

# Stratégie d'entreprise: Évolution de la Pensée

**Nith Kosal**

Student of Economics and Management

*Royal University of Law and Economics*

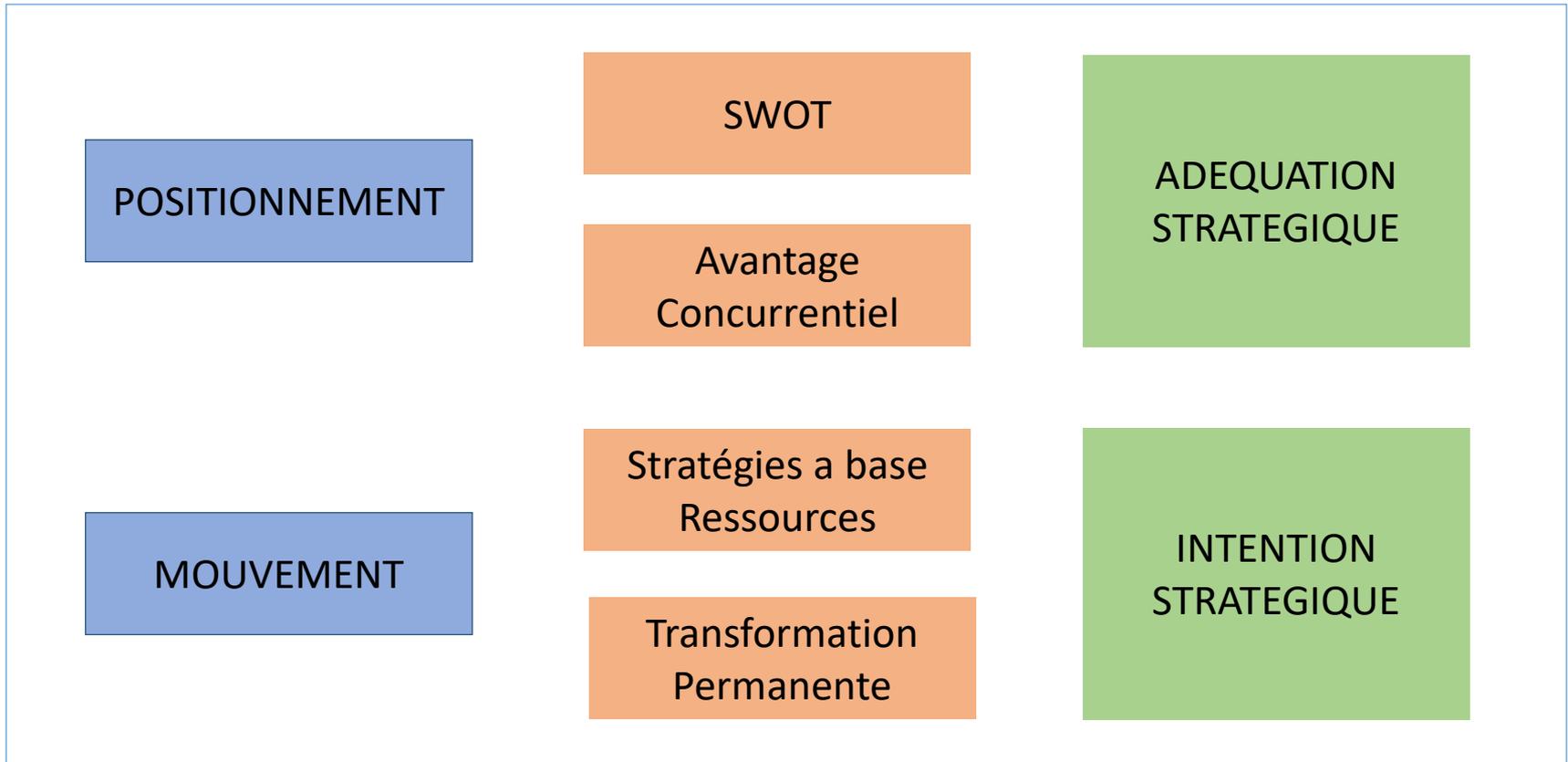
*Université Lumière Lyon 2*

*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 » de la stratégie, à savoir la capacité à conjuguer des postures et des modes de pensée différents.

# Figure 1: Evolution de la pensée en stratégie



# 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

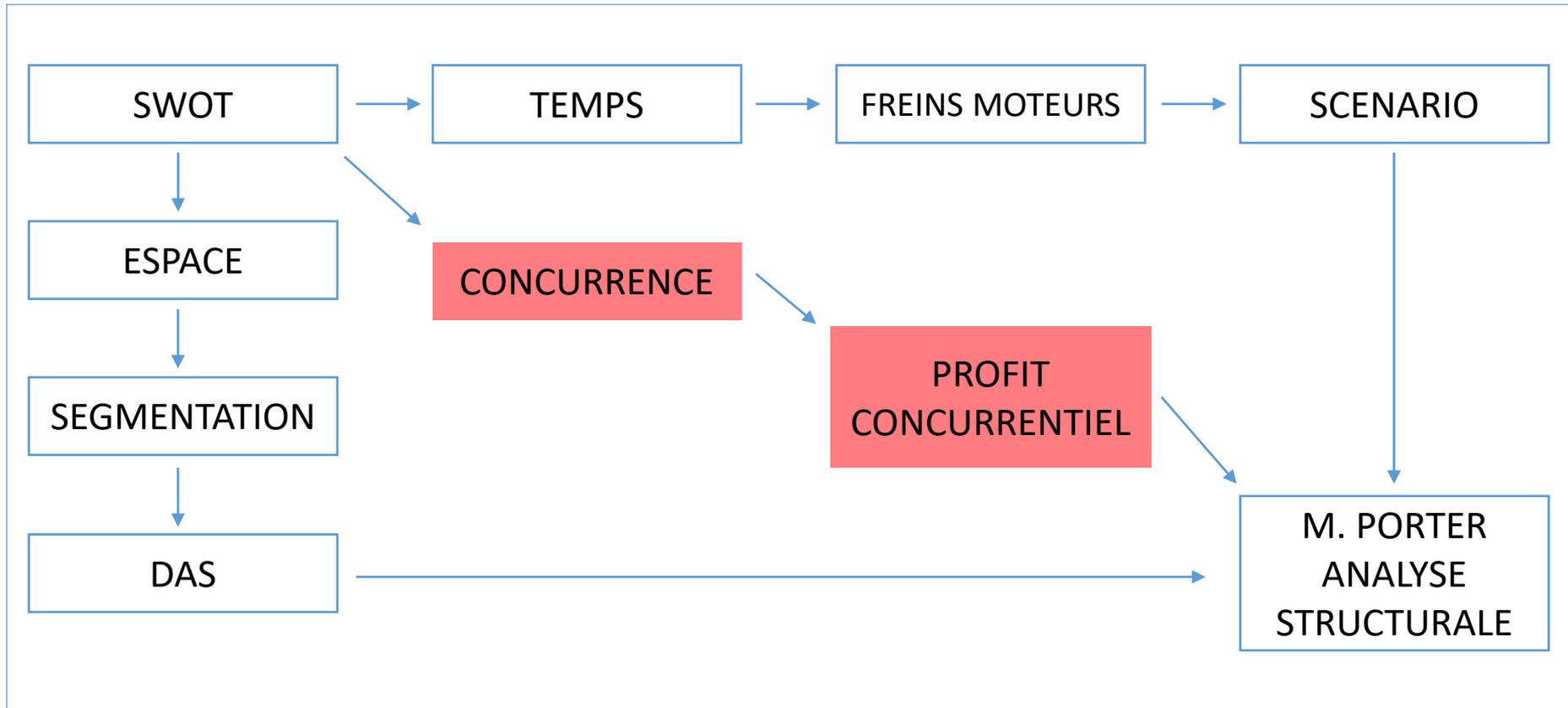


Figure 2 : L'évolution du modèle de la planification stratégique

# 1.2. L'avantage concurrentiel

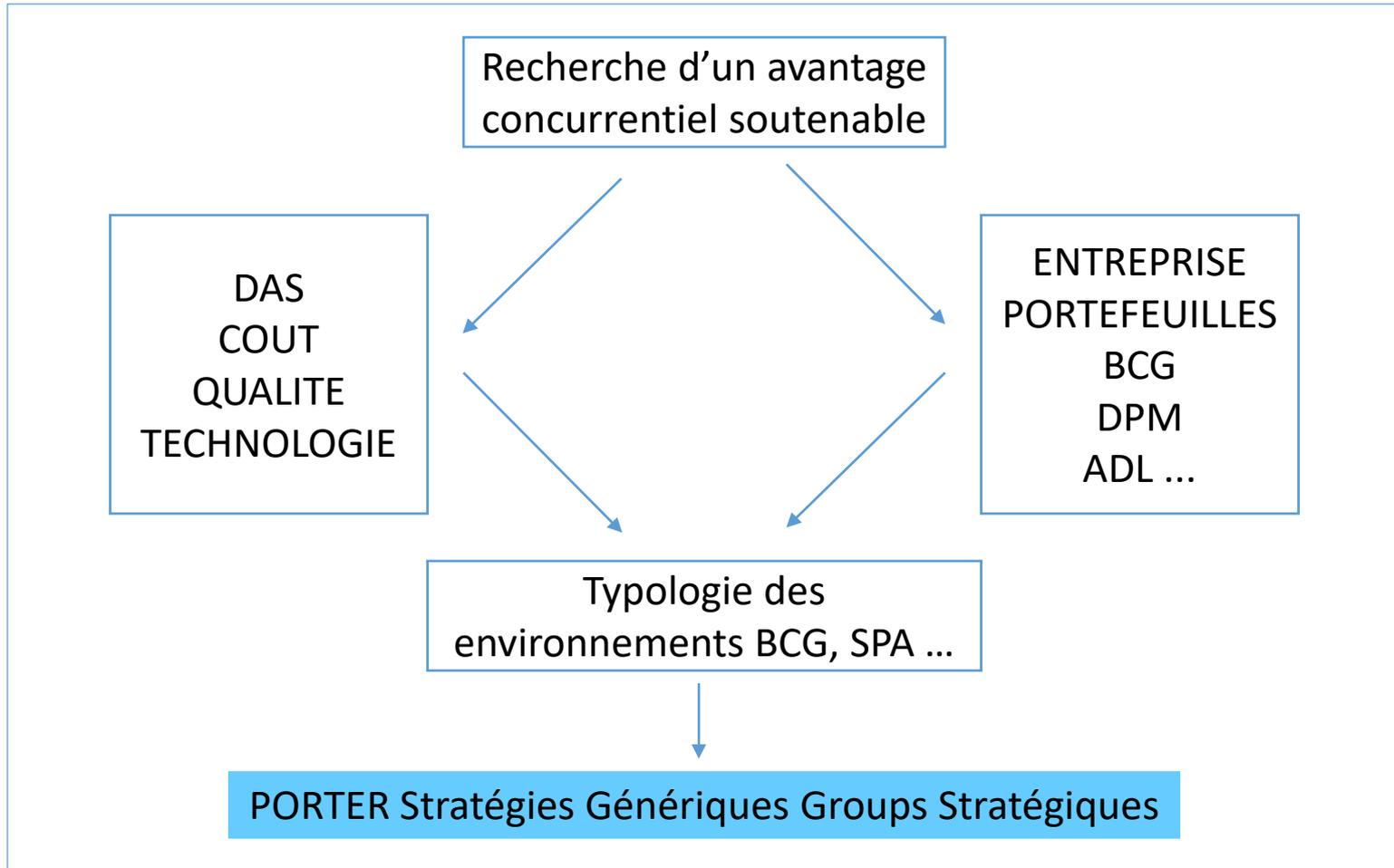


Figure 3 : Le questionnement sur l'avantage concurrentiel

# 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

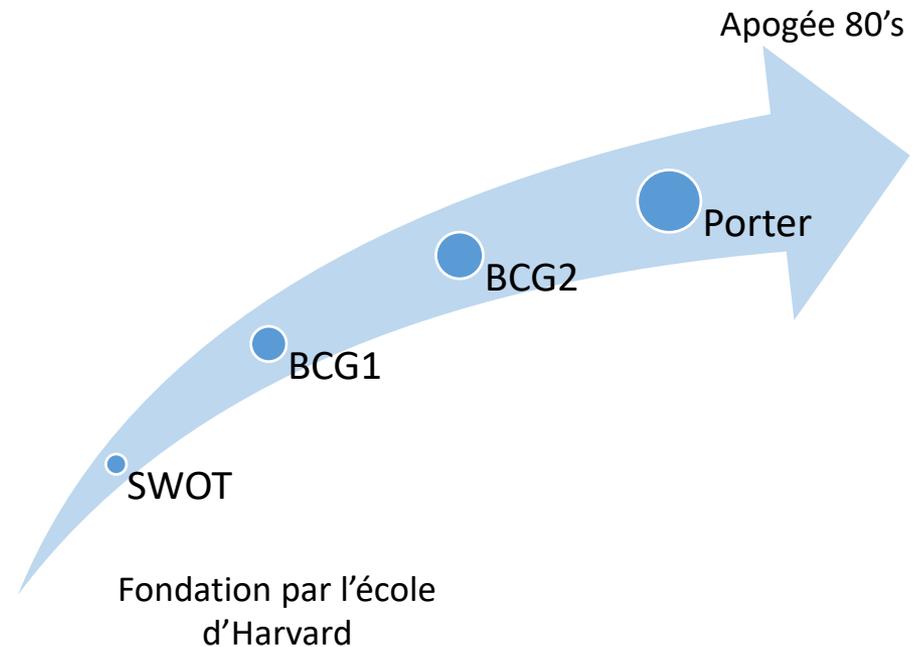
- Adéquation stratégique = Adaptation et Positionnement

- Pourquoi?

Analyse externe prévalent

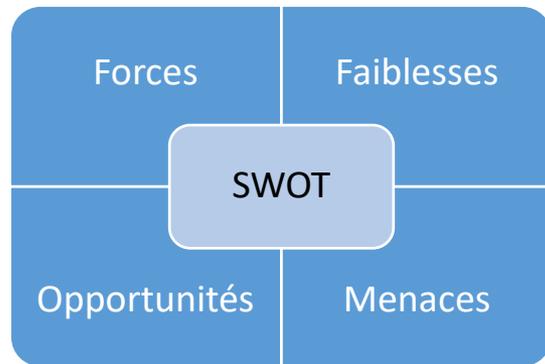
- Principes

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



# SWOT

- Définition de l'activité et analyse de l'environnement

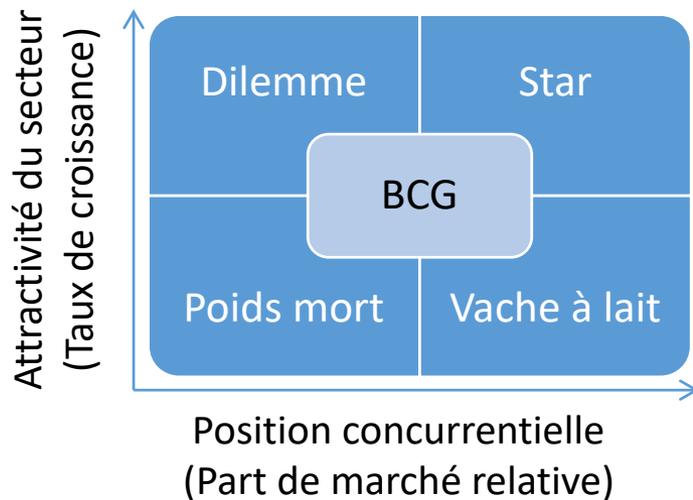


- Notion de dynamisme et de prévision
- Segmentation
- Concurrence

Critiques:

# BCG1

## L'effet d'expérience



Critique:

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

Logique: Volume  
Arme: le coût

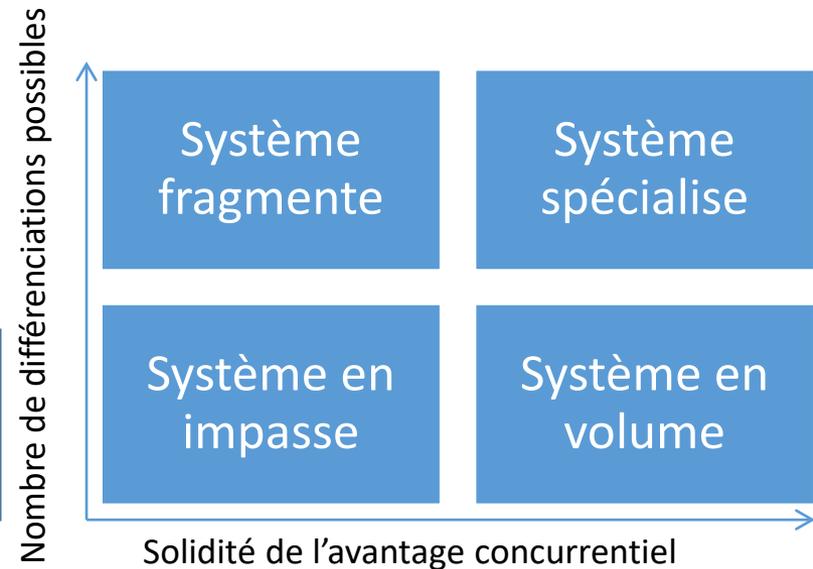
# BCG2

## Segmentation et avantage concurrentiel

Première choc pétrolier:  
Avantage concurrentiel  $\neq$  coût

Logique: Exclusivité  
Industrie - A Avantage concurrentiel

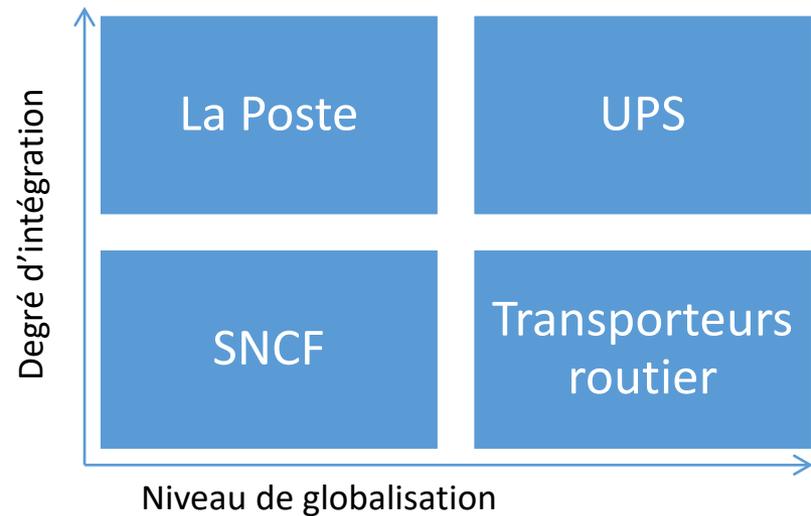
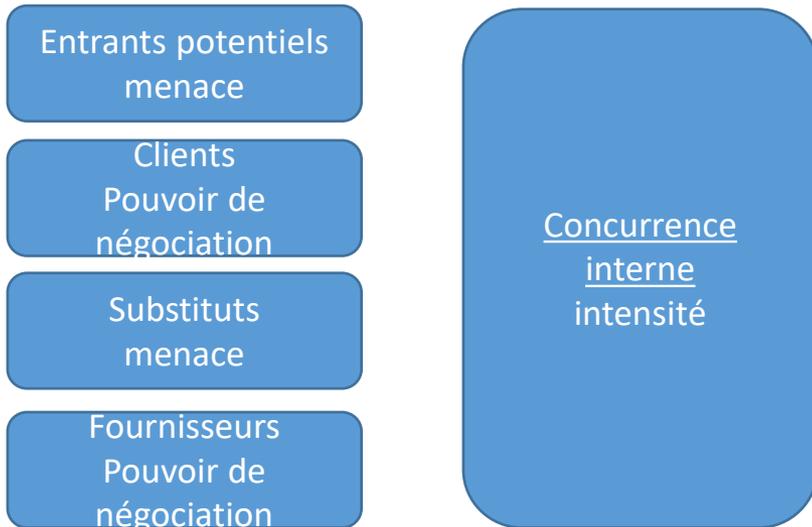
Arme: Qualité; Technologie



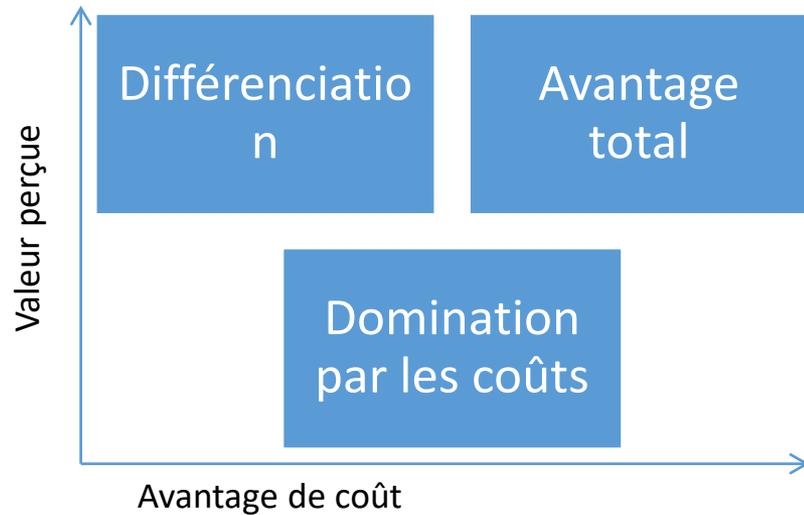
# Poster

## Synthèse et Création de valeur

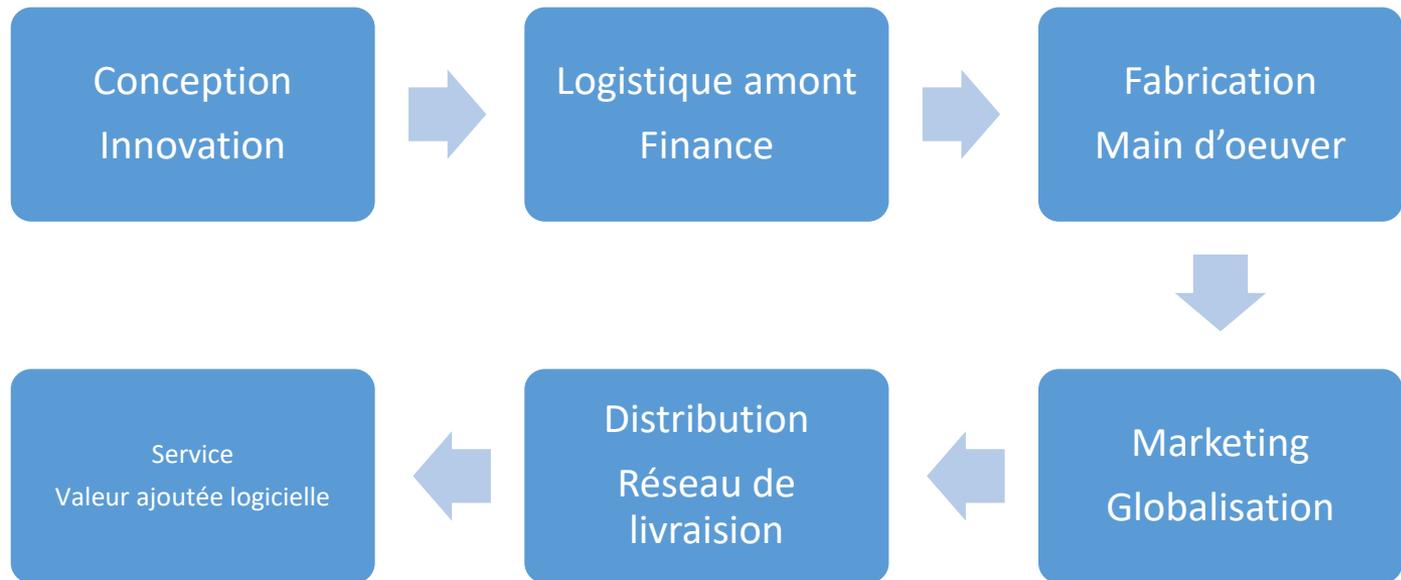
Attractivité du secteur



## Stratégies de création de valeur

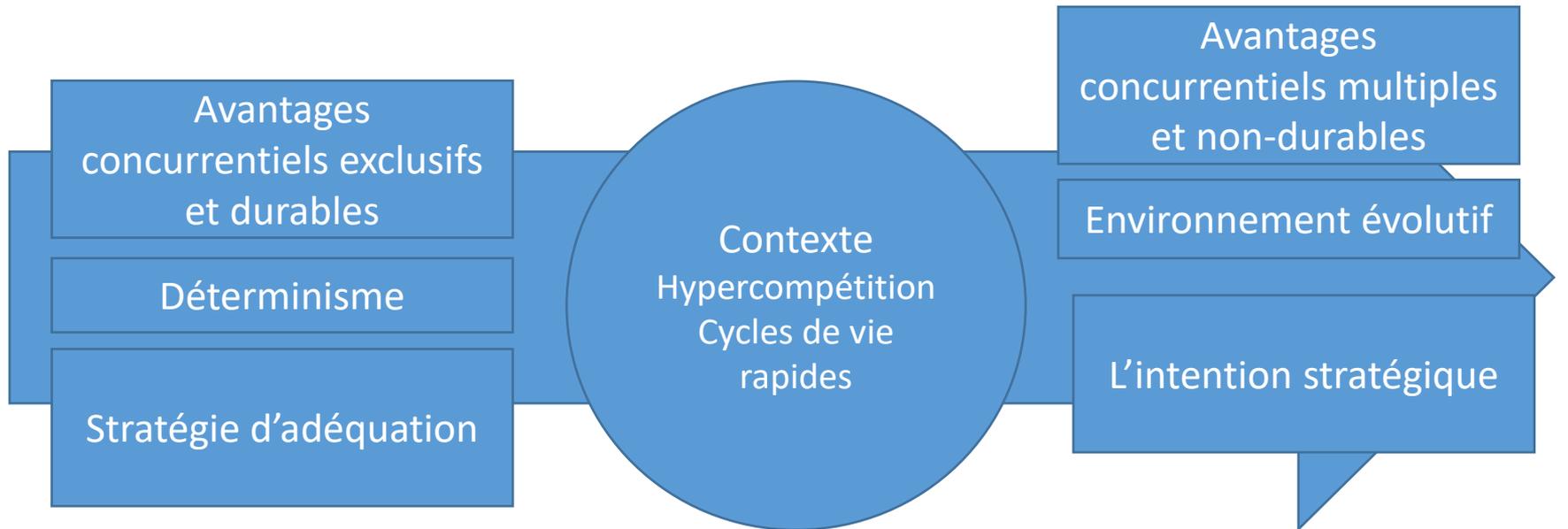


## Chaîne de valeur et FCS



# LA TRANSITION

# La révolution stratégique



Pourquoi inadaptée?

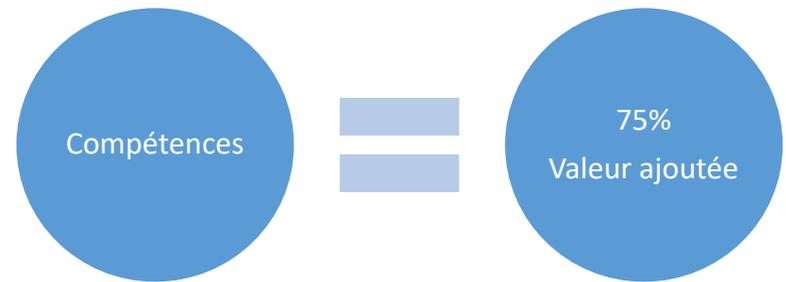
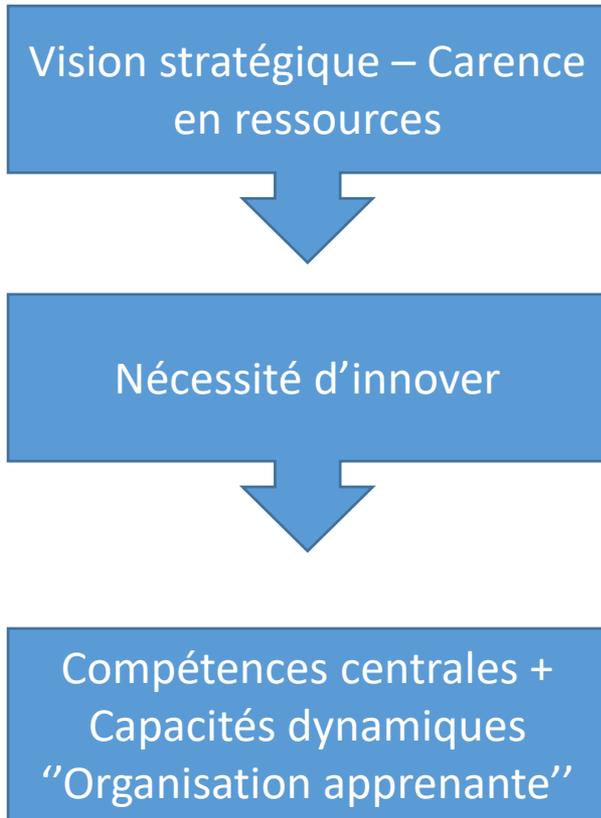
- Modèle = Entreprise performante donc dominante
- Problème = Contexte d'hypercompétition

“Apprentissage organisationnel”

“Apprentissage organisationnel”

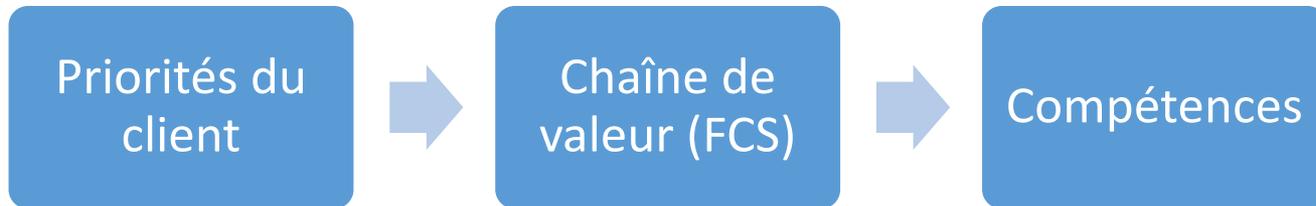
Modifier les règles du jeu  
Créer de nouveaux espaces concurrentiels  
Portefeuille d'avantages concurrentiels renouvelés

# La notion de Ressources et Compétences



# L'INTENTION STRATEGIQUE

# La Transformation Permanente



# “Méta” Stratégie

Ni adaptation ni transformation: L'intelligence du monde concurrentiel

