

Avant-propos

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. » C'est dans les années 1940 que Kurt Lewin, universitaire fondateur du courant de la psychologie sociale, prononçait cette phrase qui allait devenir si célèbre dans les enseignements des différentes disciplines des sciences sociales. En 2012, un autre psychologue, Anthony G. Greenwald, professeur à l'université de Washington, retournait la citation initiale en déclarant qu'« il n'y a rien de plus théorique qu'une bonne méthode¹ ». Au-delà de l'effet de style, ces deux citations cherchent à rapprocher théorie, méthodes et outils.

Cette double perspective nous a guidés dans la rédaction des différents chapitres de cet ouvrage. Trop longtemps, les acteurs de la production théorique de la stratégie et ceux de son utilisation pratique dans les entreprises se sont ignorés ou se sont mal compris. Pourtant, à la genèse académique du champ de la stratégie d'entreprise, rien ne laissait entrevoir la lente dérive des champs théorique et pratique.

Cette dérive s'est faite d'une part au niveau du champ théorique, avec le développement d'un enseignement et d'une recherche spécialisés en stratégie. La quête d'une légitimité académique a conduit les enseignants-chercheurs à concentrer leurs efforts sur la construction d'un corpus théorique propre, fait d'emprunts à l'économie industrielle, la sociologie des organisations et la psychologie comportementale. Dans cette évolution, en gagnant en légitimité, en rigueur scientifique, en influence académique, la stratégie s'est éloignée des fondamentaux sur lesquels elle s'était bâtie : une dimension généraliste et de synthèse des autres disciplines de management et un lien étroit avec l'entreprise et ses dirigeants. Ces fondamentaux étaient incarnés par des enseignants-chercheurs partageant leur temps entre leur salle de cours, leurs publications et leurs activités de conseil. Ce contexte a présidé à la naissance de la stratégie d'entreprise

1. GREENWALD Anthony G., « There Is Nothing So Theoretical as a Good Method », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 7, n° 2, 2012, p. 99-108.

en tant que discipline académique dans les *business schools* américaines dans les années 1960. Cette nouvelle discipline, qualifiée alors de « politique générale d'entreprise », est portée notamment par H. Igor Ansoff à Carnegie Mellon University et par Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews et William D. Guth à Harvard Business School. Dès cette époque, la structure de l'enseignement et de la recherche en stratégie est définie à partir de la dichotomie entre diagnostic stratégique (Learned, Christensen, Andrews et Guth) et management stratégique (Ansoff). Dans ce contexte d'enseignement et de recherche autour de la politique générale d'entreprise, il n'y a pas de distinction entre le professeur de stratégie et le consultant en stratégie.

Cette dérive a été d'autre part observée chez les « praticiens » de la stratégie en entreprise. En effet, les dirigeants, le management en charge de la stratégie et les cabinets de conseil en stratégie ont développé des outils propres, sans ressentir la nécessité de les rattacher au corpus théorique en vigueur. Ce mouvement s'est produit sous l'effet de différentes contraintes qui pèsent sur les praticiens de la stratégie. Premièrement, le praticien de la stratégie est confronté à un temps court. Il doit fréquemment renouveler ses outils pour les adapter à l'environnement de plus en plus complexe des entreprises et pour suivre les effets de mode qui ont aussi un impact sur la stratégie. Cette relation au temps explique également la difficulté à simplifier et vulgariser une production académique de plus en plus pointue et compartimentée. Deuxièmement, le praticien possède rarement les codes qui lui permettent de transformer et valoriser les résultats des recherches académiques en outils et méthodologies directement applicables dans le contexte de l'entreprise. Troisièmement, dans le cas spécifique des cabinets de conseil, ces derniers ont construit leur différenciation sur une certaine forme d'opacité et d'agilité. Clayton M. Christensen, Dina Wang et Derek Van Bever, dans leur article « Consulting on the Cusp Of Disruption » publié en 2013 dans *Harvard Business Review*², soulignent cette situation particulièrement caractéristique des grands cabinets de conseil en stratégie. Ils montrent tout d'abord que les solutions et les recommandations faites aux clients sont produites dans la « boîte noire de l'équipe conseil » (p. 108), sans que les clients puissent accéder au processus de production de ces solutions et recommandations. Ce faisant, les clients ne sont pas en mesure de s'approprier facilement les livrables fournis faute d'un cadre théorique partagé, s'il en existe un.

2. CHRISTENSEN Clayton M., WANG Dina et VAN BEVER Derek, « Consulting on the Cusp of Disruption », *Harvard Business Review*, vol. 91, n° 10, 2013, p. 106-114.

Christensen, Wang et Van Bever mettent ensuite en évidence la capacité des cabinets de conseil de passer trop aisément d'une « *big idea* » à une autre. Cette forme d'hyperagilité, induite par la nécessité de suivre les effets de mode en stratégie, empêche les cabinets de conseil de se pencher sur les ancrages théoriques des outils émergents. Dernièrement, pour ces cabinets de conseil, il est impératif de proposer des outils « maison » assurant la légitimité de leur marque et sécurisant la relation avec leurs clients. On assiste ainsi à une multiplication d'outils approchant des phénomènes stratégiques identiques, mais utilisant des critères d'analyse différents. De ce fait, la matrice attrait/atouts de McKinsey, la matrice de maturité/position concurrentielle d'Arthur D. Little et la matrice Boston Consulting Group (version 1960) mesurent sous des angles différents le positionnement concurrentiel de l'entreprise et de ses domaines d'activité stratégique. De la même manière, la matrice de croissance rentable d'A. T. Kearney et celle du BCG analysent les stratégies de développement des entreprises avec des mesures différentes de la croissance et de la rentabilité.

Cet ouvrage arrive à un moment où de nouveaux *business models* émergent au sein des cabinets de conseil en stratégie. Le *business model* traditionnel « *solution shop* » du cabinet de conseil n'est plus le seul en vigueur (voir l'article de Christensen, Wang et Van Bever pour plus de détails). Ce *business model* qui a fait le succès des grands cabinets, tels que Bain, McKinsey ou BCG, s'est appuyé sur un conseil généraliste en stratégie de type « couteau suisse », où le champ des possibles est large, repose sur le jugement expert des consultants, sur une obligation de moyens et une facturation élevée au service. Ce *business model* « *solution shop* » a souvent été décliné entre, d'un côté, les cabinets de conseil « développant » des stratégies et, de l'autre, ceux la mettant en œuvre et accompagnant le changement stratégique³. Deux nouveaux *business models* sont apparus récemment. Le modèle « *bases de connaissances* » consiste à facturer au client l'accès à un réseau comprenant des bases de données marché et concurrentielle, des experts sectoriels, des techniciens de l'intelligence stratégique et des spécialistes du *big data*. La valeur ajoutée de ce service réside dans l'interfaçage entre le client et les différents acteurs produisant ces bases de connaissances. Gartner dans le domaine des technologies (avec ses bases de données GartnerG2 et Gartner Dataquest), IDC dans l'intel-

3. SCHMIDT Sascha L., VOGT Patrick et RICHTER Ansgar, « Good News and Bad News: The Strategy Consulting Value Chain is Breaking Up », *Consulting to Management*, vol. 16, n° 1, 2005, p. 39-44.

ligence stratégique ou encore IMS Health dans le domaine pharmaceutique sont des acteurs emblématiques de ce nouveau *business model* pour le conseil en stratégie. Un autre *business model* a émergé récemment comme conséquence de la forte pression à la baisse sur les tarifs des cabinets de conseil. Qualifié de « *réseau de consultants* », il s'appuie sur des consultants seniors, travaillant en *free lance* et spécialisés dans des missions spécifiques et/ou une activité de la chaîne de valeur du conseil. Ces consultants sont mobilisés ponctuellement par un cabinet ou par un consultant « *broker* » en relation avec l'entreprise cliente. La capacité distinctive du cabinet ou du consultant « *broker* » dans ce *business model* est d'avoir un bon carnet d'adresses de consultants indépendants et de connaître avec précision leurs spécialités pour pouvoir les assembler intelligemment en fonction de la mission de conseil. Ces cabinets de conseil éphémères ont ainsi des coûts fixes fortement réduits, ce qui permet de baisser le tarif de certaines missions et d'élargir la base de clientèle, en touchant les PME qui jusqu'à présent ne pouvaient s'offrir les prestations des grands cabinets de conseil en stratégie.

L'ambition de notre ouvrage est de recréer des ponts entre les champs théorique et pratique de la stratégie. Plus précisément, notre objectif est d'ancrer les outils du conseil stratégique de l'entreprise dans le corpus théorique correspondant et d'articuler ces outils dans de véritables méthodologies d'utilisation. Dans cette optique, cet ouvrage présente six types de missions de conseil en stratégie répondant aux questions essentielles que se pose le dirigeant de l'entreprise. Ces missions correspondent à des enjeux de diagnostic, de repositionnement et de croissance auxquels tout dirigeant est confronté à un stade ou un autre du cycle de vie de son entreprise : évaluer son environnement, définir son positionnement stratégique, choisir sa stratégie de croissance, se développer à l'international, articuler stratégie et innovation, repenser son *business model*. Chaque type de missions correspond à un chapitre, lui-même structuré de la manière suivante :

- le contenu de la mission ;
- le socle des connaissances théoriques ;
- la méthodologie et les outils de la mission.

Les six types de missions étudiés ont été identifiés à partir de l'expérience des auteurs dans le conseil en management stratégique et la formation de dirigeants au sein de programmes d'« *executive education* ». Que ce soit dans le contexte du conseil ou de la formation, les auteurs ont cherché à diffuser et adapter les meilleures méthodes et outils des grands

cabinets de conseil en stratégie, en soulignant systématiquement leurs fondements théoriques, leur mode et contexte d'utilisation, ainsi que leurs limites éventuelles.

La démarche utilisée dans cet ouvrage est la première à mettre en lumière et à donner explicitement du sens théorique aux méthodes et outils de l'analyse stratégique et à contextualiser leur utilisation. Ce faisant, les auteurs de l'ouvrage ont l'ambition de rapprocher la production théorique de la stratégie et son application pratique dans les entreprises.

Cet ouvrage possède deux dimensions clés : professionnelle et pédagogique. Sur le plan professionnel, il s'adresse à la fois aux chefs d'entreprise souhaitant disposer d'un guide méthodologique pour évaluer et repenser leur stratégie et aux consultants désireux de s'approprier une méthodologie complète couvrant les grandes missions du conseil en stratégie. Sur le plan pédagogique, il s'adresse aux étudiants de niveau master souhaitant acquérir cette méthodologie et l'appliquer dans le cadre d'une fonction opérationnelle dans l'entreprise ou d'un cabinet de conseil. Cette dimension pédagogique concerne également les dirigeants et les cadres d'entreprise qui vont trouver avec ce livre un support contextualisé d'autoformation à la stratégie. Dans cette optique, l'ouvrage propose en conclusion de chaque chapitre une section « Pour aller plus loin ». Ces références soigneusement choisies dans la littérature académique en stratégie font le lien entre théorie et pratique. L'ouvrage fait notamment la part belle aux articles les plus récents publiés dans *Harvard Business Review*.