

PRÉFACE 7

Partie 1

Comprendre la stratégie

CHAPITRE 1

La stratégie : un bâton d’aveugle 13

- I. Le dirigeant 13
- II. La tâche du dirigeant 16
- III. Le concept de stratégie 19

CHAPITRE 2

Les aspects variés de la stratégie 27

- I. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement 31
- II. La stratégie comme perspective : le prolongement des dirigeants 34
- III. La stratégie comme perspective : l’expression d’une communauté de personnes 37
- IV. La stratégie comme filon conducteur 38
- V. La stratégie comme construction d’un avantage concurrentiel 40

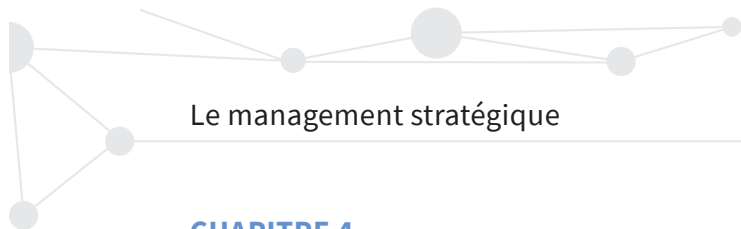
Partie 2

Concevoir la stratégie

CHAPITRE 3

La formulation de la stratégie 51

- I. Une histoire typique 52
- II. Le processus de formulation 54
- III. Concevoir la stratégie : les éléments de l’analyse 56
- IV. Concevoir la stratégie : une heuristique 75
- V. L’évolution de la stratégie : l’importance de l’histoire 80
- VI. Comment évaluer la qualité de la formulation stratégique? 82



CHAPITRE 4

L'analyse de l'environnement 85

- I. L'entreprise comme système ouvert 88
- II. L'environnement concurrentiel de l'entreprise 91
- III. L'environnement général de l'entreprise..... 108
- IV. L'environnement conçu comme un réseau 117

CHAPITRE 5

L'analyse de l'organisation 121

- I. Développer un avantage compétitif :
les démarches d'analyse traditionnelles..... 124
- II. Les méthodes d'analyse de la valeur 133
- III. Construire un avantage stratégique :
l'art de l'artisan 143

CHAPITRE 6

Les choix stratégiques..... 153

- I. La prise de décision..... 154
- II. Les trois niveaux stratégiques 156
- III. Deux logiques différentes..... 162
- IV. L'horloge stratégique 163
- V. Réconcilier Porter et l'horloge stratégique 165
- VI. Faire évoluer son positionnement 167
- VII. Acquisitions pour renforcer le positionnement 168
- VIII. La stratégie corporative 169
- IX. Les options stratégiques selon Ansoff 170
- X. L'intégration verticale..... 173
- XI. Les alliances stratégiques 173
- XII. La stratégie institutionnelle..... 175

Partie 3

Réaliser la stratégie

CHAPITRE 7

Structure et processus de gestion 181

- I. Ce qu'est la structure 181
- II. La relation stratégie-structure 185
- III. Les stratégies fonctionnelles comme instrument de
mise en œuvre des stratégies corporative et d'affaires 193
- IV. Les processus de gestion 196
- V. La structure comme cadre de l'action stratégique..... 200

CHAPITRE 8

Culture et leadership 203

 I. Culture et stratégie 203

 II. Leadership et stratégie 215

 III. Conclusion 229

Partie 4

La stratégie dans des situations complexes et les défis du changement de stratégie

CHAPITRE 9

Stratégie et complexité 233

 I. Prologue 233

 II. Les méthodes d'analyse 238

 III. Le modèle BCG 240

 IV. Un modèle alternatif : le modèle McKinsey-GE 245

 V. La gestion du processus :
 du management au métamanagement 251

 VI. Conclusion 256

CHAPITRE 10

Les stratégies corporatives et la gestion stratégique des entreprises diversifiées 259

 I. Comment se diversifier :
 diversification liée ou non liée? 260

 II. La création de valeur 262

 III. Les bénéfices de la diversification non liée 263

 IV. Les bénéfices des diversifications liées 265

 V. Comment se diversifier :
 par « intrapreneuriat » ou par acquisition? 266

 VI. Par développement interne ou « intrapreneuriat » 267

 VII. Par fusion et acquisition 269

 VIII. Le désinvestissement pour mieux focaliser 273

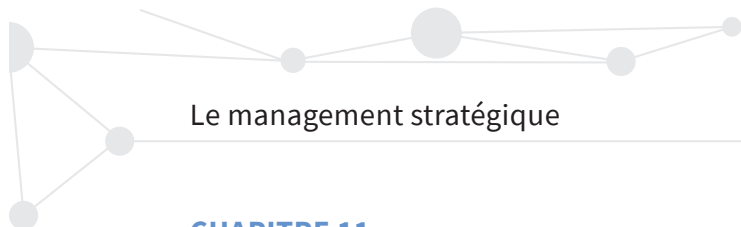
 IX. Gérer une entreprise diversifiée 274

 X. Le modèle de portefeuille du BCG
 (diversification non liée) 275

 XI. Le modèle de McKinsey (diversification liée) 276

 XII. La cohérence entre la structure,
 les systèmes et les ressources 277

 XIII. La performance des entreprises diversifiées 280



CHAPITRE 11

La gestion stratégique d'une entreprise mondiale 283

- I. La dynamique de la mondialisation 284
- II. Les stratégies générique en contexte de mondialisation 295
- III. Mondialisation, stratégie et adaptation locale 298
- IV. La stratégie des nations: diamant formel et diamant virtuel 303
- V. La triade, les grappes stratégiques et les nouvelles formes de confrontation économique entre les nations 305
- VI. Stratégies et management des entreprises mondiales: une approche systématique 308
- VII. Épilogue 326

CHAPITRE 12

Gérer le changement stratégique. 327

- I. Ce qu'est le changement radical 328
- II. Une typologie des transformations organisationnelles 329
- III. Analyser le changement stratégique 336

CONCLUSION : DE L'ANALYSE À L'ACTION 341

RÉFÉRENCES 345