

AGENDA

PART 4 : pour aller plus loin

- ☐ Transient advantage/Dynamic Capabilities
- ☐ Stratégie Emergente
- ☐ Conclusion

Retour sur les rapports



**Aller plus loin : Transient Advantage
(Rita Gunther McGrath, 2013)**

Contexte

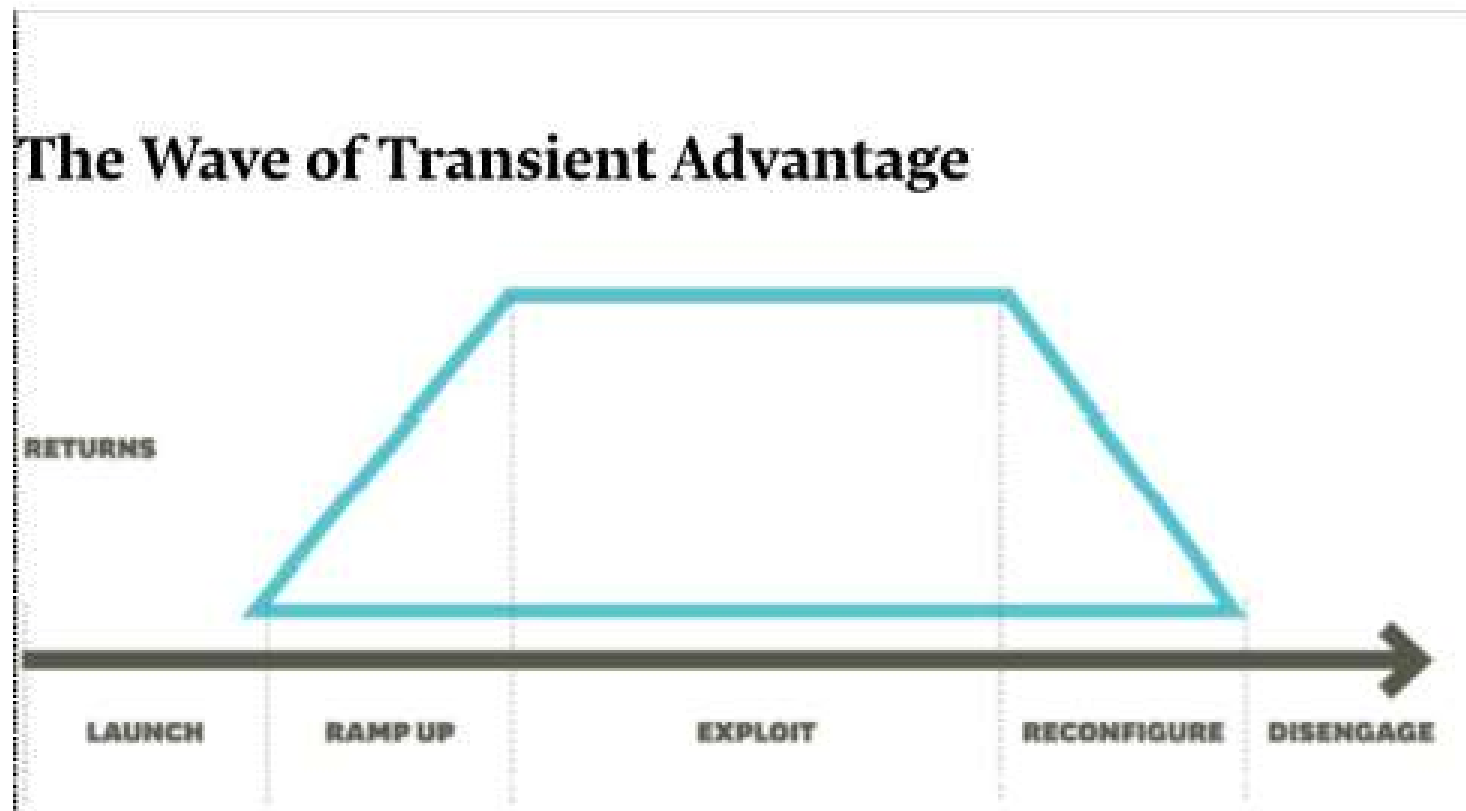
- Contexte : paradigme principal : Trouver **et puis maintenir** son avantage concurrentiel avec une analyse de l'environnement externe et interne !

L'idée contre-intuitif

Nouveauté de Rita Gunther McGrath: 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 seule stratégie que l'on défend)
- Les efforts devraient être sur l'apprentissage de l'identification des points d'inflexion avant qu'ils ne frappent et de les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel.
- Nouveau playbook de la stratégie : avoir un portfolio d'avantage concurrentiel en développement (« pipeline »)

L'idée contre-intuitif





Focused on extending existing advantages

Budgets, people, and other resources are largely controlled by heads of established businesses

1

2

3

4

5

6

7

We tend to extend our established advantages if we can

1

2

3

4

5

6

7

We don't have a process for disengaging from a business

1

2

3

4

5

6

7

Disengagements tend to be painful and difficult

1

2

3

4

5

6

7

We try to avoid failures, even in uncertain situations

1

2

3

4

5

6

7

We budget annually or for even longer

1

2

3

4

5

6

7

We like to stick to plans once they are formulated

1

2

3

4

5

6

7

We emphasize optimization in our approach to asset utilization

1

2

3

4

5

6

7

Innovation is an on-again, off-again process

1

2

3

4

5

6

7

It's difficult for us to pull resources from a successful business to fund more uncertain opportunities

1

2

3

4

5

6

7

Our best people spend most of their time solving problems and handling crises

1

2

3

4

5

6

7

We try to keep our organizational structure relatively stable and to fit new ideas into the existing structure

1

2

3

4

5

6

7

We tend to emphasize analysis over experimentation

1

2

3

4

5

6

7

It isn't easy to be candid with our senior leaders when something goes wrong

1

2

3

4

5

6

7

Capable of coping with transient advantage

Critical resources are controlled by a separate group that doesn't run businesses

We tend to move out of an established advantage early, with the goal of moving on to something new

We have a systematic way of exiting businesses

Disengagements are just part of the normal business cycle

We recognize that failures are unavoidable and try to learn from them

We budget in quick cycles, either quarterly or on a rolling basis

We are comfortable changing our plans as new information comes in

We emphasize flexibility in our approach to asset utilization

Innovation is an ongoing, systematic core process for us

It's quite normal for us to pull resources from a successful business to fund more uncertain opportunities

Our best people spend most of their time working on new opportunities for our organization

We reorganize when new opportunities require a different structure

We tend to emphasize experimentation over analysis

We find it very easy to be candid with senior leaders when something goes wrong



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 ça 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



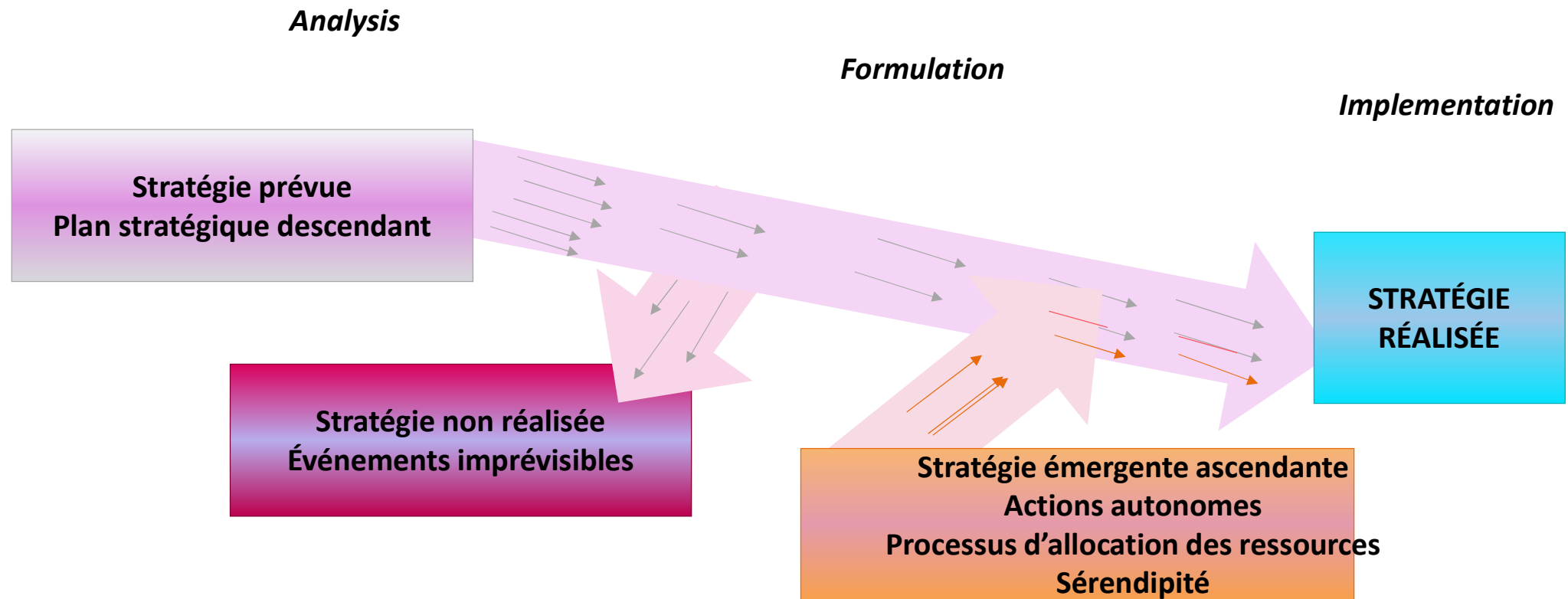
Part 4 : Aller plus loin ***Stratégie émergente***



Part 4 : Aller plus loin ***Stratégie émergente***

Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

Stratégie émergente



Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

Stratégie émergente

Concept à connaître et à accepter : Actions autonomes

- Initiatives stratégiques entreprises par des employés de niveau inférieur de leur propre initiative, souvent en réponse à des situations inattendues :
- **Google** : Gmail (créé par un employé dans le cadre du programme "20 % de temps libre")

Diana, gérante de magasin
en Californie du Sud

Un champion interne
Howard Behar

Ajouter à la liste de son
menu même si interdit



30 demandes par jour
pour une boisson glacée
offerte par un concurrent
local

Vote du haut dirigeant 7
contre 1

Après avoir essayé : dites
toujours non
Après avoir vu les chiffres de
vente : Frappuccino est né

Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

Stratégie émergente

Concept à connaître et à accepter : La Sérendipité

- Événements aléatoires, surprises agréables et coïncidences accidentelles pouvant avoir un impact significatif sur les initiatives stratégiques d'une entreprise :
 - **3M** : Les Post-it
 - **Pfizer** : Le Viagra (initialement conçu pour l'hypertension)
 - **Moon Lake Lodge** : Les chips de pomme de terre

Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

Stratégie émergente

Analysis

- Vision, Mission, and Values
 - External Analysis
 - Internal Analysis

Formulation

- Corporate Strategy
- Business Strategy
- Functional Strategy

■ How do you do it ? *Implementation*

- Structure, Culture, & Control
- Corporate Governance & Business Ethics

- Psychological safety
- Google : 70-20-10
- X Lab : Celebrate failures
- Other ideas?

Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

Stratégie émergente



Question the status quo



http://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s05-02-who-are-managers.html



A retenir

1. Stratégie peut être un processus d'expérimentation mais il doit être accompagné
2. Assurez-vous de la présence d'un champion interne
3. Acceptez la sérendipité
4. Questionnez-vous sur le rôle du leadership : soutenir les stratégies émergentes ?

Conclusion

Qu'avez-vous
retenu du cours de
management
stratégique?





A retenir

Cadre d'analyse AFI (Rothaermel):

**Pour développer un avantage concurrentiel
(i.e. performance supérieure par rapport aux
concurrents),**

le management stratégique combine :

- (1) l'analyse,
- (2) la formulation
- (3) l' « implementation » (execution)



A retenir

Analyse

- Comprendre l'environnement concurrentiel et identifier l'avantage concurrentiel

Important 1 : Analyser l'environnement **externe et interne** de l'entreprise

Important 2 : Analyser l'environnement actuel mais surtout les **tendances futures** et donc réfléchir **aux compétences à faire évoluer**

Important 3: par rapport **au « but »/ « purpose »** de l'entreprise

Important 4 : repose sur un esprit critique (questionner le statu quo)

Analyse externe : structure de l'industrie, les forces compétitives, point d'inflexion, (non-marchand)

Analyse interne: ressources, compétences, capacités, dynamiques, Business model



A retenir

Formuler

- Décider comment atteindre cet avantage concurrentiel

Important 1 : des choix à faire

Important 2 : pas de bonne ou mauvaise réponse

Important 3 : se préparer à des scénarios

Par quel moyen : coût, différenciation, l'innovation? (créativité pour un océan bleu)

Où : industrie, marché, zone géographique,

Comment : seul, alliance, fusion?

Comment : intégration verticale , diversification, plateforme, Creation valeur partagée



A retenir

Implémenter/Execution

- S'assurer de la communication de la stratégie
- Implementation première source d'échec d'une stratégie

Important 1: clarifier la prise de décision et responsabilité

Important 2 : communication/partage entre silos interne

Important 3 : encourager l'émergence d'idée

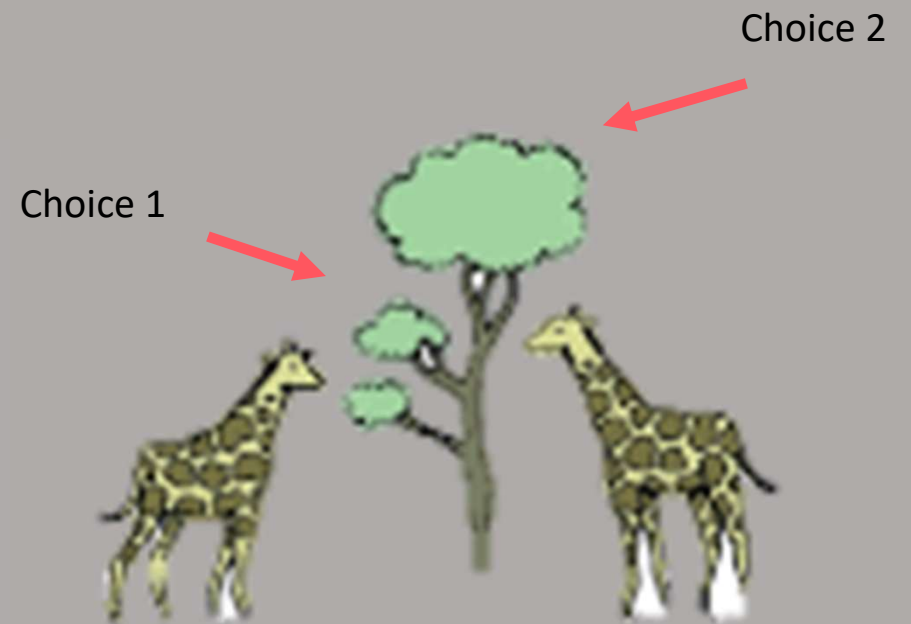
Comment organiser l'entreprise pour transformer sa stratégie en action
/en valeur?



A retenir

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





A retenir

Comment s'assurer que les décisions de l'entreprise soient éthiques?



Dernier point

La réussite une question de chance? | Philippe Gabilliet

https://www.youtube.com/watch?v=5B7ocazsr_0