

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Stratégie des organisations

### Transcription vidéo – Séquence 7

---

*Ce cours vous est proposé par Frédéric LASSALE, Maître de conférence IAE de Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo 3**

Dans cette séquence nous nous intéresserons à l'actualité de la fonction stratégie au sein des organisations. Après une phase de remise en question, nous étudierons le renouveau de la pensée et les nouvelles stratégies concurrentielles.

#### **Diapo 4**

Lorsqu'on recherche des dernières actualités en termes d'acquisition d'entreprise, de fusion ou d'internationalisation, il suffit de consulter la presse écrite pour se renseigner sur les derniers mouvements.

Par actualité nous entendons ici le renouveau de la pensée en stratégie. En effet, depuis une vingtaine d'années, les chercheurs et les organisations se rendent compte qu'un certain nombre d'éléments ne correspondent pas forcément à la réalité stratégique proposée par l'analyse classique. Des comportements comme celui de Netflix sur les plateformes de streaming, comme celui de Google sur les moteurs de recherche ou encore comme Airbnb sur la location ne sont pas forcément compréhensibles au regard des éléments stratégiques classiques. Il est donc légitime de s'interroger sur les stratégies que doivent mener les organisations dans un contexte concurrentiel.

Rappelons aussi que la notion d'avantage concurrentiel, datant des années 60, est relativement ancienne. Les notions d'avantages obtenus par les stratégies génériques de domination par les coûts ou par la différenciation datent des années 80. Il est donc légitime de s'interroger sur l'évolution de la stratégie au cours des quarante dernières années.

#### **Diapo 5**

La remise en question de la stratégie classique passe par trois postulats.

Dans le postulat numéro 1 c'est le secteur qui détermine les facteurs clés de succès que doit maîtriser une organisation. Une organisation qui souhaiterait évoluer sur le secteur de la distribution alimentaire devrait forcément maîtriser les facteurs clés de succès de ce secteur. Il ne serait pas possible pour elle de chercher à maîtriser d'autres facteurs clés de succès. Une marque comme Grand Frais devrait se conformer aux volontés du secteur. Or on peut constater que des organisations comme QB House aux États-Unis proposent un modèle différent, s'appuyant sur d'autres facteurs clés de succès et connaissent une certaine réussite.

Dans le postulat numéro 2 une organisation doit choisir un positionnement clair et radical. Elle doit choisir entre une logique de domination par les coûts, par un prix bas, ou par une logique de différenciation, avec un assemblage de facteurs clés de succès permettant de dégager une marge importante. Il n'est pas possible de mettre en œuvre une stratégie autre qu'une de ces 2 stratégies génériques. Pourtant, des organisations comme Inditex, dans le textile, propriétaire des marques Zara, Massimo Dutti ou Bershka, ne font pas de choix clairs sur la stratégie générique et adaptent le positionnement de l'organisation en fonction de thèmes majeurs liés à leurs marques.

Le postulat numéro 3 impose de privilégier l'efficacité opérationnelle pour consolider l'avantage concurrentiel. Des organisations comme Kodak ou Caterpillar ont disparu en privilégiant cette efficacité alors qu'elles auraient dû concevoir les avantages concurrentiels comme étant des éléments précaires.

### **Diapo 6**

La remise en question passe également par un excès de déterminisme structurel. En effet, pour la stratégie, c'est le paradigme « structure-comportement-performance » qui prévaut. Autrement dit, c'est la structure de l'organisation qui détermine le comportement qu'elle aura sur son secteur d'activité et c'est ce comportement qui va générer ou non une performance.

Cette vision du paradigme SCP occulte une réalité qui est celle du rôle central de l'entrepreneur. En effet, la décision du chef d'entreprise peut être déterminante sur le rôle que va jouer son organisation, sur les facteurs clés de succès qu'il doit posséder et sur la rentabilité recherchée. Le cas de l'entreprise Netflix permet de comprendre comment un acteur de distribution de films par correspondance a su parfaitement profiter d'Internet pour continuer à diffuser des films grâce à des supports dématérialisés. La vision du chef d'entreprise s'est concentrée sur le nombre de références et la facilité d'accès plutôt que sur un nombre de services non essentiel pour le client. Le facteur « prix » a été également déterminant dans la croissance rapide de Netflix.

Le paradigme SCP devrait plutôt être appréhendé de manière CSP. Dans ce cas, le comportement de l'organisation engendre une structuration nécessaire à son bon fonctionnement et permet d'atteindre la performance.

Citons en exemple Amazon qui, pendant des années, ne s'est pas conformée à la structuration, ne s'est pas conformée aux comportements attendus sur le secteur et n'a pas généré de performance. Au bout de nombreuses années, lorsqu'elle a atteint une taille suffisante, cette organisation a pu imposer ses propres règles à un secteur donné. C'est par le comportement de son dirigeant, Jeff Bezos, par la structuration qu'il a donnée à son entreprise, qu'elle a pu atteindre une performance supérieure aux organisations du secteur.

### **Diapo 7**

Il est donc important de comprendre qu'aucune position ni aucun avantage concurrentiel n'est jamais acquis. Par conséquent, une organisation ne peut pas se contenter de sa situation actuelle. Elle doit impérativement continuer à évoluer afin de rechercher d'autres avantages concurrentiels.

Cette instabilité concurrentielle peut s'expliquer de 3 manières.

La première raison est le phénomène de régression vers la moyenne. C'est à dire que la position occupée par une entreprise tend à se normaliser dès que des entreprises essayent de l'imiter. Il se peut même qu'une entreprise concurrente soit plus efficace dans son imitation que l'entreprise qui avait imposé des règles au secteur.

La deuxième explication réside dans l'évolution de l'environnement. L'arrivée de nouvelles technologies, le changement de comportement des consommateurs, les évolutions financières, l'émergence de nouvelles entreprises sur de nouveaux territoires expliquent qu'une organisation doit s'adapter à cet environnement en évolution. Par exemple, Kodak a été une entreprise très importante au niveau mondial, mais elle a complètement disparu aujourd'hui. Cette entreprise américaine a tout simplement raté le passage de la photo sur support argentique à la photo numérique. Bien qu'ayant été la première entreprise à créer un prototype d'appareils photo numérique, Kodak s'est trompée en ne voyant pas l'intérêt que les consommateurs pouvaient avoir à prendre plusieurs fois la même photo et en garder une seule, ni même l'intérêt de s'échanger les photos par messagerie Internet.

La troisième explication réside dans un phénomène que l'on appelle l'effet « Reine rouge ». Il s'agit d'une référence à « Alice au pays des merveilles ». Lorsqu' Alice court à côté de la reine rouge elle s'étonne de ne pas prendre d'avance sur ses poursuivants. Cette référence indique qu'une organisation, malgré des efforts d'innovation, ne pourra pas toujours distancer ses concurrents. Il se peut même qu'en redoublant d'efforts, les innovations proposées ne correspondent plus au secteur sur lequel elle est située. C'est ce qu'a connu Caterpillar avec la proposition de machines toujours plus perfectionnées et toujours plus complexes à utiliser.

Ainsi nous comprenons que la réalité oblige les organisations à faire évoluer leur avantage concurrentiel.

## **Diapo 8**

La stratégie a donc besoin d'un renouveau de la pensée compte tenu d'une évolution de la donne concurrentielle.

Nous pouvons noter, premièrement que les organisations font face à un environnement en pleine mutation depuis les années 80. Cet environnement est de plus en plus mondialisé, de plus en plus globalisé et de plus en plus concurrentiel.

Deuxièmement, les organisations font face à une pression plus forte de la part de toutes les parties prenantes telles que l'État, les fournisseurs, ou les clients. Elles exercent une pression plus forte qu'il y a 40 ans. Et de nouvelles parties prenantes comme les organismes financeurs, ou fonds de pension, exercent une pression nouvelle sur les organisations.

Troisièmement, les organisations font face à la diminution des ressources avec une concurrence de plus en plus forte. Par exemple, Total a des concurrents traditionnels mais voit aussi apparaître de nouveaux issus des BRICS alors que la ressource pétrolière diminue sur la planète.

Enfin, compte tenu de tous ces nouveaux enjeux, les concurrents sont de plus en plus agressifs.

Tous ces éléments poussent à repenser la stratégie. Il ne faut pas considérer qu'une fois l'avantage concurrentiel obtenu la situation de l'organisation détentrice ne pourra plus évoluer négativement. La mise en place de barrières à l'entrée et à la sortie d'un secteur ne peut être

que temporaire face aux différentes menaces évoquées précédemment. Ces barrières ne doivent pas justifier l'immobilisme d'une organisation.

### **Diapo 9**

Pour favoriser un renouveau de la pensée plusieurs éléments présents dans l'environnement des organisations justifient cette volonté. Nous n'allons pas ici évoquer l'ensemble des éléments présentés sur le schéma mais attardons-nous sur quelques-uns.

Aujourd'hui, certaines organisations sont confrontées à des situations qui ne s'expliquent pas par la stratégie classique. Par exemple, pourquoi certaines organisations comme Yamaha au Japon sont-elles en surcapacité ? Cette usine est capable de produire 4 fois plus de motos qu'elle n'en produit actuellement. Pour quelle raison Yamaha a-t-elle construit une telle usine ? S'est-elle trompée dans ses calculs de production ? En fait, Yamaha utilise cette usine comme élément de menace et comme effet de riposte auprès de ses concurrents. Si l'un de ses concurrents étrangers souhaite entrer sur le marché japonais de la moto, Yamaha aura la capacité d'inonder le marché de motos faisant ainsi chuter la rentabilité des entreprises et permettant d'épurer le marché.

Nous pouvons noter également que dans plusieurs régions du monde il existe une diminution du protectionnisme. De nombreux pays ne souhaitent plus forcément protéger certaines industries, ce qui ouvre la porte à des concurrents extérieurs. Bien que les États-Unis soient souvent vus comme un pays libéral, le président Barack Obama n'a pas hésité à protéger l'industrie de l'acier au risque de sanctions européennes voire internationales. La France et l'Europe continuent de protéger l'espace agricole commun mais de nombreux secteurs comme la banque ou l'assurance ont connu une ouverture ces dernières années.

Enfin, concernant le changement des attentes du consommateur, on peut noter qu'avant la crise du COVID-19 les consommateurs étaient demandeurs de nombreux produits alimentaires BIO, ce qui a entraîné un changement profond dans l'industrie agroalimentaire pour satisfaire cette demande. Cela a également modifié les investissements, les processus de production ainsi que des décisions en termes de rentabilité. La crise liée à la guerre ukrainienne a remis en question ces choix car les consommateurs, face à une inflation importante, ont eu tendance à privilégier un retour vers des produits non BIO.

### **Diapo 10**

Concernant le renouveau de la pensée, nous pouvons retenir qu'il existe 5 critiques à l'école classique en stratégie.

Première critique : on constate que l'analyse classique entre difficilement en adéquation avec les évolutions du monde économique. En effet, l'analyse classique explique qu'une organisation ayant obtenu un avantage concurrentiel ne sera plus soumise aux évolutions à la fois de son environnement, de ses marchés et de ses concurrents.

La deuxième critique est le caractère statique de l'analyse. Les différents outils qui existent dans la stratégie comme le PESTEL, le SWOT, les 5 forces concurrentielles de PORTER ou encore

les cartes de groupes stratégiques, sont des outils statiques et non dynamiques. Ils prennent une photo d'un moment donné, mais n'ont pas la capacité de prédire ce qui va arriver.

La troisième critique est l'excès de déterminisme lié à la structure et à l'environnement. Comme nous venons de le voir, la notion d'entrepreneur et de volonté entrepreneuriale sont totalement occultées. Le chef d'entreprise applique la recette lui permettant de suivre la structuration attendue et de supporter l'environnement dans lequel il évolue. Il n'y a pas de possibilité de modifier l'environnement, de changer les règles du jeu ou de proposer d'autres alternatives.

La quatrième critique porte sur l'unité d'analyse qui est essentiellement focalisée au niveau méso économique, c'est-à-dire une analyse par secteur d'activité. Avec des entreprises ou des organisations de plus en plus complexes, présentes sur de plus en plus de secteurs, faisant face à de plus en plus de concurrents différents, il est difficile de conserver l'unité d'analyse sectorielle comme seul bon niveau d'analyse. La logique des conglomérats présents sur plusieurs secteurs d'activité totalement différents est parfois difficile à percevoir avec ce niveau d'analyse.

Enfin, la cinquième critique pointe l'existence de régularités stratégiques. Les organisations sont positionnées dans des secteurs en fonction d'un cycle de vie de ce même secteur. Elles passent par la phase de lancement, la phase de croissance, la phase de sélection, la phase de maturité et la phase de déclin. Dans certains secteurs d'activité, comme la sidérurgie ou l'industrie musicale, on a constaté des irrégularités stratégiques avec des cycles de vie du secteur qui sont repartis en phase de lancement. Ces irrégularités sont aujourd'hui en dehors des modèles d'analyse de l'école classique. Ainsi, nous pouvons penser que d'autres modèles peuvent exister et doivent amener à un renouveau de la pensée.

### **Diapo 11**

Dans la vision classique de la stratégie la notion d'avantage concurrentiel est également à revoir. L'avantage concurrentiel est l'accumulation de facteurs clés de succès. Cet assemblage spécifique de facteurs clés de succès doit permettre d'obtenir un avantage concurrentiel qui se veut immuable. Si un tel avantage concurrentiel existait, des organisations comme Kodak, Motorola, Enron ou Parmalat n'auraient pas disparu.

L'avantage concurrentiel doit alors plutôt être considéré comme un élément de courte durée et éventuellement renouvelable successivement.

Cet avantage confère momentanément une supériorité à l'organisation qui le détient. Il doit donc être vu comme un élément temporaire et non pas comme une idée de rente.

L'avantage concurrentiel dépend aussi d'une logique stratégique, d'une tactique mise en place afin d'obtenir plusieurs facteurs clés de succès.

La logique de domination par les coûts favorisant largement le prix comme facteur clé de succès doit être comprise dans un assemblage d'économies d'échelle, d'économie de champ, d'économie de variété, permettant éventuellement d'avoir un prix bas. La stratégie doit donc

mener à une réflexion globale et complète sur les tactiques à mettre en œuvre pour l'obtention de cet avantage concurrentiel. Il ne s'agit plus de mettre en place des barrières à l'entrée et des barrières à la sortie sur un marché.

### **Diapo 12**

Pour conclure cette séquence nous proposons, dans une logique de renouveau de la pensée, d'explorer les nouvelles stratégies et approches concurrentielles issues de courants différents du modèle classique.

Il existe plusieurs courants comme le courant de l'approche dynamique et processuelle, celui de l'approche comportementaliste, ou bien le courant de l'approche en termes d'instabilité et enfin le courant de l'approche volontariste et discontinue.

Plusieurs théories y sont rattachées.

Dans le premier, la théorie de l'interaction concurrentielle s'intéresse au processus de la concurrence avec pour unité d'analyse les mouvements d'organisations présentes sur le marché. La notion de déséquilibre, la notion d'action et de réaction, la notion d'interdépendance sont autant d'éléments importants de cette théorie.

Dans le second courant, la théorie des modes relationnels s'intéresse aux modes de coopération, d'affrontement et d'évitement que peuvent mettre en place les organisations. On y retrouve les logiques de coopération, d'entente ou de distinction.

Dans le troisième courant, la théorie de l'hypercompétition s'intéresse aux logiques de déstabilisation dans un secteur donné au travers de quatre arènes de concurrence que sont la valeur de l'offre, le timing, la création de barrière et la puissance financière. Cette logique s'appuie également sur 7 leviers d'action appelés les 7S pour : Strategic divination, stakeholder satisfaction, Speed, Surprise, Shifting the rules, Signalling strategic intent et Simultaneous and sequential thrusts.

Enfin, dans le dernier courant, nous retrouvons la logique d'intention stratégique de rupture, à savoir : la tension, la vision, l'effet de levier et les compétences. Le courant s'intéresse également aux logiques de disruption basées sur des ruptures technologiques, financières ou commerciales avec des modèles comme celui de l'Océan Bleu.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Stratégie des organisations, Frédéric LASSALE, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un