

AU-DELA DU POSITIONNEMENT COMPETITIF : LES STRATEGIES INNOVANTES DE 75 GRANDES ENTREPRISES

Professeur Benoît Gailly

Chaire Puilaetco en Gestion et Financement de l'Innovation Technologique
Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain
1, Place des Doyens, B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél.: +32 10 47 84 20 ; Fax : +32 10 47 83 24
Messagerie: gailly@poge.ucl.ac.be

Kenneth Bonheure

McKinsey & Company, Belgium
480 Avenue Louise, B-1050 Bruxelles, Belgique
Tél.: +32 2 645 42 11 ; Fax : +32 2 646 45 48
Messagerie: Kenneth_Bonheure@McKinsey.com

Résumé : Plusieurs auteurs (dont en particulier Porter, 1996 ; Hamel, 2000 ; Slywotzky, 1996 ; Leifer, 2000) ont mis en évidence le fait qu'une gestion stratégique effective doit dépasser la mise en œuvre simple d'une stratégie purement «opérationnelle», définie comme la recherche du positionnement optimal en terme de coûts relatifs et de valeur de l'offre perçue par le consommateur dans un environnement technologique et concurrentiel donné. L'objet de cette recherche est de tester de manière empirique cette affirmation à travers l'analyse de l'approche de gestion stratégique d'un ensemble de grandes entreprises ayant réalisé une croissance prospère.

Pour répondre à cette question, nous avons analysé en profondeur les stratégies adoptées par 75 grandes entreprises internationales parmi les plus prospères, et ce au cours des 10 dernières années. Cette étude a été conduite dans le cadre d'une recherche de la société McKinsey et combine des données tant quantitatives que qualitatives ainsi que de nombreuses interviews d'experts. Elle a mis en évidence, outre les approches stratégiques classiques basées sur la réduction des coûts et la qualité de l'offre («positionnement compétitif»), trois approches de croissance prospère basée sur l'innovation stratégique, qui ont été adoptées par plus de 70% des entreprises considérées. Ces approches sont toutes les trois caractérisées par des modes de gestion stratégique où les entreprises agissent de manière proactive sur la nature et la structure des marchés concurrentiels dans lesquels elles évoluent plutôt que de chercher à s'y adapter. En outre, ces modèles de croissance sont prévalants dans tous les secteurs considérés (énergie et industries lourdes, médecine et pharmacie, télécommunications et transports, biens de consommations et électronique et informatique).

Mots-clés : management stratégique ; stratégies d'innovation ; alliances ; modèles d'affaires ; concurrence et compétitivité

Prière d'adresser toute correspondance au Prof. B. Gailly

1. Introduction

Une croissance profitable est un des facteurs clés pour la création de valeur dans une entreprise (e.g. Gertz, 1995 ; Copeland, 1994), et est dès lors un enjeu majeur pour la gestion stratégique d'une grande entreprise. Mais comment l'atteindre ? Existe-t-il d'autres stratégies que celles basées sur une croissance purement organique et concentrées sur l'accroissement de parts de marché ?

Certains auteurs, tels que (Zook, 2001), ont défendu récemment l'importance du «core business» d'une entreprise, alors que d'autres avaient déjà rappelé l'importance des avantages concurrentiels liés à une structure de coût relativement performante ou à une différenciation de l'offre perçue par l'acheteur (Besanko, 1996 ; Christensen, 1984 ; Slywotzky, 1996). D'autres auteurs, par contre, ont récemment défendu l'importance de l'innovation stratégique, qu'elle soit basée sur de nouveaux modèles d'affaires (Hamel, 2000), sur une re-définition de l'entreprise comme vecteur d'information (Evans, 2000), sur la mise en œuvre d'innovations radicales (Leifer, 2000) ou encore sur les avantages stratégiques de l'entreprise (Boulton, 2000).

Voilà le débat, déjà ouvert en particulier par (Porter, 1996) auquel cette recherche apporte un éclairage empirique. Plus particulièrement, les hypothèses qui ont été testées dans le cadre de cette étude sont les suivantes :

H1 : Pertinence des stratégies innovantes

Pour se développer de manière prospère, les grandes entreprises devraient considérer des approches de gestion stratégique innovantes, qui vont au-delà de la recherche d'efficience opérationnelle, au sens défini par (Porter, 1996).

En particulier H1 teste la pertinence d'approches où les entreprises cherchent à modifier à leur avantage l'environnement concurrentiel (Grant, 1998) dans lequel elles se situent, plutôt que de s'y adapter.

H2 : Pertinence des stratégies opérationnelles

Etant donné H1, ils existent néanmoins des conditions dans lesquelles un nombre significatif de grandes entreprises peuvent se développer de manière prospère en se limitant à une approche de gestion stratégique purement opérationnelle, au sens défini par (Porter, 1996).

H2 met en évidence la coexistence possible des approches de gestion stratégique innovantes et opérationnelles dans un même environnement technologique et concurrentiel, plutôt que la supériorité absolue de l'une des deux approches. Selon H2 une approche de gestion stratégique purement opérationnelle peut donc s'avérer un choix pertinent a priori.

H3 : Validité cross-sectorielle

H1 et H2 sont valables dans l'ensemble des secteurs industriels considérés (énergie et industries lourdes, médecine et pharmacie, télécommunications et transports, biens de consommations et électronique et informatique).

H3 a pour but de tester si certains environnements concurrentiels sont a priori plus favorables pour l'une ou l'autre approche de gestion stratégique.

2. Méthodologie

Cette recherche se base sur une analyse approfondie de données empiriques, quantitatives et qualitatives, ainsi que d'interviews semi-directifs d'experts, concernant l'approche de gestion stratégique adoptée durant les 10 dernières années par 75 grandes entreprises prospères, en Europe et aux Etats-Unis. Elle fut complétée dans le cadre d'un projet de recherche mené par la société de consultants en management stratégique McKinsey & Company, ayant pour but d'identifier les principaux types pertinents de stratégies de croissance profitables.

L'expérience montre que les performances passées, même récentes, d'une entreprise ne sont pas toujours de bons indicateurs de son potentiel futur de création de valeur. En particulier, les héros d'une décennie (voir par ex. Peters & Waterman, 1988) peuvent devenir les perdants de la suivante. En outre, une analyse a posteriori de la stratégie suivie par une entreprise peut être biaisée par une tendance des acteurs ou des observateurs à rationaliser ex post comme

cohérentes des décisions qui étaient en fait conduites par les circonstances ou le hasard et non par une approche de gestion stratégique définie a priori.

Néanmoins, analyser et comprendre le passé récent de grandes entreprises prospères, et en particulier l'approche de gestion stratégique qu'elles ont adoptée, fourni d'intéressants éclairages sur les éléments-clés d'une gestion stratégique, les enjeux qui en découlent pour les grandes entreprises et ce que cela révèle en terme d'approche de gestion stratégique plutôt qu'opérationnelle.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche en trois étapes, afin de tester les hypothèses H1, H2 et H3 mentionnées ci-dessus. Ces trois étapes sont : identification d'un ensemble de grandes entreprises prospères, analyse a posteriori de l'approche de gestion stratégique de chaque entreprise, et finalement classification des approches stratégiques opérationnelles versus innovantes. Ces trois étapes sont présentées dans les paragraphes ci-dessous.

2.1. Identification d'un ensemble de grandes entreprises prospères

L'objectif de l'ensemble de cas exploités dans le cadre de cette recherche est de constituer un portfolio diversifié de grandes entreprises ayant atteint une croissance prospère durant ces 10 dernières années, et couvrant les principaux secteurs industriels.

En particulier, cet ensemble devra permettre de mettre en évidence parmi ces entreprises, le cas échéant, la pertinence des approches de gestion stratégiques de types innovantes (hypothèse H1) et/ou des approches de gestion stratégiques de types opérationnels (hypothèse H2) et ce à travers l'ensemble des secteurs considérés (hypothèse H3). Cette étude de cas n'a donc pas pour but d'identifier a posteriori les approches les plus performantes selon un critère particulier et l'ensemble des cas considérés ne se veut donc pas représentatif au sens statistique de l'ensemble de la population des grandes entreprises prospères.

La population d'entreprises considérée est celle des entreprises cotées en bourses en Europe et aux Etats-Unis, telles que reprises dans les bases de données Compustat et Datastream.

Pour des raisons opérationnelles liées aux ressources disponibles, l'ensemble d'entreprises sur lesquelles des données furent collectées a été défini de la manière suivante : un premier

ensemble de grandes entreprises basées aux Etats-Unis fut sélectionné et un second ensemble, plus petit, fut ensuite identifié de manière similaire en Europe. Ce second ensemble est destiné à confirmer, le cas échéant, les résultats obtenus sur base de l'ensemble de départ et/ou d'identifier d'éventuelles différences significatives existant entre les Etats-Unis et l'Europe.

Pour le premier ensemble, les entreprises basées aux Etats-Unis ont été sélectionnées sur base des deux critères suivants :

- a) Entreprises non purement financières déjà présentes dans l'index de capitalisation boursière S&P 500 en 1990 et encore présentes dans cet index en 1999.

Ce critère permet de définir un ensemble pour lequel les données sont disponibles de manière consistante sur l'ensemble de la période considérée. En outre l'appartenance continue à l'index est considéré ici comme un indicateur de prospérité de l'entreprise.

- b) Parmi ces 175 «survivants», les entreprises ayant atteint une performance au moins équivalente au 67^{ème} percentile de l'échantillon en terme de taux de croissance annuel moyen sur l'ensemble de la période 1990-1999 de trois mesures de performance : i) le chiffre d'affaires, ii) le profit avant charges d'intérêts et taxes et iii) le rendement total pour l'actionnaire.

Ces trois mesures de performances furent sélectionnées de manière à combiner la mesure de croissance de la taille de chaque entreprise (mesurée par la croissance du chiffre d'affaire) avec l'évolution de sa rentabilité à court terme (mesurée par la croissance du profit) et à long terme (mesurée par la croissance de la valeur pour l'actionnaire). Le choix du 67^{ème} percentile sur les trois critères permet d'obtenir, parmi les "survivants remplissant le critère a), un ensemble de taille considérée comme suffisante (50 entreprises) sans donner a priori plus de poids à l'une ou l'autre des trois mesures de performance.

En ce qui concerne le deuxième ensemble, contenant des grandes entreprises prospères européenne, les données exactement équivalentes en terme d'évolution des index boursiers

n'étant pas disponibles en Europe, les entreprises furent sélectionnées en fonction des cinq critères suivants :

- a) Entreprises non purement financières déjà présentes dans l'index de capitalisation boursière European S&P 100 en 1990 et encore présentes dans cet index en 1999.

Ce critère basé sur l'index suit la même philosophie que pour l'ensemble d'entreprises américaines, mais en utilisant une population de départ plus restreinte, due à l'absence de données équivalentes à celles disponibles aux Etats-Unis sur la période considérée.

- b) Parmi ces 44 «survivants», les 10 meilleures entreprises en terme de taux de croissance annuel moyen du rendement total pour l'actionnaire.
- c) Egalement, parmi ces «survivants», les 10 meilleures entreprises en terme de taux de croissance annuel moyen du rendement total pour l'actionnaire, ajusté en fonction de la performance moyenne de leur secteur.

Le nombre d'entreprises sélectionnées pour les critères b) et c), dix entreprises, et le critère de performance moins restrictif (basé seulement sur le rendement total pour l'actionnaire) que pour l'ensemble américain, ont été choisis de manière à générer un ensemble de taille considérée comme suffisante dans le cadre de cette étude. En outre, vu la taille plus restreinte de l'ensemble européen, un critère (c) prenant en compte la performance relative des entreprises fut utilisé de manière à conserver un ensemble diversifié en terme de secteurs industriels, et non fortement biaisé vers certains secteurs ayant subi une forte croissance durant la période considérée. L'ajustement relatif à la performance du secteur, pour le critère c), est calculé en fonction de la performance moyenne de l'ensemble des entreprises du secteur considéré dans la population de départ. Notons que certaines des entreprises remplissaient les critères b) et c) simultanément et que dès lors 13 (et non 20) entreprises furent identifiées suivant ces deux critères.

- d) 8 autres grandes entreprises parmi celles remplissant le critère a) et considérées comme représentatives de leur secteur furent rajoutées pour compléter l'ensemble et en assurer la

diversité en terme sectoriel, sur base des recommandations des experts consultés dans chacun des secteurs considérés. Ces entreprises « repêchées » sont Royal Dutch Petroleum, GlaxoSmithkline, Cable and Wireless, British Telecom, E.ON, Siemens, Suez et Diageo. Elles se distinguent par une performance de croissance reconnue comme performante par les acteurs de leur secteur.

- e) En outre, certaines des entreprises considérées en Europe sont en fait des conglomérats regroupant des activités dans des secteurs très diversifiés dans lesquels le même groupe peut mettre en œuvre des approches stratégiques radicalement différentes. Dans trois cas, Vivendi (Vivendi media et Vivendi utilities), Philips (Philips electronics et Philips new ventures) et Roche (Roche pharmaceuticals et Roche diagnostic), deux profils ont été établis pour chacune des entreprises, de manière à prendre en compte ces particularités.

Insistons sur le fait que bien que ces critères de sélection soient en partie qualitatifs et subjectifs, cela n'invalide en rien les résultats de l'analyse ultérieure qui a été effectuée, étant donné que cet ensemble est défini comme indicatif de grandes entreprises ayant réalisé une croissance prospère durant ces dix dernières années, permettant de tester les hypothèses H1, H2 et H3 telles que définies précédemment, et non comme un échantillon statistiquement significatif des grandes entreprises les plus performantes. La liste complète des entreprises sélectionnées est présentée dans la ci-dessous (Table 1).

2.2. Analyse de la gestion stratégique de chaque entreprise

Pour chaque entreprise individuellement, des données quantitatives et qualitatives furent collectées et analysées quant à leur évolution sur la période considérée (1990-1999).

Les données quantitatives sont fournies par les bases de données Datastream et Compustat et incluent pour chaque année :

- le chiffre d'affaire annuel, réparti par secteurs d'activité (SIC codes) et géographies
- le profit avant taxes et charges d'intérêts
- le rendement pour les actionnaires
- les principales acquisitions et ventes d'actifs effectuées.

Table 1. Liste des entreprises sélectionnées.

Secteur	Etats-Unis	Europe
Energie et industrie lourdes (17 entreprises)	Cordant Technologies, Duke Energy, Enron, Illinois Tool Works, Ingersoll, Johnson Controls, Magna International, Pentair, Tosco, Williams	BMW, E.ON, Royal Dutch Petroleum, Suez, TotalElfina, Vivendi, Volkswagen
Industrie pharmaceutique et médicale (11 entreprises)	Bindley Western, Cardinal Health, Johnson & Johnson, Medtronic, Merck, Pfizer, Schering-Plough, Warner Lambert	GlaxoSmithkline, Roche Pharmaceuticals, Roche Diagnostics.
Télécommunications et transports (13 entreprises)	Alltel, Automatic Data Processing, Carnival, Interpublic Group, Omnicom, SBC, Servicemaster, Southwest Airlines, Sprint	British Telecom, Cable & Wireless, Telefonica, Vivendi Media
Biens de consommation (21 entreprises)	Circuit City, Coca-Cola, GAP, Gillette, Hasbro, Home Depot, Kimberley-Clark, Kroger, Leggett & Platt, Lowes, Sara Lee, Smithfield, TJX ,Wal-Mart, Walmgreen's	BAT, Carrefour, Diageo, L'Oréal, LVMH, Nestlé
Electronique et informatique (12 entreprises)	Computer Associates Intl, Computer Sciences, Hewlett-Packard, Intel, Microsoft, Oracle, SCI Systems, Sun Microsystems	Alcatel, Philips New Venture, Philips Electronics, Siemens

Les données qualitatives concernent la description du développement des activités de chaque entreprise, telle que décrite dans les rapports annuels et les rapports d'analystes financiers disponibles sur chaque entreprise. Ces données sont exploitées afin de valider l'interprétation faite de l'évolution des données quantitatives mentionnées précédemment, en termes de causes et de conséquences sur l'activité et l'approche stratégique de chaque entreprise.

Ces données quantitatives et qualitatives furent synthétisées de manière à établir un profil de l'approche de gestion stratégique de chaque entreprise, et en particulier la mise en œuvre de la

croissance prospère de celle-ci en termes de politique d'expansion des marchés (croissance sectorielle et/ou géographique: où l'entreprise s'est-elle développée?) et de développement organisationnel (développement organique et/ou par fusions et acquisitions : comment l'entreprise s'est-elle développée?).

2.3. Classification des approches de gestion stratégique

Afin de distinguer les approches de gestion stratégiques opérationnelles des approches de gestion stratégiques innovantes, et ainsi de tester les hypothèses H1, H2 et H3, nous avons testé sur base des profils établis si chacune des entreprises de l'échantillon a modifié ou non sa «position stratégique » au sens défini par (Porter, 1996) durant la période considérée. Les entreprises ayant conservé leur position stratégique sont considérées comme ayant adopté une approche de gestion stratégique opérationnelle, et celles ayant modifié cette position sont considérées comme ayant adopté une approche de gestion stratégique innovante.

A fin distinguer si la position stratégique de chaque entreprise a été modifiée, nous avons utilisé les critères définis par (Grant, 1998) pour présenter l'évolution historique des approches de gestion stratégique. Ces critères se concentrent sur le thème dominant de la gestion stratégique, les priorités stratégiques mises en avant, les implications organisationnelles et les principaux concepts et techniques mis en œuvre; pour chacun de ces critères un indicateur discriminant fut défini, pour en mesurer l'évolution.. La caractérisation qui en résulte et les indicateurs discriminants utilisés sont présentés dans les tableaux ci-dessous (Table 2).

Sur base de ces profils et de cette caractérisation, une première catégorisation des approches de gestions stratégiques de croissance profitables adoptées par chaque entreprise fut définie, distinguant approches de gestions stratégiques opérationnelles versus innovantes. Cette catégorisation fut ensuite raffinée et validée à travers d'interviews semi-directifs de une à deux heures réalisés pour chaque entreprise auprès d'au moins deux experts, familiers de cette entreprise et/ou de ses secteurs d'activités.

Table 2. Caractérisation des approches stratégiques opérationnelles versus innovantes

Critère	Approche de gestion stratégique opérationnelle	Approche de gestion stratégique innovante	Indicateur discriminant
Thème dominant	Gestion opérationnelle	Gestion stratégique	Communications de l'entreprise aux marchés financiers
Priorités stratégiques	Marchés existants	Nouveaux marchés	Evolution des revenus en termes de répartition sectorielle et géographique
Implications organisationnelles	Croissance organique	Croissance organique et acquisitions	Nombre et taille relative à l'entreprise des acquisitions et impact sur la croissance des revenus
Principaux concepts et techniques mis en œuvre	Modèles d'affaires traditionnels des marchés d'activités	Modèles d'affaires innovants par rapport aux marchés d'activités	Perceptions du marché en terme de performances relatives des modèles d'affaire, selon le coût et/ou de valeur perçue par l'utilisateur

Les résultats de cette catégorisation et les implications par rapport aux hypothèses H1, H2 et H3 définies ci-dessus sont présentés et discutés dans la section suivante.

3. Résultats : Quatre approches de gestion stratégique de croissance profitable

L'application des quatre critères de caractérisation des approches de gestion stratégique, tels que définis dans la Table 2 ci-dessus, aux grandes entreprises prospères sélectionnées a mené à deux résultats principaux :

- 1) L'approche de gestion stratégique de 70 % des entreprises considérées relève de la catégorie « approche de gestion stratégique innovante » selon au moins un des quatre critères définis ci-dessus (Table 2), en ce sens que l'entreprise se distingue de manière

qualitativement significative de l'ensemble des entreprises considérées selon l'indicateur correspondant.

- 2) Parmi ces entreprises, trois sous-catégories apparaissent dès lors, que nous avons appelées «plates-formes de croissance », «consolidateurs » et «nouveaux modèles d'affaires ». Ces catégories correspondent à un positionnement distinctif, par rapport à l'ensemble des entreprises considérées, selon chacun des trois critères autres que le critère «thème dominant », parmi ceux définis ci-dessus (Table 2).

Ainsi les approches de gestion stratégique innovante dites de «plates-formes de croissance » se distinguent par la priorité stratégique sur les nouveaux secteurs d'activités (second critère), tandis que les approches de gestion stratégique innovante dites «consolidateurs» se distinguent par un développement organisationnel axé sur les acquisitions (troisième critère) et que les approches de gestion stratégique innovante dites de «nouveaux modèles d'affaires » sont caractérisées par la mise en œuvre de concepts et techniques basés sur des modèles d'affaires innovants pour les marchés considérés (quatrième critère).

Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous (Table 3), où les critères distinctifs des trois sous-catégories d'approche de gestion stratégique innovante sont mis en évidence en caractères gras. La part relative de chaque approche dans l'ensemble des grandes entreprises prospères considérées est également mentionnée.

Ces quatre approches, ainsi que leur répartition sectorielle, sont détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

3.1. Approche "plates-formes de croissance"

Une première «grappe » d'entreprises à approche de gestion stratégique innovante, constituant 32% de l'échantillon, ont atteint une croissance profitable en développant de manière significative de nouvelles activités, dans des secteurs industriels où elles n'étaient initialement pas présentes.

Table 3 : Caractéristiques principales des approches de gestion stratégique

Critère	Approche opérationnelle.	Approche innovante 1 : Plates-formes de croissance	Approche innovante 2 : Consolidateurs	Approche innovante 3 : Nouveaux modèles d'affaires
Thème dominant	Gestion opérationnelle	Gestion stratégique	Gestion stratégique	Gestion opérationnelle ou stratégique
Priorités stratégiques	Marchés existants	Nouveaux secteurs d'activités	Nouveaux marchés géographiques	Marchés existants
Implications organisationnelles	Croissance organique	Croissance organique et acquisitions	Acquisitions	Croissance organique
Principaux concepts et techniques mis en œuvre	Modèles d'affaire traditionnels	Acquisition et développement de nouvelles activités	Acquisitions et intégration	Modèles d'affaires innovants
Part relative dans l'ensemble considéré	30%	32%	29%	9%

Ces entreprises se distinguent en terme de priorité stratégique par le fait qu'elles ont toutes réalisé plus de 30% de leur revenu en 1999 à travers des acquisitions et/ou une croissance organique dans des secteurs industriels où elles n'étaient virtuellement pas présentes en 1990 (moins de 1% des revenus étaient réalisés dans ces secteurs).

Bien que relevant de secteurs bien différents, ces entreprises, telles que Telefonica en Europe et Johnson & Johnson aux Etats-Unis, ont adopté une approche de gestion stratégique que l'on peut interpréter comme proche de celle décrite dans «Creative Destruction » (Foster, 2001, à partir de concepts initialement développés dans Baghai, 1999) visant à terme le renouvellement complet de l'entreprise en terme de portfolio de catégories de produits et services offerts.

3.2. Approches "consolidateurs"

Une seconde «grappe» d'entreprises à approche de gestion stratégique innovante, constituant 29% de l'échantillon, se sont attachées à modifier la structure des marchés dans lesquels elles étaient présentes.

Ces entreprises se distinguent par le fait qu'elles ont réalisé une croissance profitable à travers la consolidation d'industries fragmentées afin de créer une position de plus en plus dominante sur ces marchés. Pour ces entreprises, plus de 50% des nouveaux revenus proviennent de l'acquisition et de l'intégration de plus petites entreprises dans leurs industries, en particulier dans de nouveaux marchés géographiques, de manière à bénéficier d'économie d'échelle et de champ.

Ces entreprises, telles que Wells Fargo aux Etats-Unis et Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) en Europe ont mis en œuvre une approche de gestion stratégique que l'on peut rapprocher au processus de restructuration tel que défini dans (Copeland 1994), combinant la mise à profit d'un ou plusieurs facteurs parmi les suivants:

- un décalage de perception sur les marchés financiers de la valeur boursière des entreprises acquises
- des opportunités stratégiques et opérationnelles de synergies
- des recentrages d'activités à travers la vente partielle d'actifs
- l'utilisation d'ingénierie financière en vue d'optimiser la structure de leur capital.

3.3. Approche "nouveaux modèles d'affaires"

Une troisième «grappe» d'entreprises à approche de gestion stratégique innovante, représentant 9% de l'échantillon, a atteint une croissance profitable grâce à la mise en œuvre dans des industries matures de modèle d'affaires basé sur des innovations radicales ou «disruptives» au sens décrit dans, entre autres, (Christensen 1997) et les distinguant des autres entreprises présentes sur leurs marchés.

Ces approches de gestion stratégique, adoptées par exemple par Home Depot et Southwest Airlines aux Etats-Unis, sont basées principalement sur une redéfinition des critères de performance et des contraintes utilisées pour évaluer la pertinence d'une offre dans une

industrie donnée. Cette «redéfinition des règles » peut être interprétée comme une application des concepts d'innovation de valeur et de saut quantique, introduits par Chan (1997). Elle consiste à remettre en cause les critères de performance et les contraintes opérationnelles traditionnellement reconnus par les entreprises en place sur un marché donné, afin de proposer une offre radicalement différente mais valorisée par une part significative de la clientèle présentes sur ces marchés..

Notons qu'aucune des entreprises présentes dans l'ensemble des entreprises considérées en Europe n'appartient à la catégorie «nouveaux modèles d'affaires», et que cette catégorie est relativement peu représentée aux Etats-Unis. Néanmoins, des entreprises européennes qui étaient trop récentes et/ou trop petites pour être reprises dans notre échantillon, telles que RyanAir ou le Kinopolis Group, peuvent être identifiées comme faisant partie de cette catégorie. On peut supposer qu'un échantillonnage moins restrictif en terme de taille et d'ancienneté des entreprises aurait pu permettre de mettre en évidence cette catégorie de manière plus significative.

3.4. Approche de gestion stratégique opérationnelle

L'approche de gestion stratégique de 30% des entreprises considérées relève de la «stratégie opérationnelle » telle que décrite dans (Porter, 1996). Elle est caractérisée par la recherche d'avantages compétitifs en terme de structure relative de coûts et/ou de valeur perçue par le client, dans un environnement concurrentiel et technologique donné. Ces avantages compétitifs proviennent d'une capacité à mettre en œuvre des approches opérationnelles efficaces, propres à chaque industrie, pour renforcer une position forte (par exemple dans le cas de L'Oréal) et/ou pour profiter de la croissance inhérente du marché (par exemple dans le cas de Intel).

Ces entreprises sont donc des exemples de stratégies "traditionnelles" visant à optimiser le positionnement par rapport aux différentes forces concurrentielles en présence et aux contraintes technologiques actives sur un marché donné.

3.5. Analyse sectorielle

L'ensemble d'entreprises considéré ne permet pas d'analyser de manière statistiquement significative l'importance relative des différentes approches, en particulier en fonction des secteurs considérés et de leurs caractéristiques en terme de cycle de vie, intensité technologique ou degré de régulation.

Néanmoins, l'analyse révèle que tant les approches opérationnelles qu'innovantes sont toutes deux prévalentes dans tous les secteurs considérés, ce qui indique qu'il n'y a pas de lien direct fort entre les caractéristiques du secteur et l'approche de gestion stratégique à adopter a priori. La répartition par secteur des approches de gestion stratégique opérationnelles et innovantes est présentée dans le tableau ci-dessous.

Table 4 : Répartition des approches de gestion stratégique (nombre d'entreprises)

Secteur	Positionnement opérationnel	Plates-formes de croissance	Consolidateurs	Nouveaux modèles d'affaires	Total approches innovantes
Energie et industrie lourdes	7	4	6	0	10
Industrie pharmaceutique et médicale	6	3	2	0	5
Télécommunications et transports	1	6	4	2	12
Biens de consommation	3	5	8	5	18
Electronique et informatique	6	4	2	0	6
Total	23	25	22	7	54

4. Discussion et conclusions

L'ensemble de grandes entreprises prospères analysé dans le cadre de cette recherche est relativement limité (en termes statistiques) et est sensible à l'évolution des marchés boursiers. En effet, un échantillonnage complété à la date où cet article est rédigé aurait vu plusieurs

entreprises disparaître de l'échantillon, en particulier dans les secteurs de télécommunication et de hautes technologies.

En outre, résumer la complexité de l'approche de gestion stratégique d'une grande entreprise durant une décennie dans un profil, même détaillé et sophistiqué, requiert nécessairement d'effectuer des simplifications et de faire l'impasse sur les nombreuses nuances et variations existantes. L'approche présentée ici s'est limitée à un ensemble réduit de critères et d'indicateurs utilisés pour distinguer les approches opérationnelles et innovantes, qui ne reflète en aucun cas toute la complexité des approches de gestion stratégiques adoptées par les grandes entreprises prospères. Ceci est vrai en particulier quand l'on considère certaines entreprises très diversifiées, adoptant des approches différentes dans les divers secteurs où elles sont présentes, ou d'entreprises dont l'approche de gestion stratégique a significativement évolué au cours de la période considérée.

Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné, l'analyse a posteriori de l'approche de gestion stratégique suivie par une entreprise est toujours sujette à un risque de rationalisation ex post d'un ensemble de décisions pas nécessairement cohérentes. En outre les entreprises utilisées comme référence sur base de leurs performance passées peuvent se révéler peu performantes dans le futur, comme l'illustre de manière significative le cas d'Enron, en faillite à l'heure où cet article est rédigé.

Néanmoins, cette recherche a permis de tester les hypothèses qui avaient été définies. En particulier :

- i) L'analyse effectuée a montré de manière empirique la pertinence d'approches de gestion stratégiques non purement opérationnelle, mise en évidence par de nombreuses (en termes absolu et relatif) grandes entreprises prospères qui ont été aptes à modifier de manière innovante l'environnement technologique et concurrentiel dans lequel elles évoluaient, soit en changeant d'environnement (plates-formes de croissance), soit en en modifiant la structure (consolidateur), soit les règles (nouveaux modèles d'affaires). Cette observation confirme l'hypothèse H1.

- ii) D'autre part, cette recherche a montré que les approches stratégiques purement opérationnelles restent pertinentes pour certaines entreprises dans tous les secteurs industriels considérés (énergie et industries lourdes, médecine et pharmacie, télécommunications et transports, biens de consommations et électronique et informatique), en particulier celles aptes à développer des parts de marchés dans des industries en forte croissance et/ou apte à continuellement mettre en œuvre des innovations incrémentales en terme de produits, services ou procédés. Cette observation confirme l'hypothèse H2.
- iii) Finalement, la recherche n'a, à ce stade, pas fait apparaître de différences significatives entre les secteurs industriels considérés, malgré les différences importantes qui existent entre ces secteurs en termes de (entre autres) structure de l'offre et de la demande, degré de régulation, taux de croissance, intensité concurrentielle, présence de substituts et intensité technologique. Bien que l'ensemble des entreprises considéré soit trop réduit pour en déduire que l'hypothèse H3 est validée, les résultats observés abondent dans ce sens, mais devraient être confirmés par des recherches plus détaillées.

Finalement, cette apparente absence de corrélation entre environnement concurrentiel et approches de gestion stratégique dominante est à replacer dans le cadre du débat entre les perspectives théoriques basées sur l'environnement et celles basées sur les ressources de l'entreprise (voir par exemple Spanos, 2001). Une comparaison plus approfondie des entreprises ayant adopté des approches opérationnelles et de celles ayant adopté des approches plus innovantes dans le même environnement technologique et concurrentiel pourrait permettre de mettre en évidence si cette différence peut être interprétée comme la conséquence d'un accès à des ressources stratégiques de nature différentes.

5. Références bibliographiques

- Baghai M., Coley S., White D. 1999. The Alchemy of Growth: Kickstarting and sustaining growth in your company. Orion Business Books: London.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M. 1996. Economics of Strategy. John Wiley: New York.
- Boulton R. et al. 2000. Cracking the Value Code. Harper Business : New York.
- Chan K., Mauborgne R. 1997. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Jan-Feb 1997
- Christensen C.M. 1997. Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms To Fail. Harvard Business School Press.
- Christensen K., Failey L. 1984. Building distinctive competencies into competitive advantage. Strategic Planning Management, Feb. 1984, pp. 113-123.
- Copeland T., Koller T., Murrin J. 1994. Valuation : Measuring and managing the value of companies. John Wiley & Son : New York.
- Evans P., Wurster T. 2000. Blown to Bits. Harvard Business School Press.
- Foster R., Kaplan S. 2001. Creative Destruction : Why Companies That Are Built To Last Underperform The Market And How To Successfully Transform Them. DoubleDay : New York.
- Gertz D.L., Baptista J.P.A. 1995. Grow to be great : breaking the downsizing cycle. Free Press : New York.
- Grant R.M., 1998. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishres : MA.
- Hamel G. 2000. Leading the revolution. Harvard Business School Press.
- Leifer R. et al. 2000. Radical Innovation : How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Harvard Business School Press
- Peters T., Waterman R., 1988. In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies. Warner Books : New York.
- Porter M.E, 1996. What is Strategy? Harvard Business Review. November-December 1996.
- Slywotzky A. 1996. Value Migration. Harvard Business School Press
- Spanos Y.E., Lioukas S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. Strategic Management Journal, 22, pp. 907-934
- Zook C., Allen J. 2001. Profit from the core : growth strategy in an era of turbulence. Harvard Business School Press.