

**J.-P. Helfer
M. Kalika
J. Orsoni**

10^e ÉDITION



MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Vuibert

Sommaire

Avant-propos	1
1. Les défis actuels	3
2. La démarche stratégique	31
3. Le diagnostic stratégique	85
4. Les stratégies <i>business</i>	171
5. Les stratégies <i>corporate</i>	231
6. La mise en œuvre de la stratégie	273
7. Le déploiement organisationnel	313
8. Le changement stratégique	373
Cas de synthèse. L'Oréal vaut bien une charte	413
Dossier. L'entrepreneuriat et le management des petites entreprises	417
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
Table des matières	471

Le diagnostic stratégique

Les compétences clés à acquérir :

- Comprendre la logique qui guide un diagnostic stratégique.
- Connaître les différentes notions et les démarches nécessaires pour pratiquer un diagnostic stratégique.
- Effectuer une segmentation stratégique.
- Formuler un diagnostic externe puis un diagnostic interne.
- Formuler un diagnostic *business* puis un diagnostic *corporate*.
- Appliquer tous les outils du diagnostic stratégique à une situation concrète.
- Évaluer un portefeuille d'activités.
- Comparer les différentes matrices de portefeuilles d'activités.

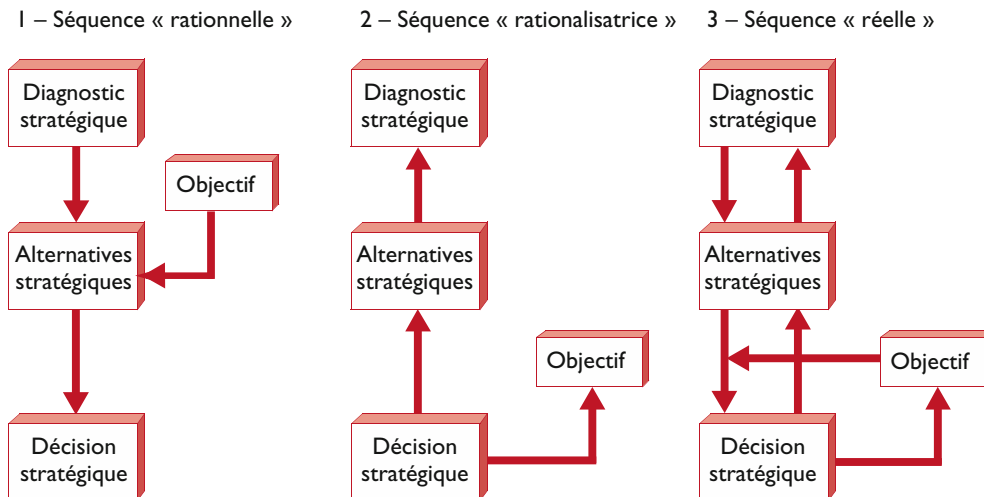
Le diagnostic stratégique, point de passage obligé vers la détermination des orientations stratégiques, sera longuement présenté. Dans un premier temps, nous verrons que des options doivent être prises avant d'effectuer le diagnostic. Puis nous entrerons dans les outils du diagnostic externe/interne avant de conclure par une synthèse.

I. Les préalables au diagnostic stratégique

A. La séquence diagnostic-décision stratégique

La définition des stratégies est fort naturellement précédée d'une phase de **diagnostic stratégique**, l'analyse et la réflexion devant la prise de décision. Cette phase de processus stratégique est essentielle dans la mesure où elle oriente les alternatives stratégiques qui seront envisagées et les décisions qui seront prises, compte tenu des objectifs retenus par la direction générale. La séquence ainsi décrite est généralement considérée comme rationnelle (cas 1 de la figure 3.1).

Figure 3.1. Les séquences diagnostic-décision stratégique



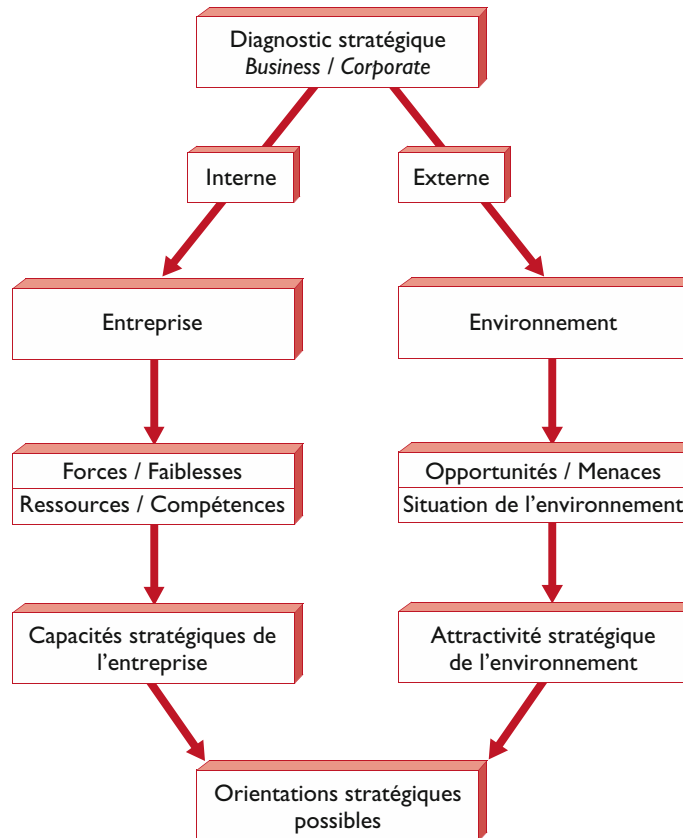
En pratique, il faut être conscient du fait que le sens de la relation n'est pas toujours aussi net et qu'il est susceptible d'être inversé. Les objectifs peuvent être choisis en fonction des décisions arrêtées et les alternatives et le diagnostic orientés en conséquence. Le cas 2 de la figure 3.1 prend en compte l'influence des décisions stratégiques envisagées sur le diagnostic réalisé. C'est ce que l'on peut appeler une séquence « rationalisatrice »¹. L'apparente rationalité masque souvent en entreprise des processus itératifs complexes et la séquence 3 se rapproche de la réalité. En matière de **décision stratégique**, il ne faut pas surestimer la rationalité et la linéarité des processus. On dit parfois que les stratégies retenues s'apparentent davantage à des stratégies émergentes qu'à des orientations véritablement souhaitées.

1. L'expression « rationalisatrice » signifie ici que l'on justifie les décisions prises avec des arguments aussi forts que possible après avoir effectué les choix. Alors que la séquence « rationnelle » (cas 1) définit la situation dans laquelle l'analyse préalable (diagnostic) et la volonté d'atteindre un but (objectif) conditionnent la décision.

B. Les deux perspectives de l'analyse stratégique

Le diagnostic stratégique repose sur **deux approches complémentaires**, le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci (figure 3.2).

Figure 3.2. Le double diagnostic stratégique



Cette démarche repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement.

1. Le diagnostic interne

Il vise à définir le **potentiel stratégique** de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

2. Le diagnostic externe

Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les **perspectives** susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

3. Les orientations stratégiques

De la **combinaison des résultats** de l'analyse interne et externe, on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront puiser en fonction de leurs objectifs.

Cette analyse, reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom de **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

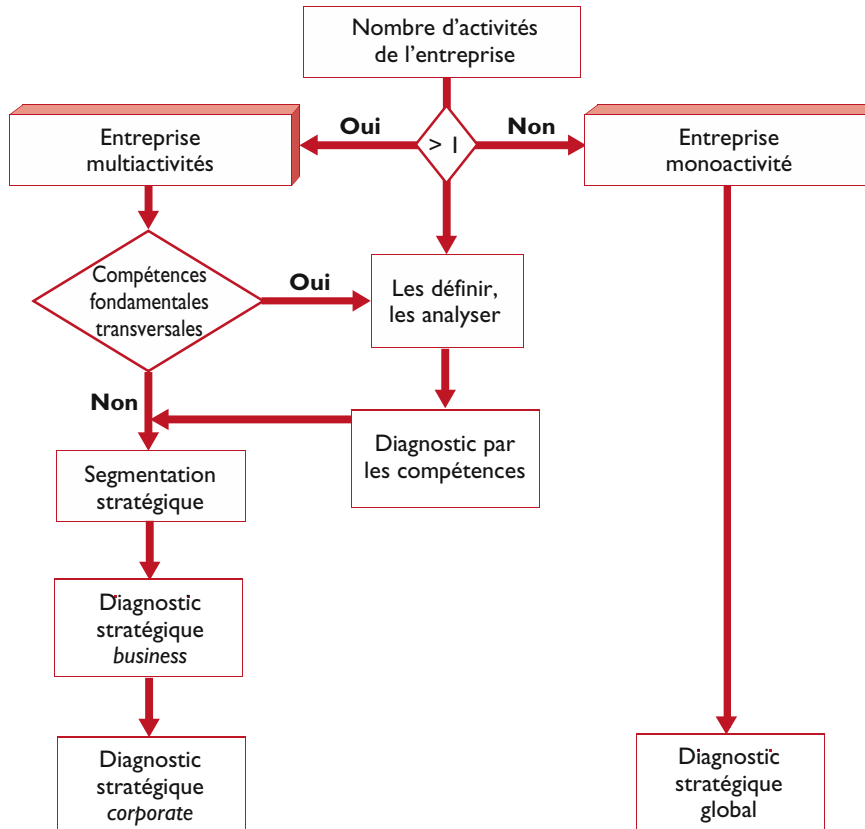
La décomposition formelle entre diagnostic interne et diagnostic externe ne doit pas laisser penser que ces deux approches sont indépendantes. Elles sont en réalité fortement liées. Ainsi, en matière stratégique, le diagnostic interne n'a de sens que par rapport aux concurrents. La situation « en valeur absolue » de l'entreprise est dénuée d'intérêt sur un marché concurrentiel. Ce qui compte, c'est sa situation relative. C'est la raison pour laquelle le diagnostic stratégique retient les concepts de part de marché relative, de qualité relative, etc. De la même façon, le diagnostic externe ne saurait être mené sans tenir compte de l'entreprise et de ses activités. Ce sont elles qui orientent les secteurs sur lesquels le diagnostic va porter. De plus, les forces de l'entreprise n'existant que dans un contexte précis, elles peuvent se transformer en faiblesses dans un autre. Il en est de même quand on étudie les facteurs clés de succès dans un secteur (le délai de livraison ou la réactivité commerciale, par exemple). C'est là une caractéristique d'un environnement donné. Mais cette caractéristique ne prend sens, sur le plan stratégique, que dans la mesure où elle est maîtrisée par l'entreprise. Force est de constater que les outils de diagnostic sont étroitement imbriqués entre les aspects externes et internes.

C. La segmentation stratégique

La mise en œuvre des techniques du diagnostic stratégique nécessite au préalable que l'on précise ce sur quoi va porter le diagnostic. Plusieurs cas de figure sont schématiquement à distinguer. Soit l'entreprise est mono-activité et dans ce cas elle constitue un tout homogène qui peut faire l'objet d'un diagnostic unique. Soit l'entreprise s'est diversifiée au fil du temps, elle est devenue multi-activités et il convient, avant de mener les diverses phases du diagnostic, de s'interroger sur l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales et, éventuellement, de la décomposer en sous-ensembles homogènes puis, de procéder à une segmentation stratégique (figure 3.3).

Le diagnostic se fera alors par DAS, ce qui n'exclut pas que les compétences transversales soient étudiées. Mais, si l'entreprise constitue en elle-même une unité d'analyse pertinente, caractérisée par des compétences transversales communes aux diverses activités, la segmentation peut devenir inutile.

Figure 3.3. Le choix d'une unité d'analyse



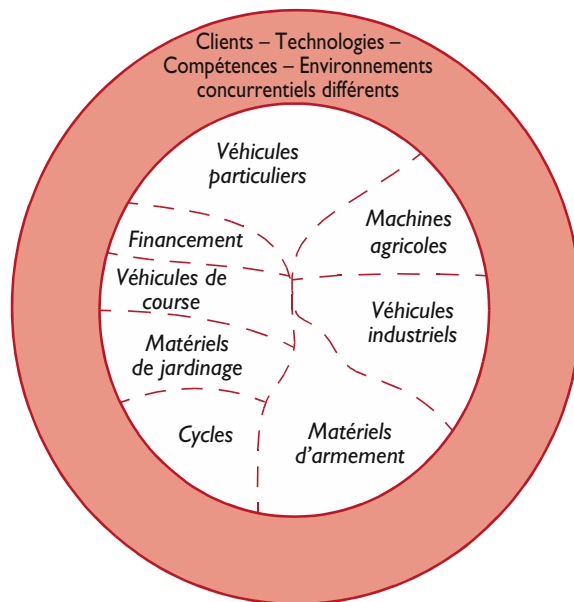
1. L'utilité de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique consiste à découper l'entreprise en **unités homogènes** tant sur le plan interne que sur le plan externe.

Exemple

Pour un groupe qui exercerait des activités aussi diverses que la production de véhicules pour particuliers, de machines agricoles, de véhicules industriels, de matériels d'armement, de cycles, de matériels de jardinage, de véhicule de course et de financement, il n'est pas envisageable de procéder à un diagnostic simultané. Les clients, les concurrents, les produits et les règles concurrentielles sont trop différents d'un secteur à l'autre. Un découpage s'impose (figure 3.4).

Figure 3.4. La nécessité de la segmentation stratégique : l'exemple d'une industrie du secteur de la mécanique



Selon les auteurs et les approches, les unités homogènes portent des intitulés divers, mais recouvrent globalement la même réalité. Nous considérerons comme synonymes les termes **centre d'activité stratégique** (CAS), **segment stratégique**, *strategic business unit* (SBU), **domaine d'activité stratégique** (DAS).

Chaque domaine d'activité est supposé constituer une entité homogène pouvant à la fois faire l'objet d'un diagnostic et d'une proposition stratégique adaptée. Un domaine d'activité stratégique est homogène sur le plan des produits et des services offerts à un marché spécifique, la concurrence y est clairement identifiée, des compétences précises y sont relevées, des ressources peuvent y être affectées et l'entreprise peut y développer un avantage concurrentiel.

Il apparaît évident qu'une entreprise ayant un portefeuille aussi diversifié que celui représenté sur la figure 3.4 ne peut pas faire l'objet d'un diagnostic unique.

Exemple

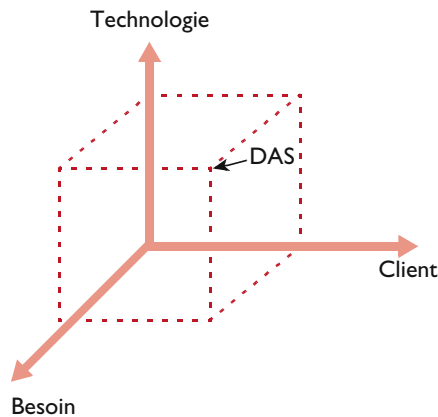
Pour une entreprise de e-commerce, qui commercialise des produits diversifiés sur des marchés « grand public » et « professionnel », faut-il, à des fins de diagnostic, segmenter l'activité et distinguer ces deux domaines d'activité ? Ou faut-il, au contraire, considérer que ces activités partagent des compétences transversales fondamentales dans les domaines du marketing direct, de la gestion d'un site Internet et de l'animation de communautés virtuelles, de la logistique ? La réponse est loin d'être simple. Si l'on estime que la vision différenciée de l'entreprise, selon des DAS, est pertinente, alors il faut procéder à une segmentation stratégique et, le cas échéant, à l'analyse des compétences transversales.

La **segmentation stratégique** est donc une opération importante de la démarche stratégique dans la mesure où elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic et où ensuite elle induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises. Ne perdons pas de vue qu'elle constitue la phase préliminaire de l'analyse des portefeuilles d'activités.

2. La méthodologie de la segmentation stratégique

Il n'existe pas de méthodologie admise et efficace et l'on se contente souvent d'affirmer qu'une bonne segmentation stratégique se reconnaît à la pertinence des décisions stratégiques prises à partir d'elle. On peut cependant noter que deux approches complémentaires sont utilisées, l'une plutôt théorique, l'autre plutôt empirique.

Figure 3.5. Les trois critères du segment stratégique



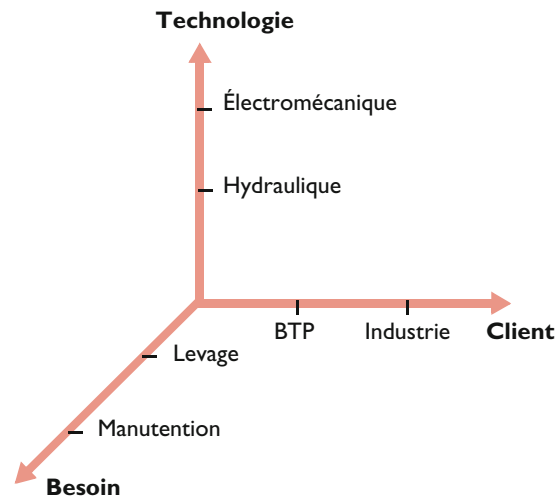
La **première approche** consiste à retenir les **trois critères de définition du segment** (figure 3.5) :

- la technologie (aspect fabrication) ;
- le besoin satisfait (aspect produit) ;
- la clientèle (aspect marché).

À partir de ces trois critères, **une entité homogène** est définie, c'est-à-dire qu'un domaine d'activité stratégique (DAS) regroupe un type de clients, un produit donné, pour un besoin satisfait.

Ainsi, dans le secteur des appareils de levage et des grues, on sera amené à distinguer les clients selon leur appartenance aux secteurs du BTP ou de l'industrie, les technologies selon qu'elles sont électromécaniques ou hydrauliques et les besoins ou fonctions du produit selon qu'il s'agit de levage ou de manutention (figure 3.6).

Figure 3.6. La segmentation stratégique appliquée au secteur du levage et des grues



La **seconde approche** est plus **empirique**. Elle consiste, par tâtonnement, à définir, à partir de la structure actuelle de l'entreprise, de ses découpages d'activité, les domaines d'activité stratégique aux contours les plus homogènes. Il s'agit bien évidemment d'un exercice délicat puisqu'il consiste à aller à l'encontre de l'histoire de l'entreprise, de son développement par adjonctions successives d'activités nouvelles. La segmentation stratégique, en cherchant à créer des DAS entre lesquels il n'existe pas nécessairement de complémentarité, vise à ignorer les synergies qui ont été la raison d'être de certaines diversifications passées.

3. La relation technologie-segmentation stratégique

Toute analyse stratégique commence par la détermination de l'unité d'analyse ; ce sont les DAS que nous avons définis en trois dimensions (besoins satisfaits, clients visés et technologie). Cette troisième facette est peut-être la moins précise tant l'appellation technologie peut regrouper des aspects variés. Il demeure que l'**axe technologique** constitue bien une des trois dimensions de la segmentation stratégique. Deux activités répondant aux mêmes besoins pour les mêmes clients mais faisant appel à deux technologies différentes constituent des DAS différents.

Exemple

Deux marteaux-piqueurs, l'un hydraulique, l'autre pneumatique, relèvent de DAS distincts.

La présence de l'axe technologique dans la segmentation s'explique par l'existence de **courbes d'apprentissage** différentes selon les technologies utilisées.

Les changements technologiques ont pour conséquences, le cas échéant, une modification du paysage concurrentiel, un regroupement des segments stratégiques et un redécoupage des autres.

Les frontières entre les segments, et donc la détermination des unités d'analyse stratégique, sont susceptibles d'être bouleversées lorsque des innovations technologiques surviennent. Un DAS ne s'explique que parce qu'il délimite des facteurs clés de succès précis. Une technologie nouvelle périmé sur-le-champ certains facteurs clés de succès alors qu'elle en fait vivre d'autres, les rassemble parfois ou les subdivise encore.

Nous sommes ici au cœur d'une des critiques importantes adressées à l'analyse stratégique traditionnelle fondée sur des DAS (immuables?). Dès lors que des changements technologiques majeurs s'opèrent selon une fréquence rapide, il est vain de vouloir inscrire les données concurrentielles dans un paysage représentatif du seul présent alors que celui de l'avenir est au mieux incertain, au pire inconnu.

Exemple

Qui peut affirmer que, dans les années à venir, les automobiles connectées et intelligentes seront encore la propriété d'une personne? Elle se déplaceront seules et seront assurées sans que le conducteur ne le soit.

Les entreprises sont ensermées dans un enchevêtrement de technologies évolutives à l'intérieur desquelles elles s'allient et se concurrencent pour placer au mieux leurs produits. La convergence technologique actuelle des activités numériques (vidéo, informatique, téléphonie, etc.) renforce l'acuité de cette question.

4. Les difficultés de la segmentation stratégique

Les difficultés de la segmentation stratégique sont nombreuses.

a. Jusqu'où segmenter?

Le problème du **degré de détail** de la segmentation stratégique à retenir n'est pas simple. Trop globale, elle associe des activités qui ont peu de points communs. Trop fine, la segmentation stratégique se confond avec la segmentation marketing. On peut aisément distinguer les divers niveaux d'analyse que sont l'entreprise dans son entier, les *business units* (métiers), les produits et les clients. Or, le découpage conditionne en partie les implications stratégiques.

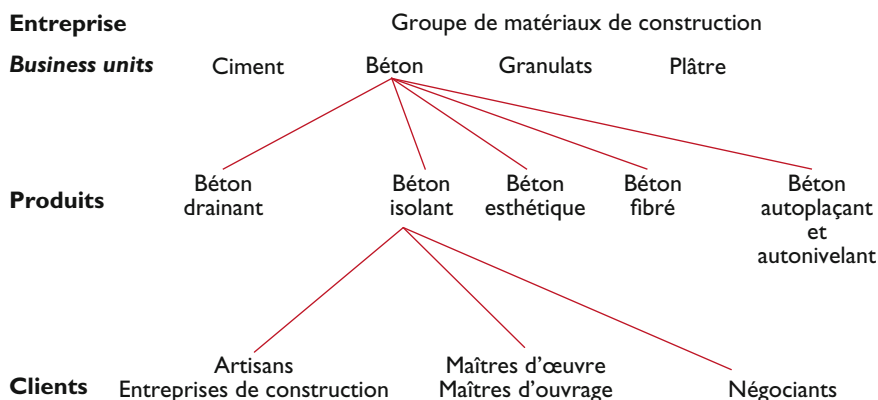
Exemple

Dans une entreprise où un DAS de petite taille subit de lourdes pertes, une stratégie d'isolement reviendrait à le condamner alors même que son intégration dans un ensemble plus vaste pourrait être salvatrice.

b. La précarité de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique est précaire dans la mesure où elle peut toujours être remise en cause par un changement technologique ou une évolution du marché.

Figure 3.7. La réflexion stratégique appliquée à l'entreprise Lafarge



Le **découpage stratégique** ne coïncide pas nécessairement avec l'**organigramme** de l'entreprise et cela est susceptible de créer des tensions soit dans la phase d'analyse, soit dans celle de la mise en œuvre.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing.

Tableau 3.1. La segmentation stratégique et la segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Découpage	Des activités de l'entreprise	Du marché
Décisions	Investir, désinvestir...	Prix, publicité, Internet...
Décideurs	Direction générale groupe	Division Marketing

La première divise les activités de l'entreprise au niveau de la direction générale et les questions qui se posent sont celles de l'investissement ou du désinvestissement. En revanche, la segmentation marketing se focalise sur les clientèles, relève des décisions des directeurs marketing ou des chefs de produits et porte sur le mix marketing.

Exemple

L'étude du groupe Danone permet de bien comprendre la distinction à opérer entre le niveau stratégique et le niveau marketing. Face aux tendances lourdes en matière d'obésité qui concernent toutes les tranches d'âge et tous les pays, Danone aurait pu envisager de développer des gammes de biscuits allégés ou diététiques. Cela aurait été une décision prise au niveau marketing. Compte tenu du positionnement stratégique de Danone sur la nutrition et la santé, le groupe a décidé de céder le DAS Biscuit. Le raisonnement s'est situé au plan stratégique.

c. la segmentation stratégique, une phase décisive

La segmentation stratégique est probablement l'une des phases les plus importantes mais aussi les plus délicates de la démarche stratégique lorsque la vision de l'entreprise s'opère activité par activité. Pour la segmentation stratégique, comme pour le diagnostic, se pose la question de l'internalisation ou de l'externalisation de l'analyse.

D. Internalisation *versus* externalisation du diagnostic

La question qui est ainsi posée est aussi celle de l'internalisation ou de l'externalisation du diagnostic. Le diagnostic doit-il être effectué par des personnes membres de l'entreprise ou par des intervenants externes? Le tableau 3.2 présente les éléments susceptibles de faciliter le choix.

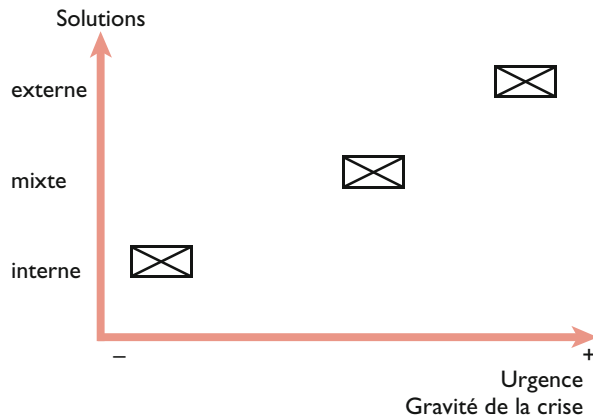
Une solution mixte (un consultant qui anime un groupe interne de diagnostic stratégique) est également pratiquée par les entreprises. Certaines utilisent également des solutions externes moins coûteuses en confiant à un stagiaire de haut niveau ou à un groupe de MBA une mission de diagnostic sur longue durée (six mois).

Tableau 3.2. L'alternative internalisation/externalisation du diagnostic

Solutions	Avantages	Limites
Interne à l'entreprise : groupe <i>ad hoc</i> , équipe projet, service fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance préalable des spécificités de l'entreprise. • Implication plus grande des équipes dans le diagnostic. • Mise en œuvre facilitée des solutions du fait de la participation à leur élaboration. • Coût direct moins élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de réapparition des conflits internes habituels, interfonctionnels notamment. • Manque d'objectivité des analyses. • Absence de démarches et d'outils méthodologiques. • Inadaptation en cas de crise ou d'urgence, dans lesquelles des décisions radicales sont à prendre.
Externe à l'entreprise : consultant	<ul style="list-style-type: none"> • Apport méthodologique dû au professionnalisme du consultant. • Expérience préalable du secteur et de ses spécificités. • Rapidité d'intervention et de mobilisation d'équipes. • Regard extérieur plus objectif et neutre par rapport aux dissensions internes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût plus élevé. • Risque de diffusion à l'extérieur de l'entreprise d'informations confidentielles. • Dépendance vis-à-vis de la direction. • Risque de voir proposées des solutions trop standards ou « à la mode ».

En pratique, le degré d'urgence et la situation de l'entreprise déterminent le choix. Plus l'entreprise est en crise et plus le diagnostic est susceptible de remettre en cause de façon drastique les stratégies et l'organisation actuelles, plus on fera appel à un consultant externe à l'entreprise (figure 3.8).

Figure 3.8. Le degré d'urgence et l'externalisation du diagnostic



E. Les outils du diagnostic stratégique

Les outils de diagnostic doivent d'abord être distingués selon qu'ils portent sur le diagnostic externe ou interne. Mais certains outils sont particulièrement adaptés aux décisions qui seront prises au niveau d'une seule activité; d'autres sont davantage utilisés dans le cadre global, celui de la stratégie *corporate*. Tout en sachant que vouloir classer de manière définitive un outil dans une case relève d'une attitude trop rigide, nous proposons cependant une typologie indicative des outils du diagnostic stratégique qui nous permettra de les présenter de manière ordonnée par rapport aux deux grands clivages que sont l'interne et l'externe d'une part, le *business* et le *corporate* d'autre part.

Toutefois, on notera que le diagnostic par les ressources et les compétences s'effectue :

- soit au plan global de l'entreprise, si l'on considère que ces compétences sont transverses aux différents DAS et communes à l'ensemble de l'entreprise ;
- soit lors du diagnostic des DAS, si les compétences en question sont spécifiques à une division.

De la même façon, s'agissant des fonctions et processus, les deux possibilités se présentent et dépendent en partie de l'organisation de l'entreprise étudiée :

- les fonctions et processus centralisés au niveau du siège (planification, contrôle, ressources humaines, etc.) feront l'objet d'un diagnostic au niveau *corporate* ;
- les fonctions décentralisées dans les divisions et propres à chaque DAS (production, commercial, etc.) seront analysées au niveau *business*.

Il convient de constater que l'utilisation des outils du diagnostic dépend du mode d'organisation : centralisé ou décentralisé ; ce qui démontre, si besoin était, le lien entre diagnostic stratégique et organisation.

Cette présentation a l'avantage – ce qui est réel – de montrer les outils de diagnostic comme une boîte à outils au sein de laquelle le décideur recherchera ceux qui sont les plus appropriés au problème à résoudre. Toutefois, elle ne doit pas faire oublier qu'un bon diagnostic fait appel à des outils de provenances diverses, complémentaires ou concurrents, car tous n'ont qu'un seul objet : éclairer les choix stratégiques de l'entreprise.

Tableau 3.3. Les outils du diagnostic stratégique

Niveau d'analyse Perspective	Business Domaines d'activité ou entreprise monoactivité	Corporate Ensemble de l'entreprise multiactivités
Diagnostic externe : attractivité de l'environnement	Environnement global : SPECTRED	
	<ul style="list-style-type: none"> • Secteur : demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle • Écosystème d'affaires • Facteurs clés de succès • Scenarii 	
Diagnostic interne : capacités stratégiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions et processus • Ressources et compétences 	
	Chaîne de la valeur	
Synthèse du diagnostic interne et externe	SWOT	
		Matrices de portefeuille d'activités

II. Le diagnostic stratégique externe

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les **opportunités** (c'est-à-dire les chances à saisir) et les **menaces** (les risques auxquels il convient de faire face), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. On ne saurait trop insister sur le caractère **prospectif** du diagnostic externe. Il doit en effet permettre de construire des *scenarii* d'évolution du secteur. Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir.

Sur un plan pratique, la question qui se pose est celle de savoir sur quels environnements le diagnostic doit porter. L'environnement immédiat, proche de chaque domaine d'activité stratégique actuel de l'entreprise, est bien évidemment concerné prioritairement ; le diagnostic peut en effet conduire à investir ou à désinvestir à partir des activités actuelles.

Mais l'entreprise peut également être amenée à effectuer le diagnostic de secteurs connexes à l'activité actuelle, en termes de clients, de zones géographiques, de circuits de distribution ou de technologies et c'est alors un environnement plus lointain qu'il convient d'analyser. Enfin, le diagnostic externe peut porter sur des secteurs sans lien avec les activités actuelles de l'entreprise, ceci dans une perspective de développement ; dans ce cas, les environnements les plus éloignés doivent être pris en compte.

Exemple

Une entreprise qui fabrique des barres chocolatées procédera au diagnostic externe de son propre secteur. Elle pourra, avec intérêt, se pencher sur les secteurs des desserts lactés ou des biscuits qui lui sont proches en termes de clients ou de technologies. Elle peut aussi procéder au diagnostic stratégique de la presse pour jeunes.

Les stratégies *business*

Les compétences clés à acquérir :

- Repérer les principaux éléments qui conditionnent la performance, leur intérêt et leurs limites dans un domaine d'activité stratégique.
- Connaître les facteurs de la performance (cycle de vie, expérience, *leadership* et compétences), leurs intérêts et leurs limites.
- Proposer des stratégies correspondant à un *business*.
- Analyser les avantages et les limites de chaque stratégie.
- Situer une stratégie dans la boussole stratégique prix-valeur.
- Comprendre la stratégie Océan Bleu et la longue traîne.
- Identifier un secteur en situation d'hypercompétition.

L'analyse stratégique d'un domaine d'activité, tant dans sa phase de diagnostic que de propositions, fait référence aux facteurs de performance éclairés par de nombreuses études qui ont à la fois permis de structurer la phase de diagnostic et d'orienter les prises de décision stratégique au sein de chaque DAS. L'examen de ces stratégies *business*, également dénommées « stratégies d'activité » ou encore « stratégies de DAS »¹, précède logiquement la présentation des stratégies génériques associées.

La finalité ultime du management stratégique est de permettre à une entreprise de choisir et de mettre en œuvre, dans chaque DAS, une stratégie qui lui permette d'acquérir un avantage compétitif source de profit. En général, une entreprise possède un avantage compétitif quand elle crée plus de valeur économique que ses concurrents. La valeur économique peut s'appréhender comme la différence entre la valeur créée pour les clients et les coûts supportés. La supériorité d'une entreprise sur une dimension de la concurrence ne devient un avantage concurrentiel que si le client attribue de la valeur à cette supériorité. Il est stérile d'être meilleur que les rivaux sur un aspect de la stratégie si les clients y sont indifférents ou s'ils ne perçoivent pas l'aspect différenciation.

11. Voir *Business School Impact Score*, FNEGE, 2012.

Il faut souligner que les stratégies *business* se déclinent tant au plan national qu'au plan international (chapitre 5).

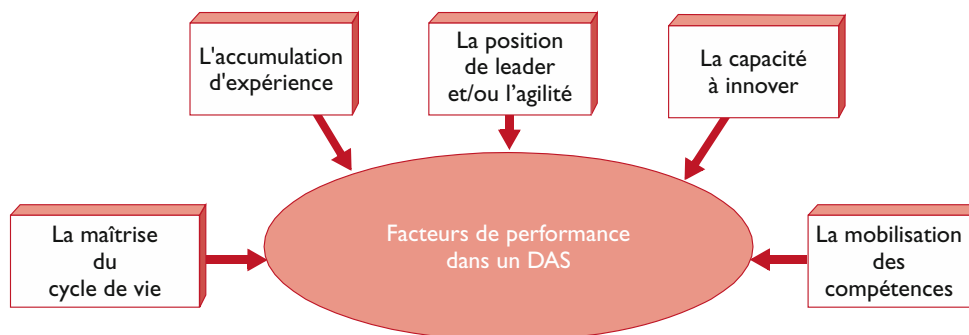
I. Les facteurs de performance dans une activité

Avec les outils d'analyse ci-dessous, nous tenterons de déterminer, au total, les points d'appui pour ranger les domaines d'activité stratégique au regard des facteurs supposés influencer la performance. Le préalable est, par conséquent, de se prononcer sur les éléments conditionnant la performance : un domaine d'activité stratégique bien « classé » sur ces éléments sera dans une position enviable, à maintenir ; un domaine mal classé se trouvera dans une situation difficile qu'il conviendra sans doute d'abandonner. Ce sont ces relations fondamentales (supposées ?) entre divers éléments et la performance que nous allons décrire.

Quels sont les facteurs de performance qu'il convient aujourd'hui d'identifier dans un domaine d'activité stratégique ? Nous en retenons cinq qui nous semblent incontournables pour comprendre les stratégies choisies par les entreprises. Les quatre premiers sont spécifiques alors que le dernier est plus général :

- la maîtrise du **cycle de vie** de l'activité, c'est-à-dire la gestion de la relation entre les ventes et le temps ;
- l'accumulation de l'**expérience** qui permet de réduire les coûts unitaires ;
- la position de **leader** en termes de part de marché, synonyme de rentabilité ;
- l'**innovation** qui permet de créer un avantage concurrentiel générateur de performance ;
- la mobilisation des **compétences** de l'entreprise, par exemple la maîtrise du temps et la maîtrise de la qualité.

Figure 4.1. Les facteurs de performance



A. Le cycle de vie : la relation ventes-temps

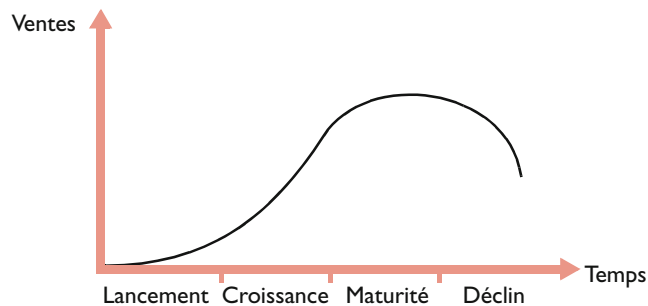
Le concept de cycle de vie, emprunté au domaine du marketing, met en relation l'évolution des ventes ou de la demande dans un secteur avec le temps. Le cycle de vie ne fait qu'appliquer aux domaines de la stratégie de l'entreprise la notion de vieillissement, en distinguant les diverses phases qui vont de la naissance à la mort. On reconnaît généralement quatre phases : le lancement (également désigné comme phase d'émergence ou d'introduction), la croissance, la maturité, le déclin.

1. Présentation du cycle de vie d'un DAS

Les phases peuvent se distinguer séquentiellement par le taux de croissance des ventes :

- moins de 10 % dans la phase de lancement ;
- supérieur à 10 % dans la phase de croissance ;
- à nouveau inférieur à 10 % en phase de maturité ;
- négatif en phase de déclin.

Figure 4.2. Les quatre phases du cycle de vie



Dans la phase de lancement, l'activité étant nouvelle, les produits encore mal distribués, la demande démarre lentement ; dans la phase de croissance, le marché s'élargit du fait de la familiarisation des consommateurs, de la communication et de la distribution améliorée ; le marché arrive ensuite à saturation, la concurrence est forte du fait de l'arrivée de concurrents et les ventes stagnent ; enfin, le marché se lasse, des innovations apparaissent et le déclin de l'activité vieillissante s'amorce.

2. L'identification des phases

Les indicateurs significatifs de la gestion varient en fonction de la phase du cycle dans laquelle se trouve l'activité. Même si les situations varient d'une activité à l'autre, il est possible d'indiquer les grandes tendances suivantes (tableau 4.1).

Tableau 4.1. Les indicateurs et phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	forte, tendance à l'accélération	exponentielle	faible	négative
Part de marché	faible	forte	forte	faible
Résultat	négatif ou nul	positif, en croissance	élevé, en stabilisation	faible
Coût de revient unitaire	élevé	en diminution	faible	en hausse
Prix de vente	élevé	en diminution	en diminution	en hausse
Marge unitaire	négative	positive	positive	en diminution
Liquidités	fort besoin	équilibre	excédent	équilibre
Endettement	élevé	moyen	nul	nul

Mettant en relation les ventes avec le temps, le concept de cycle de vie n'explique rien d'autre que le phénomène d'apprentissage (lancement), d'engouement (croissance), de lassitude (maturité) et de vieillissement (déclin). Son pouvoir explicatif est donc limité.

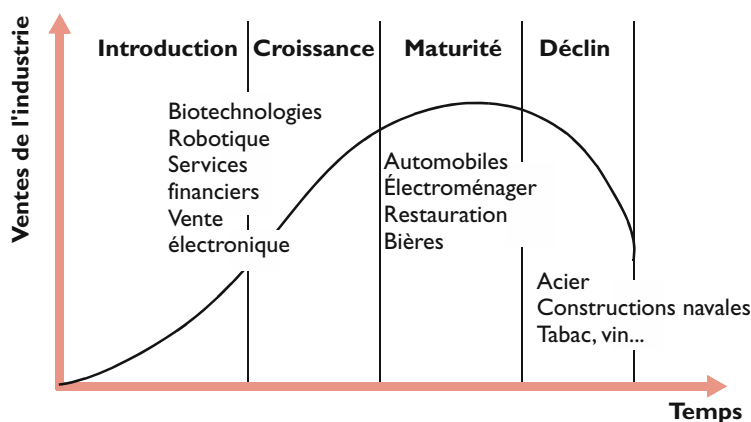
On notera par ailleurs que le cycle de vie des secteurs et le cycle de vie des technologies sont liés car, d'une part, le cycle de vie du secteur est conditionné par le cycle de vie que connaissent les technologies et, d'autre part, les choix technologiques de l'entreprise sont influencés par la phase dans laquelle se trouve le secteur sur lequel elle intervient. C'est parce qu'une technologie se banalise qu'un secteur se met à décliner (remplacé par une autre activité reposant sur une technologie nouvelle). C'est parce que le secteur de la sidérurgie traditionnelle est en période de déclin que les entreprises ne lui font pas porter d'importants programmes de recherche et d'investissements.

Ainsi, une technologie déterminée connaît un cycle de vie qui lui-même commande et est commandé par le cycle de vie du secteur.

Les périodes de lancement et de croissance d'une activité sont caractérisées, entre autres, par une relative incertitude technologique. Le choix pour l'entreprise est soit d'essayer d'être parmi les premiers entrants sur le secteur si elle estime qu'elle pourra y acquérir une place forte et durable (en image, en courbe d'expérience, en puissance de marché), soit d'attendre pour imiter, si elle juge que les bastions élevés par les innovateurs seront fragiles et aisés à conquérir à moindre coût. Lors des phases de maturité et de déclin, lorsque les principales innovations du produit ont vu le jour, que les marchés sont stabilisés, que les technologies requises sont normées (sauf pour ce qui est des innovations de procédé), les firmes jouent la carte de la gestion astucieuse de la fin de cycle en tentant de préserver les marges et, si c'est possible, en ouvrant des micro-niches susceptibles de retarder la fin du cycle.

D'une activité à l'autre, la durée des phases va différer (figure 4.3).

Figure 4.3. Le cycle de vie de l'activité



D'après J.-Cl. TARONDEAU et Ch. HUTTIN, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2^e édition, 2006, p. 57.

De plus, rien n'indique que les produits passent nécessairement par les quatre phases. En pratique, les formes de cycle de vie sont très nombreuses.

coûteux pour gérer de petites unités comme les TPE réunissant moins de dix collaborateurs ou même des structures constituées de vingt à trente employés. L'entrepreneuriat remédie à ce défaut. On définira ce terme d'entrepreneuriat tout simplement comme le management propre aux petites entreprises. Ce management est, tout à la fois, stratégique et opérationnel car, dans de petites unités, la distinction entre ces deux aspects est difficile à établir. L'entrepreneuriat suppose ainsi que celui qui le pratique possède des qualités très particulières.

A. L'entrepreneur, héros de l'entrepreneuriat

Les économistes ont élaboré la figure d'un personnage de légende : l'entrepreneur. C'est lui qui apporte les capitaux, ou une partie des capitaux nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise. Il amène aussi ses compétences. Il combine ingénieusement les moyens techniques et financiers. Il dirige les collaborateurs et organise l'entreprise. Sa stratégie est tendue vers un seul objectif : réaliser le maximum de profit qu'il réalise en innovant continuellement.

On ajoute que ce héros doit être animé par l'esprit d'entreprise, c'est -à dire par la passion de s'engager dans une aventure et de conduire une entreprise dont le succès n'est jamais assuré. Cette incertitude inhérente au fait d'entreprendre implique que, comme pour tout héros, celui qui court une telle aventure est un preneur de risques, très motivé par ses engagements. Toujours à l'affût de nouveautés, il aime et recherche les défis.

Toutes ces qualités ne sont bien évidemment pas présentes dans un seul individu de manière identique. Il y a de nombreux types d'entrepreneurs, qui possèdent à des degrés divers les vertus précédemment exposées.

B. Les PIC et les CAP

P.-A. Julien et M. Marchesnay ont présenté une classification basée sur la logique de l'action¹. Selon ces auteurs, trois grandes aspirations motivent les entrepreneurs :

- la pérennité ou le souci de durer ;
- l'indépendance ou la volonté d'être autonome ;
- la croissance assimilable à un fort désir de puissance.

À partir de ces désirs, deux logiques d'action sont mises en évidence :

- **Une logique d'action patrimoniale : l'entrepreneur PIC**

C'est le cas d'un chef d'entreprise qui vise en priorité la Pérennité, l'Indépendance et la Croissance. Un tel comportement est plus fréquemment répandu dans les affaires familiales, où les dirigeants marquent une préférence pour l'investissement « en dur » (des bâtiments ou des terrains) plutôt que pour l'investissement immatériel (formation ou communication) parce que tous ces PIC visent à accumuler des biens matériels.

- **Une logique d'action entrepreneuriale : l'entrepreneur CAP**

Ce sont des chefs d'entreprise qui préfèrent valoriser leurs capitaux plutôt que d'accumuler. Ils poursuivent une Croissance forte, recherchent l'Autonomie de décision et ne sont guère précoc-

1. JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M., *L'Entrepreneuriat*, Economica, 2011.

cupés par la Pérennité de leur entreprise. Le CAP, tel le fondateur d'une start-up, se complaît dans un climat agité et, si possible, porteur d'une forte expansion. Il préfère les investissements immatériels ou encore la R & D.

L'esprit d'entreprise est plus ou moins répandu dans une population donnée.

Exemple

Les Vénitiens de la Renaissance, qui organisaient des échanges fructueux mais aventureux avec l'Orient, étaient particulièrement bien dotés en la matière.

De nos jours, la plupart des États s'efforcent de promouvoir, avec plus ou moins de bonheur, des politiques qui ont pour objet la stimulation de l'entrepreneuriat. Dans les régions, ils font même assaut d'incitations financières, matérielles ou de stages de formation pour soutenir la création, le développement ou la reprise de petites entreprises. Celles-ci connaissent certes une nouvelle vigueur, mais n'en demeurent pas moins des êtres fragiles.

II. La fragilité des petites entreprises

Comme les êtres vivants, les petites entreprises sont mortelles. Certes, depuis les années 1970, il en naît plus qu'il n'en meurt. Toutefois, leur taux de mortalité infantile est impressionnant. Environ 60% d'entre elles ne dépassent pas le cap des huit ans, le pourcentage de disparition étant plus élevé dans les premières années qu'après cinq ou six ans d'existence. Quelles sont donc les causes de ces maux qui peuvent conduire, dans bien des cas, à la disparition ?

A. Les faiblesses managériales du chef d'entreprise

Nous venons de constater que la littérature économique et managériale classique présentait une figure idéalisée de l'entrepreneur. C'est ainsi qu'il devrait remplir trois fonctions à la perfection, puisqu'il est capable de connaître l'optimum par le calcul différentiel qu'il pratique inconsciemment :

- L'entrepreneur est un *capitaliste* qui rassemble des capitaux au coût le moins élevé en vue de tirer un profit maximum servant à récompenser les risques courus.
- C'est un *manager* qui mobilise des facteurs de production (du matériel, des hommes, de l'information, des technologies) et les combine de manière optimale.
- C'est un *innovateur* qui, rompant avec la tradition, crée de nouvelles richesses ou de nouveaux emplois.

Or, observons la réalité. Bien rares sont les patrons de petites entreprises, comme d'ailleurs les dirigeants des grandes, qui réunissent toutes les qualités et toutes les aptitudes pour remplir ces trois fonctions. Ce ne sont pas des preneurs de risque (*risk takers*), comme le décrit la théorie mais des hommes, somme toute assez prudents, pour ne pas dire timorés. Du reste, les banquiers éconduisent les créateurs d'entreprise ou les petits patrons trop portés sur la prise de risque, les prêteurs n'appréciant que les « risques mesurés ».

Trois facteurs négatifs affectent la gestion des dirigeants des petites entreprises :

- Les objectifs poursuivis par ces pseudo-héros sont plus frileux que ceux analysés par la théorie économique classique. Ils ne cherchent ni à réaliser le maximum de profit ni à rendre maximale la valeur de l'entreprise, comme le postulent les tenants de la théorie financière. Ils ne cherchent pas davantage à affirmer leur volonté de puissance au fil d'une poursuite continue de la croissance, comme l'imaginent les zélés des théories managériales. Non, les patrons des petites entreprises, plus souvent PIC que CAP, sont plus modestes : ils visent généralement la pérennité, la survie de leur affaire ou encore une autonomie confortable. Ils ressemblent plus à un père de famille vieillissant qu'à un conquérant de ces nouveaux empires que forment les parts d'un marché mondialisé.
- Le chef d'entreprise possède rarement une formation complète en management. En général, il a acquis une compétence technique qui lui semble suffisante pour réussir. Quant à la gestion, elle lui paraît secondaire. D'ailleurs, il la limite au domaine de la comptabilité qu'il sous-traite à un expert-comptable, afin de respecter les obligations de la loi. Le créateur d'entreprise suit parfois un stage d'initiation à la gestion mais, une fois l'affaire démarrée, il n'a ni le temps ni l'envie, de poursuivre sa formation générale.
- Enfin, le chef de la petite entreprise est continuellement soumis à la pression des urgences et il ne consacre que peu de temps à la réflexion à plus long terme.

B. Un management erratique de la petite entreprise

Tout au long de cet ouvrage, nous avons présenté le management comme l'art de prendre des décisions informées et rationnelles réduisant l'incertitude, grâce à des démarches méthodiques et à des outils scientifiques. En outre, il a été suggéré qu'il était opportun d'adopter un style de décision qui permette de faire participer les collaborateurs à la prise de décision.

Or, chaque élément de ces qualités propres à la gestion contemporaine n'est pas entièrement présent dans les petites entreprises. Trois défauts caractérisent le plus souvent leur gestion :

- Un manque chronique d'information tout d'abord. Parce qu'il ne possède pas la connaissance des sources de données, parce qu'il n'a pas les moyens d'acquérir systématiquement une vaste information, parce que ses connaissances en informatique sont trop étroites, le patron d'une petite entreprise se trouve en état permanent de myopie face à l'environnement, particulièrement en ce qui concerne les dimensions du marketing, qu'il s'agisse du choix des nouveaux débouchés ou de la sélection d'un nouveau segment de clientèle, par exemple.
- Il résulte de cette pauvreté informationnelle des choix incertains et parfois peu cohérents.
- Enfin, les propriétaires-dirigeants retiennent l'information qu'ils possèdent et ne font guère participer leurs employés à la vie de la firme. On trouve donc dans ces organisations des employés assez satisfaits de leur sort parce que leurs tâches sont plus variées que dans une multinationale riche de procédures, mais incapables d'initiative lorsqu'il conviendrait d'en prendre.

C. La déficience financière structurelle

Les bilans des petites entreprises s'opposent à ceux des grandes firmes par le poids plus élevé qu'occupe le court terme. Chez les premières, le « bas de bilan » pèse plus lourd que dans les grandes firmes. Les actifs circulants sont relativement copieux, à l'image des dettes à court terme du

passif. Une telle situation est due, tout à la fois, aux réticences des banquiers à accorder aux petites entreprises des prêts à long terme, mais aussi au comportement des petits patrons qui, par souci d'indépendance, refusent l'endettement à long terme. Cette particularité financière des petites entreprises, où les liquidités sont relativement plus faibles que dans les grands groupes, entraîne des difficultés de trésorerie fréquentes.

Comment, dès lors, donner plus de vigueur à ces petites organisations ?

III. Le diagnostic stratégique dans les petites entreprises

Nous venons de mettre l'accent sur les spécificités essentielles des petites entreprises. Il en résulte que le management de ces firmes particulières ne peut ressembler point par point à la pratique stratégique et organisationnelle des grandes et des moyennes organisations. Nous soulignerons les principales singularités d'un diagnostic managérial propre aux petites organisations, avant de proposer des grilles d'analyse susceptibles d'aider le chef d'entreprise au cours du processus de décision.

A. Les dimensions du diagnostic managérial

Un postulat erroné, selon lequel le management stratégique n'existe pas ou pire encore est inutile dans les petites entreprises, doit être dénoncé. Le chef d'entreprise, quel que soit le statut de la firme (artisanal, TPE, PE), possède une vue préalable sur le devenir de l'organisation dans un avenir relativement éloigné. Toutefois, cette projection, ou plutôt cette intention, que porte le manager n'est pas rédigée, formalisée comme elle l'est dans une grande entreprise.

Lorsqu'on fait l'effort de comprendre le contenu et l'articulation de telle ou telle intention stratégique, en dépit des difficultés rencontrées pour la faire formuler, on trouve toujours le même contenu de pensée, que l'on peut résumer en cinq questions :

- *les fins dernières* : qu'espère-t-on en s'engageant dans cette affaire et en la faisant prospérer, compte tenu de notre expérience et de nos aspirations ?

- *l'environnement* : l'état du milieu externe dans lequel on évolue (la concurrence, le marché potentiel, les sources d'approvisionnement, etc.) permet-il de juger que le but que l'on souhaite atteindre est réaliste ?

- *les moyens* : la composition des équipements, des ressources financières et humaines, des compétences, des informations nécessaires pour parvenir au but est-elle suffisante et adaptée aux fins poursuivies ?

- *les orientations* : sur quelle voie doit-on s'engager pour atteindre les fins dernières ou plus particulièrement les objectifs ?

- *l'organisation* : quelle structure, quelle répartition des tâches, doit-on adopter pour conduire les opérations au terme désiré ?

Un tel schéma de réflexion peut être représenté de la manière suivante.

Figure 7.17. La pyramide des besoins et les réponses de l'organisation	356
Figure 7.18. La théorie d'Herzberg	358
Figure 7.19. Le <i>continuum</i> des styles de direction	359
Figure 7.20. Le choix d'un style de direction	360
Figure 7.21. Les composantes de la culture	362
Figure 8.1. Les sources du changement de stratégie	376
Figure 8.2. Les trois phases du changement	377
Figure 8.3. Les types et phases de changement	378
Figure 8.4. Les quatre catégories d'acteurs du changement stratégique	381
Figure 8.5. La matrice des changements stratégiques	383
Figure 8.6. Les freins individuels au changement	385
Figure 8.7. Les freins à la réactivité stratégique de l'organisation	386
Figure 8.8. Le choix des actions de conduite du changement	390
Figure 8.9. L'âge de l'organisation	394
Figure 8.10. Le cycle de vie des organisations	395
Figure 8.11. La finalité du <i>Knowledge Management</i>	396
Figure 8.12. L'importance de l'apprentissage organisationnel	398
Figure 8.13. Les déclencheurs de l'apprentissage organisationnel	398
Figure 8.14. Le processus cognitif	399
Figure 8.15. La représentation partagée	400
Figure 8.16. L'apprentissage organisationnel, un double processus	402
Figure 8.17. Des apprentissages complémentaires	403
Figure 8.18. Les différents niveaux d'apprentissage dans l'entreprise	404
Figure 8.19. Le modèle de création des connaissances	405
Figure 8.20. L'organisation hypertexte	407
Figure 1. Le pentagone stratégique de la PE	423
Figure 2. Les fins dernières de la PE	423
Figure 3. La courbe de vie d'une PE	425

Table des matières

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

III. Les grandes orientations	61
A. Diverses finalités, divers modes de gouvernance	61
B. La responsabilité globale	63
IV. Les méthodes de fixation des objectifs	72
A. Une approche normative	72
B. Une approche descriptive	73
V. Le nécessaire pragmatisme	74
A. La réconciliation des perspectives externes et internes	74
B. Les contraintes	76
C. Les stratégies en pratique	77
 3. Le diagnostic stratégique	 85
I. Les préalables au diagnostic stratégique	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
II. Le diagnostic stratégique externe	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
III. Le diagnostic stratégique interne	126
A. Les fonctions et les processus	126
B. La chaîne de valeur	131
IV. La synthèse du diagnostic stratégique	151
A. L'analyse SWOT	151
B. Les matrices de portefeuilles d'activités	152
Conclusion	164
 4. Les stratégies <i>business</i>	 171
I. Les facteurs de performance dans une activité	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

II. Les stratégies <i>business</i>	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
III. L'hypercompétition	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
5. Les stratégies <i>corporate</i>	231
Introduction	232
I. La spécialisation	233
A. Définition	233
B. Les caractéristiques	234
II. La diversification	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
III. L'intégration verticale	244
IV. L'internationalisation	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
6. La mise en œuvre de la stratégie	273
I. Les stratégies de développement	274
A. La croissance interne	274
B. La croissance externe	275
II. Les stratégies de désengagement	279
A. L'abandon	280
B. L'externalisation	281
III. Les stratégies de partenariat	286
A. Les caractéristiques des partenariats	287
B. Les raisons des partenariats	289

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

10^e ÉDITION

Ce manuel analyse les stratégies et leur déploiement à la lumière des mutations les plus récentes. Illustré par de nombreux exemples, chaque chapitre précise les problématiques fondamentales ainsi que les compétences clés à acquérir et propose des mini-cas.

Clair et pédagogique, ce manuel a su s'imposer comme une référence en séduisant plus de 45 000 lecteurs depuis sa première édition.

Sommaire

- Chapitre 1.** Les défis actuels
- Chapitre 2.** La démarche stratégique
- Chapitre 3.** Le diagnostic stratégique
- Chapitre 4.** Les stratégies *business*
- Chapitre 5.** Les stratégies *corporate*
- Chapitre 6.** La mise en œuvre de la stratégie
- Chapitre 7.** Le déploiement organisationnel
- Chapitre 8.** Le changement stratégique

En complément

- Un cas transversal
- Un dossier sur l'entrepreneuriat
- Un glossaire
- Trois index

Public

- Étudiants en gestion
- Élèves des grandes écoles
- Stagiaires en formation continue
- Cadres dirigeants



Jean-Pierre Helfer, professeur agrégé de sciences de gestion, enseigne le management et le marketing à l'IAE de Paris (université Panthéon-Sorbonne). Auteur d'articles et d'ouvrages dans le domaine stratégique et commercial, il a été directeur général d'Audencia, école de management de Nantes.



Michel Kalika est professeur de stratégie à l'IAE LYON, Université Jean Moulin, et conseiller scientifique du Business Science Institute qui développe un Executive Doctorate in Business Administration (DBA) au plan international. Il a publié plus de vingt ouvrages ainsi qu'une centaine d'articles et de cas en stratégie et systèmes d'information.



Jacques Orsoni, agrégé de sciences de gestion, est professeur émérite à l'université de Corse.

ISBN : 978-2-311-40276-6



9 782311 402766

www.Vuibert.fr 