

TD3 : L'innovation et la stratégie

a) Prenez connaissances des différents textes sur Décathlon :

1. Présentez la chaîne de valeur de Porter dans le cas de l'entreprise Décathlon
2. Analysez son positionnement, sa cible de clientèle, sa structure et ses ressources
3. Quelles sont les stratégies mises en place ?

Vous complétez votre analyse par la vidéo « décathlon les secrets d'un champion (février 2019 france2)

b) Prenez connaissance du texte d'alternatives économiques de janvier 2016 :

- a) Rappelez la théorie de Mintzberg par rapport à la stratégie. Illustrez la d'exemple tirés du texte.
 - b) Comment sont prises les décisions aujourd'hui ?
 - c) Quelle est l'incidence du style de direction ?
 - d) Expliquez le concept « d'océan bleu » ?
-

ENTREPRISE Les entreprises ont-elles vraiment besoin de définir une stratégie ?

MARC MOUSLI 01/01/2016

La planification stratégique n'a plus les faveurs des théoriciens et des dirigeants d'entreprise. Ils lui préfèrent la **réactivité et la créativité**.

Lors d'un séminaire récent, devant un public de dirigeants et de cadres, Guillaume Poitrinal déclarait avec le sourire : "Chez Unibail, je n'avais pas de stratégie"¹. Aveu surprenant de la part d'un homme qui a dirigé pendant dix-huit ans le groupe Unibail-Rodamco, numéro un européen de l'immobilier commercial. Avec des chantiers complexes dont la durée n'est jamais inférieure à six ans, il travaillait pourtant en permanence sur le long terme, un horizon pour lequel la stratégie prend tout son sens. Pourquoi ce paradoxe ?

La stratégie d'entreprise est née à Harvard au début des années 1950, pour aider les dirigeants à faire les grands choix à moyen et long termes : quelles activités développer ou abandonner, quels investissements privilégier et à quel niveau ? Ces choix sont capitaux, puisqu'ils déterminent la localisation future des activités de l'entreprise, les compétences à réunir, les technologies à maîtriser, les organisations à mettre en place, les financements et les alliances à chercher...

Pour éclairer ces choix, des équipes spécialisées analysaient l'environnement économique, technologique et politique de l'entreprise, étudiaient ses concurrents, réalisaient des études de marché, des prévisions et des scénarios, avant de faire adopter par la direction générale un plan stratégique que les différents services allaient traduire en plans opérationnels.

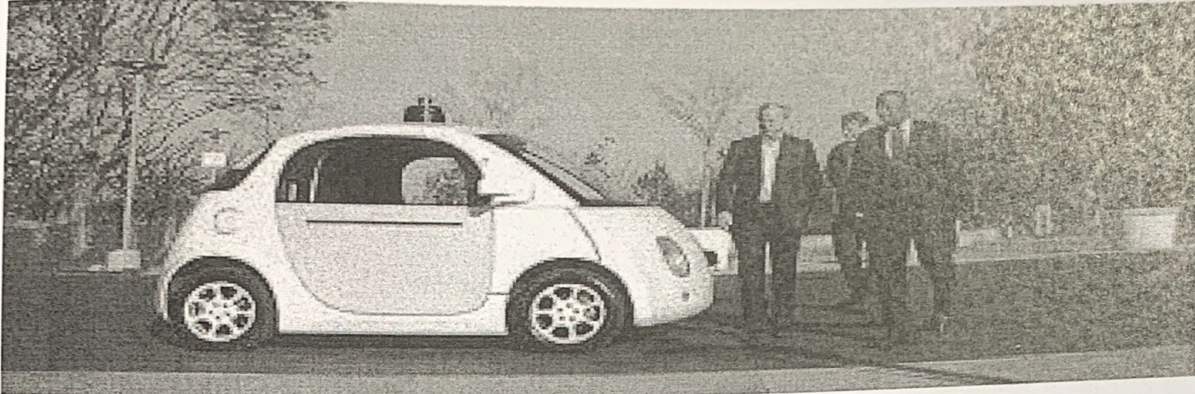
Cette bureaucratie a fonctionné jusqu'à la fin des années 1960. Mais la mécanique s'est enrayée avec la crise du début des années 1970. Toutes les prévisions ont en effet été démenties par la réalité : les prix du pétrole et des matières premières explosaient ou s'effondraient, déstabilisant les modèles soigneusement élaborés par des armées d'analystes. Les épais cahiers des plans stratégiques et opérationnels ont progressivement été remplacés par des dossiers plus modestes, nourris par les tableaux Excel et les PowerPoint des consultants des cabinets McKinsey ou du BCG.

Henry Mintzberg, le contestataire

Henry Mintzberg, professeur à l'université McGill à Montréal, a porté un coup fatal à la planification stratégique en montrant qu'en réalité **aucune entreprise n'appliquait la stratégie qu'elle avait décidée**. En 1994, son livre *Grandeur et décadence de la planification stratégique* avait fait l'effet d'un pavé dans la mare académique, dont la stratégie était la discipline phare. D'autres chercheurs sont allés encore plus loin depuis, estimant que, dans des environnements incertains et complexes, le fait d'avoir **une stratégie bien arrêtée pouvait présenter plus d'inconvénients** (ajout de rigidité et de complexité) **que d'avantages**.

De nombreuses entreprises bien gérées ont donc progressivement abandonné toute "planification stratégique" et sont passées au **"management stratégique"** : elles ne renonçaient pas à réfléchir sur leurs finalités à long terme, mais elles ne cherchaient plus à les graver en détail dans le marbre. Leurs politiques, mises en oeuvre de façon souple, devaient pouvoir être **adaptées rapidement aux évolutions de**

l'environnement, du marché et de la concurrence. Ce mode de fonctionnement éliminait les planificateurs centraux et privilégiait le professionnalisme et la réactivité des managers de terrain.



Google bouscule les dogmes

Des dirigeants comme Guillaume Poitrinal, cité plus haut, illustrent un tel tournant. Ou encore, en plus retentissant compte tenu de la taille de son groupe, Eric Schmidt, alors PDG de Google : *"Nous n'avons pas de grand plan stratégique. Nous n'avons pas de plan à cinq ans, ni à deux ans, ni à un an. Nous avons une mission et une stratégie. La mission est d'organiser toute l'information du monde. Et la stratégie est de le faire grâce à l'innovation"*². Un dirigeant chevronné, dont les réussites sont incontestables, balayait donc d'un revers de main tous les traités de stratégie, pour les remplacer par une ambition sans frontière et une foi inébranlable dans l'innovation.

De nombreux entrepreneurs sont sensibles à ce discours radical : ils vivent dans un monde turbulent où tous les repères peuvent changer en quelques mois. Par exemple, les grandes stratégies de conquête des Bric (Brésil, Russie, Inde, Chine), saluées par tous les commentateurs, analystes et autres ministres en 2012, sont devenues en 2013 des investissements à risque et en 2014 des terrains minés. Dans un monde aussi incertain, c'est le plus réactif et le plus agile qui s'en sort le mieux, et non celui qui a le plus beau plan stratégique !

Une autre explication du recul de la stratégie tient aux évolutions du fonctionnement interne des entreprises. Nombreuses sont celles qui ont adopté en effet un management par projets. Séduisant et efficace à court terme, ce mode de fonctionnement mobilise une équipe spécialement constituée pour une durée définie a priori - quelques mois ou quelques années. L'horizon est connu, les objectifs sont clairs et limités, toutes les volontés sont tendues vers la réussite du projet et personne ne s'intéresse à autre chose. Dans un tel contexte, les grandes stratégies pluriannuelles semblent bien fumeuses à côté de l'ambiance "commando" de l'équipe.

L'Océan Bleu, la nouvelle alternative

En 2005, W. Chan Kim et Rene'e Mauborgne, professeurs à l'Insead, ont porté un nouveau coup à la conception traditionnelle de la stratégie : ils ont lancé une approche très originale des marchés et de la concurrence avec la "stratégie Océan Bleu". Ce concept est né du constat qu'une entreprise ne peut pas espérer une croissance forte et des profits élevés en développant des activités existant sur un marché connu, en compétition avec des concurrents partageant les mêmes objectifs, les mêmes règles et les mêmes méthodes.

L'Océan Bleu, est un **espace de marché vierge**, où l'on va chercher à développer des produits ou des services qui n'existent pas encore, pour une large cible de "non-clients". On ne cherche **pas à "conquérir" la demande, mais à la créer**. Sur cette page blanche qu'est "l'Océan Bleu", aucun analyste, aucun stratège ne peut appliquer ses méthodes habituelles, puisque le produit est nouveau et qu'il n'y a ni demande ni concurrence.

Le modèle dont se sont inspirés Kim et Mauborgne est celui du Cirque du Soleil dont les spectacles sophistiqués et hybrides prennent à contre-pied toutes les règles du cirque traditionnel : ils s'adressent d'abord aux adultes, il y a des acrobates, mais pas d'animaux, un plateau unique à la place des scènes multiples, une histoire qui se déroule, avec un thème et des textes, et non des sketches qui s'enchaînent, des décors somptueux, des acrobates mais aussi des danses modernes et des musiques de qualité. Et tout cela a réussi à séduire des spectateurs dont beaucoup n'aimaient pas le cirque jusque là...

1.A l'Institut Diderot, le 3 février 2015. Guillaume Poitrinal, ancien élève de HEC, dirige aujourd'hui Woodeum & Cie, une entreprise familiale innovante de construction en bois "lamellé-collé croisé". Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, il avait été analyste chez Morgan Stanley à Londres pendant trois ans. En 2013, il s'était vu confier par le gouvernement la coprésidence du Conseil de la simplification pour les entreprises, chargé de proposer des mesures en vue de créer un "choc de simplification".

2. Entretien avec David Rowan, Wired, 30 juin 2009.

ALTERNATIVES ECONOMIQUES N°353 - 01/2016