

Cette nouvelle édition de *Stratégique* est l'adaptation française de la septième édition de *Exploring Corporate Strategy*, l'ouvrage de management stratégique le plus vendu en Europe, avec plus de 650 000 exemplaires diffusés en Europe, au Canada, en Australie ou en Nouvelle-Zélande depuis la première édition (1984).

Les raisons qui expliquent ce remarquable succès sont multiples. Tout d'abord, les notions présentées ont constamment été actualisées, ce qui permet à la présente édition d'incorporer les développements les plus récents de la stratégie, que ce soit les organisations apprenantes, la théorie des jeux, l'hypercompétition, l'éthique des affaires, les réseaux, le gouvernement d'entreprise, l'approche par les ressources, les alliances et partenariats, etc. De même, une attention toute particulière a été portée à la globalisation, à l'impact des technologies de l'information et aux évolutions rapides de nouvelles industries. Dans un nombre croissant d'entreprises, le management des connaissances devient également déterminant, alors que certains échecs retentissants (tels que Enron ou WorldCom) ont provoqué une intense réflexion sur le gouvernement d'entreprise. Toutes ces considérations sont largement prises en compte dans cet ouvrage.

Les lecteurs des deux premières éditions (cet ouvrage est la troisième édition française, mais dans un souci d'homogénéité, nous avons préféré adopter le décompte des versions anglaises) ont déjà pu constater que la forme de *Stratégique* constitue par elle-même une innovation, en particulier dans le référentiel francophone. Nous avons en effet conçu cet ouvrage comme un véritable outil pédagogique qui fournit à l'étudiant, à l'enseignant ou au manager un ensemble complet et cohérent. Chaque chapitre comprend des objectifs, un résumé, une bibliographie détaillée, des lectures complémentaires, une série de travaux pratiques et un cas de quelques pages. Toutes les définitions importantes sont soulignées en marge et rappelées en annexe. Les schémas sont nombreux et commentés. De plus, chaque chapitre comprend une dizaine d'illustrations agrémentées de questions qui sont autant d'exercices permettant de vérifier l'acquisition des connaissances au fil de la lecture.

Dans cette nouvelle édition, nous avons également repris le principe des commentaires à la fin de chacune des parties. Ces commentaires permettent de réinterpréter les concepts stratégiques au travers de trois prismes complémentaires : le prisme de la méthode, le prisme de l'expérience et le prisme de la complexité, mais également de souligner les liens entre les concepts présentés dans chaque partie. Il s'agit donc d'adopter une posture fondamentale en stratégie : éclairer les problèmes selon plusieurs points de vue tout en soulignant leurs interdépendances. Ces commentaires sont particulièrement destinés aux managers et aux étudiants de troisième cycle. Nous avons également ajouté dans cette édition, à la fin de chaque chapitre, un débat qui fait le point sur une controverse académique liée au thème du chapitre. Ce débat permet de souligner la vitalité de la recherche en management stratégique et de montrer dans quelle mesure les concepts et outils présentés dans l'ouvrage résultent de discussions fécondes et de débats parfois houleux entre chercheurs. La stratégie est une discipline vivante, tout comme c'est une pratique en perpétuelle évolution.

Pour cette nouvelle édition française, tous les exemples, cas et illustrations ont été modifiés afin de mieux correspondre à un public francophone, et actualisés. Certains ont été entièrement remplacés et ne figurent donc pas dans l'édition anglaise. Parmi les nouveautés, le lecteur pourra ainsi trouver des cas sur Dell, Electrolux, eBay, Carrefour ou Intel, de même que des illustrations sur LVMH, Alcatel, Axa, Free, GE, Philips, Bertelsmann ou KLM. Par ailleurs, nous avons développé un certain nombre de notions (par exemple les réseaux, l'analyse concurrentielle, les alliances et partenariats ou la segmentation stratégique) à la lumière de travaux francophones. En cela, *Stratégique* n'est en aucun cas une simple traduction de *Exploring Corporate Strategy*, mais bien un ouvrage différent, spécifiquement conçu pour le public de langue française.

*Stratégique* n'est pas un manuel de techniques d'analyse stratégique. Nous avons préféré nous appuyer sur la pratique du management stratégique tel que les chercheurs et les praticiens

spécialisés l'envisagent. C'est un ouvrage destiné avant tout aux étudiants en stratégie de niveau master et au-delà, tant à l'université que dans les grandes écoles, tant en formation initiale qu'en formation permanente ou en MBA. *Stratégie* est conçu pour servir de support pédagogique à des cours de stratégie, de stratégie d'entreprise, de management stratégique, de politique générale ou encore de stratégie organisationnelle. Cependant, nous avons bien conscience du fait qu'un grand nombre des étudiants qui suivent de tels cours sont déjà des managers en activité. C'est pourquoi nous avons rédigé ce livre à l'attention des managers, qu'ils soient effectifs ou potentiels.

Le style de l'ouvrage reflète notre expérience personnelle en tant que professeurs et consultants. À l'origine des meilleures approches de management stratégique, on trouve généralement un subtil mélange de théorie et de pratique. L'apprentissage de la stratégie doit donc utiliser tout autant la réflexion que l'action, notamment au travers de l'étude de cas, qui permet aux étudiants non seulement d'appliquer les théories et les concepts développés dans le livre, mais également – et c'est tout aussi important – de construire leur propre point de vue. Pour autant, la connaissance des travaux de recherche sur le sujet peut se révéler particulièrement utile à la compréhension approfondie des problèmes stratégiques. Notre approche s'appuie sur une bonne part de ce champ de recherche et encourage le lecteur à l'explorer plus en profondeur, même si ces théories et ces modèles ne prennent sens que lorsqu'ils sont confrontés à des questions stratégiques réelles, que ce soit dans le cadre de fonctions en entreprise ou au travers d'études de cas. À cet égard, notre posture est la même que celle des auteurs d'ouvrages de médecine ou d'ingénierie et nous encourageons le lecteur à adopter un point de vue semblable : de bonnes théories permettent de développer de bonnes pratiques, mais une compréhension de la théorie sans une confrontation avec la pratique peut se révéler particulièrement dangereuse, notamment lorsqu'il s'agit de guérir un patient, de construire un pont ou – comme ici – de piloter une organisation. La volonté de renforcer ce lien entre théorie et pratique a été l'une des principales raisons de l'introduction des commentaires à la fin de chacune des parties et de l'utilisation des trois prismes stratégiques.

Ces prismes permettent de souligner qu'il est indispensable de comprendre la stratégie selon plusieurs points de vue. À côté du *prisme de la raison* (les outils traditionnels de l'analyse stratégique : matrices, courbes, plans, modèles, etc.), nous présentons le *prisme de l'expérience* (fondé sur la culture organisationnelle et sur l'institutionnalisation) et le *prisme de la complexité* (lié à la notion d'organisation apprenante et au concept de stratégie émergente). Ces trois prismes – que nous considérons comme complémentaires – sont examinés en détail dans le commentaire de l'introduction. Ils permettent de mieux comprendre ce qu'est réellement le management stratégique.

Un des thèmes transversaux de l'ouvrage est ainsi l'importance d'une analyse rigoureuse de la situation stratégique à laquelle l'organisation est confrontée et une évaluation rationnelle des options envisageables. Dans cette optique, l'ouvrage inclut notamment des discussions sur la validité de l'analyse concurrentielle, sur la segmentation stratégique, sur la détermination des groupes stratégiques, sur l'analyse de la chaîne de valeur, sur les modèles de cycle de vie, sur l'évaluation des choix stratégiques et sur les travaux qui tentent de lier le positionnement stratégique et la performance financière. Nous présentons en détail l'approche par les ressources et le rôle des compétences fondamentales. En résumé, un des thèmes essentiels de *Stratégie* est l'importance de l'utilisation de modèles rationnels d'analyse et de choix.

Parallèlement, l'ouvrage s'appuie également sur les recherches concernant les processus de prise de décision dans le cadre d'un contexte politique et culturel, montre comment ces influences peuvent être envisagées et identifie les mécanismes qui permettent de gérer le management stratégique dans diverses situations.

Le prisme de la complexité est également présent tout au long de l'ouvrage, par exemple lorsque nous expliquons l'importance de l'innovation et la manière dont la connaissance est générée et partagée dans les organisations. L'avantage lié au management de la connaissance ne peut pas être entièrement expliqué par des outils de planification. Les processus informels sont tout aussi importants que les modèles rationnels.

L'ouvrage suppose par ailleurs que le management stratégique est aussi pertinent pour les organisations à but non lucratif et pour celles qui dépendent du secteur public que pour les entreprises industrielles et de services. Au cours des dix dernières années, dans la plupart des pays d'Europe, les organisations de service public ont d'ailleurs connu des transformations majeures qui en font un terrain de plus en plus propice à la réflexion et à l'action stratégiques. Cette évolution est présente dans de nombreuses discussions et exemples tout au long de l'ouvrage.

La structure de l'ouvrage est expliquée en détail dans le chapitre 1. Il peut cependant être utile de la présenter succinctement ici, notamment parce qu'elle a été optimisée depuis la précédente édition. *Stratégique* se compose d'un chapitre d'introduction, de trois parties de trois chapitres chacune et d'un chapitre de conclusion, soit un total de onze chapitres.

Le chapitre 1 est une introduction à la stratégie d'entreprise, afin d'expliquer quelle sera notre démarche au long de l'ouvrage et quel vocabulaire nous allons employer.

La partie I concerne le *diagnostic stratégique*. Le chapitre 2 est consacré à la compréhension de l'environnement concurrentiel. Le chapitre 3 présente les facteurs qui sous-tendent la capacité stratégique – les ressources et compétences – en insistant tout particulièrement sur le rôle des connaissances. Le chapitre 4 montre comment appréhender les attentes et intentions d'une organisation ; il inclut notamment une présentation du gouvernement d'entreprise, une discussion sur l'éthique des affaires et une analyse de la culture.

La partie II est consacrée aux *choix stratégiques*. Le chapitre 5 concerne les stratégies au niveau des domaines d'activité stratégique (ou stratégies concurrentielles), en particulier dans un environnement turbulent. Il utilise pour cela la segmentation stratégique, les stratégies génériques, la théorie des jeux et l'hypercompétition. Le chapitre 6 est consacré aux stratégies au niveau de l'organisation dans son ensemble, notamment la manière dont la direction générale ou le siège peut contribuer à la performance. Le chapitre 7 traite des orientations et des modalités de développement stratégique. Il présente également des critères de succès des stratégies.

La partie III concerne le *déploiement stratégique*. Le chapitre 8 présente la conception des organisations en s'appuyant sur les structures, les processus de coordination et les interactions. Le chapitre 9 étudie le lien entre la stratégie et quatre domaines clés de ressources que sont les ressources humaines, l'information, les ressources financières et la technologie. Le chapitre 10 est consacré à la conduite du changement, ce qui fait largement écho à des notions évoquées dans le chapitre 4.

Enfin, le chapitre 11 examine les processus d'élaboration de la stratégie. Son contenu correspond à celui du chapitre 2 des précédentes éditions. Nous avons préféré le placer en fin d'ouvrage, car non seulement il constitue une conclusion d'ensemble sur la manière dont tous les concepts et outils présentés dans les autres chapitres sont effectivement utilisés en pratique dans les organisations, mais de plus il peut être utilisé – ou non – par les enseignants, en fonction de la structure de leur propre cours.

Beaucoup de personnes nous ont aidés à développer cet ouvrage. Nous tenons tout d'abord à remercier nos étudiants à Sheffield, Strathclyde, Oxford et Paris. Par leurs commentaires et leurs questions, ils constituent une source constante d'amélioration et de défi. Il serait impossible d'écrire un ouvrage de ce type sans pouvoir tester et valider son contenu auprès d'un public averti. Nous souhaitons également saluer nos contacts à travers le monde, notamment en Irlande, aux Pays-Bas, au Danemark, en Suède, aux États-Unis, au Canada, en Russie, en Australie, en Nouvelle-Zélande et à Singapour.

Nous tenons également à remercier tous ceux qui ont directement contribué à la rédaction de cet ouvrage, en particulier les organisations qui ont eu le courage d'accepter de faire l'objet des

études de cas. À la demande d'un certain nombre de ces organisations, nous prions les lecteurs de ne pas les contacter afin d'obtenir des informations complémentaires sur les cas, exemples et illustrations. La stratégie est un si vaste domaine qu'il est extrêmement difficile de toujours maintenir à jour le contenu d'un ouvrage tel que celui-ci. Merci donc à Julia Balogun, John Barbour, Graham Beaver, George Burt, Andrew Campbell, Royston Greenwood, Phyl Johnson, Aidan McQuade, Michael Mayer, David Pitt-Watson, Richard Shoenberg et Jill Shepherd. Pour la version française, nous tenons à remercier tout particulièrement Thierry Boudès, Hervé Laroche, Carla Mendoza et Jean-Michel Saussois de l'ESCP-EAP, mais aussi les membres de l'Association internationale de management stratégique (AIMS) pour leur apport conceptuel permanent et l'équipe de Pearson Education France pour sa réactivité. Un grand merci à tous ceux qui ont fourni et développé les illustrations. Leur nom figure au bas de celles-ci. Nous remercions aussi les bibliothécaires de Strathclyde et de Sheffield pour leur travail sur les références, ainsi que Lorna Carlaw et Jenny Scholes pour leur préparation du manuscrit.

Gerry Johnson

Kevan Scholes

Richard Whittington

Frédéric Fréry

Mars 2005