ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/265908548

Stratégie de l'entreprise

Book · January 2011

CITATIONS
2

READS
6,270

2 authors:

Michel Gervais
Université de Rennes 1
76 PUBLICATIONS **435** CITATIONS

SEE PROFILE

Christophe Herriau
Université de Rennes 1
14 PUBLICATIONS **45** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project TDABC and Equivalence Costing Methods View project

All content following this page was uploaded by Michel Gervais on 24 April 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

GESTION

Stratégie de l'Entreprise

6e édition

Michel GERVAIS
Christophe HERRIAU

ECONOMICA

Dans un contexte de turbulence, il est essentiel de détecter les vraies opportunités, les vraies menaces et de garder la maîtrise de l'action. Le présent ouvrage propose des guides de raisonnement pour répondre à cette problématique et construire des stratégies victorieuses. Notamment,

• il développe les modèles de réflexion stratégique centrés sur l'analyse de la concurrence et ceux qui intègrent davantage la coopération interfirme (stratégies d'alliance, stratégies d'impartition, firme-réseau) ;

• il insiste :

– sur l'intérêt de développer des manœuvres associant à la fois la lutte et la coopération ;

– sur l'obligation de rester flexible, en développant le système de veille, l'apprentissage organisationnel et la gestion des compétences, en imaginant des stratégies de mouvement, etc. ;

– sur la nécessité de maîtriser les processus innovants et de porter une attention particulière à la mise en œuvre des choix (aspects organisationnels, modes d'animation, couplage stratégie-culture) de manière à réduire le fossé entre les décideurs et les exécutants ;

• il expose des modes d'analyse adaptés aux PME.

D'une portée très large, ce livre s'adresse aux dirigeants et aux consultants, aux responsables de la planification et à toute personne qui, au sein d'une firme, est chargée de bâtir ou de gérer la stratégie. Il constitue également une référence de base pour les étudiants en sciences de gestion (licences, masters, écoles supérieures de commerce, etc.).

*

* *

Michel GERVAIS *est professeur agrégé de sciences de gestion à l'Université de Rennes 1. Il participe à des cycles de formation en stratégie-contrôle de plusieurs universités étrangères ; il est co-fondateur de la revue* Finance Contrôle Stratégie.

Christophe HERRIAU *est maître de conférences à l'Université de Rennes 1. Il intervient dans des cycles de formation en stratégie de plusieurs universités et écoles étrangères ; il anime des séminaires professionnels en stratégie et pilotage de la performance au sein de l'IRPEC (institut dépendant de l'IGR-IAE de Rennes).*

ISBN 978-2-7178-6077-1

43 €

9 782717 860771

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 5

1. Les débats autour d'une définition 6
2. Les homologies militaires 10
3. L'approche sociologique de la stratégie 23
4. L'intégration de l'apport incrémentaliste dans la démarche rationaliste 27
5. Une approche dynamique du projet stratégique 31

Première partie :
LES PROLÉGOMÈNES À LA FORMULATION OU À L'ÉMERGENCE D'UNE STRATÉGIE 35

Chapitre 1 : La maîtrise de l'information stratégique 37

1. La veille et le système d'information stratégique 37
2. La construction de scénarios 53

Chapitre 2 : La maîtrise des processus innovants 67

1. La diversité des processus innovants 68
2. Le rôle de l'entrepreneur et des réseaux dans le processus innovant 74
3. L'évaluation de l'intérêt patrimonial de l'innovation 84
4. L'intérêt des innovations de rupture 87

Chapitre 3 : Le diagnostic stratégique 93

1. Les contraintes cognitives du diagnostic stratégique 94
2. La grille de diagnostic proposée par la Harvard Business School 100
3. Les techniques d'analyse de la concurrence proposées par M. Porter 112

Deuxième partie :
L'ÉLABORATION STRATÉGIQUE : L'ACQUISITION DE POSITIONS CONCURRENTIELLES 133

TITRE 1 : LES MODÈLES DE RÉFLEXION FONDÉS SUR LA LUTTE CONCURRENTIELLE 135

Chapitre 4 : Le modèle « expansion-diversification » d'I. Ansoff 137

1. La formulation de la stratégie selon I. Ansoff 138
2. Appréciation du modèle « expansion-diversification » 150

Chapitre 5 : Les modèles de portefeuille d'activités 157

1. Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (BCG) 159
2. Les méthodes d'analyse multicritère 174
3. Les matrices technologiques 184

Chapitre 6 : L'approche contingente de M. Porter 195

1. La formulation des stratégies sectorielles 197
2. La détermination de la stratégie globale d'une firme diversifiée 209
3. Les choix stratégiques possibles selon le stade d'évolution du secteur 213
4. Les choix stratégiques possibles selon la nature de la concurrence 223

Chapitre 7 : Les stratégies de croissance externe et de redéploiement 231

1. Les fondements d'une stratégie de croissance externe. 233
2. Le pilotage de la croissance externe. 242
3. Le redéploiement stratégique de la firme. 250

TITRE 2 : LES ANALYSES INTÉGRANT DAVANTAGE LA COOPÉRATION INTERFIRME 257

Chapitre 8 : Les modalités de la stratégie relationnelle 259

1. Les fondements théoriques de la stratégie relationnelle. 260
2. Les formes de collusion et de coopération 268

Chapitre 9 : La gestion des stratégies relationnelles et de leur association à une stratégie de lutte . . . 289

1. Le management des relations interentreprises 290
2. La combinaison des stratégies relationnelles

Chapitre 10 : Les stratégies d'internationalisation 315

1. Le contexte de l'internationalisation :
2. Les modalités de l'internationalisation. 322
3. Les raisons de l'internationalisation. 333
4. Le choix du mode d'internationalisation 339

Troisième partie :
LE DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DE LA FIRME 347

Chapitre 11 : L'apprentissage organisationnel et l'émergence de la stratégie 349

1. La nature de l'approche incrémentaliste 350
2. L'apprentissage organisationnel et la gestion des compétences : le cœur de l'approche incrémentaliste . . . 365

Chapitre 12 : Les stratégies de mouvement et la gestion de la compétition fondée sur le temps 375

1. La gestion de la compétition fondée sur le temps 377
2. L'usage d'un management stratégique différencié 381
3. Le concept de grappe technologique
4. L'intention stratégique et le concept de portefeuille de compétences. 398
5. L'avantage concurrentiel fondé sur le *business design* et la réinvention permanente 405

Chapitre 13 : La communication stratégique : logiques d'influence et de défense 409

1. Les éléments de la communication stratégique 410
2. Communication et processus d'influence. 412
3. Communication et processus de défense 423

Quatrième partie :
MISE EN ŒUVRE ET GESTION DE LA STRATÉGIE 429

Chapitre 14 : Le plan opérationnel et le contrôle du plan 431

1. La planification opérationnelle. 432
2. Une variante : l'établissement d'un *business plan* 439
3. Le contrôle du plan. 440

Chapitre 15 : La dimension socio-politique du management stratégique. 445

1. Faire le diagnostic des rapports de pouvoir existant au sein de la firme. 446
2. Animer la mise en œuvre de la stratégie 458
3. Le changement et l'identité de la firme 465

Épilogue : La gestion stratégique de la PME 481

1. Les options stratégiques possibles 482
2. Les conditions d'implantation de la planification dans une PME. 484
3. Les éléments d'une planification adaptée à la PME. 486

Conclusion 491

1. Niveau de diffusion des outils et des pratiques de management stratégique 491
2. La stratégie : une combinaison subtile et originale de logiques (ou techniques) complémentaires 495

Bibliographie 499
Index 523

EXTRAITS

3. Communication et processus de défense

Le système de communication stratégique comporte un large volet défensif, lorsqu'il s'agit de communiquer sur la propriété de certains actifs. Cette communication a un impact non négligeable sur les possibilités de développement futures (paragraphe 3.1).

L'entreprise peut aussi s'astreindre à intégrer, dans ses stratégies entrepreneuriales, une composante pré-processuelle ou processuelle[1] de protection judiciaire (paragraphe 3.2).

3.1. Communication et valorisation du patrimoine

La protection des *intangible assets* de l'entreprise laisse quelquefois poindre des malentendus sur le rôle hypertrophié que le brevet est censé jouer. Contrairement à une idée très répandue, un brevet n'est pas un moyen juridique d'empêcher la contrefaçon, mais sa détention donne le droit de se défendre contre un contrefacteur supposé. Il constitue donc un outil défensif important. Le brevet permet la négociation, la dissuasion ou la création d'un « champ de mines » autour de la nouveauté[2] ; il réduit les menaces et le niveau des pertes en cas d'attaque.

Cependant, il n'est pas évident de déposer un brevet, de le déposer

1. C. Champaud, D. Danet, *Stratégies judiciaires des entreprises*, Paris, Dalloz, 2006.

2. P. Corbel, S. Raytcheva, « Le brevet comme outil de gestion des risques : une étude exploratoire des effets de la détention d'un portefeuille de brevets sur le risque de subir une attaque en contrefaçon », *Actes de la 18e conférence internationale de management stratégique*, Grenoble, juin 2009.

pour tout et de le déposer partout. Selon P. Bressé[1], le bon usage des brevets implique de s'interroger sur les motifs réels qui inciteraient l'entreprise à en déposer. Il peut s'agir :

– de lutter contre la contrefaçon. Comme le brevet est un droit de se défendre, il implique les moyens de cette défense, sans quoi le dépôt est lui-même inutile ;

– de capitaliser et « patrimonialiser » un avantage concurrentiel. Le dépôt de brevet permet de profiter d'une situation momentanée de monopole et de détenir une légitimité juridique à exploiter des droits sur une innovation ;

– de structurer ses actifs avec des *intangible assets* à fort potentiel. Le brevet donne une consistance réelle à des actifs immatériels, participant ainsi à une meilleure valorisation du fonds de commerce et facilitant la communication financière de l'entreprise en cas de reprise ou de transmission ;

– d'organiser un rapport de force dans une négociation. Les brevets déposés par une structure modeste permettent de défendre ses spécificités et de rééquilibrer les effets de taille lors de la discussion ;

– de se donner une image de firme innovante.

Dans certaines situations, le dépôt de brevet ne va pas s'imposer, notamment si le coût est prohibitif ou si l'entreprise souhaite préserver un secret total sur les sources de son innovation. La communication sur les brevets doit se faire à bon escient.

Deux axes permettent de définir les modalités d'une communication stratégique adéquate : l'importance du budget que l'entreprise peut consacrer à la protection de ses actifs et la quantité de brevets en portefeuille que l'on juge nécessaire pour que la communication sur le patrimoine influence l'environnement.

Cinq manœuvres sont alors possibles :

– si l'entreprise dispose de moyens importants et que les menaces sont réelles, elle peut développer une communication dite du « champ de mines », consistant à occuper le domaine par une grande quantité de brevets. Le coût d'analyse de ces brevets rend pratiquement impossible la détection de l'élément réellement innovant ; il est en effet rapidement prohibitif et hors de portée pour une entité de dimension modeste ;

– une autre stratégie est celle du secret, lorsque le budget de R-D est important et qu'il est essentiel que certaines spécifications ne fassent pas l'objet de communication. Une telle attitude s'appuie sur l'idée contestable que l'innovation ne peut pas être divulguée par imprudence ; la durée de la protection par ce moyen est également soumise à caution.

1. P. Bressé, *Stratégies de propriété industrielle*, Paris, Dunod, 2002, p. 113.

Pour préserver le secret, la simple publication d'informations sur un forum Internet peut quelquefois faire l'objet de poursuites judiciaires (cf. la pratique d'Apple) ;

– lorsque l'entreprise est exposée à un risque de dépôts croisés, de sa part et de la part de ses concurrents, alors que son budget de protection est relativement modeste, elle peut choisir de privilégier l'alliance, afin de ne pas s'engager dans une guerre trop consommatrice de ressources. Peuvent alors se créer de véritables portefeuilles de brevets dont les modalités de mise en œuvre sont décidées en commun par les partenaires, éventuellement en vue de contrer l'accès au marché à un nouvel acteur. Exemple : pour mutualiser les coûts de défense juridique et l'accès à certains brevets sur les aciers automobiles, Arcelor, leader du marché de l'acier, avait, avant sa fusion avec Mittal Steel, contracté une alliance avec Nippon Steel ;

– lorsque la quantité de brevets en cause n'est pas importante et que les budgets sont modérés par rapport au secteur, la communication peut consister à créer une illusion d'optique en faisant la promotion d'un brevet prétendu de grande portée. L'idée est d'améliorer l'image de l'entreprise et de dissuader des acteurs de s'aventurer sur le marché. Le principal risque est que le brevet soit étudié sérieusement par un concurrent et que ce dernier se rende compte qu'il est très fragile ;

– une position médiane, mais difficile à tenir, vise à optimiser les modalités du brevet qui feront l'objet d'une protection, ainsi que la zone géographique sur laquelle l'innovation sera protégée. Une telle démarche repose sur le choix judicieux de deux méthodes : celle de l'évaluation du brevet et celle de l'identification du périmètre de protection. Sur le second point par exemple, certains critères de décision, comme un critère de Pareto de type « on réduit la protection dans les 20 % de pays coûtant 80 % du budget de protection », peuvent s'avérer désastreux pour la stratégie globale de l'entreprise, car les pays les plus coûteux en termes de protection (États-Unis, Japon, Chine) sont souvent les plus sensibles à la nécessité de celle-ci.

3.2. Communication et protection judiciaire de la firme

L'entreprise, dans le cadre de sa politique générale, peut aussi s'interroger sur sa capacité à assumer une démarche judiciaire. On peut alors parler de communication judiciaire de la firme. C. Champaud et D. Danet[1] proposent de structurer la réflexion en deux étapes : l'entreprise rationalise d'abord les aspects pré-processuels de sa démarche, ensuite, s'il y a procès, elle doit être en mesure d'engager une conduite de com-

1. C. Champaud, D. Danet, 2006, p. 19 et suivantes.

munication lui permettant d'arriver à l'issue à laquelle elle pense aboutir.

3.2.1. Les stratégies pré-processuelles

Celles-ci sont multiples. Elles peuvent avoir pour objectif d'aborder un éventuel procès dans des conditions qui soient favorables à l'entreprise. On parle alors de « stratégies de confortement litigieux ». Il s'agit d'utiliser à bon escient son pouvoir d'influence pour obtenir de ses partenaires des clauses contractuelles avantageuses. Cela peut consister :

– en une localisation juridictionnelle qui permet de traiter un éventuel litige dans un lieu où la jurisprudence est plus clémente[1] ;

– en des clauses restrictives aux transferts de droits lors de la vente. L'entreprise précise par exemple dans quelles conditions le client sera considéré comme propriétaire du bien acheté[2], etc.

Des montages juridiques sophistiqués peuvent être aussi un moyen d'absorber le risque judiciaire au lieu et place de la maison mère, en créant notamment une filiale adéquate. Les tenants de telles pratiques doivent cependant être vigilants aux risques qu'elles induisent[3] (logique de fraude ou de dirigeant de fait).

Plusieurs modalités pré-processuelles sont également possibles en matière de protection du patrimoine.

Le transfert de technologie est à la fois un outil de valorisation du patrimoine immatériel, par les produits financiers qu'il engendre, et un outil de défense, par le contrat de licence qu'il induit. Un tel contrat demande cependant des négociations nécessitant la mobilisation de juristes spécialisés.

Le *cross-licensing* (ou concession de licences réciproques) est un contrat entre deux ou plusieurs parties où chaque partie accorde des droits sur sa propriété intellectuelle aux autres parties (où des entreprises s'échangent des licences pour pouvoir exploiter des brevets détenus par l'autre). Ce type d'accord est courant dans des secteurs où les entreprises veulent s'assurer que leurs produits/services ou leurs procédés ne portent pas atteinte aux droits de tiers sur des brevets. Le *cross-licensing* est également un moyen de défense contre de nouveaux entrants dans le secteur et une façon de réduire les coûts d'accès à des technologies liées.

Le *patent pool* (ou communauté de brevets) est un mécanisme dans

1. C. Champaud, D. Danet, 2006, p. 61.

2. Ce procédé est fréquent dans le secteur de l'immobilier où les prestataires intermédiaires d'une construction considèrent souvent dans les contrats qu'ils restent propriétaires des fournitures (fenêtres montées, plaques de plâtre) jusqu'au règlement complet de la facture.

3. C. Champaud, D. Danet, 2006, p. 38 et suivantes.

lequel des détenteurs de brevets mettent en commun leurs brevets dans un *pool* et autorisent ceux qui en ont besoin à y avoir accès et à les utiliser moyennant le paiement de *royalties*. Il correspond à une concession réciproque de licences à un tiers. Le *patent pool* est à la fois un moyen de défense et un outil de rétribution de la contribution à l'effort de recherche dans le secteur. Chaque participant touche une rémunération au prorata des parts qu'il possède dans le *pool*, sans pour autant exploiter la technologie.

Le *gentlemen's agreement* est une forme discrète d'accord pour disposer, le moment venu, d'une position avantageuse de négociation vis-à-vis d'un partenaire détenteur de droits. On peut par exemple faire usage de dépôts d'encerclement ou disposer d'une antériorité confidentielle sur une partie d'un brevet.

Des stratégies pré-processuelles de protection du patrimoine peuvent notamment être mises en œuvre pour éviter les « griffes » des *patent trolls*. Les *patent trolls* ou « entités non exploitantes » sont des acteurs des secteurs technologiques qui ont pour spécialité de « chasser » les brevets et de les valoriser à la place des promoteurs. Leur pratique s'apparente au chantage : le *troll* acquiert des brevets ; il recherche ensuite des fabricants utilisant des technologies similaires pour les forcer à prendre des licences d'exploitation, les estimant contrefacteurs desdits brevets. La licence est proposée à un prix très élevé, sous la menace d'un procès en contrefaçon coûteux, avec une possible interdiction d'utiliser la technologie revendiquée dans les brevets.

3.2.2. Les stratégies de gestion du procès

Elles cherchent à améliorer la position relative de la firme lors d'un procès. Ces stratégies consistent :

– soit à développer des manœuvres permettant de régler ses litiges sans aller devant un tribunal, procédure souvent chronophage et plus coûteuse que la négociation ;

– soit à développer des « processus de gestion du judiciaire ».

Dans la première option, on passera par exemple par la négociation directe ou la voie plus indirecte de l'arbitrage.

Dans le second type d'approche[1], l'entreprise peut être tentée d'instrumentaliser la justice et le procès, pour obtenir ce qu'elle veut. Des stratégies, comme celle du déni ou du silence, sont rarement productives, mais certaines tactiques peuvent viser à créer du délai, afin que le coût du procès devienne difficile à assumer pour la partie adverse.

1. C. Champaud, D. Danet, 2006, p. 175 et suivantes.

Loin d'être un budget résiduel, la communication stratégique de l'entreprise est à la fois un investissement immatériel à long terme qui contribue à l'intégrité de son identité et un levier opérationnel crucial pour agir de manière proactive sur son environnement. Cette communication est aussi l'un des canaux par lequel s'effectue la mise en œuvre de la stratégie (objet de notre quatrième partie).

View publication stats