidat à l'embauche cherchant un poste en stratégie doit comprendre le marché du travail, évaluer ses forces et ses faiblesses, établir la liste des opportunités d'emploi et définir quels sont ses véritables objectifs (diagnostic). Puis il doit choisir un type de poste et soumettre sa candidature (choix). Enfin, il doit occuper ce poste et commencer à envisager le poste suivant (déploiement). Tout comme le modèle de *Stratégie* est non linéaire, l'expérience modifie généralement les objectifs initiaux. C'est en mettant concrètement en œuvre ses choix de carrière que chacun acquiert une meilleure compréhension de ses forces et de ses faiblesses, ce qui lui permet de définir de nouvelles ambitions.

1.4 La stratégie comme métier

La stratégie n'est pas la chasse gardée des dirigeants. Les managers opérationnels doivent eux aussi agir dans le cadre de la stratégie de leur organisation, atteindre les objectifs qui leur sont fixés et gérer un ensemble de contraintes. Ils doivent communiquer leur stratégie à leurs équipes : leur performance dépendra de leur capacité à l'exprimer avec conviction. En fait, les managers opérationnels jouent un rôle de plus en plus important dans l'élaboration de la stratégie. De nombreuses organisations impliquent leurs responsables intermédiaires dans des processus de réflexion stratégique. Étant plus proches des réalités quotidiennes, ceux-ci constituent une source précieuse d'informations et d'innovations pour les équipes diri-

geantes. L'obtention d'une promotion dépend souvent de leur capacité à participer aux débats stratégiques et à en discuter avec les dirigeants¹⁰.

La stratégie fait donc partie du travail ordinaire de nombreux managers. Il existe par ailleurs des spécialistes de la stratégie, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. La plupart des grandes organisations possèdent un département stratégie¹¹. Ces services spécialisés, qui exigent généralement des candidats ayant reçu une formation en management, peuvent constituer un début de carrière intéressant en stratégie, en particulier après une expérience opérationnelle. Une autre porte d'entrée est le conseil en stratégie, industrie qui a connu une forte croissance dans les dernières décennies. Les pionniers du domaine, le Boston Consulting Group, McKinsey ou Bain, ont été rejoints par des concurrents plus récents tels qu'Oliver Wyman ou des cabinets plus généralistes comme Accenture, IBM Consulting ou PwC, qui ont tous développé une branche dédiée à la stratégie¹². Tous ces cabinets recrutent eux aussi des diplômés en management ou des ingénieurs, comme Pauline dans l'introduction de ce chapitre¹³.

L'illustration 1.3 précise en quoi peut consister le travail stratégique au quotidien, à la fois pour des managers opérationnels et pour des spécialistes. Svetlana, manager dans une multinationale, Camille, consultante en stratégie, et Ziad, responsable de la planification dans un grand hôpital, et ont tous une expérience différente de la stratégie, mais on retrouve des thèmes communs dans leurs propos. Ils estiment tous les trois que la stratégie est un travail stimulant et gratifiant. Les deux spécialistes, Ziad et Camille, parlent plus que Svetlana des outils analytiques. Cette dernière a quant à elle personnellement expérimenté les limites d'un plan stratégique, ce qui a conduit à souligner l'importance de la flexibilité et la nécessité d'impliquer ses subordonnés dans l'élaboration de la stratégie. Ziad et Camille ne se limitent pas à des rôles d'analystes. Camille insiste sur la construction d'un consensus avec les clients, de manière à s'assurer du déploiement de la stratégie. Ziad lui non plus ne considère pas que la mise en œuvre est automatique, c'est pourquoi il continue de travailler avec les départements après leur avoir transmis ses recommandations. Il estime que la stratégie et l'opérationnel sont intimement liés : les agents opérationnels doivent comprendre la stratégie pour être efficaces, et les stratèges doivent comprendre les contraintes opérationnelles pour être pertinents. Pour lui, la stratégie est une étape précieuse dans sa carrière, qui lui permettra d'évoluer vers un poste plus opérationnel.

La stratégie ne concerne pas des organisations abstraites : c'est un métier pour de nombreuses personnes. Cet ouvrage a ainsi pour objectif d'équiper le lecteur afin de lui permettre de mieux exercer ce métier ou de mieux travailler avec ceux qui l'exercent.

1.5 L'étude de la stratégie

Afin de mieux comprendre la démarche utilisée dans cet ouvrage, il est utile de présenter un bref historique de la stratégie comme objet d'étude. Son étude et son enseignement résultent en effet de plusieurs influences majeures, en particulier de l'économie, de la sociologie et de la psychologie. Étudier sérieusement la stratégie implique de s'appuyer sur des recherches rigoureuses. C'est la raison pour laquelle nous vous conseillons la lecture d'une série d'articles et d'ouvrages à la fin de chaque chapitre¹⁴.

Illustration 1.3

Des stratégies

La stratégie constitue une large part du travail de Svetlana, Camille et Ziad.

Svetlana

Après une première expérience en marketing, Svetlana est devenue, à 33 ans, directrice de la filiale suisse d'une entreprise russe de technologies de l'information. Elle doit non seulement développer la stratégie de sa filiale, mais également interagir régulièrement avec la maison mère :

« Moscou ne s'intéresse pas aux détails, mais à l'avenir de l'activité. »

Le plan stratégique d'origine de la filiale a dû être fortement adapté :

« Quand nous sommes arrivés ici, nous avons quelques idées sur la stratégie, mais nous avons vite compris que la réalité était très différente des plans. La stratégie n'était pas complètement mauvaise, mais nous avons quand même été obligés de la modifier en profondeur afin de nous adapter au marché. À présent, nous en sommes à la troisième phase : les fondamentaux sont en place et nous devons nous focaliser sur les tendances afin de prendre les devants et d'être au bon endroit au bon moment. »

Svetlana travaille étroitement avec ses équipes sur la stratégie. Pour cela, elle organise un séminaire de réflexion annuel (voir le chapitre 16) :

« Réunir les gens leur permet de comprendre la situation d'ensemble, plutôt que de se focaliser sur leur

propre champ de responsabilité. C'est une bonne chose de rassembler les réalités de chacun. »

Svetlana est enthousiaste sur son travail en stratégie :

« J'aime beaucoup la stratégie. Le plus stimulant est de réfléchir pour trouver d'où nous venons et où nous pourrions aller. Nous avons commencé dans un café il y a cinq ans et aujourd'hui nous avons plus ou moins réalisé ce que nous espérions. La stratégie vous permet de mesurer votre succès, elle vous dit si vous avez bien travaillé. »

Voici son conseil :

« Ayez toujours une stratégie. Ayez un but ultime en tête. Mais acceptez les réactions du marché et celles de vos collègues. Soyez prêt à ajuster votre stratégie : l'ajustement, c'est le plus important. »

Camille

Diplômée d'une école de commerce, Camille a rejoint un grand cabinet de conseil en stratégie à Paris. Elle a été attirée par le conseil car elle voulait aider les organisations à s'améliorer :

« Ce que j'aime, c'est résoudre des problèmes. C'est un peu comme résoudre un mystère : vous avez un problème et vous devez trouver une solution qui convient pour aider l'entreprise à croître et à prospérer. »

Son travail est exigeant intellectuellement :

« Les délais sont courts. Vous devez résoudre le problème en deux ou trois mois. Il y a beaucoup de pression. Cela vous pousse et vous aide à vous connaître vous-même. Nous ne sommes que trois ou quatre

Dans cet ouvrage, nous examinons les trois principales branches de la stratégie comme objet d'étude : le *contexte*, le *contenu* et les *processus*. Chacune de ces branches est importante dans la réalisation d'une stratégie, et chacune est sous-tendue par des travaux de recherche dont l'approche analytique peut être utile à la pratique de la stratégie. Le schéma 1.4 présente ces trois branches et les champs de recherche qui leur correspondent, dans l'ordre chronologique de leur apparition. Les flèches indiquent que chacune de ces branches continue à se développer. De manière plus détaillée, ces trois branches présentent les caractéristiques analytiques suivantes :

- Le *contexte stratégique* désigne à la fois le contexte interne et externe de l'organisation. Toutes les organisations doivent prendre en compte les menaces et les opportunités présentes dans leur environnement. L'*analyse du macroenvironnement* a été un thème récurrent en stratégie dès les années 1960. L'*analyse industrielle* est devenue une tradition de recherche à partir du début des années 1980, lorsque Michael Porter montra comment les outils de l'économie industrielle

dans une équipe, donc, même en tant que junior, vous devez apporter une contribution significative au projet. Vous avez beaucoup d'autonomie et vous êtes utile dès le départ, à un niveau plutôt élevé.»

Son travail peut impliquer des modélisations financières et marketing (voir les chapitres 3 et 12), différents types d'entretiens et un travail étroit avec les équipes du client :

« En tant que consultant, vous passez beaucoup de temps à construire des arguments solidement étayés par des faits, qui aideront votre client à prendre des décisions. Mais au-delà des faits, vous devez être capable d'impliquer vos interlocuteurs. Pour que vos recommandations soient effectivement suivies, vous devez obtenir un consensus. Les gens doivent être d'accord.»

Camille résume ainsi l'attrait du conseil en stratégie :

« J'aime apprendre à grande vitesse. J'ai l'opportunité d'accroître mes compétences. Une année dans le conseil c'est comme deux années dans une entreprise normale.»

Ziad

À 42 ans, Ziad est expatrié en Arabie saoudite, où il dirige le service de planification stratégique d'un grand hôpital avec un budget de plusieurs millions.

« Ici, l'analyse rationnelle est très importante. Nous disposons de beaucoup de données récoltées par les meilleurs cabinets de conseil et un certain nombre de conseillers de haut niveau et nous devons les exploiter pour prévoir et anticiper. Une bonne partie

de mon activité consiste à élaborer des documents pour les parties prenantes les plus influentes. Nous utilisons toute une série d'outils et de techniques, dont l'analyse statistique, les scénarios (voir le chapitre 2), l'analyse de sensibilité (voir le chapitre 12), ainsi que le test d'hypothèses (voir le chapitre 16). Nous menons des études internes pour suivre les progrès de la mise en œuvre.»

Ziad a été surpris par le temps et les efforts consacrés à consulter personnellement les principales parties prenantes internes et externes :

« Je dois consulter chaque chargé de projet et chaque directeur, et surtout les parties prenantes externes les plus influentes politiquement, quel que soit leur niveau de connaissances. Il faut les flatter pour obtenir leur adhésion.»

Ce que Ziad apprécie tout particulièrement dans son métier, c'est :

« changer les perceptions des gens, amener des individus puissants à prendre des décisions et à en comprendre les raisons, plutôt que de se cacher derrière des comités interminables » (voir le chapitre 16).

Sources : entretiens (les noms des interlocuteurs ont été changés).

Questions

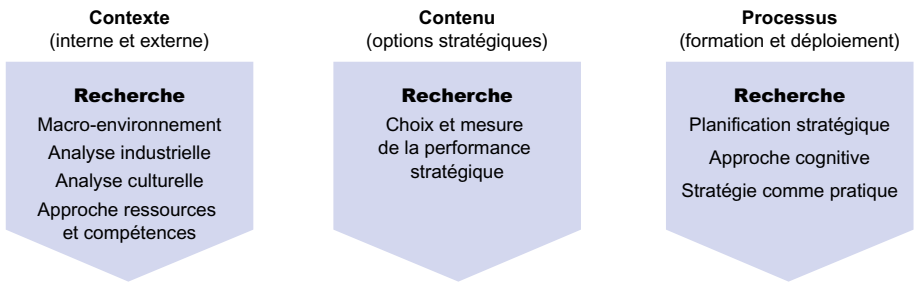
1. Par lequel de ces rôles de stratège êtes-vous le plus attiré(e) : manager d'une filiale dans une multinationale, expert interne ou consultant ? Pourquoi ?
2. Que devriez-vous faire pour obtenir un tel poste ?

pouvaient être employés afin de déterminer dans quelle mesure une industrie était ou non attractive¹⁵. À partir de la même époque, l'*analyse culturelle* s'est appuyée sur des travaux de sociologie afin de souligner l'impact des valeurs partagées sur les comportements. Dans le contexte externe, il apparaît également que les stratégies doivent être en adéquation avec les cultures sectorielles ou nationales. L'*approche par les ressources* se focalise sur le contexte interne, afin de déterminer les caractéristiques distinctives de chaque organisation¹⁶. Selon cette approche, l'analyse économique des marchés, l'analyse psychologique des biais émotionnels ou perceptuels et l'analyse sociologique des cultures organisationnelles permettent d'identifier les caractéristiques particulières (ou ressources) qui contribuent à l'avantage concurrentiel spécifique d'une organisation ou à ses faiblesses.

- Le *contenu stratégique* concerne la nature des différentes stratégies et leur probabilité de succès. Il s'agit ici de déterminer le mérite de différentes options stratégiques. Le champ de la *mesure de la performance stratégique* a commencé

par utiliser l'analyse économique pour comprendre le succès de différentes stratégies de diversification. Cette branche reste très active de nos jours, la diversité des questions abordées ne cessant de croître : mesure de l'intérêt des innovations stratégiques, des stratégies d'internationalisation, ou encore des multiples formes d'alliances ou de réseaux. La mesure de la performance stratégique s'appuie le plus souvent sur une analyse rigoureuse des options stratégiques et mobilise des concepts d'économie, de manière à établir quelles sont les stratégies les plus rentables et dans quelles conditions. Elle s'oppose à l'idée reçue selon laquelle certaines stratégies seraient bonnes dans l'absolu.

Schéma 1.4 Les trois branches de la stratégie



- Les *processus stratégiques* examinent de quelle manière les stratégies sont formées et déployées. Il s'agit ici d'aider les managers dans les processus pratiques de management stratégique¹⁷. À partir des années 1960, la *planification stratégique* a consisté à s'appuyer sur l'économie et des approches scientifiques afin de construire des systèmes rationnels et analytiques permettant l'élaboration et le déploiement de la stratégie. Cependant, la stratégie n'est pas faite que de systèmes : elle implique également des individus. Depuis les années 1980, l'approche *cognitive* a montré comment les perceptions, les émotions et les jeux politiques mettent en cause les analyses rationnelles. Les spécialistes de cette approche recommandent d'accepter la réalité désordonnée et irrationnelle des organisations plutôt que d'essayer d'imposer une rationalité théorique¹⁸. Enfin, l'approche de la *stratégie comme pratique* utilise la microsociologie pour expliquer en détail les processus stratégiques, qu'ils soient formels ou informels¹⁹. Cette approche se concentre sur la manière dont les individus font de la stratégie et sur l'importance des outils et des compétences qu'ils doivent mobiliser à cet effet.

Un demi-siècle de recherche en stratégie a ainsi produit de nombreuses approches. Chacune peut apporter des éclairages, les problèmes stratégiques devant toujours être abordés à partir de plusieurs points de vue. Une stratégie conçue à partir de critères uniquement économiques peut rapidement échouer du fait de facteurs psychologiques et sociologiques. Réciproquement, une stratégie qui ne repose que sur l'adhésion émotionnelle ou sur l'acceptation culturelle n'a aucune chance de succès si elle ne s'appuie pas également sur des conditions économiques favorables. Comme le montrent les quatre prismes présentés à la fin de ce chapitre, une seule perspective est généralement insuffisante pour obtenir une bonne stratégie. Une analyse complète requiert généralement des références économiques, psychologiques et sociologiques.