Stratégie d'entreprise: Évolution de la Pensé

Nith Kosal

Student of Economics and Management
Royal University of Law and Economics
Université Lumière Lyon 2
RULE, May 16, 2018

Résumé:

Cet article présente la logique d'évolution de la stratégie d'entreprise depuis les années soixante, pour aboutir aux caractéristique et aux tendances propres au contexte actuel. L'analyse s'articule autour de deux conceptions différentes de la stratégie désormais bien établies: l'adéquation et l'intention, chacune comportant des logiques et des temps d'évolution spécifiques. Les auteurs concluent sur la nécessité, dans le contexte présent, de dépasser cette dualité. Ils proposent de considérer le niveau « méta » da la stratégie, à savoir la capacité à conjuguer des postures et des modes de pensée différents.

Figure 1: Evolution de la pensé en stratégie

SWOT ADEQUATION POSITIONNEMENT STRATEGIQUE Avantage Concurrentiel Stratégies a base Ressources INTENTION **MOUVEMENT STRATEGIQUE Transformation** Permanente

1. Adaption et positionnement : l'approche « Classique »

- Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement;
- Pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre.

1.1. Le SWOT

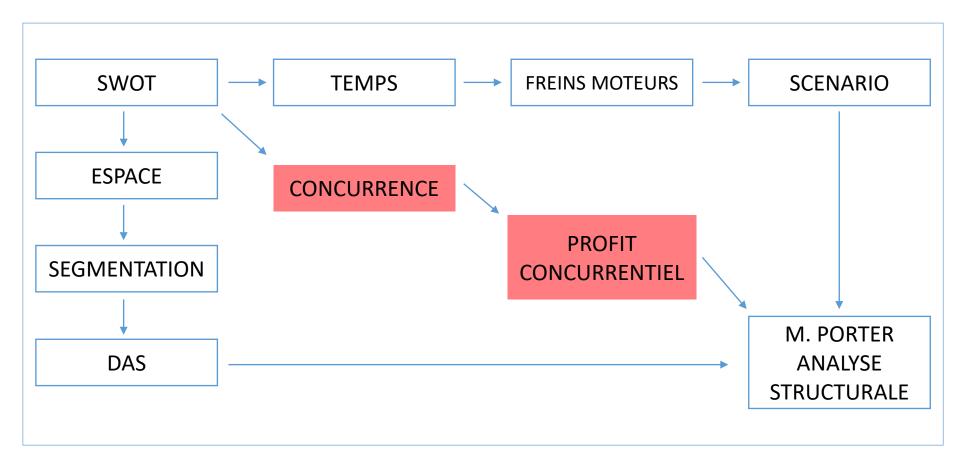


Figure 2 : L'évolution du modèle de la planification stratégique

1.2. L'avantage concurrentiel

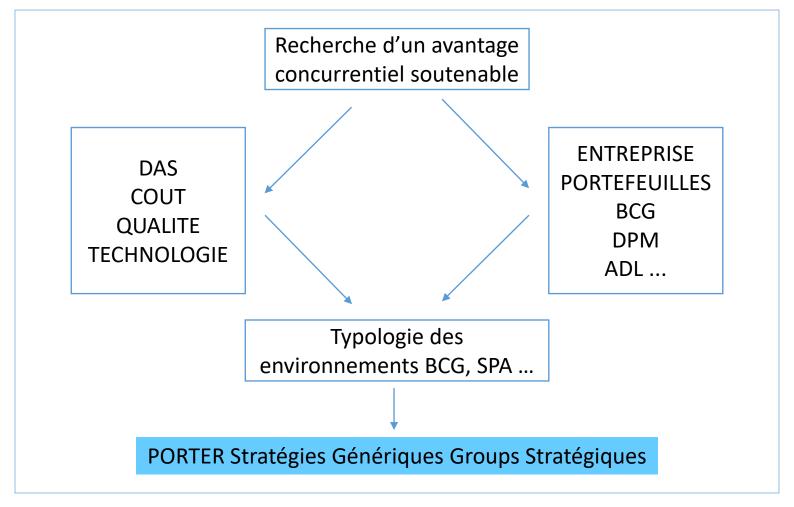


Figure 3: Le questionnement sur l'avantage concurrentiel

Evolution de la Pensée Stratégique Des années 60 à nos jours

ADEQUATION STRATEGIQUE

Définition

SWOT

BCG1

BCG2

Porter

TRANSITION

Révolution Ressources et Compétences

INTENTION STRATEGIQUE La Transformation Permanente "Méta" Stratégie

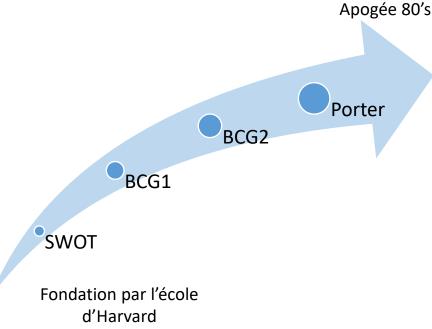
L' ADEQUATION STRATEGIQUE

Définition

Adéquation stratégique = Adaptation et Positionnement

Pourquoi?

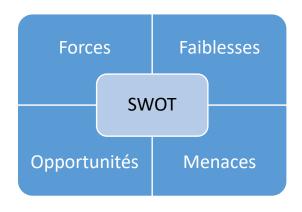
Analyse externe prévalent



- Principes
 - Survivre = s'adapter à l'environnement
 - Vaincre = Posséder un avantage concurrentiel

SWOT

 Définition de l'activité et analyse de l'environnement



- Notion de dynamisme et de prévision
- Segmentation
- Concurrence

Critiques:

BCG1 L'effet d'expérience

Attractivité du secteur

(Taux de croissance)

BCG

Poids mort Vache à lait

Position concurrentielle (Part de marché relative)

Critique:

- Part de marché ≠ Rentabilité
- Croissance du secteur ≠ Rentabilité de l'entreprise
- Possibilité de déplacer la courbe d'expérience coût = f (prod cumulée)

Logique: Volume Arme: le coût

BCG2 Segmentation et avantage concurrentiel

Première choc pétrolier: Avantage concurrentiel ≠ coût

Logique: Exclusivité

Industrie - A Avantage concurrentiel

Système spécialise

Système en impasse Système en volume

Solidité de l'avantage concurrentiel

Arme: Qualité; Technologie

Poster Synthèse et Création de valeur

Attractivité du secteur

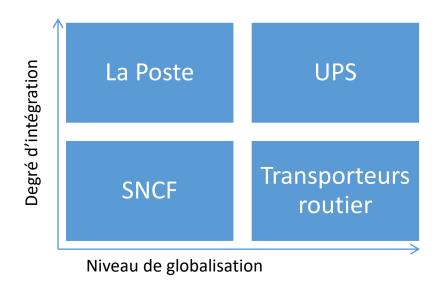
Entrants potentiels menace

Clients Pouvoir de négociation

Substituts menace

Fournisseurs
Pouvoir de
négociation

<u>Concurrence</u> <u>interne</u> intensité



Stratégies de création de valeur Différenciatio Avantage total Domination par les coûts Avantage de coût Chaîne de valeur et FCS Logistique amont Conception Fabrication Main d'oeuver Innovation Finance

Valeur perçue

Service
Valeur ajoutée logicielle

Distribution
Réseau de
livraision

Marketing
Globalisation

LA TRANSITION

La révolution stratégique

Avantages
concurrentiels exclusifs
et durables

Contexte
Hypercompétition
Cycles de vie
rapides

Contexte
L'intention stratégique

Pourquoi inadaptée?

- Modèle = Entreprise performante donc dominante
- Problème = Contexte d'hypercompétition

"Apprentissage organisationnel"

"Apprentissage organisationnel"

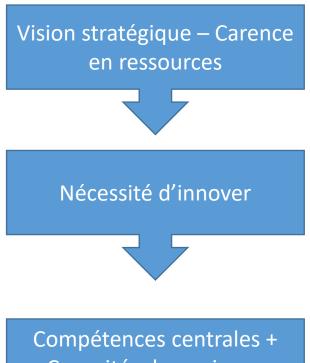
Modifier les règles du jeu

Créer de nouveaux espaces concurrentiels

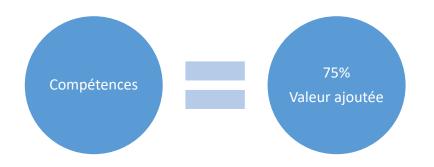
Portefeuille d'avantages concurrentiels

renouvelés

La notion de Ressources et Compétences

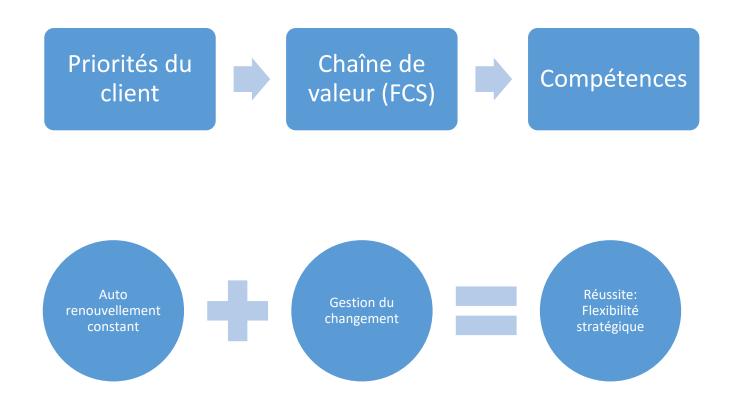


Compétences centrales + Capacités dynamiques "Organisation apprenante"



L'INTENTION STRATEGIQUE

La Transformation Permanente



"Méta" Stratégie

Ni adaptation ni transformation: L'intelligence du monde concurrentiel

Nouvelle typologie des environnements: Degré d'incertitude

Arbitrage entre "postures stratégique"