

JOAN MAGRETTA

COMPRENDRE

MICHAEL
PORTER

- *Concurrence*
- *Stratégie*

EYROLLES

Une synthèse accessible et unique des travaux de Michael Porter, la référence mondiale en matière de stratégie d'entreprise.

Avantage concurrentiel, chaîne de valeur, cinq forces...

les apports conceptuels de Michael Porter dans le domaine du management stratégique sont incontournables.

Pourtant, la densité des ouvrages majeurs de Porter, tels que *Choix stratégiques et concurrence* ou *L'Avantage concurrentiel* peut parfois intimider.

Ce livre apporte la solution.

Rédigé avec la pleine coopération de Porter lui-même par Joan Magretta, sa collaboratrice de longue date, cet ouvrage a pour ambition de rendre accessible – sans jamais la trahir – la pensée de Porter, de balayer les idées reçues et de lever tout malentendu.

Clair, concis, enrichi de nombreux exemples concrets, agrémenté d'un entretien inédit avec Porter et d'un glossaire des principaux concepts qu'il a développés, *Comprendre Michael Porter* est une synthèse remarquable des travaux de l'un des penseurs en stratégie les plus novateurs de notre époque.

Maîtriser ses idées permettra à tout dirigeant, enseignant ou étudiant en gestion de comprendre comment des entreprises peuvent conserver des avantages concurrentiels pendant des décennies et pourquoi la stratégie est d'autant plus importante en période de turbulences et d'incertitudes.

« ... si vous vous intéressez vraiment à la stratégie de votre entreprise, vous ne pouvez pas ignorer le travail de Porter. Cet ouvrage résume ses idées à l'intention des managers. Si cela a un sens d'imaginer une note de synthèse de la longueur d'un livre... la voici. »

— *Extrait de l'introduction*

AU SOMMAIRE

Partie I : qu'est-ce que la concurrence ?

La concurrence : la bonne définition

Les cinq forces : la course aux profits

L'avantage concurrentiel : la chaîne de valeur et la rentabilité

Partie II : qu'est-ce qu'une stratégie ?

La création de valeur : le cœur d'une stratégie

Les compromis : le pilier d'une stratégie

La cohérence : l'amplificateur d'une stratégie

La continuité : le ferment d'une stratégie

JOAN MAGRETTA a commencé à travailler avec Michael Porter il y a une vingtaine d'années. À l'époque, elle était rédactrice en chef de la section consacrée aux stratégies d'entreprise à la *Harvard Business Review*. Depuis lors, elle n'a cessé de collaborer étroitement avec lui. Elle a également travaillé en tant qu'associé chez Bain & Company où elle a occupé un poste de conseiller auprès des dirigeants des plus grandes sociétés. Elle est connue pour ses écrits sur les stratégies d'entreprise et le management. En 1998, elle a remporté le McKinsey Award, un prix remis chaque année à l'auteur du meilleur article paru dans la *Harvard Business Review*. Son plus récent ouvrage s'intitule *What Management Is*. Il est paru en 2002. Elle est actuellement associée principale d'un centre d'études de la Harvard Business School dirigé par Michael Porter.

Comprendre Michael Porter

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Titre original : *Understanding Michael Porter – The Essential Guide
to Competition and Strategy*

© 2011 Joan Magretta

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Traduit de l'anglais par Danielle Charron (Québec)

Révision pour l'édition française : Anne Bleuzen

Ouvrage publié sous la direction de Geoff Staines

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012

ISBN : 978-2-212-55450-2

JOAN MAGRETTA

Comprendre Michael Porter

- Concurrency
- Stratégie

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small red dot centered underneath it.

SOMMAIRE

Remerciements 9

Introduction 11

PARTIE 1 : qu'est-ce que la concurrence ? 23

1. La concurrence : la bonne définition 27

2. Les cinq forces : la course aux profits 41

3. L'avantage concurrentiel : la chaîne de valeur
et la rentabilité 67

PARTIE 2 : qu'est-ce qu'une stratégie ? 93

4. La création de valeur : le cœur d'une stratégie 97

5. Les compromis : le pilier d'une stratégie 123

6. La cohérence : l'amplificateur d'une stratégie 141

7. La continuité : le ferment d'une stratégie 157

<i>Épilogue : les 10 principes du positionnement stratégique</i>	179
<i>Un entretien avec Michael Porter</i>	183
<i>À propos de l'auteure</i>	205
<i>Références bibliographiques</i>	207
<i>Glossaire</i>	211
<i>Index</i>	223

*Je dédie ce livre à Arthur Rosin, mon oncle, grâce à qui
j'aime comprendre et expliquer, à Betty Rosin et à mes
parents, Cyrille et Eugene Gorin.*

REMERCIEMENTS

Le Michael Porter que je connais est d'abord et avant tout un professeur extraordinaire. Si j'ai pu écrire un ouvrage qui contribuera à mieux faire comprendre sa pensée, c'est en grande partie grâce aux encouragements qu'il m'a lui-même prodigués, à ses conseils et à ses explications patientes. Sans ménager son temps, il a soigneusement révisé les chapitres de ce livre au fur et à mesure que je les rédigeais.

Les exemples dont je me suis servie pour illustrer les concepts de Porter proviennent de ses propres travaux et de ceux de nombreux autres chercheurs et auteurs. Les références complètes figurent à la fin du livre. Je tiens également à souligner que j'ai puisé d'autres exemples dans des travaux non publiés des assistants de recherche de l'Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Harvard Business School (HBS), particulièrement ceux d'Andrew Funderburk.

J'ai bénéficié des critiques constructives de nombreux collègues et amis. Trois d'entre eux se sont livrés à l'exercice avec un dévouement exceptionnel. Jan Rivkin, qui enseigne la stratégie à la HBS, a fait de son mieux pour m'empêcher de trop simplifier les concepts. Ellyn McGolan, cadre chevronnée, n'a cessé de me faire préciser l'importance du travail de Porter pour les managers. Paula Duffy, bibliophile et éditrice hors pair, m'a donné de précieux conseils sur les moindres aspects de ce projet. Je suis également redevable à Regina Fazio Maruca et à Alice Howard de

leurs précieuses suggestions, et à Chris Allen, de la Baker Library, Lydia Graham, de l'ISC et Allison Peter, de la Harvard Business Review Press, de leur soutien.

Nous avons tous besoin de mentors et de supporters. Rafe Sagalyn et Cyrille Golin ont joué ces rôles en m'exhortant à écrire ce livre et en m'aidant à démarrer le projet. Correctrice idéale, Melinda Merino l'a amélioré, en me faisant profiter de son excellent jugement.

Enfin, je témoigne une gratitude toute spéciale à mon mari, Bill Magretta. Il ne s'agit pas ici des remerciements de rigueur en la circonstance. Bill a toujours été mon arme secrète, c'est le lecteur le plus intelligent que je connaisse.

INTRODUCTION

Michael Porter n'est pas devenu une sommité en matière de concurrence et de stratégie en ayant des ambitions modestes. Dès le début de sa carrière, il a abordé des questions fondamentales, à commencer par la plus importante de toutes : pourquoi certaines entreprises sont-elles plus rentables que d'autres ? D'autres questions ont ensuite surgi : pourquoi certains secteurs d'activité sont-ils toujours plus rentables que d'autres ? Comment les managers doivent-ils en tenir compte dans l'élaboration de stratégies ? Pourquoi certains pays sont-ils plus prospères que d'autres et qu'est-ce que cela signifie à l'ère de la mondialisation ? Depuis la publication de ses deux ouvrages révolutionnaires – devenus aujourd'hui des classiques –, *Choix stratégiques et concurrence*¹ (1980) et *L'Avantage concurrentiel*² (1985), Michael Porter n'a jamais cessé de peaufiner les réponses à ces questions³.

Comme dirait Mark Twain, les classiques sont souvent des livres « que tout le monde veut avoir lus mais que personne ne veut lire ». Se plonger dans l'œuvre de Porter, c'est un peu comme entreprendre un programme d'entraînement intensif : on sait que l'on verra de grands changements et que ce sera bénéfique, mais aussi que ce sera très difficile. Par où commencer ? Comment s'y retrouver dans les différents textes, dont certains s'adressent autant aux théoriciens qu'aux praticiens ? Doit-on d'abord lire le premier livre de Porter, qui est aussi le plus dense, ou passer

directement aux plus récents, en risquant de ne pas bien maîtriser les concepts de base ? Les ouvrages de Porter sont importants parce qu'ils vont au fond des choses. Mais ils exigent des efforts et un niveau de concentration que peu de lecteurs pensent pouvoir se permettre de nos jours.

Toutefois, si vous vous intéressez vraiment à la stratégie de votre entreprise, vous ne pouvez pas ignorer le travail de Porter. Le présent ouvrage résume les idées de ce chercheur à l'intention des managers. Si cela a un sens d'imaginer une note de synthèse de la longueur d'un livre... la voici. Je suis partie du principe que tout manager, quel que soit son champ d'action, doit absolument développer sa pensée stratégique et, dès lors, maîtriser les concepts de base élaborés par Porter. J'ai tâché de les présenter sous une forme plus facilement assimilable et applicable que si vous lisiez Porter dans le texte. Il n'en demeure pas moins que, si vous voulez vraiment intégrer ces notions essentielles, vous devez les méditer, les mûrir longuement.

« La stratégie, dit souvent Michael Porter, c'est essentiellement choisir ce qu'il ne faut pas faire. » Vous avez intérêt à relire cette citation, car elle explique beaucoup d'échecs. Suivant ce principe, je vous indiquerai donc maintenant ce que ce livre n'est pas :

- un ouvrage pour universitaires spécialisés en stratégie. Ce livre s'adresse aux managers, à leurs conseillers et à leurs collaborateurs ;
- une tentative visant à résumer tout le travail de Porter. Ce livre porte essentiellement sur la concurrence et la stratégie, et n'aborde pas des sujets passionnants tels que le développement économique ou l'application des principes de la concurrence à des problématiques sociales, comme la santé et l'environnement ;
- le prolongement du travail de Porter. Toutefois, ce livre intègre les idées qu'il a élaborées à différentes étapes de sa carrière, et je mets à jour ses premiers travaux afin de refléter leur évolution. Tout au long de ce projet, j'ai bénéficié de sa pleine collaboration et il m'a même permis de consulter des textes non publiés (notes de discours, exposés, etc.) ;
- un mode d'emploi. Ce livre vous donnera plutôt matière à réflexion. Il vous aidera également à reconnaître une bonne stratégie (et une mauvaise) et vous permettra de faire la différence entre une stratégie efficace et la dernière tendance en management.

POURQUOI MAINTENANT ?

Le travail de Porter s'avère particulièrement opportun par les temps qui courent. Nous vivons en effet de grands bouleversements économiques qui touchent beaucoup de pays et de secteurs d'activité. Au cœur de la tempête se trouve la concurrence, que les uns glorifient et que les autres craignent et détestent. Les premiers avancent qu'elle est la seule voie qui permette de croître et de prospérer, tandis que les seconds y voient un nivellement par le bas destructeur.

La stratégie ne fait pas l'unanimité non plus : certains soutiennent qu'elle ne fait pas le poids à côté de l'action, de la pratique. Pourquoi perdre du temps à se bâtir un avantage concurrentiel, disent-ils, puisque celui-ci ne pourra pas subsister dans un monde d'hyperconcurrence ?

Ce sont là des idées préconçues qu'il ne faut surtout pas écouter. Quand on maîtrise les concepts de base de Porter, on comprend non seulement comment les entreprises s'y prennent pour maintenir leur avantage concurrentiel pendant des années, mais aussi pourquoi l'élaboration de stratégies est nécessaire, notamment en période d'instabilité économique.

Malheureusement, les managers qui abordent Porter de manière indirecte sont souvent induits en erreur. Je tenterai de remédier à cette situation en présentant ses idées de la façon la plus concise possible, sans pour autant les simplifier à l'excès. J'en profiterai également pour déboulonner les mythes les plus répandus au sujet de son travail.

POURQUOI MOI ?

Je me suis familiarisée avec le travail de Michael Porter au début des années 1980, dans le cadre de mon MBA à l'université de Harvard. Son cours d'« Analyse sectorielle et concurrentielle », le plus populaire du programme, a lancé la carrière d'un millier de conseillers en stratégie (dont la mienne). Chez Bain & Company, le cabinet de conseil où je suis devenue associée, les livres de Porter ne faisaient pas qu'orner les étagères : ils étaient lus, annotés et relus, et les concepts étaient mis en pratique.

Au cours de ma carrière, j'ai travaillé pour de nombreux organismes à but non lucratif et des entreprises de différents secteurs : biotechnologie, industrie pharmaceutique, prêt-à-porter, industrie lourde, etc. Peu

importe l'organisation ou le secteur, j'ai toujours eu recours aux travaux de Porter pour comprendre ce qui s'y passait. Pourquoi telle entreprise de ce segment de marché est-elle prospère ou, au contraire, mal en point ? Pourquoi telle autre se contente-t-elle d'une sous-performance, alors qu'elle serait en mesure de faire mieux ? Mes trente années d'expérience en tant que consultante m'ont permis de constater que la plupart des stratégies qui fonctionnent s'appuient sur les principes énoncés par Porter – que leurs concepteurs en soient conscients ou non.

Au début des années 1990, j'ai été nommée rédactrice en chef de la section stratégie de la *Harvard Business Review* (HBR), à laquelle Michael Porter collabore régulièrement. Habitué à travailler avec des rédacteurs issus du monde universitaire ou de l'édition, il trouvait que mon expérience en entreprise apportait une dimension intéressante. Je connaissais la théorie et la revue m'a donné l'occasion de rencontrer les auteurs les plus brillants. Mais je comprenais aussi les défis concrets auxquels les managers doivent faire face, et c'est d'ailleurs sous cet angle que j'ai toujours abordé les projets que nous avons menés ensemble.

J'ai collaboré à d'importants articles de Michael Porter publiés dans la HBR, dont deux sont particulièrement pertinents pour le présent livre : « *What Is Strategy?* » (« Qu'est-ce que la stratégie ? », 1996), l'un des articles les plus populaires et les plus cités de la HBR, et « *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* » (« Les cinq forces qui façonnent la stratégie », 2008), une mise à jour majeure de son grand classique. J'ai aussi participé à la conception de nombreux ouvrages, lettres ouvertes et présentations portant sur une vaste gamme de sujets : la concurrence dans le secteur de la santé, le développement durable, le potentiel commercial des grands centres urbains, la dynamique locale ou mondiale dans la concurrence, le succès et l'échec des entreprises japonaises, le rôle du leadership en stratégie.

Notre collaboration s'est poursuivie quand j'ai quitté la HBR pour écrire mon propre ouvrage sur la tâche souvent invraisemblable des managers (*What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*, The Free Press, New York, 2002). Porter m'a alors invitée à le rejoindre à l'Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) qu'il dirige au sein de la Harvard Business School (HBS), en tant que *senior associate*. Notre collaboration professionnelle dure donc depuis près de vingt

ans. Petite mise au point : je ne suis pas l'employée de Michael Porter et je ne dépends de lui que pour une infime portion de mes revenus. Mon immense respect pour son travail ne repose que sur ses mérites.

LE GRAND RAPPROCHEMENT⁴

Comme les amateurs de livres sur le management le savent très bien, les gourous, dans ce domaine, disparaissent aussi rapidement qu'ils sont apparus. Pourquoi Porter survit-il aux modes ? En quoi son travail est-il différent ? En quoi est-il important ? Le fait est que Porter est l'un des rares chercheurs capables d'établir un pont entre les sciences économiques et le monde des affaires. « C'est sûr que ça fonctionne dans la réalité, dit une vieille blague d'économistes, mais est-ce que ça fonctionnera en théorie ? » Si le travail de Porter est encore cité et largement utilisé, c'est parce qu'il fonctionne en théorie *et* en pratique.

Cela ne surprend guère lorsque l'on examine le parcours universitaire du chercheur. Imaginez la scène. La HBS et le département d'économie de l'université d'Harvard se dressent majestueusement de part et d'autre du fleuve Charles, la première du côté de Boston, le second du côté de Cambridge. Il suffit de quelques minutes pour traverser à pied le fleuve sur l'une des passerelles qui l'enjambent. Dans les années 1970, pour Michael Porter, qui a fait son MBA d'un côté et son doctorat de l'autre, ce gouffre intellectuel apparemment infranchissable était bien tangible.

« Les chercheurs de la HBS, dit Porter en se remémorant cette époque, voyaient les entreprises comme des entités incroyablement complexes. Ils tenaient compte de milliers de détails : pour eux, chaque situation était unique parce qu'elle était constituée de personnes différentes, de marchés différents, de produits différents. Par conséquent, ils étudiaient la gestion en faisant de la recherche sur le terrain et des études de cas approfondies. [...] En économie, la tradition de recherche est complètement différente : on modélise un phénomène non pas pour le reproduire ou pour le comprendre, mais plutôt pour l'abstraire, en tirer l'essence et le représenter mathématiquement. »

Formé aux deux écoles, Porter estimait qu'aucune n'expliquait de façon satisfaisante ce qui se passait sur le marché. Les études de

cas permettaient de comprendre les aspects complexes d'une situation donnée, mais négligeaient le contexte ; avec de telles analyses, il était impossible de généraliser, d'élaborer un cadre de référence pour un secteur d'activité, d'envisager les coûts de façon globale. Pour leur part, les modèles économiques allaient trop loin dans le sens contraire ; ils ne tenaient compte que des aspects qui pouvaient être résolus mathématiquement, écartant ainsi de nombreuses et riches dimensions de la concurrence essentielles pour comprendre la réalité. Par exemple, les modèles économiques simplifiaient la concurrence au point de supposer que toutes les entreprises étaient plus ou moins semblables. Pas très utile pour les managers !

Porter, en empruntant une voie différente, a créé ce qu'il appelle des cadres d'analyse⁵. « Ces cadres d'analyse, dit-il, constituent un ensemble de relations logiques fondamentales : premièrement, si l'on veut qu'une entreprise soit plus rentable, elle doit vendre ses produits ou services plus cher, ou bien les fabriquer à moindre coût ; deuxièmement, la concurrence au sein d'un secteur est animée par les cinq forces que j'ai définies ; et troisièmement, une entreprise équivaut à un ensemble d'activités. Ces cadres d'analyse parlent en fait de relations fondamentales et, je crois, immuables, qui régissent la "matière" de la concurrence. »

Grâce à ses travaux, Porter a rassemblé le meilleur des deux rives du fleuve Charles. Il a procédé à une étude exhaustive qui lui a permis de vérifier et d'élargir les concepts d'un domaine de l'économie que l'on appelle l'« organisation industrielle ». Et il a passé au peigne fin des centaines d'études de cas pour en extraire les éléments déterminants de la concurrence qui s'appliqueraient à tous les secteurs. Ces matériaux lui ont permis de mettre au point des outils concrets pour les managers, applicables dans n'importe quel secteur d'activité.

Des économistes, et surtout des collègues de la HBS, ont beaucoup critiqué les cadres d'analyse de Porter, qu'ils trouvaient trop abstraits. Difficile à imaginer aujourd'hui, mais les perspectives de carrière de Porter n'étaient guère reluisantes à cette époque. Son premier cadre d'analyse, les cinq forces, enseigné maintenant dans tous les meilleurs cursus, était alors très audacieux.

Mais le travail de Porter a survécu à l'épreuve du temps. Et ce, en dépit du fait que les managers sont régulièrement bombardés d'idées prétendument révolutionnaires censées tout expliquer. Ces idées ne sont en réalité pertinentes que dans le cadre de quelques phénomènes passagers : au mieux, ce sont des outils ayant une brève durée de vie utile ; au pire, ils sont néfastes.

Porter s'est concentré sur des principes intemporels et universels. Son discours est dépourvu de métaphores accrocheuses : avec lui, pas d'océan bleu, d'éléphants qui dansent ni de fromages qui disparaissent. On a plutôt droit à une adéquation claire et rigoureuse entre, d'un côté, la stratégie et, de l'autre, la rentabilité des entreprises ou l'efficacité avec laquelle les organismes à but non lucratif atteignent leurs objectifs.

Michael Porter occupe une place unique. C'est l'universitaire le plus cité en sciences économiques et en management ; en même temps, ses idées sont largement répandues et mises en pratique par des dirigeants d'entreprises du monde entier.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE LIVRE

Cet ouvrage comporte deux parties : la première porte sur la concurrence, la seconde, sur la stratégie.

Partie 1. Qu'est-ce que la concurrence ?

La première partie est consacrée à la concurrence pour la simple et bonne raison que, sans concurrence, on n'aurait pas besoin de stratégie. La concurrence est cet incessant combat que doit livrer toute entreprise pour trouver et maintenir un avantage sur un marché. Dans cette première partie, nous examinerons donc les mécanismes de la concurrence, en écartant les mythes les plus courants. Ce faisant, nous préparerons le terrain pour aborder la stratégie.

- **Chapitre 1. La concurrence : la bonne définition.** Les mythes sur la concurrence et ses mécanismes sont à l'origine de toutes sortes d'aberrations en matière de stratégie. Ainsi, l'erreur la plus courante consiste à croire que, pour réussir, une entreprise doit « être la meilleure » : ce genre d'idées peut mener à une compétition à somme nulle, et ainsi

tout droit au désastre ! C'est plutôt en cherchant à être unique qu'une entreprise pourra atteindre et maintenir une performance supérieure.

- **Chapitre 2. Les cinq forces : la course aux profits.** La concurrence est beaucoup plus qu'une compétition pour gagner des clients : il ne s'agit pas de vendre plus, mais d'être plus rentable. C'est donc un phénomène plus complexe, dont l'enjeu est d'engranger la valeur créée au sein d'un secteur. Le modèle des cinq forces de Porter aide à visualiser les mécanismes de la concurrence dans n'importe quel secteur d'activité. Toute analyse de l'environnement concurrentiel commence par là. On croit souvent à tort que ce schéma permet seulement de déterminer si un secteur d'activité est attrayant ou non ; en fait, il permet de comprendre la rentabilité d'un secteur et celle d'une entreprise à l'intérieur de ce secteur.
- **Chapitre 3. L'avantage concurrentiel : la chaîne de valeur et la rentabilité.** Les managers utilisent souvent l'expression « avantage concurrentiel » à tort et à travers, avec pour résultat qu'elle signifie à peu près n'importe quoi. La définition de Porter est rigoureusement ancrée dans les aspects fondamentaux de l'économie : l'avantage concurrentiel d'une entreprise permet d'établir un lien précis entre la valeur que crée cette entreprise, les activités qu'elle a mises en œuvre pour la créer (la chaîne de valeur) et la rentabilité qu'elle obtient (son compte de résultat). On envisage souvent un avantage concurrentiel comme une arme qui permet d'écraser ses adversaires ; pour Porter, il s'agit de créer de la valeur et de le faire différemment de ses concurrents. En ce sens, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est lié à la différenciation de sa chaîne de valeur et à une meilleure rentabilité par rapport à la moyenne de son secteur d'activité.

Partie 2. Qu'est-ce qu'une stratégie ?

Dans la seconde partie, nous tenterons de définir ce qu'est une stratégie. On peut, comme on le fait couramment, utiliser ce terme pour désigner tout programme ou plan. Mais une *bonne* stratégie, une stratégie qui débouche sur une rentabilité supérieure, c'est autre chose. De façon

générale, une stratégie est un antidote à la concurrence. De façon plus précise, le succès d'une stratégie repose sur cinq critères.

- **Chapitre 4. La création de valeur : le cœur d'une stratégie.** Qu'est-ce qu'un positionnement concurrentiel distinctif ? Spontanément, on répondra que c'est la valeur unique qu'une entreprise propose à sa clientèle : voilà le premier critère de succès d'une stratégie. Mais encore ? Ce n'est pas aussi évident. Une proposition de valeur unique ne se traduira en une stratégie pertinente que si les activités mises en œuvre pour la concrétiser sont différentes de celles des concurrents. C'est là que réside l'avantage concurrentiel ; on choisira des activités différentes ou des activités semblables menées différemment. L'adaptation de la chaîne de valeur est donc le deuxième critère de succès d'une stratégie.
- **Chapitre 5. Les compromis : le pilier d'une stratégie.** Le troisième élément sur lequel repose la solidité de toute stratégie est sans doute le plus complexe. On fait des compromis quand on est face à des choix incompatibles. Et lorsque l'on fait des compromis, on accepte ses propres limites. C'est le cas, par exemple, quand on refuse certains clients pour mieux en servir d'autres. Il est impératif d'opter pour des stratégies difficiles à reproduire, car les concurrents cherchent à imiter les stratégies gagnantes. Certains disent qu'il n'y a plus moyen, de nos jours, de maintenir longtemps un avantage concurrentiel ; rien ne saurait être moins vrai lorsque l'on choisit de faire des compromis. Ils constituent le pilier économique d'une stratégie pour deux raisons : d'abord, ils expliquent les différences de prix et de coûts entre concurrents ; ensuite, une stratégie bâtie sur des compromis est plus difficile à copier pour un concurrent, sauf à compromettre la sienne.
- **Chapitre 6. La cohérence : l'amplificateur d'une stratégie.** Le quatrième critère de succès d'une stratégie concerne les interconnexions des activités de la chaîne de valeur : ces liens doivent être cohérents. Voilà un autre concept évident à première vue. Tout manager sait à quel point il est important – et difficile – d'aligner les diverses unités