

# Table des matières

Avant-propos	1
Nos objectifs	1
Notre stratégie	1
La mise en œuvre	2
<b>1. Les défis actuels</b>	<b>3</b>
<b>I. Un environnement complexe et mouvant</b>	<b>4</b>
A. La mondialisation, une source d'adaptation	4
B. La technoscience	5
C. La libéralisation des marchés	6
D. La dimension écologique	6
E. La crise économique et financière	6
<b>II. Management et analyse stratégiques</b>	<b>7</b>
A. Le management stratégique	7
B. L'analyse stratégique	7
<b>III. Le management, un métier autant qu'un processus</b>	<b>10</b>
A. Un métier tiraillé entre stratégie et activité	10
B. Un processus complexe	13
<b>IV. La culture stratégique</b>	<b>15</b>
<b>V. Management stratégique et décisions</b>	<b>16</b>
A. Les types de décisions	17
B. Le processus de décision	19
C. Rationalité ou irrationalité de la décision	20
<b>VI. Stratégie et crise</b>	<b>23</b>
A. Le contexte	24
B. Les entreprises	24
C. Les personnes	25
<b>2. La démarche stratégique</b>	<b>31</b>
<b>I. Le processus stratégique</b>	<b>32</b>
A. Le concept de planification	32
B. L'évolution de la notion de démarche stratégique	33
<b>II. Les objectifs de l'entreprise</b>	<b>54</b>
A. La finalité de l'entreprise	54
B. La diversité des objectifs	59

<b>III. Les grandes orientations</b>	61
A. Diverses finalités, divers modes de gouvernance	61
B. La responsabilité globale	63
<b>IV. Les méthodes de fixation des objectifs</b>	72
A. Une approche normative	72
B. Une approche descriptive	73
<b>V. Le nécessaire pragmatisme</b>	74
A. La réconciliation des perspectives externes et internes	74
B. Les contraintes	76
C. Les stratégies en pratique	77
<b>3. Le diagnostic stratégique</b>	85
<b>I. Les préalables au diagnostic stratégique</b>	86
A. La séquence diagnostic-décision stratégique	86
B. Les deux perspectives de l'analyse stratégique	87
C. La segmentation stratégique	88
D. Internalisation <i>versus</i> externalisation du diagnostic	95
E. Les outils du diagnostic stratégique	96
<b>II. Le diagnostic stratégique externe</b>	97
A. L'environnement global	99
B. L'analyse du secteur	102
C. Le modèle écosystème d'affaires (ESA)	119
D. Les facteurs clés de succès	122
E. La méthode des <i>scenarii</i>	125
<b>III. Le diagnostic stratégique interne</b>	126
A. Les fonctions et les processus	126
B. La chaîne de valeur	131
<b>IV. La synthèse du diagnostic stratégique</b>	151
A. L'analyse SWOT	151
B. Les matrices de portefeuilles d'activités	152
<b>Conclusion</b>	164
<b>4. Les stratégies <i>business</i></b>	171
<b>I. Les facteurs de performance dans une activité</b>	172
A. Le cycle de vie : la relation ventes-temps	172
B. La droite d'expérience	178
C. La position de leader et/ou l'agilité	183
D. L'innovation	187
E. La mobilisation des compétences de l'entreprise	193

<b>II. Les stratégies <i>business</i></b>	204
A. Les stratégies génériques	204
B. La classification de Porter	208
C. La boussole stratégique prix-valeur	210
D. La stratégie Océan Bleu	212
E. La relation technologie-stratégie <i>business</i>	214
<b>III. L'hypercompétition</b>	218
A. Qu'est-ce que l'hypercompétition ?	218
B. La recherche d'avantages concurrentiels	219
C. Le <i>continuous morphing</i>	220
D. Les axes d'exploitation de ressources	220
<b>5. Les stratégies <i>corporate</i></b>	231
<b>Introduction</b>	232
<b>I. La spécialisation</b>	233
A. Définition	233
B. Les caractéristiques	234
<b>II. La diversification</b>	235
A. La définition de la diversification	235
B. Les motifs de diversification	237
C. Les axes de diversification	239
D. Le balancier stratégique	243
<b>III. L'intégration verticale</b>	244
<b>IV. L'internationalisation</b>	247
A. De la mondialisation à la globalisation	247
B. Les finalités de l'internationalisation	249
C. Les stratégies d'internationalisation	252
D. La mise en œuvre de l'internationalisation	258
<b>6. La mise en œuvre de la stratégie</b>	273
<b>I. Les stratégies de développement</b>	274
A. La croissance interne	274
B. La croissance externe	275
<b>II. Les stratégies de désengagement</b>	279
A. L'abandon	280
B. L'externalisation	281
<b>III. Les stratégies de partenariat</b>	286
A. Les caractéristiques des partenariats	287
B. Les raisons des partenariats	289

<b>II. Les stratégies <i>business</i></b>	204
A. Les stratégies génériques	204
B. La classification de Porter	208
C. La boussole stratégique prix-valeur	210
D. La stratégie Océan Bleu	212
E. La relation technologie-stratégie <i>business</i>	214
<b>III. L'hypercompétition</b>	218
A. Qu'est-ce que l'hypercompétition ?	218
B. La recherche d'avantages concurrentiels	219
C. Le <i>continuous morphing</i>	220
D. Les axes d'exploitation de ressources	220
<b>5. Les stratégies <i>corporate</i></b>	231
<b>Introduction</b>	232
<b>I. La spécialisation</b>	233
A. Définition	233
B. Les caractéristiques	234
<b>II. La diversification</b>	235
A. La définition de la diversification	235
B. Les motifs de diversification	237
C. Les axes de diversification	239
D. Le balancier stratégique	243
<b>III. L'intégration verticale</b>	244
<b>IV. L'internationalisation</b>	247
A. De la mondialisation à la globalisation	247
B. Les finalités de l'internationalisation	249
C. Les stratégies d'internationalisation	252
D. La mise en œuvre de l'internationalisation	258
<b>6. La mise en œuvre de la stratégie</b>	273
<b>I. Les stratégies de développement</b>	274
A. La croissance interne	274
B. La croissance externe	275
<b>II. Les stratégies de désengagement</b>	279
A. L'abandon	280
B. L'externalisation	281
<b>III. Les stratégies de partenariat</b>	286
A. Les caractéristiques des partenariats	287
B. Les raisons des partenariats	289

C. Les conditions de réussite des partenariats	290
D. Le management d'un partenariat	292
E. Alliance ou fusion ?	294
<b>IV. La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie</b>	296
A. La vérification de la faisabilité des choix stratégiques	296
B. L'établissement du <i>business plan</i>	297
<b>7. Le déploiement organisationnel</b>	313
<b>I. Les difficultés du déploiement</b>	314
A. Les contraintes	314
B. Le poids du passé	315
C. La maturité du secteur	315
D. Et aujourd'hui ?	316
<b>II. Les choix organisationnels</b>	316
A. La spécialisation du travail	317
B. La répartition de l'autorité	318
C. La décentralisation	320
D. La coordination	322
E. L'équilibre différenciation-intégration organisationnelles	326
<b>III. Les configurations structurelles</b>	330
A. Les composantes de l'organisation	330
B. Les configurations de Mintzberg	331
C. Les facteurs de contingence des configurations	332
<b>IV. Les structures dans la pratique</b>	338
A. L'organigramme	338
B. Les structures types	339
C. Les structures transversales	342
<b>V. Vers de nouvelles structures</b>	347
A. Les structures agiles	347
B. L'organisation virtuelle	348
C. L'organisation en réseau	348
D. Plus de démocratie ?	350
E. Structure, stratégie et performance	351
<b>VI. La mobilisation des équipes</b>	353
A. Les styles de direction et leurs déterminants	353
B. Un style de direction idéal ?	358
C. La culture d'entreprise	361
D. Le processus stratégique	364

<b>8. Le changement stratégique</b>	373
<b>I. Le changement organisationnel</b>	374
A. Les sources du changement	374
B. Les étapes du changement	377
C. Le contexte du changement stratégique	378
D. Les forces en présence	381
E. Une typologie des changements	382
F. L'acceptation du changement	384
G. Piloter le changement	388
H. Le cycle de vie des organisations	393
<b>II. L'apprentissage organisationnel</b>	397
A. La nécessité de l'apprentissage organisationnel ( <i>Organizational Learning</i> )	397
B. L'entreprise apprenante ( <i>Learning Organization</i> )	399
C. Le rôle de la mémoire dans la vie de l'organisation	401
D. Les types d'apprentissage	402
E. Les conditions de l'apprentissage organisationnel	405
<b>Cas de synthèse. L'Oréal vaut bien une charte</b>	413
<b>Dossier. L'entrepreneuriat et le management des petites entreprises</b>	417
<b>Introduction</b>	418
A. Les caractéristiques managériales de la petite entreprise (PE)	418
B. Les championnes du XXI <sup>e</sup> siècle	418
<b>I. L'entrepreneuriat</b>	418
A. L'entrepreneur, héros de l'entrepreneuriat	419
B. Les PIC et les CAP	419
<b>II. La fragilité des petites entreprises</b>	420
A. Les faiblesses managériales du chef d'entreprise	420
B. Un management erratique de la petite entreprise	421
C. La déficience financière structurelle	421
<b>III. Le diagnostic stratégique dans les petites entreprises</b>	422
A. Les dimensions du diagnostic managérial	422
B. Des grilles d'analyse pour prendre une décision	424
<b>IV. Des remèdes pour les petites entreprises</b>	428
A. L'amélioration des compétences managériales des décideurs	428
B. Une nécessaire adaptation du financement	428
<b>V. Les orientations stratégiques à l'heure de la mondialisation</b>	430

Glossaire	433
Bibliographie	447
Index des thèmes	451
Index des entreprises, des produits, des instituts et des marques	459
Index des auteurs cités	463
Table des figures	465