

*La boîte à outils*

de la

**Stratégie**



*La boîte à outils*

de la

# Stratégie

*2<sup>e</sup> édition*



Avec 8 vidéos  
d'approfondissement

**Bertrand GIBOIN** |  
Préface de **Dan SERFATY** |

DUNOD

Graphisme de couverture : Caroline Joubert ([www.atelier-du-livre.fr](http://www.atelier-du-livre.fr))

Crédits iconographiques de couverture :

- Photo de la boîte : ©Mega Pixel
- Picto 1 : ©bioraven-Shutterstock.com
- Picto 2 : ©Chameleon Design - The Noun Project
- Picto 3 : ©Delwar Hossain - The Noun Project


Mise en page : Belle Page

Traduction en anglais : Jennifer Weinberg

Illustrations : Antoine Giboin

Crédits iconographiques :

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

<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, Paris, 2015, 2016 pour la nouvelle présentation  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-076074-9

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

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

# Préface

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

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

Viadeo a vu le jour en 2004 sur un principe simple : la recommandation. Tout a commencé lorsque Thierry Lunati (cofondateur) et moi-même avons fondé le club d'entrepreneurs Agregator. Une des activités principales au sein de ce club était de partager, avec les autres membres, ses contacts d'investisseurs, d'entrepreneurs et de partenaires potentiels. À cette époque, Internet offrait déjà des opportunités incroyables et nous avons alors décidé d'élargir ce concept et de créer le réseau professionnel Viaduc, qui allait devenir Viadeo. À sa création, Viaduc était réservé aux entrepreneurs, puis il fut rapidement accessible à l'ensemble des professionnels. Son objectif était de permettre à ses membres de réaliser pleinement leur potentiel en partageant leurs contacts de manière fluide et ainsi développer leur entreprise. Le résultat fut au-delà de nos espérances puisque plus de 10 millions de professionnels en France ont rejoint Viaduc en 10 ans. Aujourd'hui encore, c'est cette vision d'échange et de partage qui anime et guide le développement du réseau.

Être entrepreneur, c'est accepter de devoir prendre des décisions stratégiques majeures, engageantes, qui vont influencer fortement le développement de l'entreprise. Certaines s'avéreront positives, d'autres se révéleront être des erreurs.

Au cours de l'aventure Viadeo, des décisions stratégiques de fond sur le positionnement du service, les choix produits, le business model nous ont permis de brillamment réussir face à une série de concurrents de l'époque (2004-2005) dont le nom a été oublié depuis. À l'inverse, notre ambition de nous développer à l'international, en particulier en Chine, qui résonnait pourtant comme une évidence compte tenu du potentiel gigantesque du marché et de la présence limitée de concurrents locaux directs, s'est avérée être une erreur : trop consommatrice de temps, d'énergie et d'argent, malgré l'acquisition de Tianji, un acteur local.

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

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

Viadeo a depuis été repris par *Le Figaro Classified*, avec de nombreux challenges mais aussi bien sûr de très belles opportunités qui nécessiteront des décisions stratégiques clés à prendre par le nouveau management et qui vont, j'en suis convaincu, continuer à aider ses millions d'utilisateurs à gérer au mieux leur carrière professionnelle !

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

Dan SERFATY,  
*serial* entrepreneur, cofondateur de Viadeo

## Sommaire des vidéos d'animation

**Outil 1** Politique, stratégie et tactique

**Outil 2** Le modèle SWOT

**Outil 11** La matrice Ansoff

**Outil 14** La matrice BCG

**Outil 22** L'horloge stratégique

**Outil 27** La croissance externe

**Outil 33** La structure fonctionnelle

**Outil 37** 200 ans d'évolution des structures

# Remerciements

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

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

Je remercie également :

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

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

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

# Avant-propos

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

## Qu'entend-on par stratégie ?

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

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

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

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

## En quoi consiste la stratégie d'entreprise ?

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

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



## Quelles décisions sont considérées comme stratégiques ?

Les choix stratégiques sont les résultats de décisions dites stratégiques.

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

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

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

## Huit dossiers

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

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

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

# Sommaire

	Préface.....	5
	Remerciements.....	7
	Avant-propos.....	8
<b>Dossier 1</b>	<b>Politique et stratégie d'entreprise.....</b>	<b>10</b>
	<b>Outil 1</b> Politique, stratégie et tactique (avec vidéo ▶) .....	16
	<b>Outil 2</b> Le modèle SWOT (avec vidéo ▶) .....	18
	<b>Outil 3</b> Les 4 facettes de la politique d'entreprise.....	20
	<b>Outil 4</b> Les 7 S de McKinsey .....	22
	<b>Outil 5</b> La gouvernance d'entreprise .....	24
<b>Dossier 2</b>	<b>Diagnostic et capacité stratégique.....</b>	<b>28</b>
	<b>Outil 6</b> Macro, méso et micro-environnement.....	30
	<b>Outil 7</b> Les 5 (+1) forces de la concurrence .....	34
	<b>Outil 8</b> Le cycle de vie d'un produit.....	38
	<b>Outil 9</b> Les phases de maturité d'une industrie.....	40
	<b>Outil 10</b> La capacité stratégique.....	42
	<b>Outil 11</b> La matrice Ansoff (avec vidéo ▶) .....	46
	<b>Outil 12</b> L'internationalisation.....	48
<b>Dossier 3</b>	<b>Les matrices de portefeuille d'activités.....</b>	<b>52</b>
	<b>Outil 13</b> Trois matrices classiques de portefeuille .....	54
	<b>Outil 14</b> La matrice BCG (avec vidéo ▶) .....	56
	<b>Outil 15</b> La matrice ADL.....	60
	<b>Outil 16</b> La matrice McKinsey.....	62
	<b>Outil 17</b> Gérer un portefeuille d'activités.....	64
<b>Dossier 4</b>	<b>Les niveaux de stratégie.....</b>	<b>68</b>
	<b>Outil 18</b> La domination par les coûts.....	70
	<b>Outil 19</b> L'effet d'expérience.....	72
	<b>Outil 20</b> La différenciation.....	74
	<b>Outil 21</b> La chaîne de valeur .....	76
	<b>Outil 22</b> L'horloge stratégique (avec vidéo ▶) .....	80
	<b>Outil 23</b> La spécialisation.....	84
	<b>Outil 24</b> La diversification stratégique .....	86
	<b>Outil 25</b> Diversification et synergie .....	88
	<b>Outil 26</b> La croissance interne.....	92
	<b>Outil 27</b> La croissance externe (avec vidéo ▶) .....	94

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

# La Boîte à outils, mode d'emploi

## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?



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

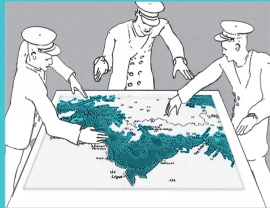
Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont classés par dossier

**DOSSIER**

# 6 DÉCISION ET CHOIX STRATÉGIQUES

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



La décision est le moteur principal de la politique d'entreprise, puisqu'à travers ce processus, les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en actions stratégiques. C'est aussi la facette la moins visible de la politique d'entreprise.  
Comment analyser les processus de prise de décision et les configurations de pouvoir qui s'opèrent les choix stratégiques pour l'avenir de l'entreprise ?

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

Toute entreprise a une stratégie, formulée ou non, cohérente ou pas. On peut toujours identifier ses activités, ses marchés et sa structure organisationnelle. Les changements stratégiques, issus de processus appelés décisions.

— 124 —

L'intérêt de la thématique vu par un expert

**DOSSIER**

# 6

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

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

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

### Les 3 modèles de décision

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

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

### Les 3 situations de décision

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

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

**LES OUTILS**

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

— 123 —

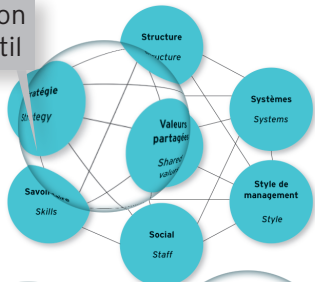
Un menu déroulant des outils

**OUTIL 4**

**Les 7 S de McKinsey**

COMMENT CONDUIRE LE CHANGEMENT ?

La représentation visuelle de l'outil



**En résumé**

Ces 7 variables, commençant par un « S » en anglais, constituent un ensemble interconnecté dont le dirigeant peut se servir pour évaluer les capacités (Stratégie, Structure, Systèmes, Style de management, Savoir-faire), Staff (Social), Shared Values (Valeurs partagées). La cohérence de ces variables détermine l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et chacune doit être prise en compte dans la mise en œuvre d'un changement.

These 7 variables, all starting with « S », constitute an interconnecting unit that the manager must take into account in order to evaluate the evolutionary characteristics of the company. Each one must be taken into account when a change is being carried out.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 1 POLITIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

**OUTIL 4**

**Pourquoi l'utiliser ?**

**Objectif**  
Celle approche permet de dresser une représentation complète de l'entreprise, de porter un diagnostic général sur l'entreprise et son organisation, d'identifier des voies d'amélioration pour ces 7 variables et de préparer la mise en œuvre d'un changement global.

**Contexte**  
Le modèle des 7 S a été mis au point au début des années 1980, par le cabinet américain de conseil en stratégie McKinsey & Company.

**Comment l'utiliser ?**

**Étapes**  
Chaque variable est d'abord analysée séparément, puis le diagnostic prend en compte les connections et la cohérence entre chacune d'elles :

1. **La stratégie** : le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que le management et/ou les actionnaires se sont fixés.
2. **La structure** : la partie rigide de l'organisation, son « squelette », c'est-à-dire la répartition des tâches, les liens et les lignes hiérarchiques existants entre les fonctions.
3. **Les systèmes** : la partie mobile de l'organisation, les « muscles » qui animent comme les procédures formelles et informelles, les modes de fonctionnement.
4. **Le style de management** privilégié dans l'entreprise : paternaliste, autoritaire, directif, persuasif, participatif, déléguatif.
5. **Le savoir-faire** : tous les facteurs permettant à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel, telles les compétences, l'organisation, l'expérience.

6. **L'aspect social** : la gestion des ressources humaines et ses résultats en matière d'accomplissement individuel, de reconnaissance et de motivation des salariés.

7. **Les valeurs partagées** par l'ensemble des salariés, revendiquées en interne et pouvant être exploitées en communication externe (exemples : la satisfaction client, l'esprit d'équipe, l'audace, l'intégrité, la qualité, le professionnalisme, le respect, la responsabilité, la confiance, le soutien des collaborateurs).

**Méthodologie et conseils**

Le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise est d'autant plus fort que ses 7 S sont réellement reconnus par le plus grand nombre de collaborateurs. Dans le cas de la fusion de 2 entreprises, fonder une culture d'entreprise pour la nouvelle structure commune passe par la recherche des valeurs partagées dans les 2 entités.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

**Avantages**

Cette approche globale prend en compte tous les aspects de l'entreprise, à la fois les aspects « dur » (durs), comme la structure, que les aspects « mous » (mous), comme les valeurs partagées.

**Précautions à prendre**

Les 7 S de McKinsey doivent être considérés, une fois établis, comme un cadre de référence. Un des facteurs peut être un avantage concurrentiel, mais ce n'est pas forcément l'objet de mesures de progrès.

**OUTIL 7**

**Les 5 (+1) forces de la concurrence**

Comment être plus efficace ?

Les 3 types de barrières à l'entrée qui peuvent être créées par les entreprises en place sont :  
1. **Les barrières financières** : à travers le coût unitaire élevé (réduction du nombre d'unités produites) ou l'intensité capitalisante pour une start-up (entrée de marché difficile et les coûts de lancement élevés) ;  
2. **Les barrières technologiques** : les brevets, les savoir-faire, les technologies, les brevets et secrets de fabrication, les ressources rares ou encore l'expérience pouvant être plus ou moins transférable d'un domaine d'activité à un autre.

Il existe également des barrières à la sortie contraignant l'entreprise à maintenir dans son périmètre une activité dont les perspectives sont critiques, mais dont la cession est délicate et l'arrêt problématique (exemple : un outil industriel trop spécialisé, des pressions gouvernementales ou des conséquences sociales coûteuses...).

**Comment se manifeste l'internationalisme de l'État ?**

(ou de l'autorité de régulation, locale ou nationale)  
L'intervention de l'État se fait souvent à l'initiative des concurrents d'une industrie pour protéger leur marché : intérêt général (protectionnisme) et indépendance nationale (défense). Ce protectionnisme passe par le pouvoir de régulation de l'État (exemples : règlements et barrières légales, quotas, droits de douane, taxations), par des subventions aux « champions nationaux » n'ayant pas encore la taille critique pour affronter la mondialisation, ou encore par le principe de l'exception culturelle ou agricole.

Dans le modèle des 5 (+1) forces, l'État peut aussi être un client majeur (exemple : pour Dassault) ou le principal fournisseur d'un marché (exemples : la Poste, la SNCF). Il peut même être un prescripteur déterminant (exemple : Airbus pour les compagnies européennes), voire le principal concurrent dans une industrie (exemples : énergie, télécommunications).

Les barrières à l'entrée permettent de préserver le niveau de rentabilité d'une industrie. En l'absence de nouveaux concurrents, les marges se dégradent inévitablement.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

DOSSIER 2 DIAGNOSTIC ET CAPACITÉ STRATÉGIQUE

**OUTIL 7**

**CAS de L'hexagone de l'industrie du livre en 2015**

**1. Intensité concurrentielle**

Hachette, Bertelsmann, Pearson, MacGraw Hill, HarperCollins...

**4. Menace des entrants potentiels**

Google Books, Amazon (Kindle Publishing)

**2. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Imprimeurs, Auteurs

**6. Pouvoir de l'État**

Ministère de la Culture en France, Commission européenne



Un cas pratique commenté

Cet hexagone est une représentation graphique des 5 (+1) forces d'une industrie. Les forces sont évaluées de 0 à 10 et la surface obtenue donne une indication sur les attraits de cette industrie : plus elle est réduite, moins l'industrie est soumise aux pressions concurrentielles et meilleure est la rentabilité attendue. D'après une étude PwC, l'industrie du livre se situe à la 1<sup>ère</sup> place mondiale parmi les industries culturelles devant les magazines, les jeux vidéo, la musique et le cinéma.

1. **Concurrents directs (B/10)** : intensité concurrentielle forte venant d'une situation d'oligopole.

2. **Fournisseurs (4/10)** : pouvoir de négociation faible des imprimeurs et des auteurs (sauf pour les best-sellers).

3. **Acheteurs (8/10)** : pouvoir déclinant des libraires mais pouvoir grandissant des sites de vente en ligne (Amazon).

3. **Pouvoir de négociation des acheteurs**

Libraires, Grande distribution, Sites de vente en ligne

5. **Menace des produits de substitution**

Livre électronique, Terminals de lecture mobile, Plateformes d'auto-édition

4. **Entrants potentiels (7/10)** : menace sérieuse venant de Google Books et surtout d'Amazon à travers Kindle Publishing.  
5. **Offres de substitués (6/10)** : menace du développement du livre électronique (e-book), des terminaux de lecture mobile (iPad et iPhone d'Apple) et des plateformes d'auto-édition (Amazon).  
6. **Pouvoir de l'État (6/10)** : loi Lang encadrant le prix des livres en France, pouvant être remise en cause par le libéralisme de la Commission européenne.

Cet hexagone fait apparaître une industrie du livre soumise aujourd'hui à de fortes pressions, donc peu rentable, dont la transformation risque d'être accélérée par la révolution numérique en marche et les nouvelles habitudes de consommation de produits de loisir (streaming).

# 1

# POLITIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

« On peut parce que l'on croit pouvoir. »

Virgile



**L**e dirigeant détermine la politique de son entreprise en prenant en compte l'élaboration de la stratégie, mais aussi sa mise en œuvre. Il doit être concerné par toute forme d'influence pouvant peser sur l'entreprise.

## Comment situer politique, stratégie et tactique ?

La politique se situe au niveau du choix des orientations générales de l'entreprise, de sa mission (*quelle est notre vocation ?*) et de ses buts (*que voulons-nous devenir ?*). Le dirigeant prend en compte les 3 niveaux de stratégie : stratégie de croissance du groupe (*corporate strategy*), stratégie des différents domaines d'activités (*business strategy*) et stratégie opérationnelle ou tactique (*operating strategy*). Parallèlement aux stratégies concurrentielles, des stratégies collaboratives (ou relationnelles) peuvent être envisagées, consistant à conclure des partenariats avec d'autres organisations, voire des alliances avec des entreprises concurrentes.

## Le modèle SWOT : Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces

Ce modèle de diagnostic interne (à travers les forces et les faiblesses de l'entreprise) et d'analyse externe de l'environnement (par la recherche des opportunités et des menaces) permet d'établir les facteurs clés de succès (FCS) des domaines d'activités où l'entreprise est présente. Il permet aussi d'évaluer sa compétence distinctive par rapport à ses concurrents.

## Les 4 facettes de la politique d'entreprise : Stratégie-Structure-Décision-Identité

Ce modèle présenté à l'origine dans l'ouvrage de référence *Strategor* (dir. Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, Dunod, 6<sup>e</sup> édition, 2013) permet de prendre conscience des relations entre la stratégie et sa mise en œuvre à travers la structure, les processus de prise de décision et l'identité de l'entreprise. Chacune de ces facettes constitue un levier fondamental pour la politique du dirigeant.

## Les 7 S de McKinsey et la conduite du changement

*Strategy* (Stratégie), *Structure* (Structure), *Systems* (Systèmes), *Style of management* (Style de management), *Skills* (Savoir-faire), *Staff* (Social), *Shared values* (Valeurs partagées).

Ces 7 variables interconnectées conditionnent la performance de l'entreprise et ses capacités de changement. Leur analyse permet de mettre en évidence des points d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

## La gouvernance d'entreprise : le dirigeant face à ses actionnaires et aux autres parties prenantes

Devant rendre des comptes à ses actionnaires, le dirigeant doit également accepter l'influence de plus en plus grande des parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs ayant un droit de regard sur les actions menées par l'entreprise. Il peut s'agir de ses partenaires économiques traditionnels (salariés, clients, fournisseurs, distributeurs...), mais aussi, plus indirectement, de la communauté financière, des médias, des collectivités et des associations pouvant être concernées par les décisions de l'entreprise.

### LES OUTILS

1	Politique, stratégie et tactique .....	16
2	Le modèle SWOT .....	18
3	Les 4 facettes de la politique d'entreprise.....	20
4	Les 7 S de McKinsey.....	22
5	La gouvernance d'entreprise .....	24