

# **Les fondements de la stratégie**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



**ALAIN VAS**

# **Les fondements de la stratégie**

**Un voyage illustré,  
de la conception à la mise  
en œuvre**

**DUNOD**

Retrouvez et suivez le MOOC « Les fondements de la stratégie d'entreprise »  
sur la plateforme EDX :  
[www.edx.org/course/les-fondements-de-la-strategie-louvainx-louv10x](http://www.edx.org/course/les-fondements-de-la-strategie-louvainx-louv10x)

Illustrations : Cartoonbase.  
Conception couverture : Misteratomic.

<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, 2017  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-076066-4

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.

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>IX</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>

## **Partie 1** **Vers une démarche stratégique**

<b>1 Définitions et origines de la stratégie</b>	<b>5</b>
Section 1 La stratégie en quelques mots	5
Section 2 Les origines de la stratégie	6
<b>2 Mission, vision et valeurs au cœur de la stratégie</b>	<b>11</b>
Section 1 Énoncer votre mission stratégique	11
Section 2 Élaborer votre vision stratégique	14
Section 3 Capitaliser sur vos valeurs d'entreprise	16

<b>3</b>	<b>Le diagnostic stratégique global</b>	<b>23</b>
Section 1	La segmentation stratégique pour structurer votre entreprise	23
Section 2	Le cadre général du diagnostic stratégique	27

## **Partie 2**

### **Opérer un diagnostic stratégique externe**

<b>4</b>	<b>L'analyse stratégique externe</b>	<b>35</b>
Section 1	Pestel : l'audit macro-environnemental	36
Section 2	Les cinq forces : l'audit micro-environnemental	43
Section 3	La cartographie des groupes stratégiques	57
<b>5</b>	<b>L'analyse stratégique internationale</b>	<b>71</b>
Section 1	Évaluer la pertinence d'une stratégie internationale	71
Section 2	Évaluer les risques de l'internationalisation	77

## **Partie 3**

### **Y associer un diagnostic stratégique interne**

<b>6</b>	<b>L'analyse des ressources et compétences</b>	<b>83</b>
Section 1	Déduire la capacité stratégique de votre entreprise	83
Section 2	Identifier les ressources et compétences de votre entreprise	87
Section 3	Analyser vos ressources à l'aide du modèle VRIN	89
<b>7</b>	<b>L'analyse des sources d'avantage concurrentiel</b>	<b>93</b>
Section 1	Construire la chaîne de valeur de votre entreprise	93
Section 2	Évaluer l'inimitabilité de votre avantage concurrentiel	102

## **Partie 4**

### **Adopter une stratégie concurrentielle (business)**

<b>8</b>	<b>Sept stratégies dans l'espace concurrentiel</b>	<b>111</b>
Section 1	Les origines : trois stratégies génériques de Porter	111
Section 2	Comprendre votre espace concurrentiel	116
Section 3	Les sept stratégies concurrentielles gagnantes	118
 <b>9</b>	 <b>Des stratégies concurrentielles spécifiques</b>	 <b>129</b>
Section 1	Changer les règles du jeu : la stratégie « océan bleu »	129
Section 2	Les stratégies dans des secteurs concentrés	137

## **Partie 5**

### **Garantir une stratégie de groupe (corporate)**

<b>10</b>	<b>Les formes de stratégies de groupe</b>	<b>149</b>
Section 1	Spécialisation vs. diversification	149
Section 2	Les stratégies de diversification horizontale et verticale	153
Section 3	Les voies de développement stratégiques d'Ansoff	158
Section 4	Les matrices de portefeuille d'activités	162
 <b>11</b>	 <b>Les modes de développement du groupe</b>	 <b>173</b>
Section 1	La croissance interne	173
Section 2	La fusion et l'acquisition	176
Section 3	L'alliance stratégique	178

## **Partie 6**

### **Élaborer la mise en œuvre de sa stratégie**

<b>12</b>	<b>Les outils de suivi stratégiques</b>	<b>185</b>
Section 1	Le « business model canvas »	187
Section 2	Le tableau de bord prospectif	193
<b>13</b>	<b>La mise en œuvre de la stratégie</b>	<b>201</b>
Section 1	La gestion du changement	201
Section 2	La méthode des huit étapes de Kotter	203
Section 3	Le leadership au service de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie	207
	<b>Épilogue : un leadership sage</b>	<b>213</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>217</b>
	<b>Remerciements</b>	<b>221</b>
	<b>Index</b>	<b>223</b>



# Préface

Imaginez une entreprise où, chaque lundi matin, l'ensemble du personnel recevrait un mail intitulé « Mise à jour de la stratégie ». Les conséquences seraient désastreuses, très vite ce serait la paralysie complète : plus personne ne pourrait travailler.

Cette expérience de pensée, certes minimale, suffit pourtant à approcher l'essence du management. Pour qu'une stratégie puisse porter ses fruits, il faut en effet ne plus y toucher. Tout comme on ne peut construire une maison si on modifie sans cesse les plans, de même on ne peut assurer la réussite d'un plan stratégique que si on le laisse inchangé pendant un certain temps. Ne dit-on pas qu'on « arrête » une stratégie ? Ce n'est pas un hasard. Pour garantir le succès d'une stratégie, il faut d'une certaine manière arrêter d'y penser, et la mettre en chantier.

Une stratégie doit donc être arrêtée pour la bonne cause. Mais le monde dans lequel elle s'inscrit ne s'arrête pas pour autant. Bien au contraire, même. Et un écart se creuse donc inévitablement entre des hypothèses de travail figées et un environnement tout en évolution. Un jour ou l'autre se posera la question d'une nouvelle stratégie.

La question n'est pas de savoir si oui ou non, une nouvelle stratégie sera un jour nécessaire. Car la réponse est oui. La vraie question est de savoir qui sera à la manœuvre. Serons-nous les pilotes du changement ou serons-nous pilotés de l'extérieur ?

Qu'est-ce qu'une stratégie ? Pour un philosophe, elle est avant tout une idée et il la considère comme telle. Mais qu'est-ce alors qu'une idée ? Pour un philosophe d'entreprise, une idée est avant tout une hypothèse de travail. Et les deux mots sont importants : elle permet de travailler mais, même si elle s'avère excellente, elle n'en perd pas pour autant son statut d'hypothèse.

Une idée est toujours une simplification. Quelques mots, rarement des chiffres. Et une idée ne peut donc jamais être vraie. Ni fausse d'ailleurs. Le seul critère qui permet de juger une idée ou un modèle est son utilité. On peut comprendre ceux qui disent que la théorie d'Einstein est plus vraie que celle de Newton, et que celle de Newton est plus vraie que celle d'Aristote, mais c'est un abus de langage. Une théorie ne peut être vraie car elle modélise. Il vaut mieux dire que celle d'Einstein est plus utile que celle de Newton, etc.

Il en va de même de la stratégie, qui ne peut véhiculer ni certitude, ni absolu, ni vérité. Elle est constituée de quelques concepts simples, elle est formée d'hypothèses, de règles et de principes qui pendant une période donnée semblent le plus utiles à la croissance de l'entreprise. Pendant une période donnée ? Mais au fond qui « donne » cette période ? Cette question nous invite à une deuxième expérience de pensée.

Imaginez cette fois une entreprise parfaite. Une entreprise où, depuis le jeune stagiaire jusqu'aux membres du comité de direction, chacun accomplirait parfaitement ce qui lui est demandé. Dans une telle entreprise, quel serait alors le rôle du dirigeant ? Serait-il encore utile ? La réponse est oui, car le monde est en évolution perpétuelle.

Dans une entreprise parfaite, le dirigeant n'aurait plus que deux points en permanence à son agenda : « quelle est la nouvelle stratégie ? » et « quand la met-on en application ? » Le patron doit être en veille permanente car la différence n'est pas si importante entre « tourner rond » et « tourner *en* rond », et on passe vite de l'un à l'autre.

Un grand manager n'hésite jamais et doute toujours. Il n'hésite pas quand on lui pose une question, il choisit, il décide. Mais il n'oublie pas que s'il est capable de décider, c'est parce qu'un jour il a choisi une stratégie, un cadre de pensée. Douter, ce n'est pas éprouver un sentiment de malaise, c'est se souvenir que toute stratégie n'est jamais qu'une hypothèse, et qu'un jour, d'autres hypothèses de travail devront prendre le relais, car elles s'avéreront plus adéquates.

Le livre d'Alain Vas que vous avez entre les mains nous ramène à cet essentiel. *Les fondements de la stratégie* permettent de comprendre aisément les règles du jeu de l'entreprise qu'un dirigeant ne peut modifier. Mais ce livre lui permettra également d'imaginer comment mieux jouer que les autres...

**Luc de Brabandere**  
Philosophe d'entreprise  
Senior advisor, BCG

À mon fils Eliot,

*« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux. »*

Marcel Proust



# Avant-propos

**N**otre époque connaît des mutations profondes. Notre rapport au temps est bouleversé. Notre société centrée sur l'immédiateté pose la question de l'intérêt d'une réflexion à long terme pour toute organisation. Avez-vous encore besoin de réfléchir à la stratégie de votre entreprise puisque plus rien n'est prévisible et que tout est en mouvement ? Notre réponse est : « plus que jamais ». En effet, que vous soyez actif dans des organisations petites ou grandes, publiques ou privées, cette situation nouvelle invite à mobiliser des outils de réflexion stratégique afin de donner un sens à vos actions actuelles.

Cet ouvrage a pour ambition de vous proposer une boîte à outils, une boussole, qui vous sera utile pour vous épauler dans la préparation du devenir de votre organisation ou de votre industrie tout en vous aidant à prendre des décisions aujourd'hui.

Conçu comme un « voyage en pays stratégique » à travers six îles (six parties), il vous propose un diagnostic stratégique complet (interne, externe, dimension internationale) avant d'aborder la mise en œuvre de la stratégie (leadership, gestion du changement, tableau de bord prospectif).

Nous espérons que ce voyage insulaire vous aidera à construire un avenir stimulant et porteur pour votre entreprise. Bon voyage !

*« Il n'est rien de plus beau que l'instant qui précède le voyage, l'instant où l'horizon de demain vient nous rendre visite et nous dire ses promesses. »*

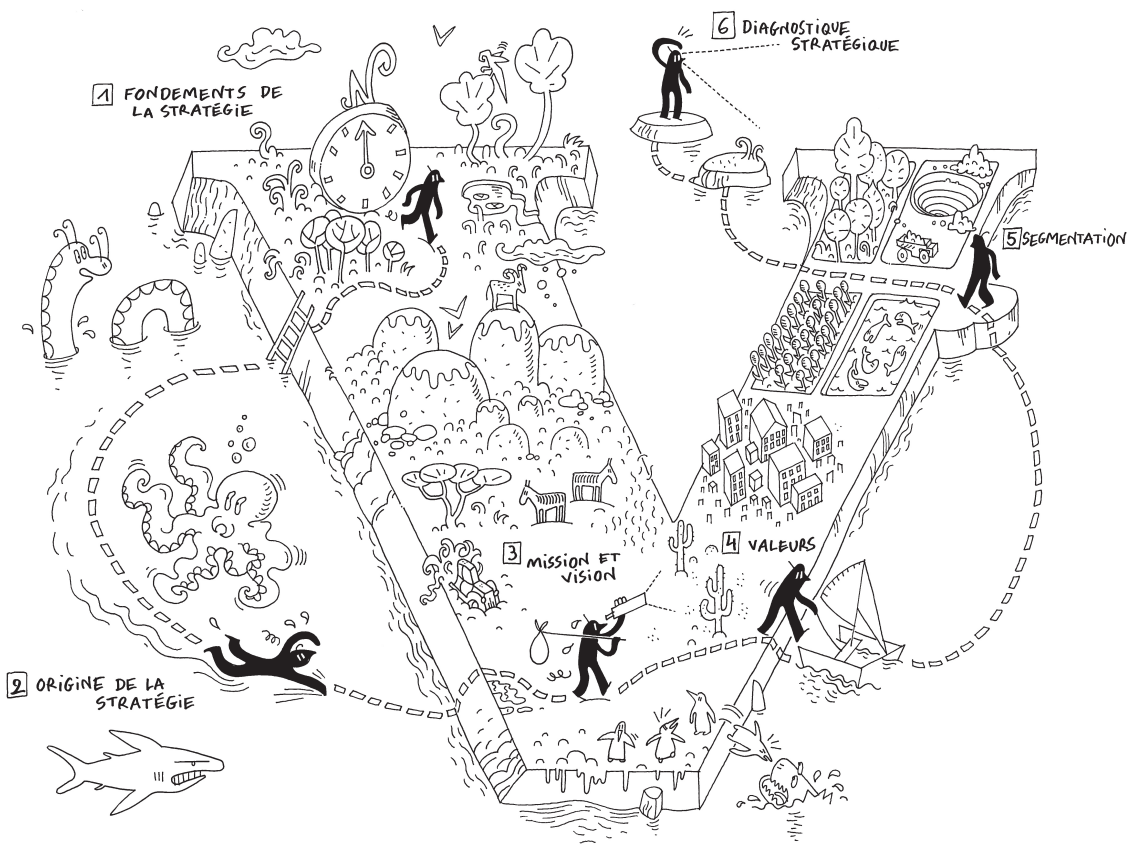
Milan Kundera

# Partie

# 1

Définitions et origines de la stratégie	Chapitre 1
Mission, vision et valeurs au cœur de la stratégie	Chapitre 2
Le diagnostic stratégique global	Chapitre 3

# Vers une démarche stratégique







## Chapitre

# 1

# Définitions et origines de la stratégie

## Section 1

### LA STRATÉGIE EN QUELQUES MOTS

« Une vision sans action reste un doux rêve, mais l'action sans vision est un cauchemar. »

Jour après jour, en tant que chef d'entreprise ou manager, vous êtes amené à prendre des décisions qui influencent le cours des activités de votre entreprise. Cette multitude de petites actions quotidiennes reflète généralement une stratégie d'entreprise, qu'elle soit planifiée ou parfois plus intuitive. Mais que signifie exactement « élaborer une stratégie » ? Avant de tenter une définition précise, essayez de réfléchir aux mots qui vous viennent en tête lorsque vous pensez au concept de stratégie. Voici quelques mots-clés qui y sont souvent associés :

- **Long terme** : La stratégie porte sur l'avenir à long terme de votre entreprise. La notion de temps peut varier selon l'industrie dans laquelle vous vous positionnez.
- **Plan** : La stratégie est un schéma directeur, une boussole qui donne la direction à votre entreprise, qu'elle soit de grande ou de petite taille, publique ou privée.
- **But** : L'objectif principal de votre entreprise, aussi appelé « vision stratégique », répond à la question que vous devez vous poser « vers où voulons-nous aller ? » Cette vision se décompose en objectifs stratégiques concrets qui se déclinent dans les différents départements de votre entreprise.

- **Métier** : Le métier ou la « mission stratégique » de votre entreprise répond à la question « que faisons-nous ? », « quelle est notre raison d'être ? ».
- **Diagnostic** : La stratégie porte aussi sur la capacité de mener un diagnostic, de faire un état des lieux du contexte dans lequel votre organisation évolue. Il est indispensable que vous, manager ou chef d'entreprise, vous appuyiez sur une analyse à la fois interne et externe de votre entreprise. Le diagnostic interne vous permettra de repérer vos forces et vos faiblesses afin de pouvoir cerner vos sources d'avantage concurrentiel. Le diagnostic externe vous permettra de comprendre l'environnement dans lequel évolue votre entreprise.
- **Parties prenantes** : La stratégie consiste à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes dont font partie les clients. Il est bon de rappeler qu'il convient de prendre en considération les attentes actuelles et futures de vos **clients** car elles constituent un enjeu important de votre réflexion stratégique. Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes que sont vos actionnaires, qui escomptent un profit, vos fournisseurs, les sous-traitants, les pouvoirs publics, les groupes de défense des consommateurs mais aussi vos employés ou les organisations syndicales. Il convient d'impliquer au maximum ces parties prenantes dans votre processus de réflexion stratégique.

Mais, finalement, pourquoi consacrer autant de temps à définir la mission de votre entreprise, votre vision stratégique, à fixer vos objectifs stratégiques, à mener un diagnostic et à mobiliser vos différentes parties prenantes alors que votre activité au quotidien absorbe déjà énormément de temps ?

Pour vous aider à faire des choix et à allouer vos ressources limitées au mieux.

La stratégie d'entreprise peut donc se définir comme suit :

#### DÉFINITION

**La stratégie d'entreprise** consiste à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de votre entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour vos clients et pour l'ensemble de vos parties prenantes, en mobilisant votre environnement, vos ressources et compétences spécifiques qui vous permettront de bâtir un avantage concurrentiel pérenne. Elle permet de prendre des décisions (choix) qui vous engagent de façon durable.

## Section 2

## LES ORIGINES DE LA STRATÉGIE

« La meilleure façon de préparer l'avenir, c'est encore de le créer. »

Peter Drucker

## 1 Origine étymologique

---

Étymologiquement, le mot stratégie vient des mots grecs *stratos* (armée) et *agayn* (conduire) pour nommer la science du « commandement » des troupes. Il est donc fréquent de faire référence à ces origines martiales et à des auteurs aussi célèbres que Sun Tzu, pour son traité *L'Art de la guerre* ou Clausewitz, auteur du célèbre *De la guerre*.

## 2 Stratégie militaire

---

Le monde des affaires a eu vite fait de s'emparer de cette métaphore militaire en désignant ainsi « la mobilisation de moyens pour parvenir à une fin déterminée ». Mais la comparaison s'arrête là.

Il subsiste en effet une différence d'ampleur : si le jeu est à somme nulle sur les champs de bataille, il est à somme positive dans le monde des affaires.

- **Somme négative : l'exemple du loto.** Au loto, l'état ne distribue que la moitié des mises. L'ensemble des joueurs perd donc la moitié de ses mises.
- **Somme nulle : l'exemple du poker.** Au poker, les gagnants remportent ce que les autres ont perdu, ni plus ni moins.
- **Somme positive : l'exemple du monde des affaires.** Dans le monde des affaires, les échanges permettent aux parties impliquées de céder des biens contre d'autres qui ont davantage de valeur à leurs yeux.

## 3 Approche microéconomique de la stratégie

---

En réalité, la stratégie d'entreprise prend racine dans le cadre conceptuel de l'analyse microéconomique.

La microéconomie, c'est l'analyse des comportements des producteurs et des consommateurs selon les structures des marchés sur lesquels ils opèrent. Structures qui peuvent prendre les formes soit de situations de monopoles où l'entreprise est seule sur son marché, soit de concurrences pures et parfaites où les entreprises en présence subissent une pression maximale sur leurs prix et leurs espérances de profit.

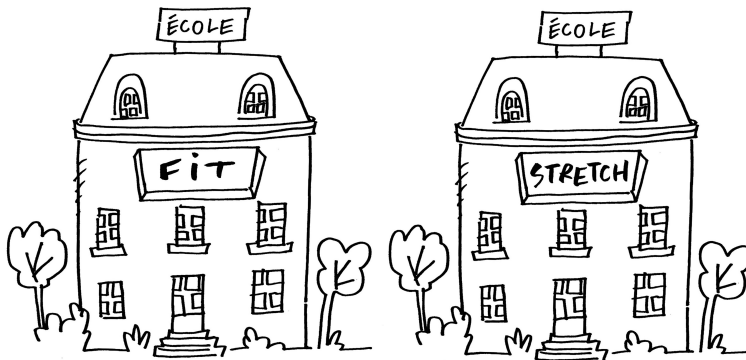
Quand vous lancez une réflexion stratégique, une des questions clés consiste à évaluer comment échapper le plus possible à une concurrence intense ? Cela signifie que vous recherchez des situations « quasi monopolistiques » où les profits sont

substantiels et les tensions concurrentielles faibles. La réflexion stratégique repose donc sur la recherche de solutions pour réussir à naviguer dans les eaux tempétueuses de la concurrence et créer de la valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes de votre organisation.

La façon de créer de la valeur dépendra de la logique stratégique sous-jacente que nous présentons dans la section suivante.

## 4 Les logiques stratégiques : « FIT » ou « STRETCH »

---



Les réflexions stratégiques se sont polarisées autour de deux grandes écoles de pensées : la logique « FIT » (ajustement) et la logique « STRETCH » (étirement).

### 4.1 La logique stratégique « FIT »

Si vous adoptez la logique d'ajustement « FIT », votre réflexion stratégique débute par l'analyse de l'environnement externe de votre entreprise : vous définissez les moyens dont vous aurez besoin pour atteindre les objectifs visés.

Par exemple, le groupe L'Oréal, un des leaders mondiaux des cosmétiques, pratique souvent cette logique « FIT ». D'abord, L'Oréal repère de nouvelles opportunités sur les différents continents comme l'émergence très rapide d'une classe moyenne en Chine. Ensuite, le groupe va analyser les caractéristiques de ces nouveaux consommateurs chinois. Enfin, L'Oréal développera des produits spécifiques qui répondront aux attentes de ces nouveaux consommateurs.

Nous pouvons résumer la logique stratégique « FIT » en 5 étapes.

### Les 5 étapes de la démarche « FIT »

1. Identification des **marchés potentiels**, c'est l'analyse de la demande.
2. Identification des **sources de profit possibles**. À travers l'évaluation des coûts, il s'agit d'estimer quels profits sont potentiellement réalisables sur ce marché.
3. Évaluation de la **concurrence** pour estimer la part de profit que l'entreprise peut raisonnablement espérer gagner.
4. Élaboration d'une **stratégie opérationnelle** pour capter ses sources de profit.
5. Détermination des **efforts à fournir** pour obtenir une captation optimale de ces sources de profit. Globalement, c'est la politique d'investissement.

## 4.2 La logique stratégique « STRETCH »

Dans la logique d'étirement « STRETCH », vous partez cette fois-ci de l'analyse du potentiel de création de valeur que vos propres ressources et compétences internes peuvent procurer. Vous vous efforcez alors de traduire vos compétences fondamentales en produits ou services attractifs pour le marché. La démarche est radicalement différente de la démarche proposée par la logique « FIT ».

C'est par exemple le cas de l'entreprise Dyson, le fabricant d'aspirateurs dont l'illustre fondateur James Dyson déclarait il y a quelques années : « Ce n'est pas en lisant les études de marché que j'aurais pu penser à l'aspirateur sans sac ». C'est sa réflexion sur les technologies et les usages qui l'a convaincu qu'il était possible de proposer autre chose aux consommateurs. On peut affirmer aujourd'hui qu'il avait raison.

### Les cinq étapes de la démarche « STRETCH »

1. Identification des **potentialités de création** de produits et de services à partir des ressources et compétences maîtrisées par l'entreprise.
2. Évaluation du **potentiel – profit** que ces différentes offres permettent de générer.
3. Estimation de la **capacité des offres** à résister à la pression concurrentielle.
4. Élaboration d'une **stratégie** pour imposer cette offre.
5. Identification des **efforts à fournir** en ressources et en compétences pour un développement optimal des potentialités de marché.

Cette logique « STRETCH » est assimilée à une approche darwinienne du fonctionnement des marchés, où seules les stratégies les mieux adaptées survivent.

## 4.3 Quelle est la meilleure logique : « FIT » ou « STRETCH » ?

D'un point de vue théorique, ces deux approches correspondent à deux stratégies clairement distinctes de captation de profit :

- Pour utiliser le vocabulaire des économistes, la logique « FIT » permet de capter une rente dite de monopole, c'est-à-dire qui repose sur un rationnement du marché.
- La logique « STRETCH » permet de capter une rente dite ricardienne, c'est-à-dire fondée sur la rareté de l'offre.

Et dans la pratique, me direz-vous ? Est-ce que tout cela fait une différence ?

La logique stratégique que vous choisissez conditionne le succès ou l'échec de votre entreprise, car elle démontre qu'en tant que stratège vous avez eu la capacité de trouver le bon chemin sur les routes escarpées de la réussite de votre entreprise.

Néanmoins, il ne s'agit pas de considérer que le choix d'une logique par rapport à une autre est immuable. Par exemple, dans la phase de lancement et de développement de nouveaux produits ou services, vous pouvez plutôt favoriser une logique « STRETCH » puis dans une phase de maturité de votre produit ou service, opter pour une stratégie « FIT ». Le changement de logique au cours du temps est donc tout à fait possible.

Vous pouvez également gérer un portefeuille de projets innovants, dont certains sont conduits par une logique « FIT » et d'autre part une logique « STRETCH ». Il n'y a pas, *a priori*, de bonne ou de mauvaise démarche. Il y a en revanche des choix qui doivent être posés à un moment donné et à un état précis de votre entreprise pour ne pas vous égarer entre le fait de favoriser une logique « FIT » ou « STRETCH ». Être conscient de l'option choisie est indispensable si vous voulez mener une démarche de réflexion stratégique stimulante au sein de votre entreprise.

