

# 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

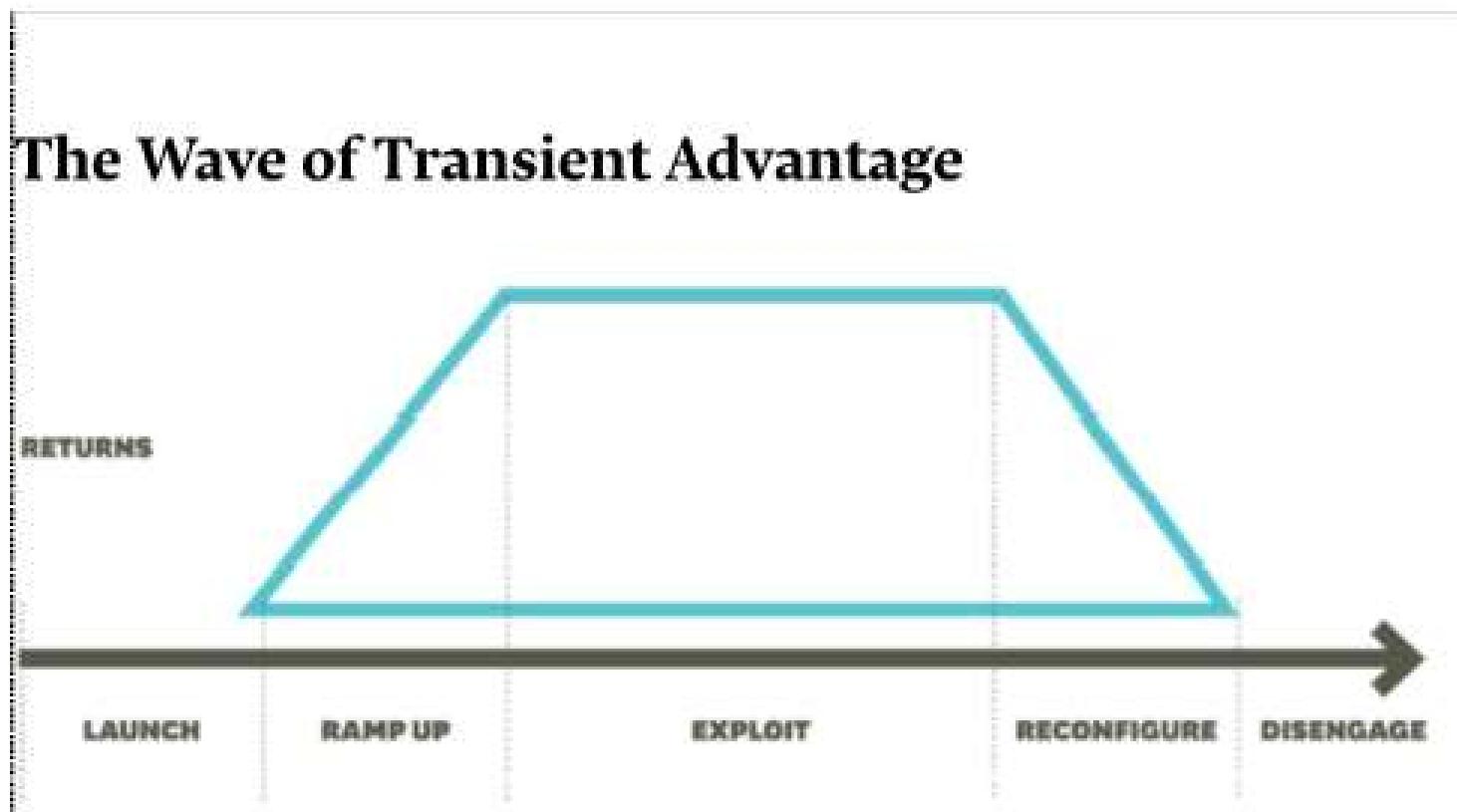
- Contexte : paradigme principal : Trouver et puis maintenir son avantage concurrentiel avec une analyse de l'environnement externe et interne !

## 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'infexion 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

Capable of coping with transient advantage

Budgets, people, and other resources are largely controlled by heads of established businesses	1	2	3	4	5	6	7	Critical resources are controlled by a separate group that doesn't run businesses
We tend to extend our established advantages if we can	1	2	3	4	5	6	7	We tend to move out of an established advantage early, with the goal of moving on to something new
We don't have a process for disengaging from a business	1	2	3	4	5	6	7	We have a systematic way of exiting businesses
Disengagements tend to be painful and difficult	1	2	3	4	5	6	7	Disengagements are just part of the normal business cycle
We try to avoid failures, even in uncertain situations	1	2	3	4	5	6	7	We recognize that failures are unavoidable and try to learn from them
We budget annually or for even longer	1	2	3	4	5	6	7	We budget in quick cycles, either quarterly or on a rolling basis
We like to stick to plans once they are formulated	1	2	3	4	5	6	7	We are comfortable changing our plans as new information comes in
We emphasize optimization in our approach to asset utilization	1	2	3	4	5	6	7	We emphasize flexibility in our approach to asset utilization
Innovation is an on-again, off-again process	1	2	3	4	5	6	7	Innovation is an ongoing, systematic core process for us
It's difficult for us to pull resources from a successful business to fund more uncertain opportunities	1	2	3	4	5	6	7	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 solving problems and handling crises	1	2	3	4	5	6	7	Our best people spend most of their time working on new opportunities for our organization
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 reorganize when new opportunities require a different structure
We tend to emphasize analysis over experimentation	1	2	3	4	5	6	7	We tend to emphasize experimentation over analysis
It isn't easy to be candid with our senior leaders when something goes wrong	1	2	3	4	5	6	7	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 reduction 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

Porter:  
L'industrie  
5/6 forces de Porter

Barney:  
VRIO  
Ressources  
Compétence

La source de l'avantage concurrentiel

Rita Gunther McGrath:  
Transient Advantage

Anticiper les inflexions  
ou innovation  
disruptive

David Teece:  
Dynamic  
Capabilities

Anticiper, saisir et  
transformer



## **Part 4 : Aller plus loin**

### ***Stratégie émergente***

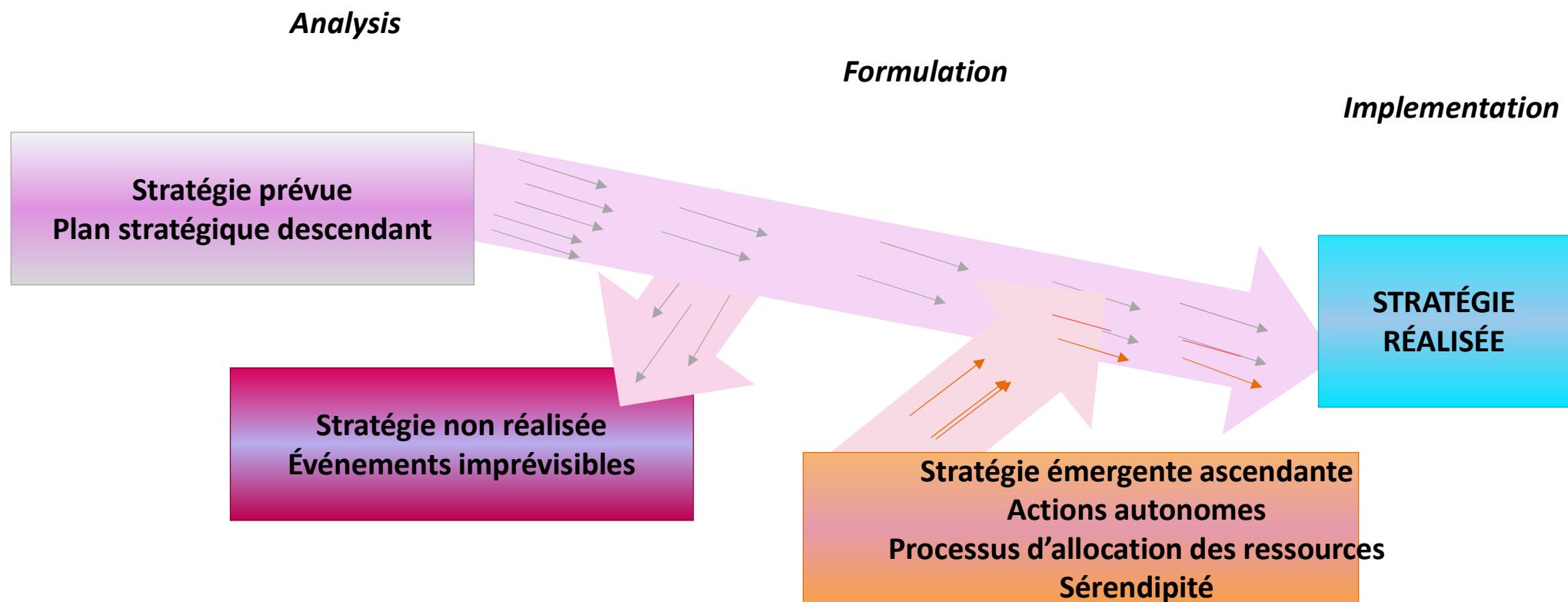


## **Part 4 : Aller plus loin**

### ***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

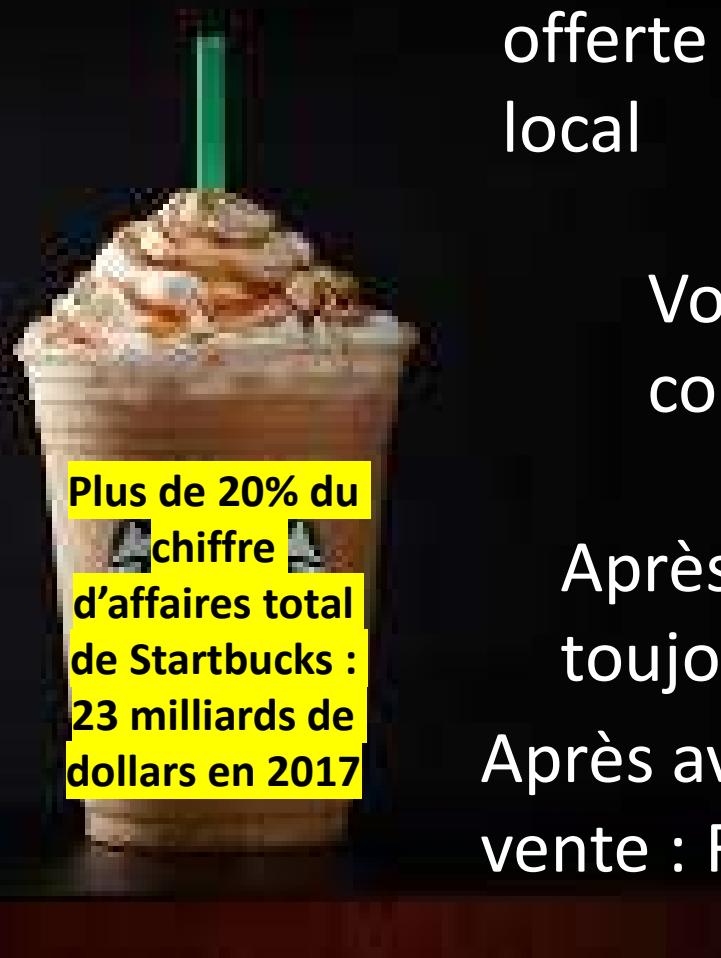
Ajouter à la liste de son  
menu même si interdit

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 : Frappucino est né



## Part 3 : STRATEGIE COMME IMPLEMENTATION

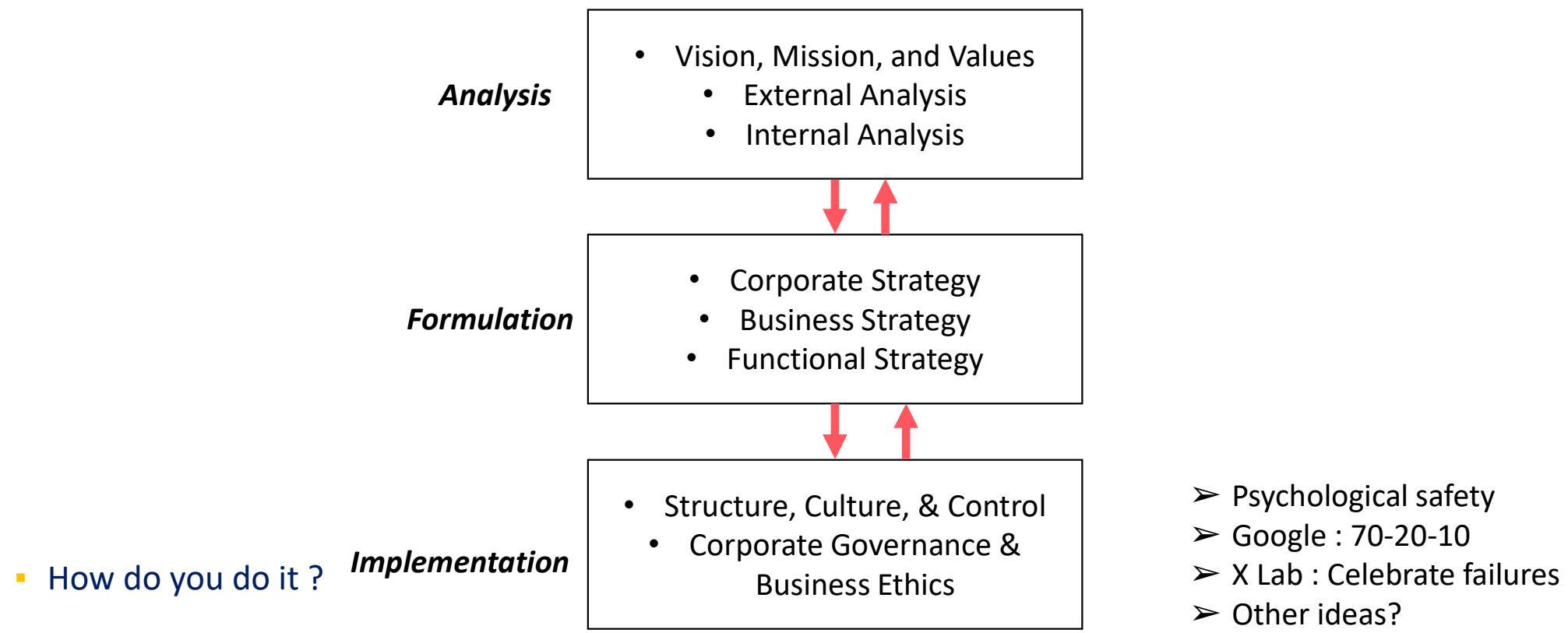
### *Stratégie émergente*

#### **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*



# 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](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'infexion, (*non-marchand*)

*Analyse interne*: resources, 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?

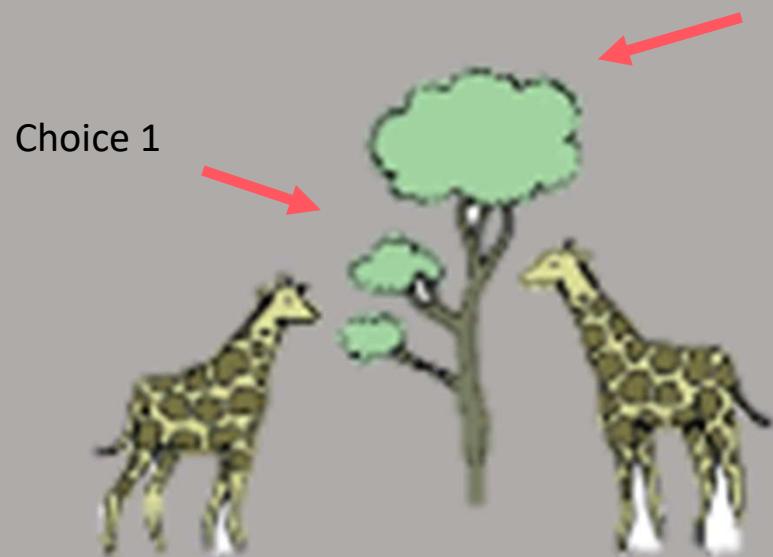


## **A retenir**

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

Choice 2





## **A retenir**

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



## **Dernier point**

**La réussite une question de chance? I Philippe Gabilliet**

[https://www.youtube.com/watch?v=5B7ocazsr\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=5B7ocazsr_0)