

Agenda

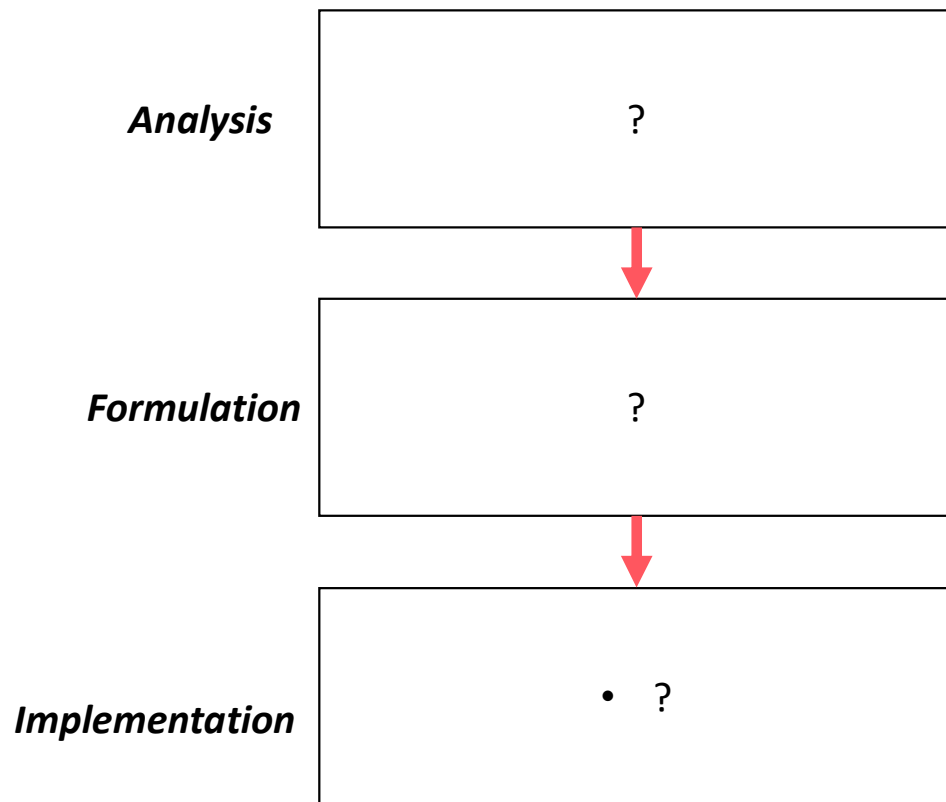
INTRODUCTION

PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

PART 2 : STRATEGIE comme formuler

PART 3 : STRATEGIE comme implémenter

Introduction



Une origine militaire de la stratégie

La planification stratégique est un process rationnel utilisé par les dirigeants pour tenter de programmer le futur succès de leur entreprise.

Toutes les décisions stratégiques sont concentrées dans le bureau du top management (tous les directeurs)





Introduction

Mais retrçons l'histoire d'Airbnb

Introduction

- 2007 : Brian Chesby et Joe Gebbia, deux designers industriels, sont colocataires à San Francisco et ont du mal à payer leur loyer
- Publient une annonce : « *Si vous vous rendez à la [conférence sur le design industriel] à San Francisco la semaine prochaine et que vous n'avez pas encore fait d'hébergement, eh bien, envisagez notre jam-jam. Pour une alternative abordable aux hôtels de la ville, imaginez-vous dans la maison d'un autre professionnel de l'industrie du design, fraîchement réveillé d'une nuit sur un matelas pneumatique, discutant des événements à venir de la journée autour de Pop Tarts et OJ* »
- Trois personnes ont accepté l'offre et une idée d'entreprise a vu le jour : aider les gens à louer leur chambre d'amis !

Introduction

- Avec l'aide de Nathan Blecharczyk (informaticien) : site web « AirBedandBreakfast »
- En 2008, ils le testent lors de la conférence annuelle sur la musique, le cinéma et les médias interactifs de Southwest
- Mais c'est un flop ? Pourquoi?
- Les organisateurs de la conférence avaient des contrats d'exclusivité avec des hôtels locaux => les organisateurs n'ont généré aucun trafic vers le site Airbnb

A retenir : l'importance de l'environnement

Introduction

- Ils retentent : au Democratic Denver Colorado
- Mais cette fois-ci, seulement une fois que tous les hôtels ont été complets/ Gros succès 100 locations

A retenir : démontre l'importance de l'environnement

Introduction

- Demandez de l'aide et de l'investissement pour Saeed Amidi (PDG de Plug and Play).



Chickening out of an
Airbnb investment

<https://podcasts.apple.com/au/podcast/plug-plays-saeed-amidi-we-invest-little-money-then/id1233991021?i=1000392327460>

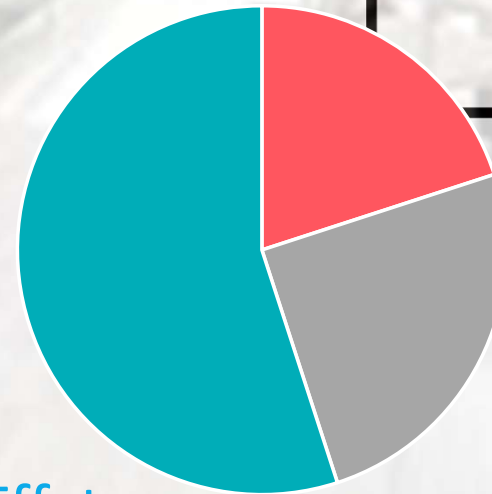
A retenir : impossible à l'avance de connaitre le “gagnant” et peut réussir malgré une analyse de l'environnement contre-intuitive



Introduction

- A été accepté dans un programme géré par Y Combinator (programme d'accélération de startups):
- Marriott : \$47.11B (*Sept 22th, 2021*)
- Airbnb : \$169.29B (*Sept 22th, 2021*)

Introduction



20 %
Effet industry

55 % Effet
entreprise

25 % autre effet
(Effets des cycles économiques
et variance inexpiquée)

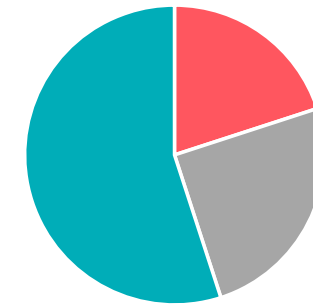
(Richard Rumelt, 1991, »How Much Does Industry Matter?«)



Takeaway

Pour que l'organisation réussisse, ceux qui la dirigent doivent comprendre l'environnement afin de permettre l'élaboration de stratégies organisationnelles efficaces et la prise de décisions appropriées.

Introduction



Mais pourquoi analyser l'environnement ?

- Décider sur quel marché investir, rester ou quitter : quel marché a le potentiel de profit le plus élevé (ATTRACTIVITÉ RELATIVE)
- Identifier les acteurs clés et donc où agir pour influencer l'environnement en sa faveur (INFLUENCE)
- Pour un marché déjà présent : anticiper les **risques ou les opportunités** (ANTICIPER)

ATTENTION : certains n'utilisent le cadre que comme un exercice d'analyse d'une situation passée ou actuelle, alors que son objectif est d'aider à la décision et à l'action et nécessitent donc d'analyser la tendance (et l'avenir)



Introduction

Pour rendre des décisions stratégiques en se basant sur l'analyse de l'environnement :

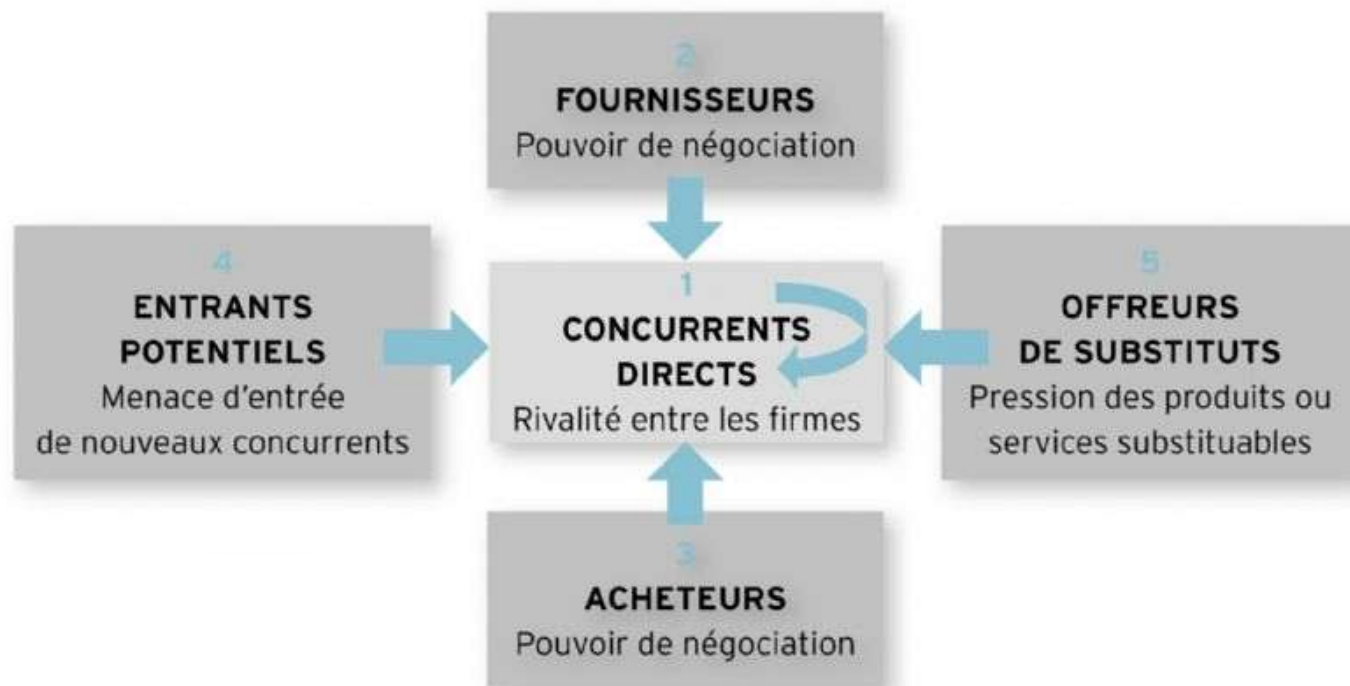
- (1) Les cinq forces de Porter.
- (2) Cadre PESTEL,



Five competitive forces that shape strategy (Porter, 1985).

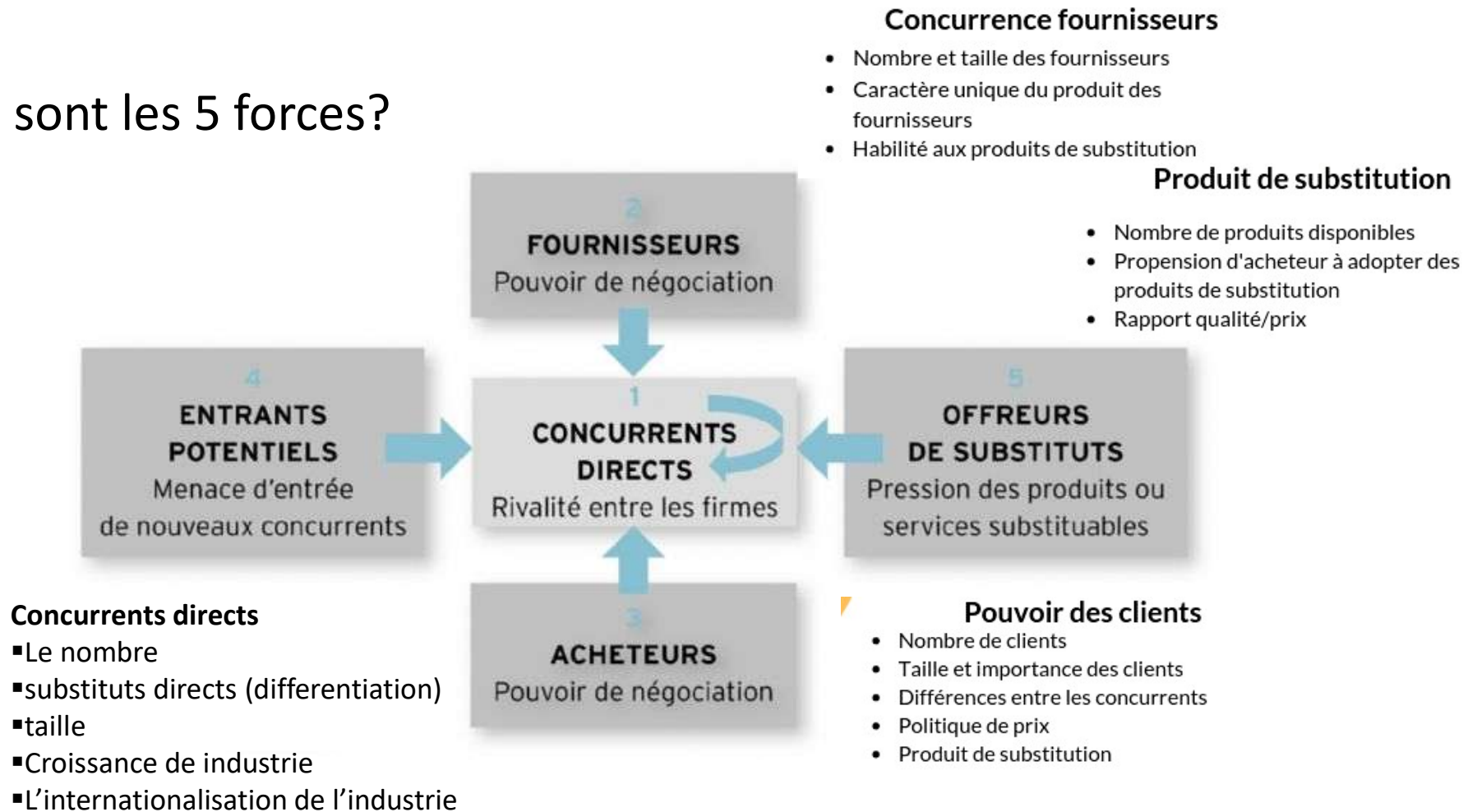
Modèle des 5 forces de Porter

- Quelles sont les 5 forces?



Modèle des 5 forces de Porter

- Quelles sont les 5 forces?



Modèle des 5 forces de Porter

Quand est-ce que une entreprise est théoriquement protégée d'un nouvel entrant?

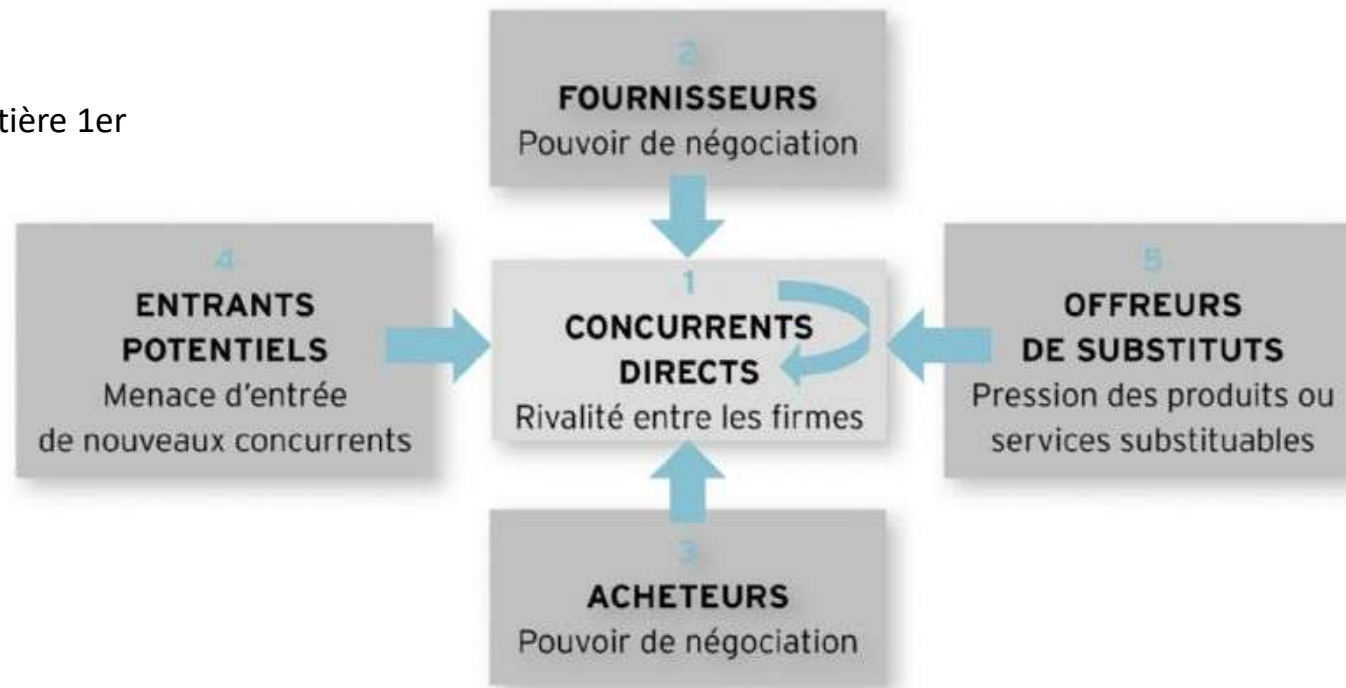
(8 raisons)

Modèle des 5 forces de Porter

- Quelles sont les 5 forces?

Nouveaux entrants

- Economie d'échelle
- Accès préférentiel à la matière 1er
- Expérience / Courbe d'apprentissage
- Effet réseau
- Exigences de capital
- Fidélité de la marque
- Propriété Intellectuelle
- Canal de distribution
- Emplacement favorable
- Menace credible de represailles



Modèle des 5 forces de Porter

Analyse de Porter - Exemple

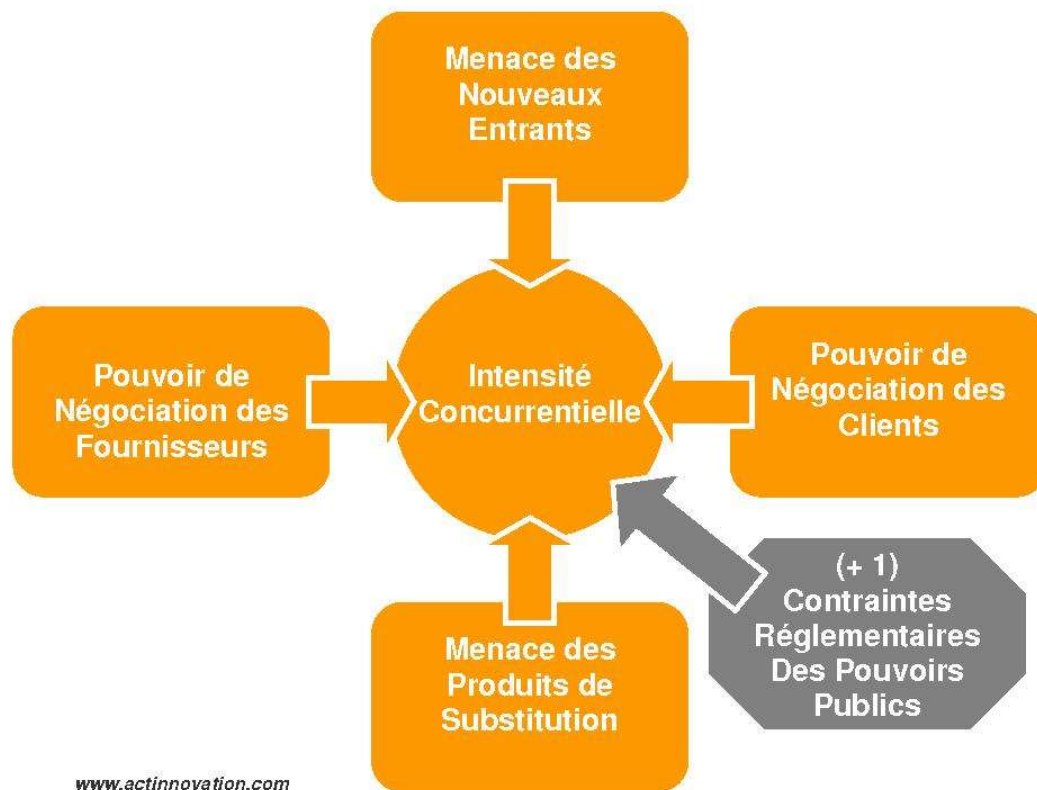


Copyright Familien Support



Evolution des 5 forces de Porter

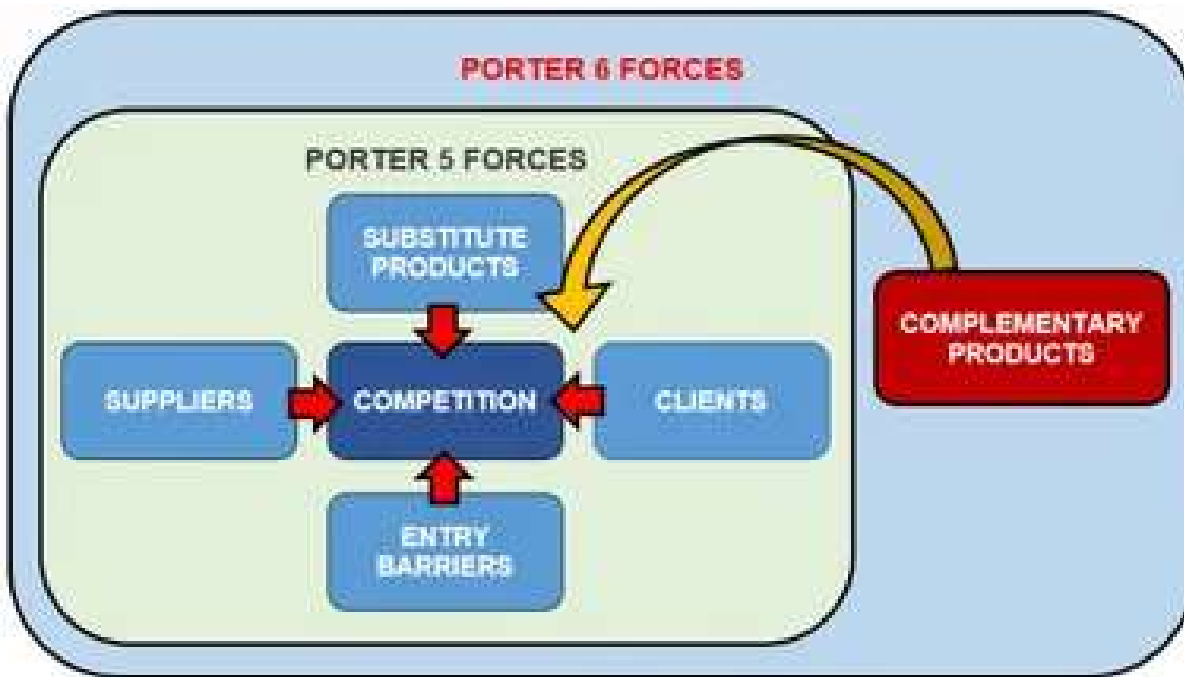
Evolution du modèle



6^{ème} force :

- Les pouvoirs publics peuvent avec des régulations plus ou moins fortes et donc représenter une menace ou opportunité pour les entreprise

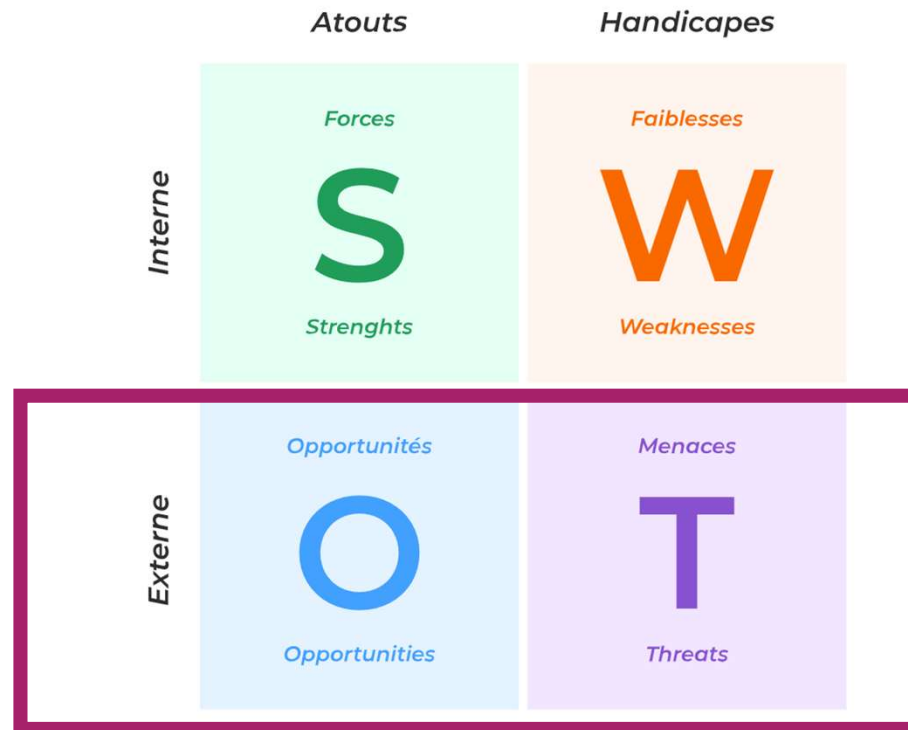
Evolution du modèle



- **7^{ème} force : complémenteur :**
Est une entreprise qui offre un produit ou service ou compétence qui accroît l'attraction du produit de l'entreprise
- Un complémenteur augmente la demande pour le bien de l'entreprise et donc augmente le potentiel de profit pour l'industrie ou l'entreprise
- Remarque : Une entreprise peut offrir elle-même le bien complémentaire ou laisser d'autres entreprises le produire
- Enjeu managérial : permettre à un écosystème de complémenteur de se développer

Critique et évolution du modèle

- Critique : utiliser les forces de Porter uniquement pour choisir l'industrie où s'implanter est trop restrictif
- **Evolution 1** (nouvelle utilité): Remplir le SWOT



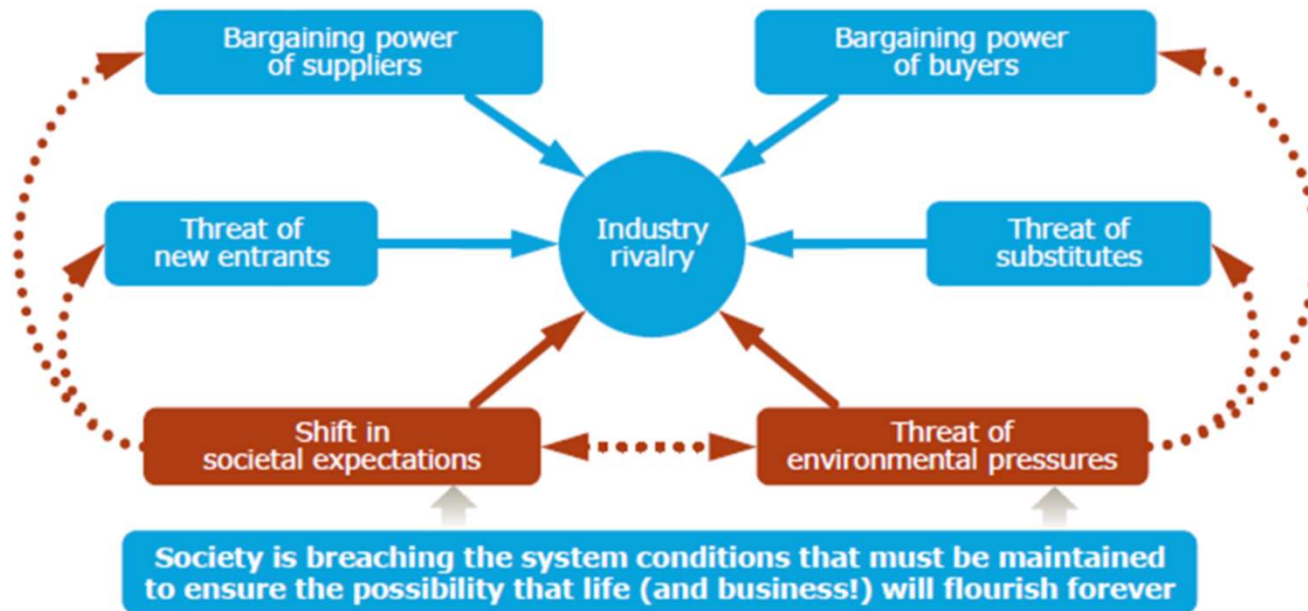
Critique et évolution du modèle



- Critique : Relation gagnant/perdant prédisant la probabilité de profit
- Evolution 2 : Le modèle des cinq forces de Porter est utilisé pour **identifier les acteurs clés et identifier avec qui collaborer**

Critique et évolution du modèle

... calls for a systems perspective on how to succeed



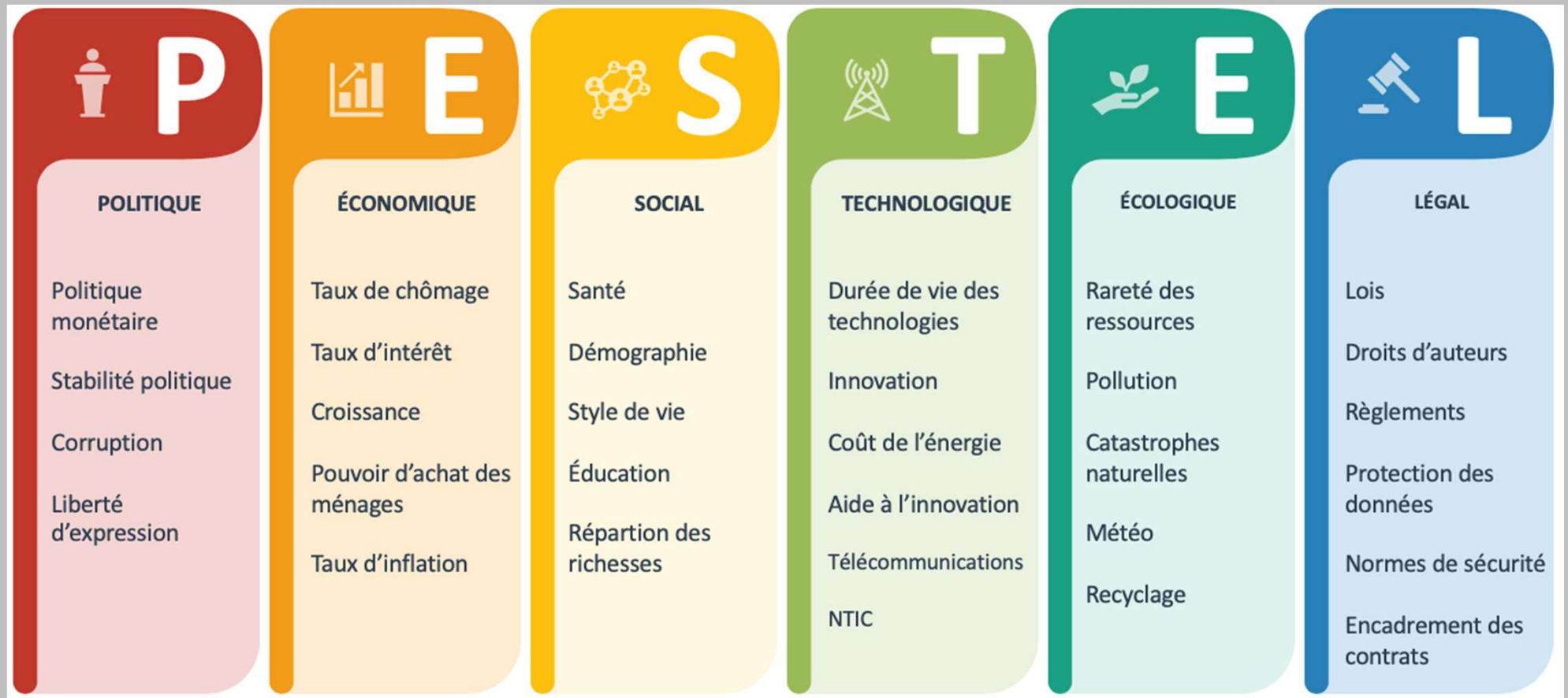
Source: Future Fit Foundation



Critique : vision statique des 5 forces

Evolution 3 : Les forces évoluent dans le temps => besoin d'anticiper les tendances macro et leurs impacts sur les forces

Combiner au PESTEL





A retenir

La source de l'avantage concurrentiel

Porter:

L'industrie

5/6 forces de Porter

Et PESTEL



A retenir

Analysis

Analyse externe avec outils
comme le modèle des 5 forces



Formulation

?



Implementation

• ?



Corporate
Dans quels marchés?
*Produit, industrie et
géographie*

A retenir

Direction

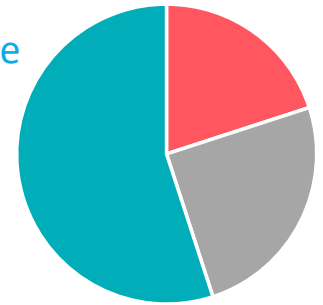
Analyser et
formuler la
stratégie



**Barney, J. B., & Hesterly, W. S.
(2010). VRIO Framework**

VRIO

Jusqu'à 55 %
Effets de l'entreprise



- La capacité de l'entreprise à acquérir et à conserver un avantage concurrentiel repose en partie sur les ressources et compétences internes

Les compétences de base permettent :

- Créer une plus grande valeur pour le client
- Offrir un produit ou un service comparable à moindre coût

VRIO

Beats
compétences ?



Combien valent ces
compétences de
base?

VRIO

- Les produits et services sont la partie visible des compétences de base invisibles

Les compétences de base invisibles sont une combinaison de :

- Ressources : trésorerie, bâtiment, PI, employés, équipement, réputation, connaissances, culture
- Capacités : compétences organisationnelles et managériales



VRIO

Pour que la ressource ou la capacité d'une entreprise soit à la base d'un avantage concurrentiel, elle doit avoir des attributs VRIO

L'objectif VRIO :

- identifier les ressources et activités dans lesquelles désinvestir ou sur lesquelles retravailler pour créer un avantage

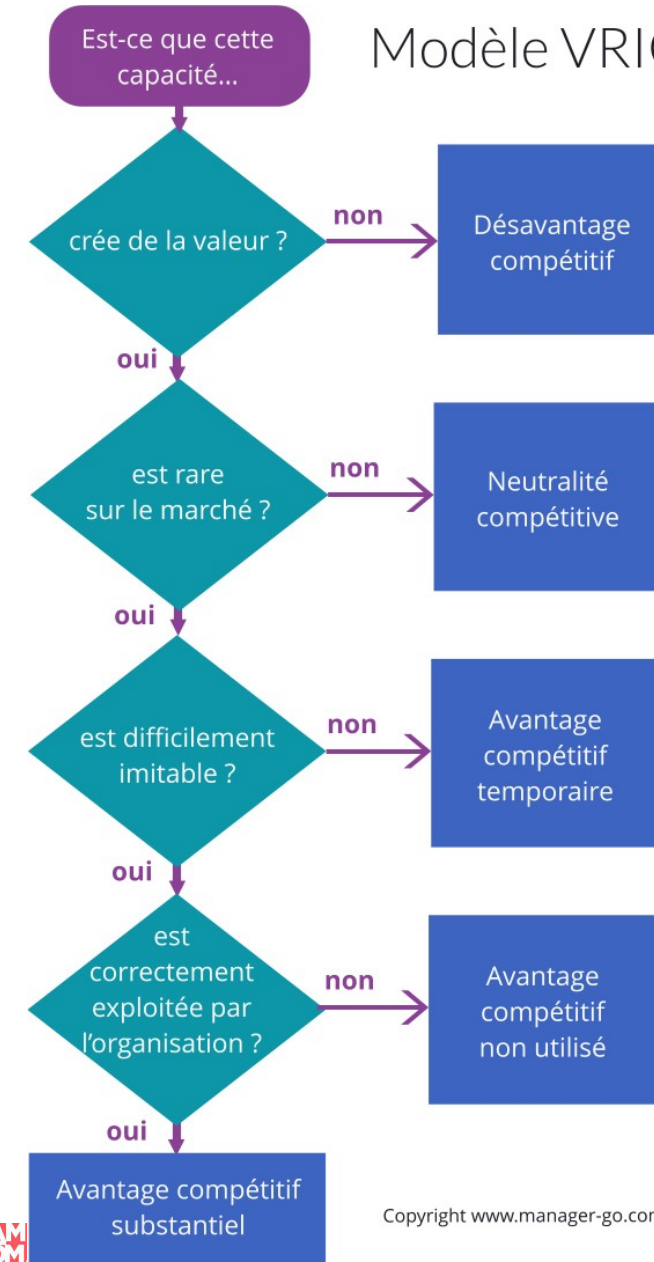
Modèle VRIO

V

R

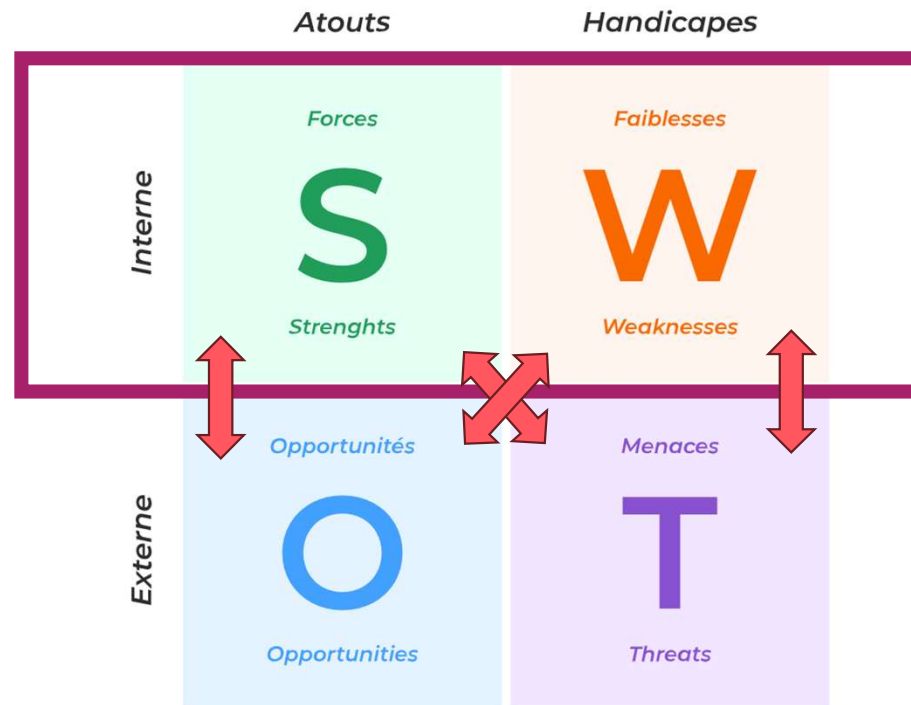
I

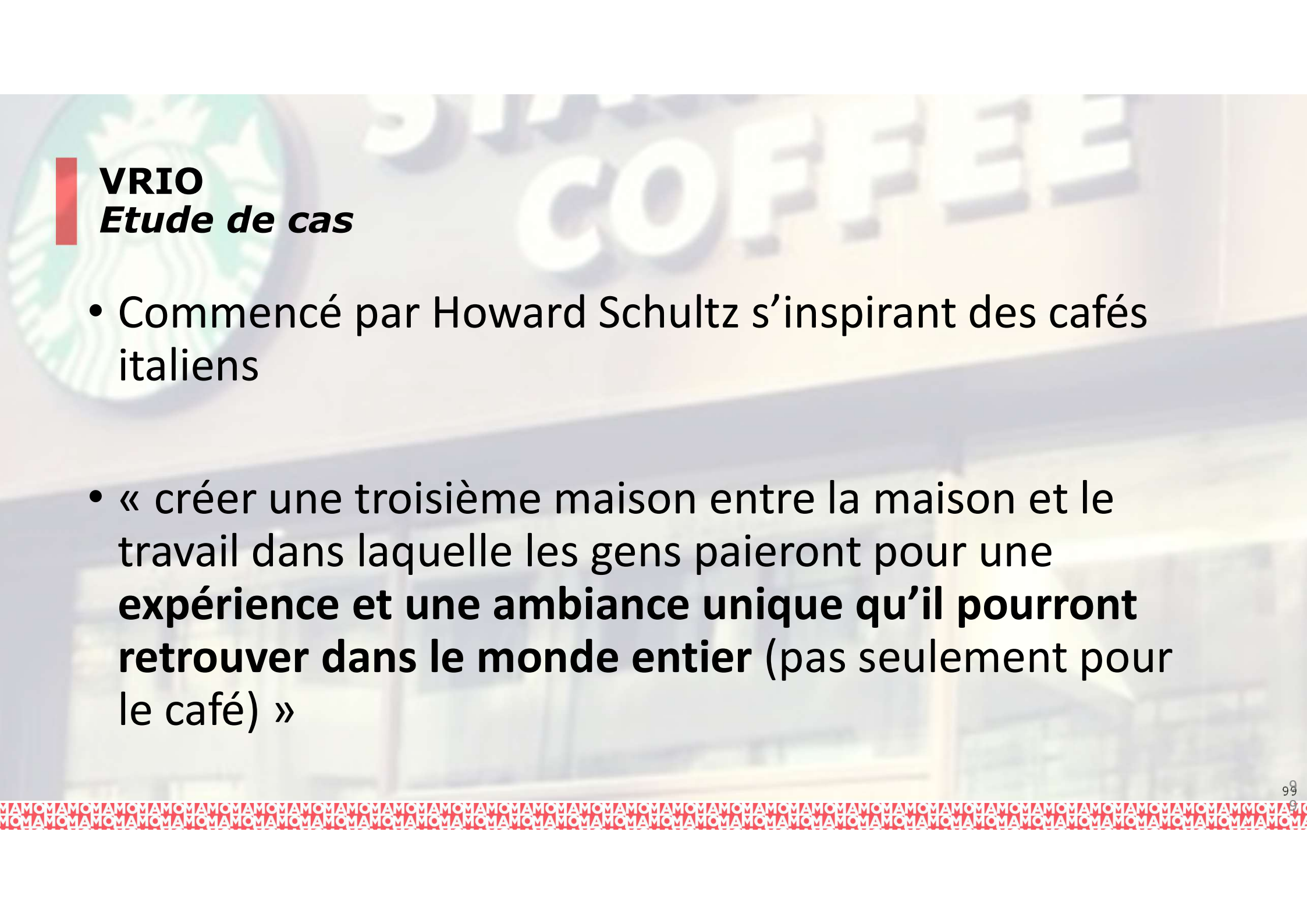
O



Critique et évolution du modèle

- Critique : utiliser les forces le VRIO uniquement pour identifier les compétences sources d'avantage concurrentiel ou source de désavantage
- **Evolution** (nouvelle utilité): Remplir le SW du SWOT et
 1. réfléchir comment ces forces et faiblesses permettent de saisir des opportunités et réagir à des menaces.
 2. Réfléchir à comment les opportunités et menaces doivent faire évoluer les forces et faiblesses



The background of the slide features a blurred Starbucks logo on the left and a large, white, 3D-style 'COFFEE' sign on the right, set against a light-colored wall.

VRIO

Etude de cas

- Commencé par Howard Schultz s'inspirant des cafés italiens
- « créer une troisième maison entre la maison et le travail dans laquelle les gens paieront pour une **expérience et une ambiance unique qu'il pourront retrouver dans le monde entier** (pas seulement pour le café) »

VRIO

Etude de cas

Ambiance : musique et chaises et canapés confortables qui encouragent à s'asseoir et à profiter de leur boisson

WIFI

Appelez-vous par votre nom

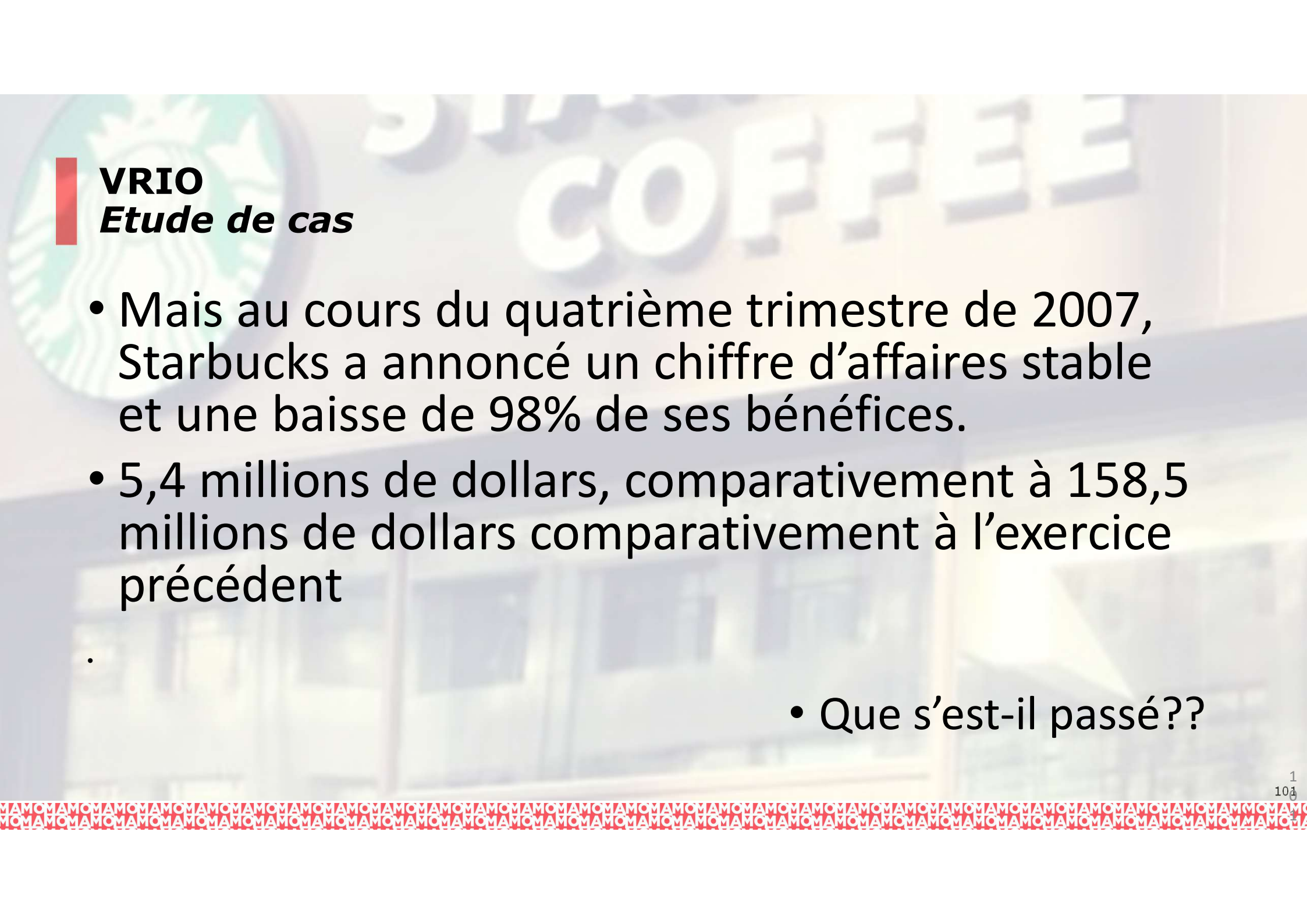
Mêmes tasses à café (appartenance)

Expérience client :
Expérience et ambiance uniques entre la maison et le travail

30 mélanges de café

Bienvenue si vous êtes seul, avec des amis, pour travailler...

Expérience de café standardisée



VRIO

Etude de cas

- Mais au cours du quatrième trimestre de 2007, Starbucks a annoncé un chiffre d'affaires stable et une baisse de 98% de ses bénéfices.
- 5,4 millions de dollars, comparativement à 158,5 millions de dollars comparativement à l'exercice précédent
-
- Que s'est-il passé??

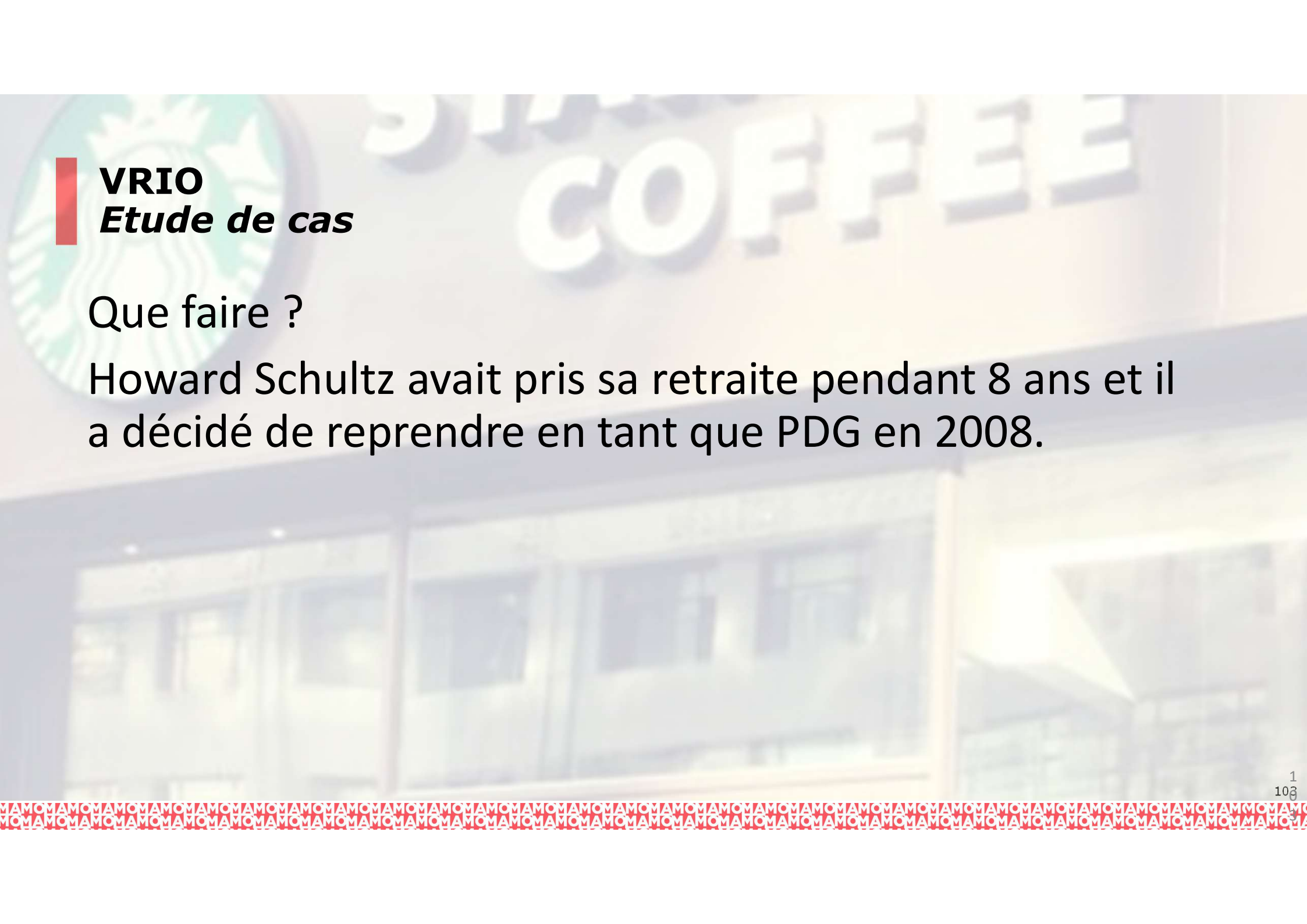
VRIO

Etude de cas

Starbucks entre 2004 et 2008

- Diversifié dans la crème glacée, les livres, la musique et d'autres marchandises au détail
- Au lieu de préparer le café (ce qui arrivait toutes les 8 minutes avec la croissance), a commencé à le faire le matin et à réchauffer le café
- Nouvelle machine à expresso haute qui bloque la conversation entre le barista et les clients
- Début de la réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité
- Perdu un test à l'aveugle contre le café McDonalds (dernier des 6 cafés)
- Puis les crises financières de 2008-2009 ont fait du café Starbucks à 4 dollars un luxe

A retenir : Alors que les compétences de base se construisent souvent par l'apprentissage, elles peuvent être oubliées avec le temps (la raison principale n'était pas le café ou la caféine mais l'expérience sensorielle).

The background of the slide is a blurred photograph of a Starbucks storefront. On the left, the green Starbucks Siren logo is partially visible. To its right, the word "COFFEE" is written in large, white, three-dimensional block letters on a light-colored wall. Below the wall, the dark frame of a glass door or window is visible.

VRIO

Etude de cas

Que faire ?

Howard Schultz avait pris sa retraite pendant 8 ans et il a décidé de reprendre en tant que PDG en 2008.

VRIO

Etude de cas

Sa réaction

- Fermer 7000 Starbucks pendant 1 jour pour que les baristas puissent apprendre à faire un café parfait (perdu en une journée 6 millions de dollars – les investisseurs ont détesté ça)
- Arrêtez les baristas multitâches: seulement deux verres à la fois
- Responsables du changement KPI de la vente à l'expérience client
- A réussi à introduire de la nourriture pour obtenir des gens tous les jours et pas seulement le matin; et même ajouté du vin après 16h
- Limité aux ventes en ligne et en magasin de forfait café à domicile que vous pouvez également consommer au Starbucks
- Utilisez Facebook et Twitter
- Utilisez les applications Starbucks : 27% des ventes se font par mobile
- Le programme de fidélité compte plus de 12 millions d'utilisateurs réguliers
- Finalement le marché des États-Unis était saturé ils sont allés en Chine et dans d'autres pays

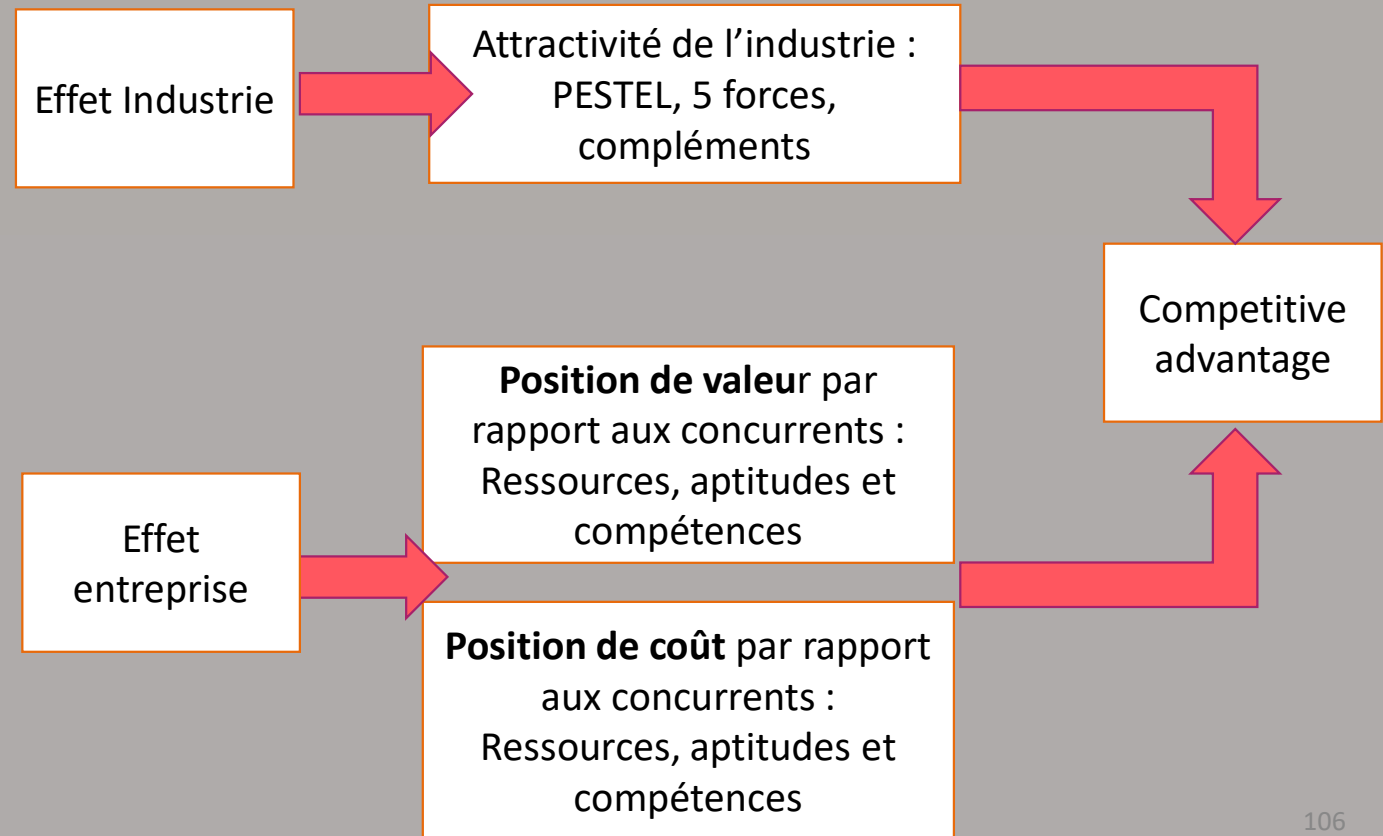


A retenir

1. Une analyse interne des compétences de base est nécessaire pour identifier les forces et les faiblesses
2. Il est facile de sous-estimer la difficulté de cette analyse
3. C'est une analyse continue qui est nécessaire et qui peut évoluer avec le temps



A retenir





A retenir

Analysis

Analyse externe avec outils
comme le modèle des 5 forces
+
Analyse Interne



Formulation

?



Implementation

• ?



A retenir

La source de l'avantage concurrentiel

Porter:

L'industrie

5/6 forces de Porter

Barney:

VRIO

Ressources

Compétence



Qu'avez vous retenu?

INTRODUCTION

5P of strategy (Mintzberg)

Purpose (Montgomery)

PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

Must read 1 - 5 forces

Must read 2 – VRIO

Agenda

Un mois après

Cours 1 et Cours 2
(septembre)

Un mois après

Cours 3 et 4
(octobre)

Un mois après

Cours 6 et 7
(decembre)

INTRODUCTION

5P of strategy (Mintzberg)

Purpose (Montgomery)

PART 1 : STRATEGIE comme l'analyse

Must read 1 - 5 forces

Must read 2 – VRIO

Must read 3 – Transient Advantage

Must read 4 – Dynamic Capabilities

Faire votre 1^{er} article

PART 2 : STRATEGIE comme formuler

Friendly feedback 1er article

Must read 5 - Blue ocean (Kim and Mauborgne, 2005)

Must read 8 - When to ally and when to acquire (Dyer and al. 2004)

Must read 12 – Platforms (Marshall)

Must read 11 - Creating Shared Value (Porter and Kramer, 2011)

Must read 7 - Bach and Allan – non-market strategy

Must read 6- Strategy Needs Creativity (Brandenburger, 2019)

Faire votre 2^{eme} article

PART 3 : STRATEGY AS IMPLEMENTING

Friendly feedback 2eme article

Cours 4 et 5 (novembre)

Must read 9 – Turning great strategy into great perf (Mankins)

Must read 10 – The secrets to successful strategy execution (Neilson)

Faire votre 3^{eme} article

PART 4 : Nouvelles tendances

Must read 11 - Creating Shared Value (Porter and Kramer, 2011)

Must read 12 – Platforms (Marshall)

Intervention extérieur

QCM

Conclusion : Qu'avez-vous retenu ?

*Rendre une première version de
votre rapport :*

(3 jours avant le cours)

*Rendre une deuxième version de
votre rapport :*

(3 jours avant le cours)

*Rendre une deuxième version de
votre rapport :*

(3 jours avant le cours)

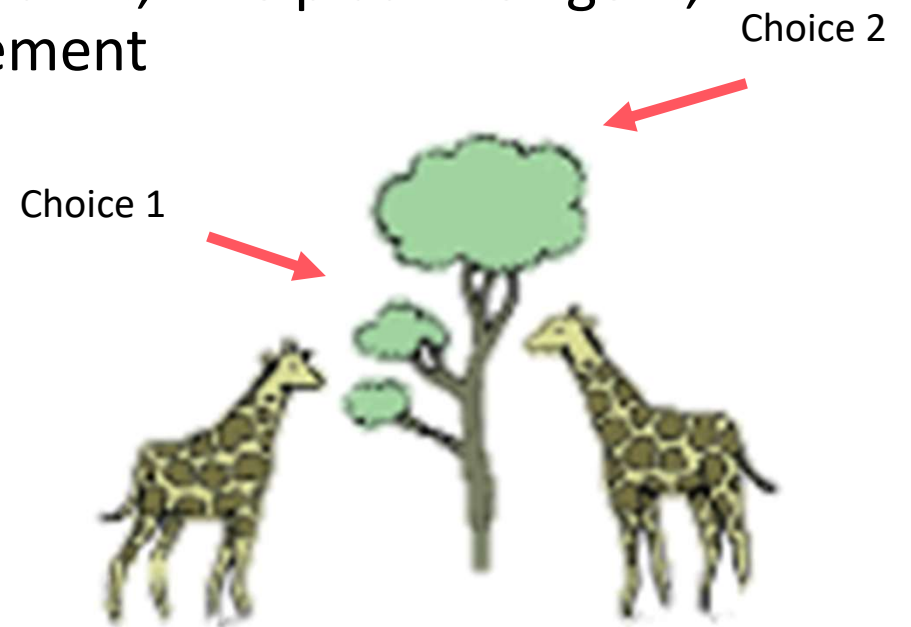
Note 1 : faire un feedback

Note 2 : QCM

Note 3 : le rapport à rendre

Introduction

- Qui connaît la théorie de l'évolution de Darwin ?
- Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent, mais celui qui réagit le mieux au changement





**Transient Advantage
(Rita Gunther McGrath, 2013)**

Contexte

- La stratégie Avant : Trouver **et puis maintenir** son avantage concurrentiel avec une analyse de l'environnement externe et interne !

L'idée contre-intuitif

Se concentrer sur l'avantage concurrentiel peut être un piège!

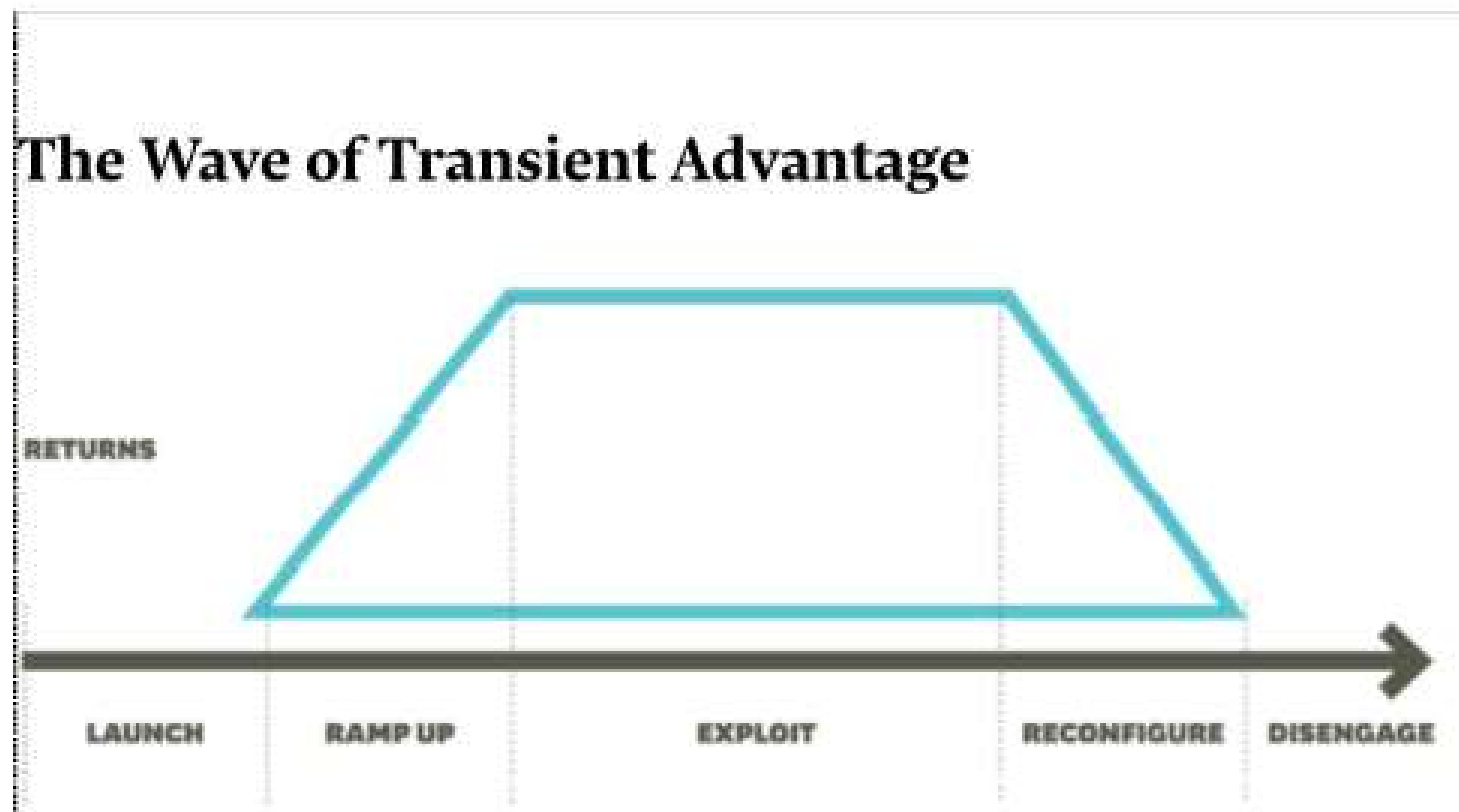
Chaque avantage concurrentiel a une « date de péremption »

Il faut une stratégie d'innovation pour continuellement créer un nouvel avantage (au lieu d'une stratégie que l'on défend)

Nouveau playbook de la stratégie : avoir un portefeuille d'avantage concurrentiel en développement (« pipeline »)

Les efforts devraient être sur apprendre à identifier les points d'inflexion avant qu'ils ne frappent et de les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'idée contre-intuitif





A retenir

Analysis

Analyse externe avec outils
comme le modèle des 5 forces
+ Analyse Interne
+ transient advantage



Formulation

?



Implementation

• ?



A retenir

La source de l'avantage concurrentiel

Rita Gunther
McGrath

Anticiper les inflexions
ou innovation
disruptive

Barney:
VRIO

Ressources
Compétence

Porter:
L'industrie

5/6 forces de Porter



Teece – Dynamic Capabilities (1997)

Idée de base

- L'environnement change et la forte incertitude devient la norme
- Avantage concurrentiel : anticiper les disruptions !
- Ressource ou compétence à l'origine de l'avantage concurrentiel : Capacité Dynamique
- **Definition de Capacité Dynamique : « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux changements de l'environnement » (Teece, Pisano et Shuen, 1997).**

Idée de base

- Indra Nooyi, CEO de Pepsi en 2015 (HBR):
- “J’aurai pu chercher une meilleure performance avec une stratégie de réduction de coût mais ca aurait eu un impact qu’à court terme. Pour avoir un impact à long termes, Pepsi doit renforcer le muscle capable de créer de nouvelle compétence”

Idée de base

- TROIS COMPETENCES SOURCES D'AVANTAGE CONCURRENTIEL :
 - SENSE : identifier
 - SEIZE : réagir
 - TRANSFORM : se transformer

=> Adapter sa strategie !

Un exercice

- Vous êtes directeur d'un hospital :
Sense : un nouveau phénomène : les patients postent des avis et notes en ligne sur les docteurs et votre hospital

Comment réagissez vous?



A retenir

La source de l'avantage concurrentiel

David Teece:
Dynamic
Capabilities

Anticiper, saisir et
transformer

Rita Gunther McGrath:
Transient Advantage

Anticiper les inflexions
ou innovation
disruptive

Barney:
VRIO

Ressources
Compétence

Porter:
L'industrie

5/6 forces de Porter