



Davos

La démarche stratégique

Comment se prendre pour analyser et concevoir une stratégie ?

Le management stratégique, ça commence par quoi ?





Le modèle LCAG (SWOT)

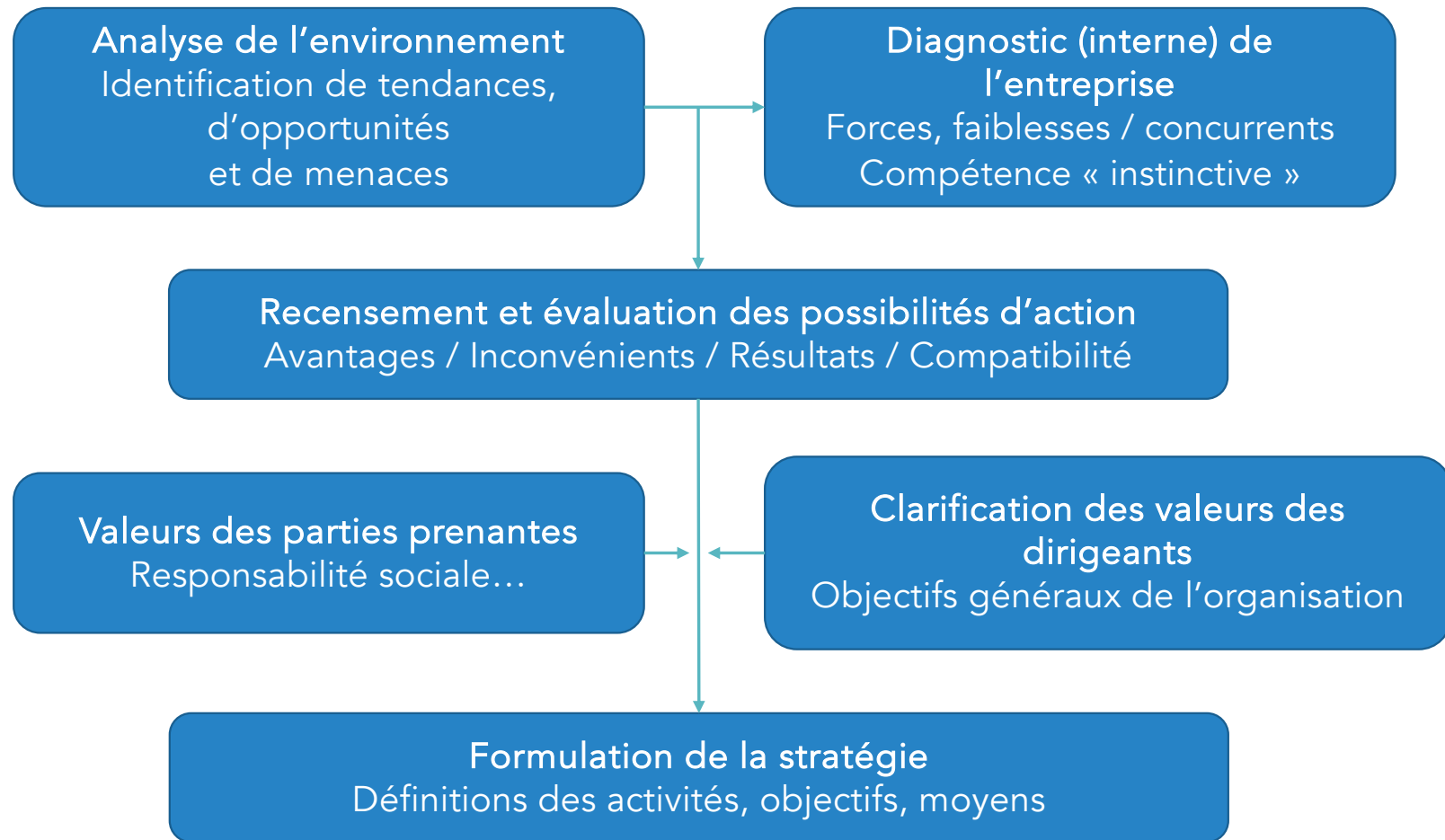
En 1965, quatre professionnels de la Harvard Business School, (GP Learned, CR Christensen, KR Andrews et WD Guth), ont proposé le modèle LCAG pour élaborer un diagnostic stratégique et définir une stratégie concurrentielle

→ Ce qu'on connaît comme **Analyse SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

La finalité du modèle est la maximisation du profit de l'entreprise

Ce modèle a été conçu **pour de très grandes entreprises qui maîtrisent leur environnement**





Ensuite : déploiement, évaluation et apprentissage

Analyse de l'environnement
Identification de tendances,
d'opportunités
et de menaces

Qu'est-ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation qui pourrait nous être favorable (opportunité - éléments favorables à exploiter) ou nuire notre stratégie (menace - risques à anticiper) ?



Analyse de l'environnement de l'organisation (PESTEL)

Analyse de la pression concurrentielle, propre du secteur industriel (Porter)

Analyse des groupes stratégiques

Diagnostic (interne) de l'entreprise
Forces, faiblesses / concurrents
Compétence « instinctive »

Qu'est-ce que l'organisation fait de mieux (force) ou de pire (faiblesse) que les entreprises concurrentes du secteur ?
Dans quel contexte / marché ?



Explicitation de l'identité, la vision et la culture organisationnelle

Analyse de la chaîne de valeur

Analyse VIP

Définition du *core business*



Analyse extérieure ?



L'analyse du macro-environnement

Entreprise = système **sociotechnique**, ouvert

➔ influence et se voit influencé par son environnement

L'analyse PESTEL = outil d'aide à la réflexion et à la décision sur les facteurs environnementaux, né à Harvard dans les années 1960

Appelé en anglais STEEPLE (tour d'église) ou PETS, STEP...

Parfois on rajoute PESTEL-E pour Ethique

Politique

Économique

Socioculturel /
Démographique

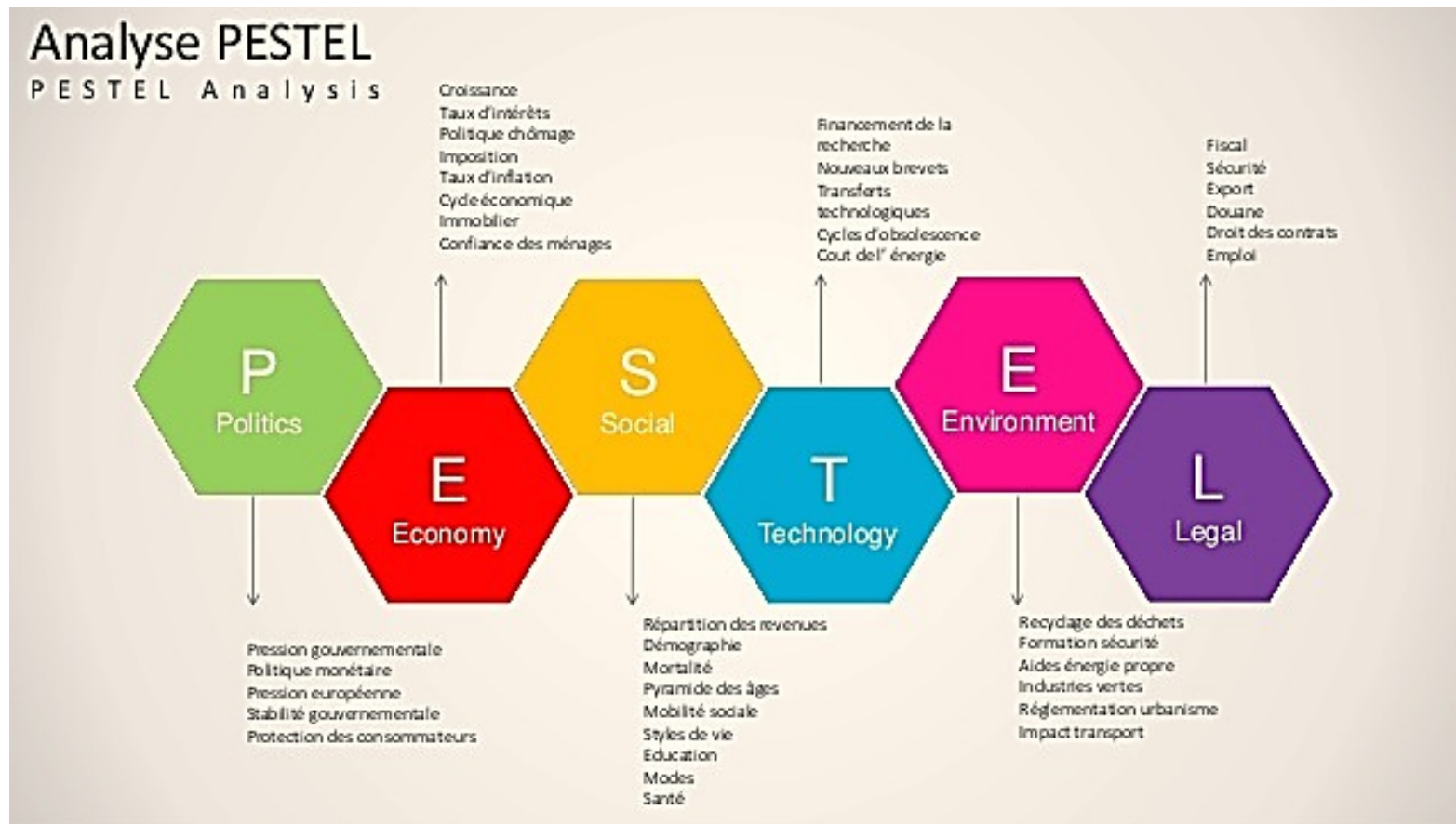
Technologique

Écologique /
Éthique

Légal /
Normatif



L'analyse du macro-environnement



L'analyse du macro-environnement

Avec l'analyse PESTEL → Décider quels facteurs impactent le plus, pour le mieux ou pour le pire, la stratégie de l'entreprise (identifier les opportunités et les menaces)

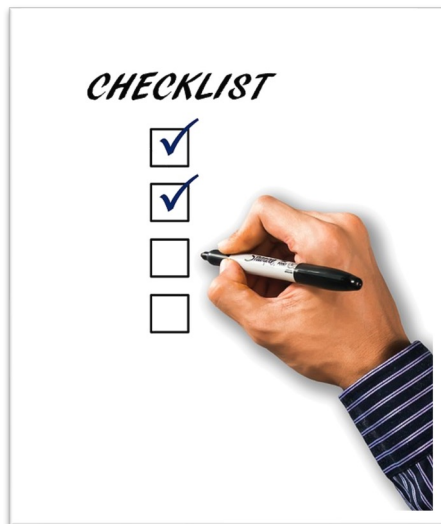
- ✓ Nécessaire dans les économies mondialisées
- ✓ Nécessaire dans les secteurs interdépendants

MAIS il y est difficile de faire une analyse exhaustive

Solution ? Se focaliser sur quelques variables clés, les concurrents les plus critiques et les partenaires dans la filière économique



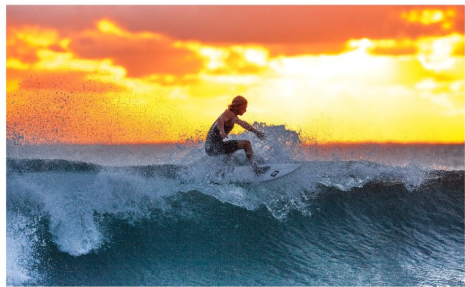
Méthodologie



1. Lister les facteurs pertinents pour notre stratégie, pour notre secteur
2. Vérifier qu'on a balayé toutes les dimensions
3. Demander un (ou plusieurs) avis d'experts
4. Noter l'impact. Choisir les facteurs les plus impactantes / risqués
5. Adopter / adapter la stratégie en conséquence

Similaire à une analyse de risques

Facteur	Positif fort	Positif moyen	Positif faible	Négatif faible	Négatif moyen	Négatif fort
Prochaine loi du secteur					X	
Changement de maire						X
Nouvelle génération sur le lieu de travail			X			
L'augmentation des taux d'intérêt				X		
Obsolescence de la technologie				X		
Intérêt pour les technologies vertes	X					
...						



Opportunités

Menaces





L'analyse sectorielle

Approche basée sur les travaux en économie industrielle:

Les **structures de marché** influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances

Pour Porter (1979), cinq forces :

Pression des fournisseurs

Pression des clients

Produits de substitution

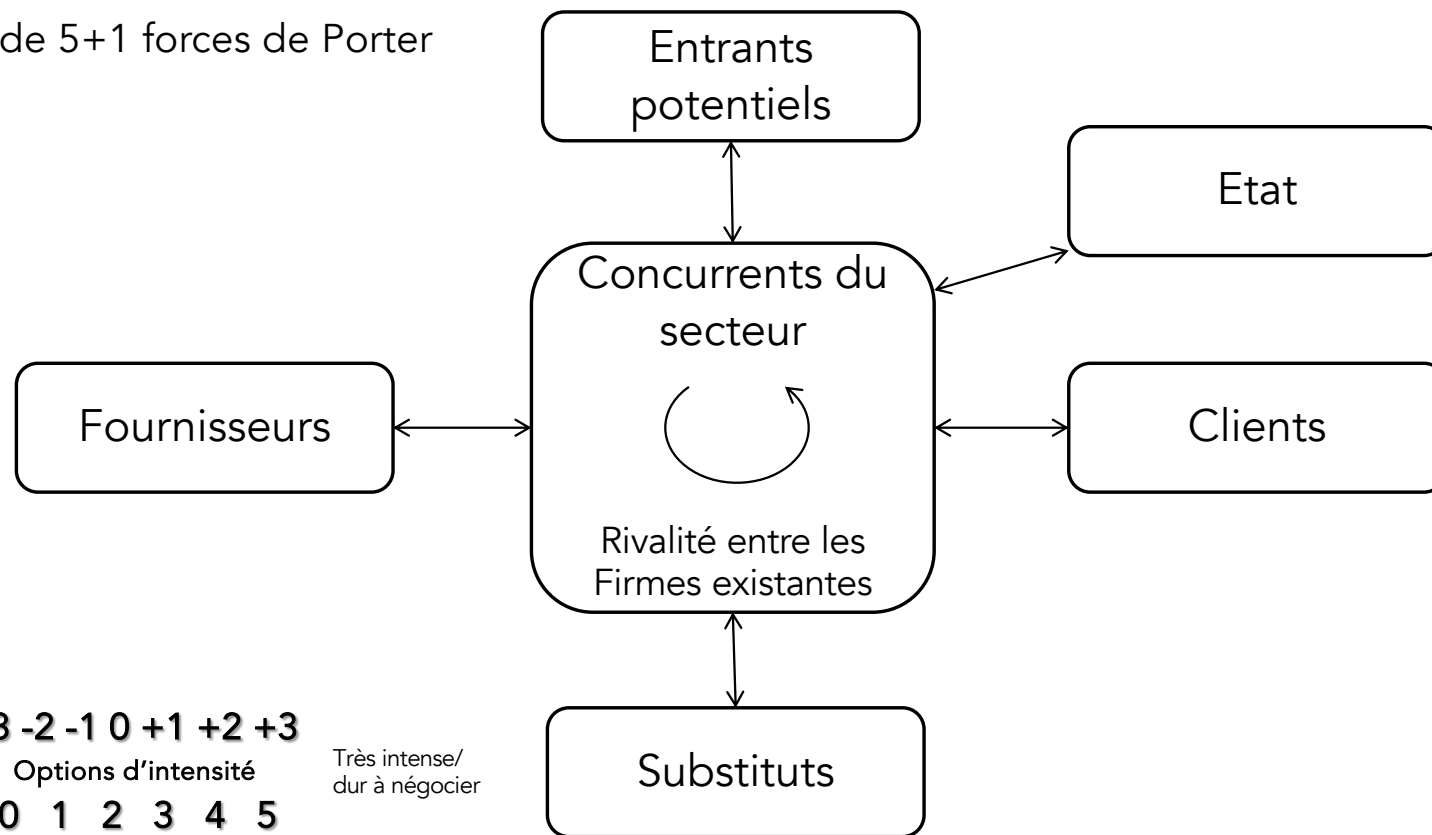
Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants

Rivalité entre concurrents



L'analyse sectorielle

Analyse de 5+1 forces de Porter



Analyse des groupes stratégiques



Regrouper des entreprises d'un même profil, avec des stratégies identiques → analyser la concurrence et expliquer les différences de rentabilité et de performance

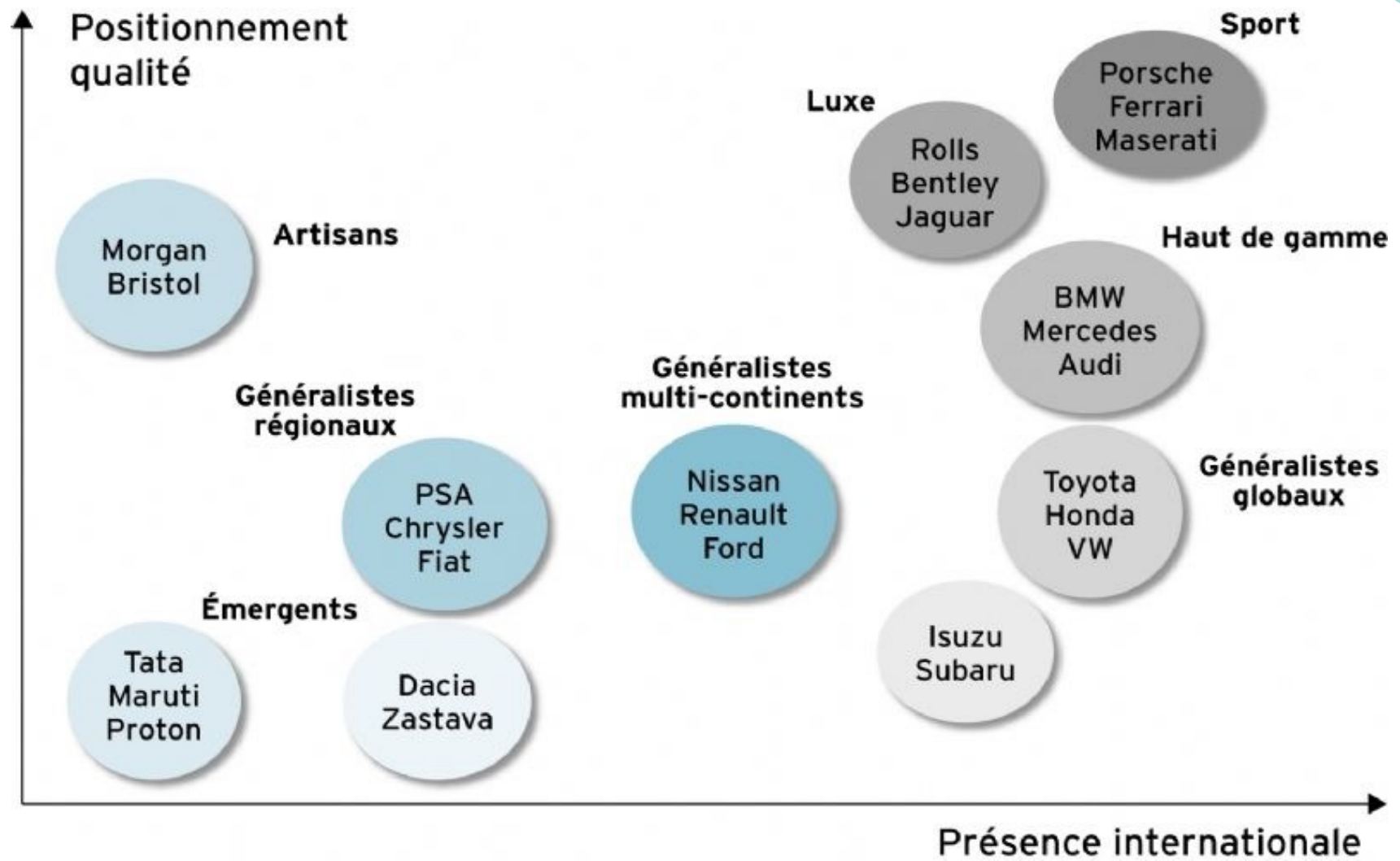
Retenir les variables les plus discriminantes = celles qui maximisent les différences entre les groupes et qui sont les moins corrélées entre elles

Choix :

- Renforcer sa position au sein du groupe

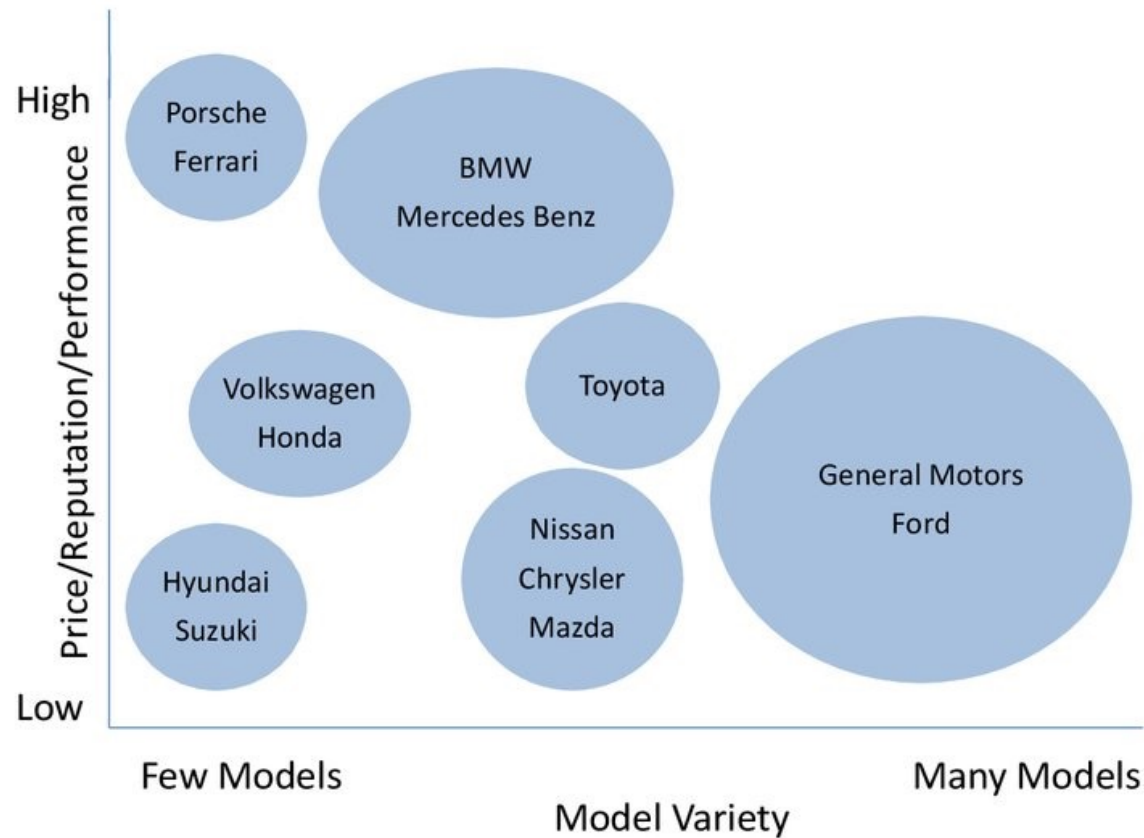
- Migrer vers un groupe plus attrayant



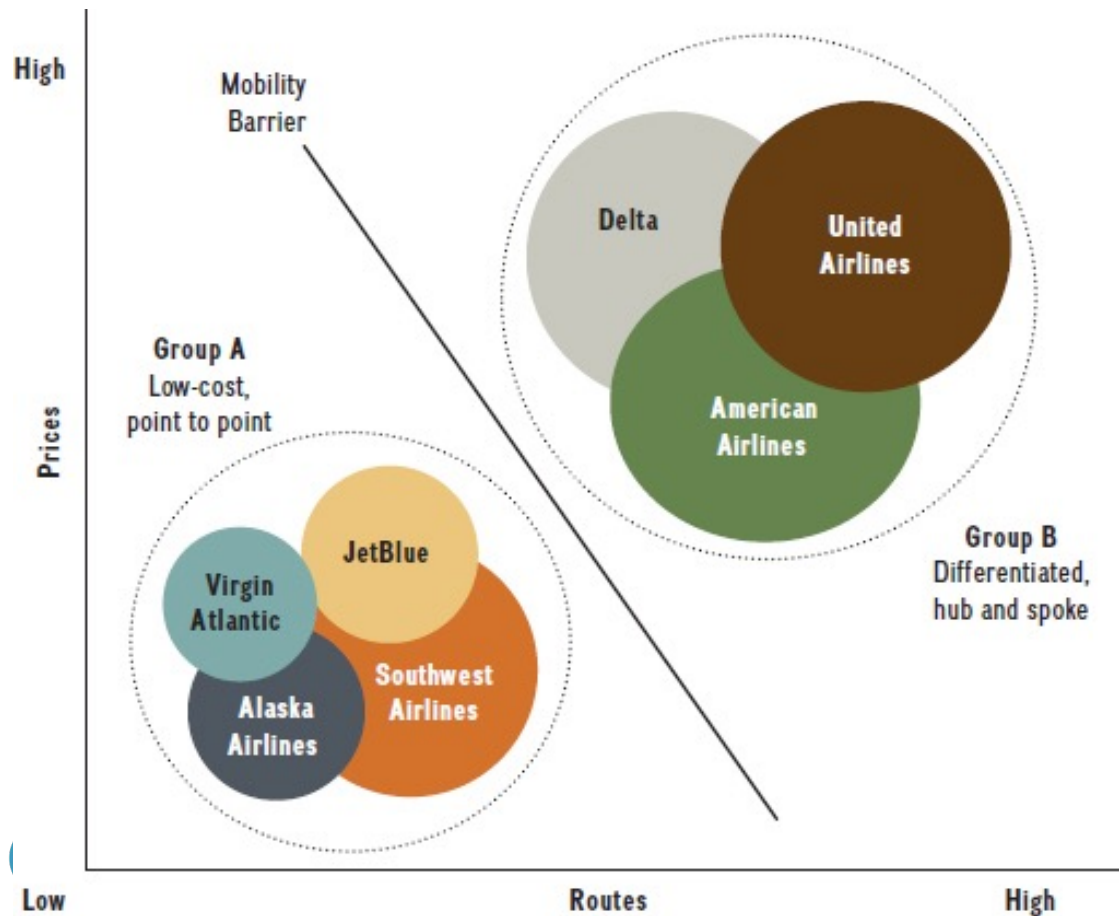


Source : d'après Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, Laurence Lehmann-Ortega, dir., Strategor, Dunod, 6e édition, 2013.
<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Macro-meso-micro-environnement-307660.htm#HjHmGSiScJVgLGz.97>

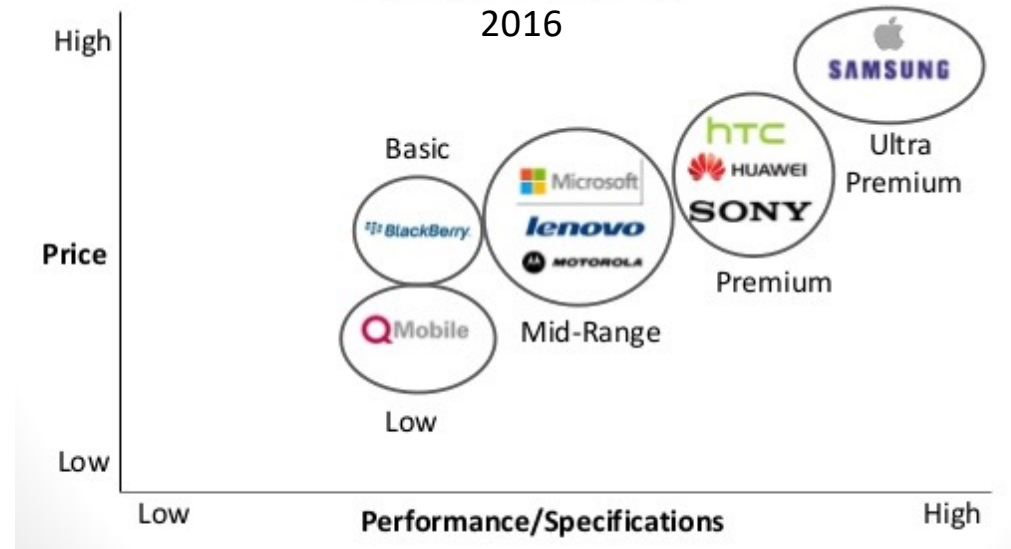
A Strategic Group Map of Automobile Manufacturers



Strategic Groups and the Mobility Barrier in the U.S. Domestic flights



Strategic Group Map 2016



<https://www.coursehero.com/tutors-problems/Business/11441861-Identify-any-strategic-groups-that-might-exist-in-the-aerospace-and-de/>

www.slideshare.net/umerchoudary7/five-forces-model-cellphone-industry

Analyse interne ?



Identité et culture organisationnelle

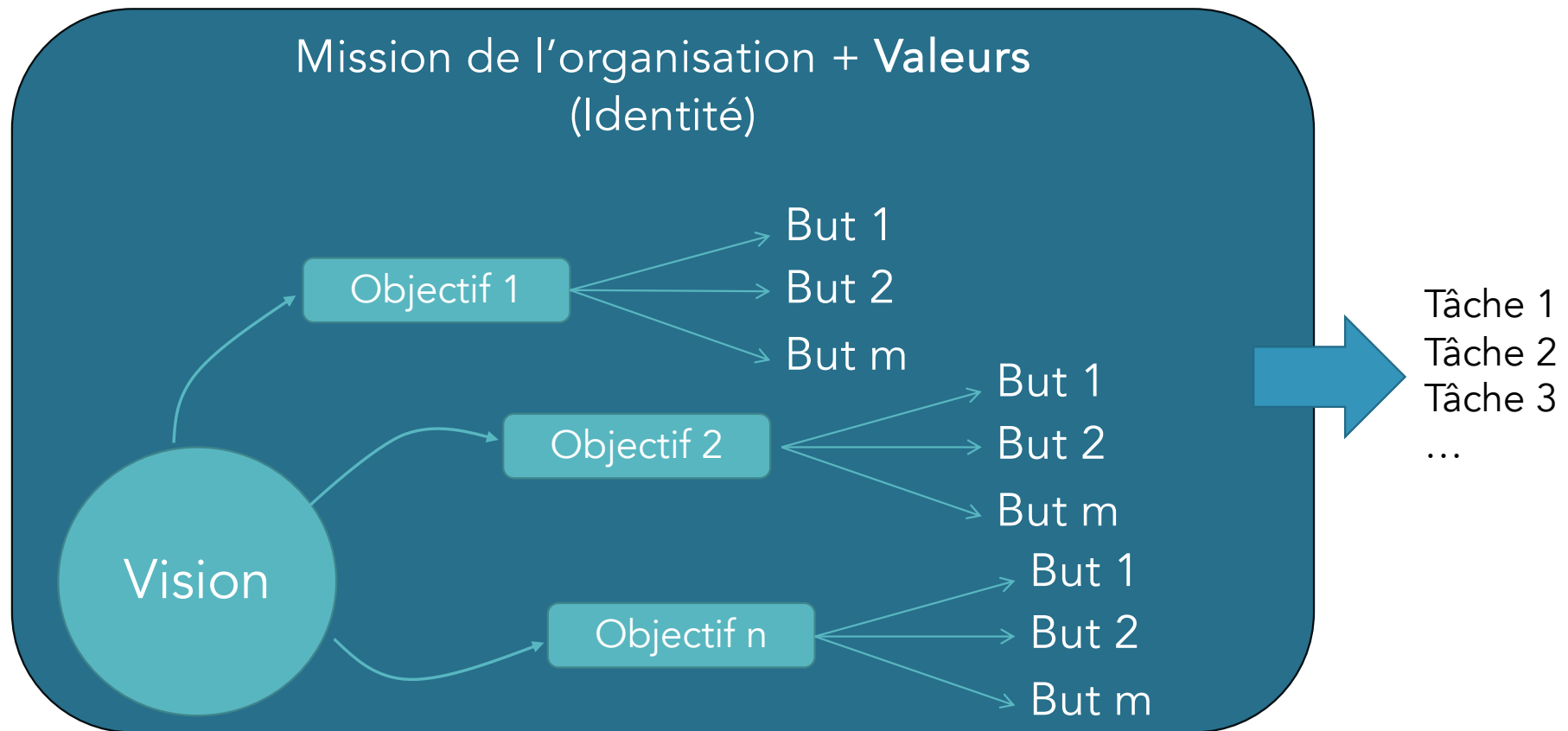
Philosophie, mission, vision et objectifs

Valeurs et croyances (Philosophie)



Identité et culture organisationnelle

Philosophie, mission, vision et objectifs



Identité et culture organisationnelle

Culture organisationnelle

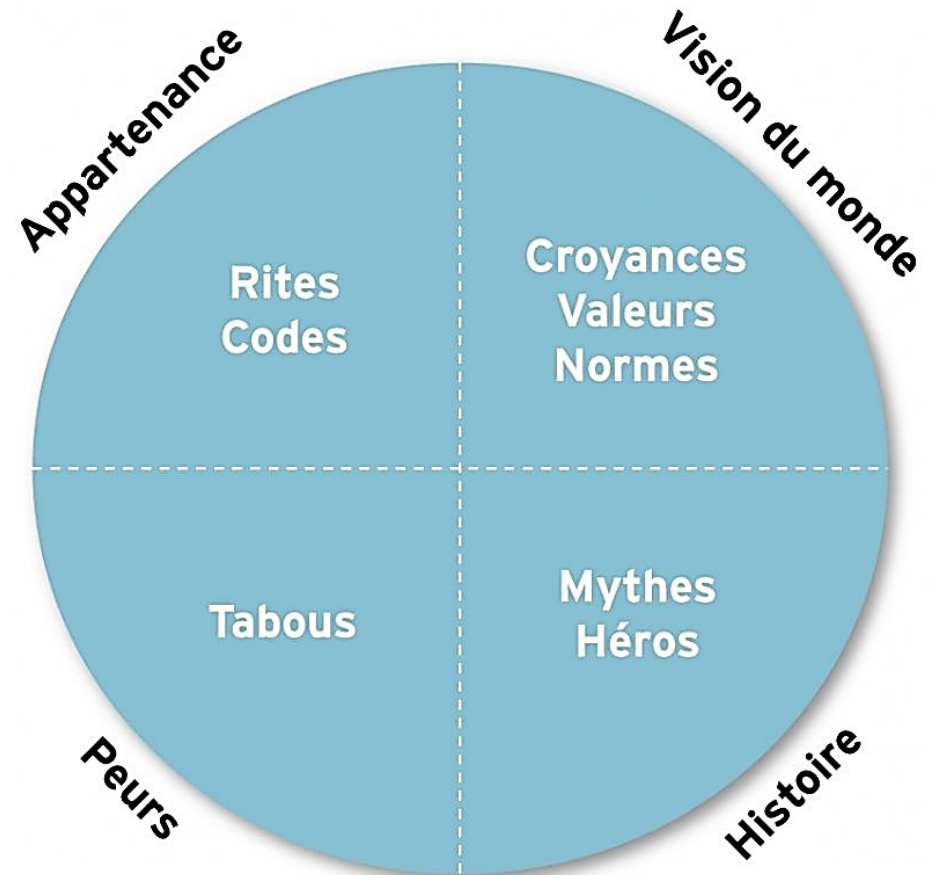
Culture →

Artificielle, construite par l'homme

Elle est émergente, rarement explicite

Elle conditionne et a de l'influence sur les comportements

Plus elle est forte, plus ce sera facile d'atteindre des objectifs communs



Identité et culture organisationnelle

Culture organisationnelle

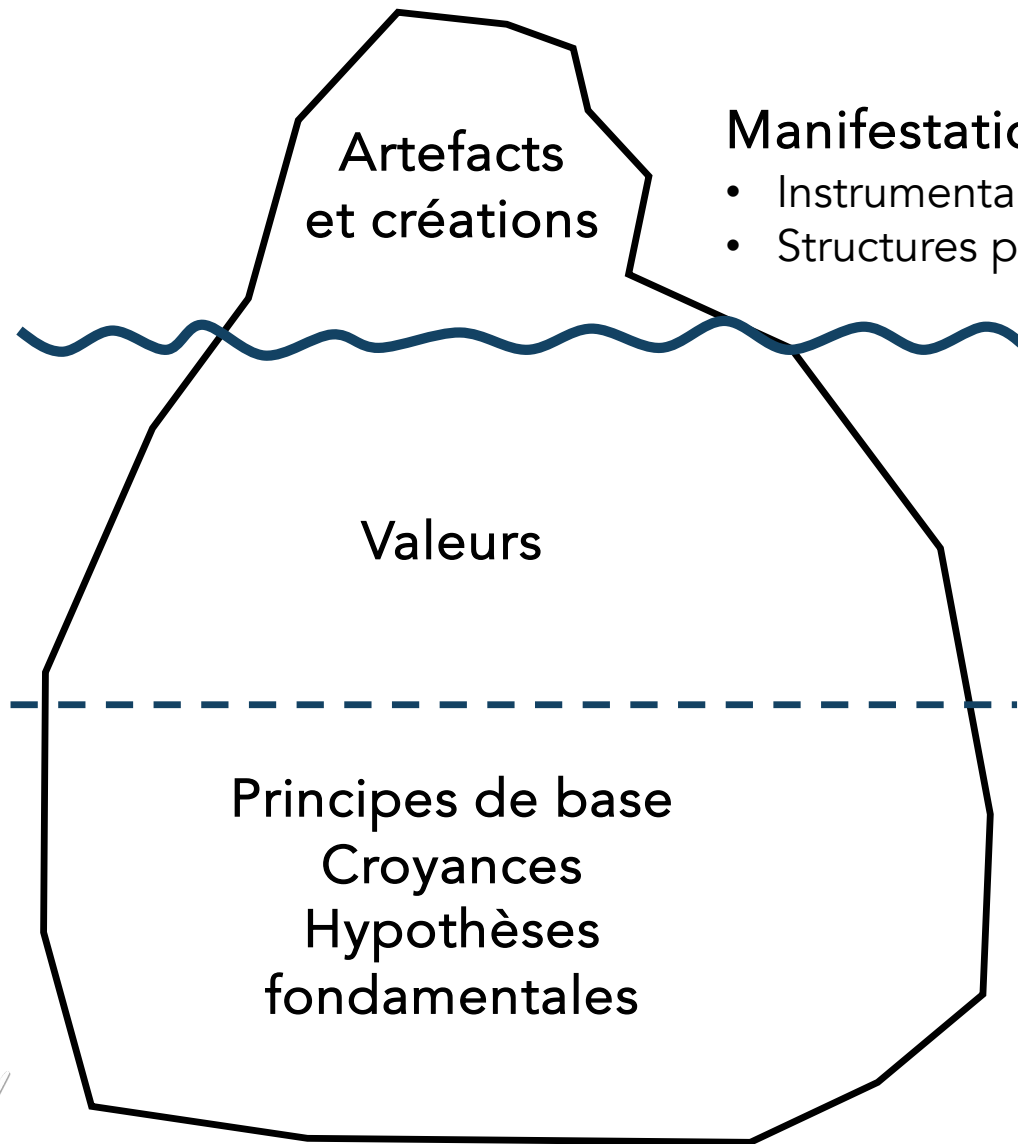
Edgar Schein (1985) a distingué trois niveaux de culture d'entreprise :

Les artefacts : éléments tangibles comme l'architecture intérieur et extérieur des bâtiments, le code vestimentaire, la Saga de l'entreprise avec ses créateurs

Les valeurs : les normes de comportement, les représentations, la mission que se fixe l'entreprise

Les présupposés : les éléments invisibles et infra-conscients comme les hypothèses, les présupposés, les sentiments, les tabous...





Artefacts
et créations

Manifestations visibles de la culture

- Instrumentales, symboliques, esthétiques
- Structures physiques et modes de communication

Valeurs

Partie invisible

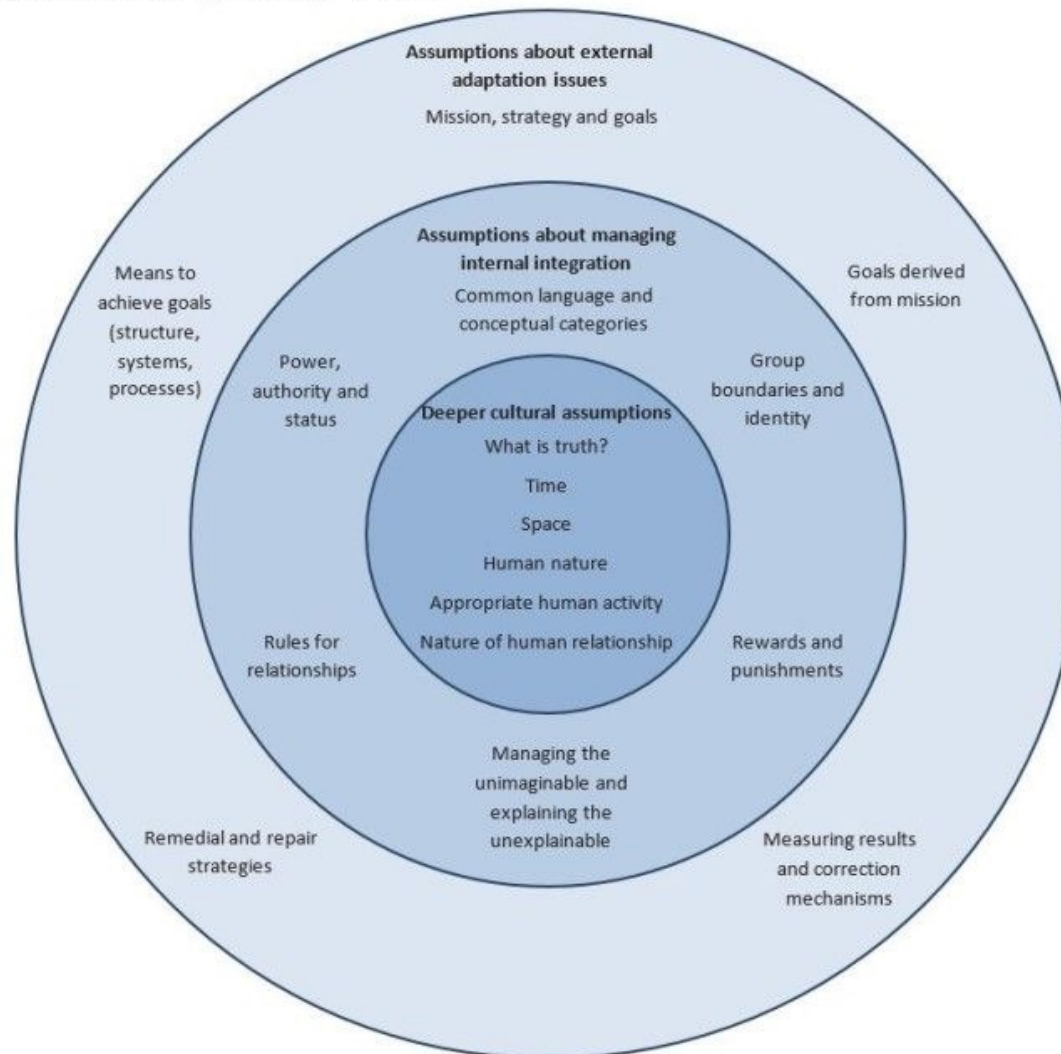
- Stratégies, buts, philosophies
- Ce qui a de l'importance
→ Base de jugement
- Consensus social → Valeur partagée

Principes de base
Croyances
Hypothèses
fondamentales

Partie invisible et inconsciente

- Cœur de la culture
- Tenu pour acquis
- Font référence à la nature de la réalité,
à la nature de l'homme,
à ses activités et à ses relations

Culture according to Edgar Schein



Adapted from Schein, E. (2010) Organisational Culture and Leadership

www.sidewaysthoughts.com





La chaîne de valeur

Elle permet d'analyser comment l'entreprise organise ses activités

Fonctions opérationnelles : directement créatrices de valeur

Logistique, production, marketing, commercialisation, services de vente

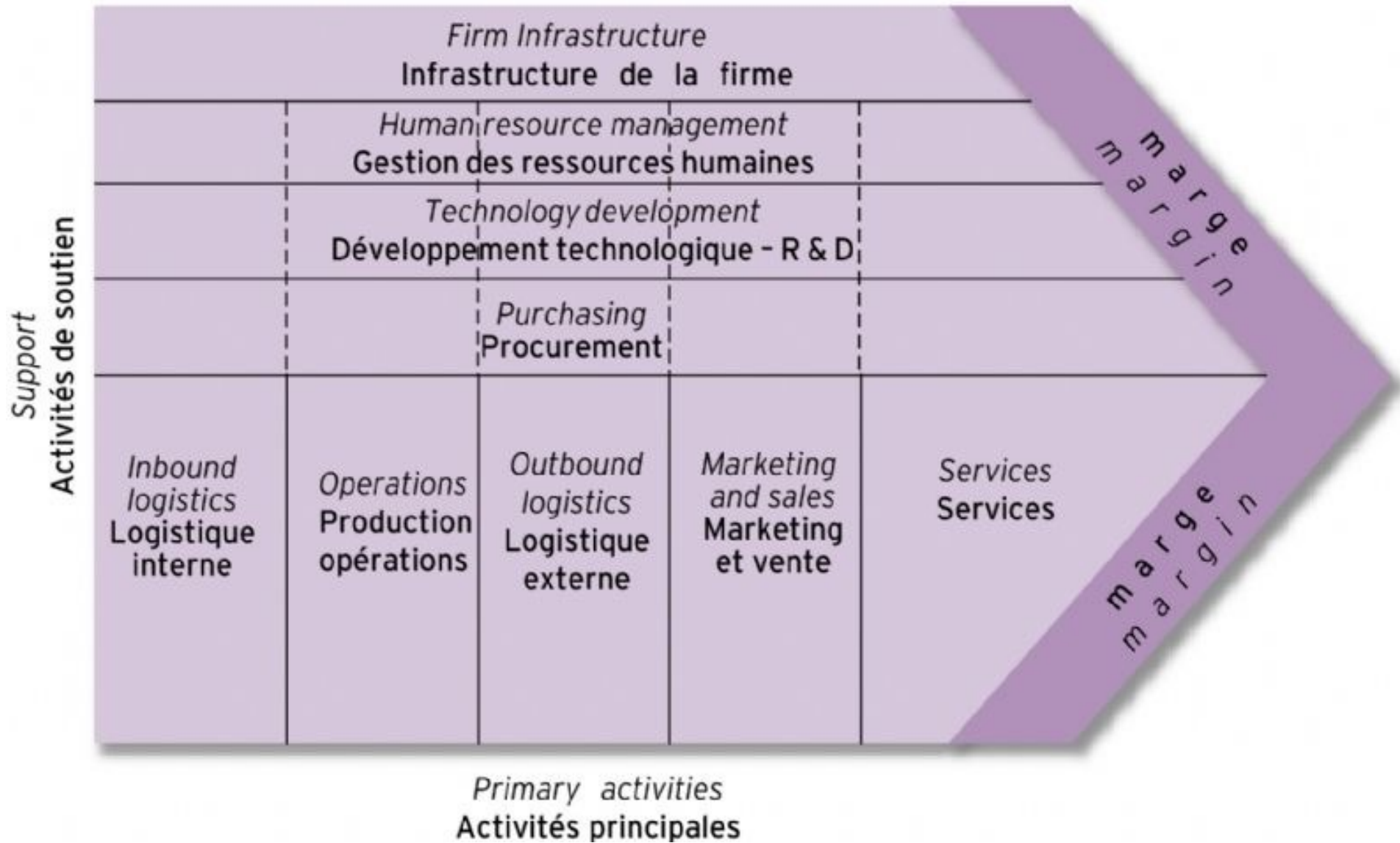
Activités de support : donnent les moyens de fonctionner

Achats, technologie des produits ou des services, techniques de production, GRH, finance, contrôle de gestion, infrastructure

Si une partie de la chaîne ne produit pas de valeur ou en détruit, il faut alors l'externaliser ou la changer

Il faut garder le *core business* sous contrôle → compétence distinctive





Analyse VIP

Valeur / Imitation / Périmètre



Quelle est mon offre ? (modèle économique)

Comment créer de manière durable de la valeur et dégager du profit ? Besoins = Financement de la croissance, rémunération des parties prenantes (actionnaires, collaborateurs, banquiers, fournisseurs...), lancement de nouvelles offres

Quelle est ma différence ? (avantage concurrentiel)

Sinon, on bascule dans la guerre des prix (vs marge et profit) → protéger son modèle économique de l'imitation (barrières à l'entrée, de brevets, de ressources uniques, fidéliser ses clients...)

Quelle est ma cible ? (périmètre d'activité)

Déployer son inimitable système de création de valeur ; définir ce que l'on ne fera pas afin d'éviter de tomber dans des dérives opportunistes et, surtout, se concentrer sur l'essentiel en matière de mobilisation d'énergie, ressources et attention

Quels marchés viser ? Quels segments de clientèle ? BtoB ou BtoC ? Quelles zones géographiques ? Que faire soi-même et que confier à des prestataires ?...



Les décisions stratégiques

Le modèle VIP : VALEUR – IMITATION – PERIMETRE

Les décisions stratégiques concernent

Choix d'un modèle de création de **VALEUR** (ou modèle économique) pour répondre aux attentes des parties prenantes

Résistance à **L'IMITATION** pour assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel

Définition du **PÉRIMÈTRE** de l'organisation : que faire, que ne pas faire, dans quel environnement, etc.



Leurs caractéristiques

Elles sont **COMPLEXES** par nature

Elles sont élaborées en situation d'**INCERTITUDE**

Elles affectent les décisions **OPERATINNELLES**

Elles requièrent une approche **GLOBALE** (interne + externe)

Elles impliquent d'importants **CHANGEMENTS**

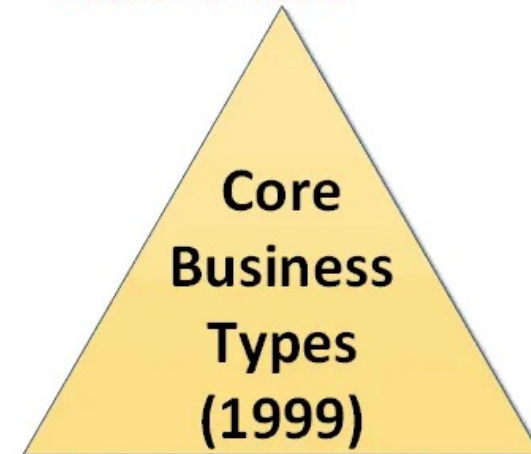


Le *core business*

La compétence la plus critique ou l'avantage concurrentiel peut venir de l'infrastructure, des relations ou de l'innovation du produit

Infrastructure Management

- Low unit cost
- Cost focused
- **Battle for scale**



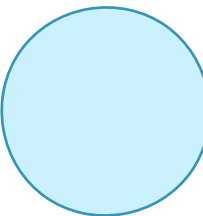
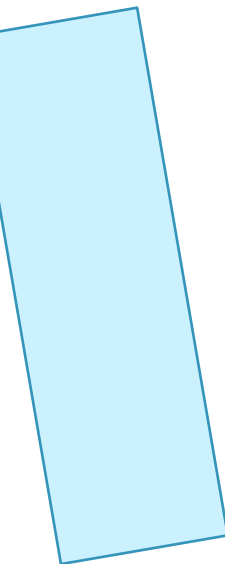
Customer Relationship Mng

- Large shares of wallet
- Customer comes first
- **Battle for scope**

Product Innovation

- Speed
- Employee centered
- **Battle for talent**





**Tout ceci dépend de la définition des
Domaines d'Activité Stratégique**



Domaine d'Activité Stratégique (DAS)

Comprendre les domaines d'activité stratégiques (ou business unit)
[Cathy Alegria]

Xerfi Canal (YouTube)
Ajoutée le 14 nov. 2017

<https://www.youtube.com/watch?v=US3Cm9hP8S4>





Un DAS...

Est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière

→ *Strategic Business Unit*

Elle se définit par des éléments homogènes :

Un même type de clientèle (ou des typologies assez proches)

Un même besoin

Une même fonction d'usage identique

Des mêmes concurrents

Une même technologie

Une même structure des coûts spécifiques...

L'objectif est d'avoir une stratégie claire et agile.

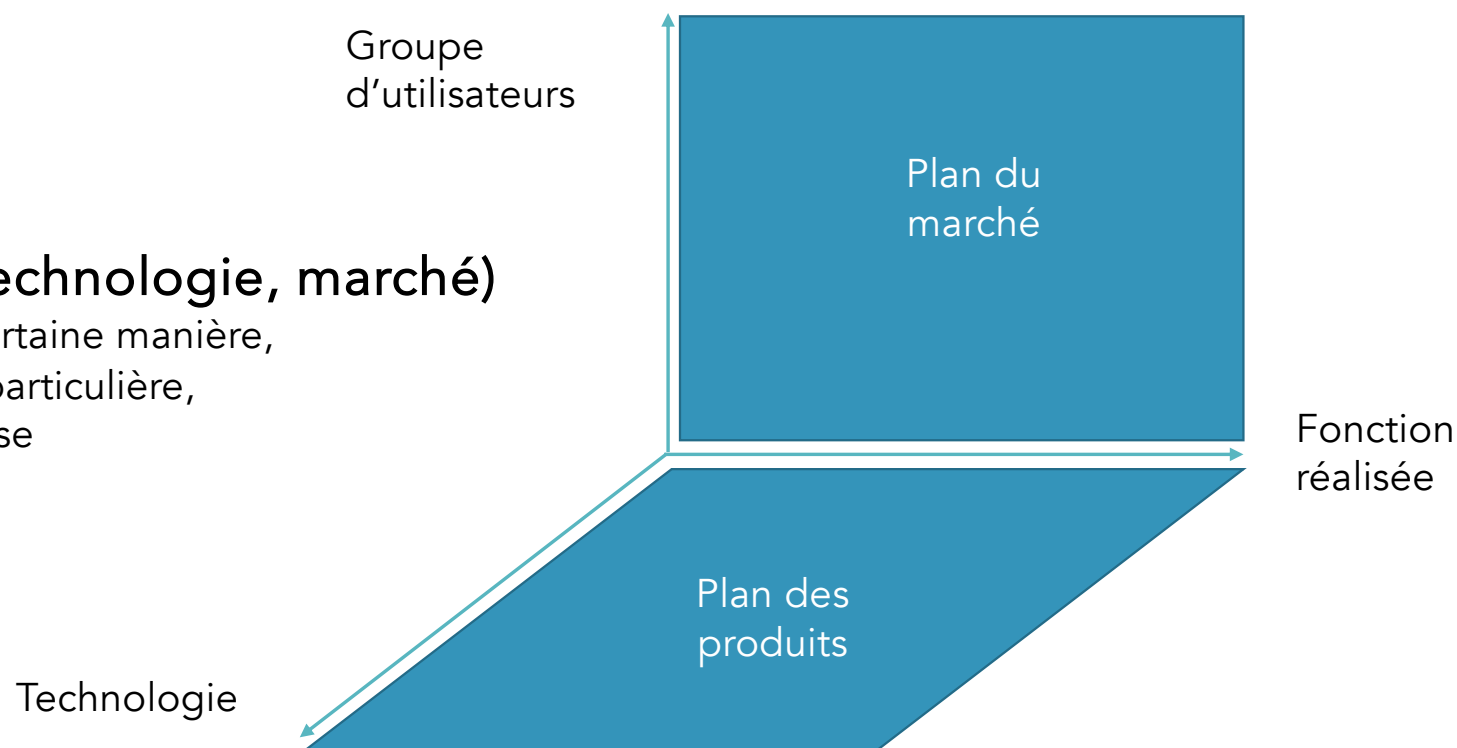


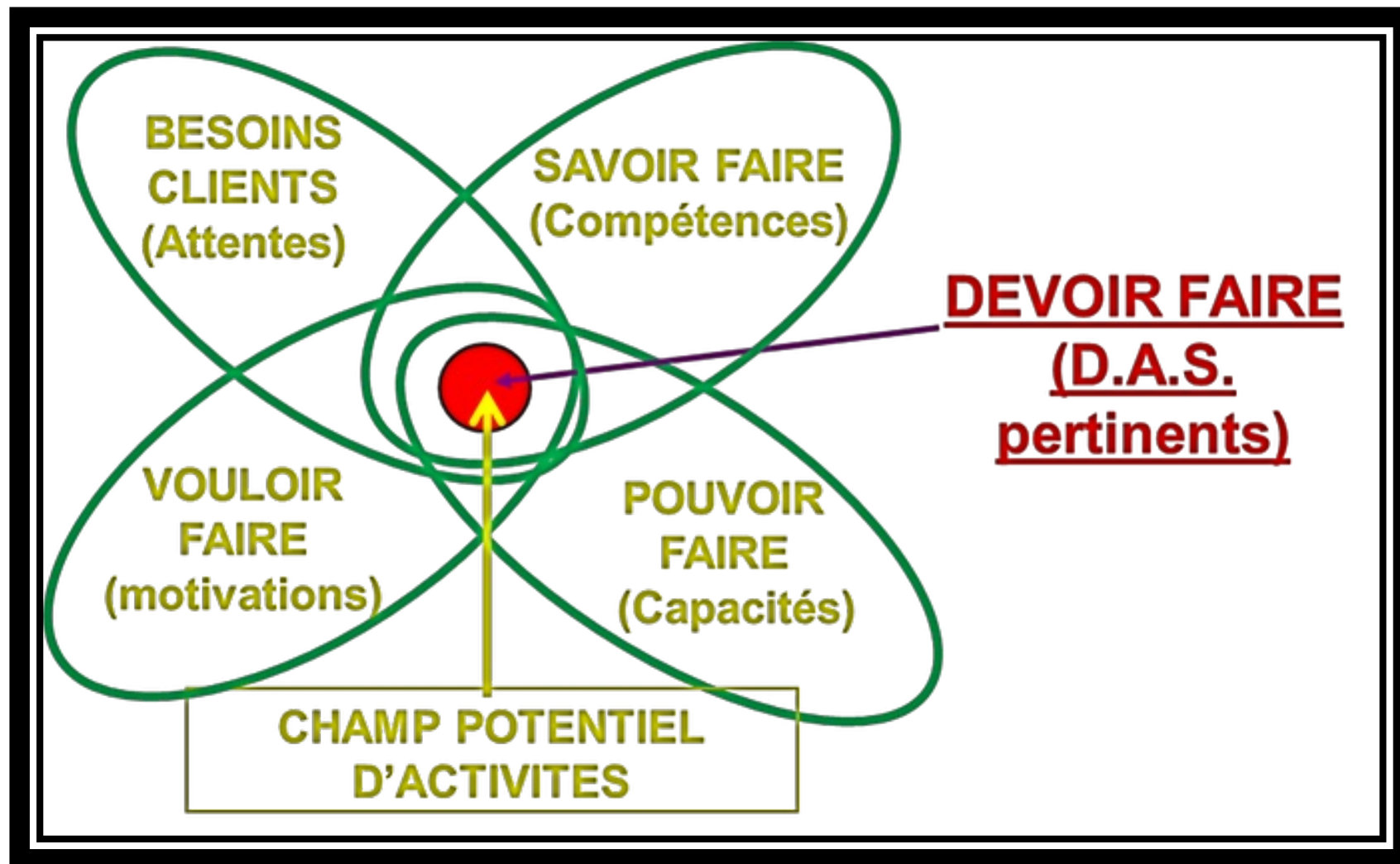
Un DAS est un positionnement !



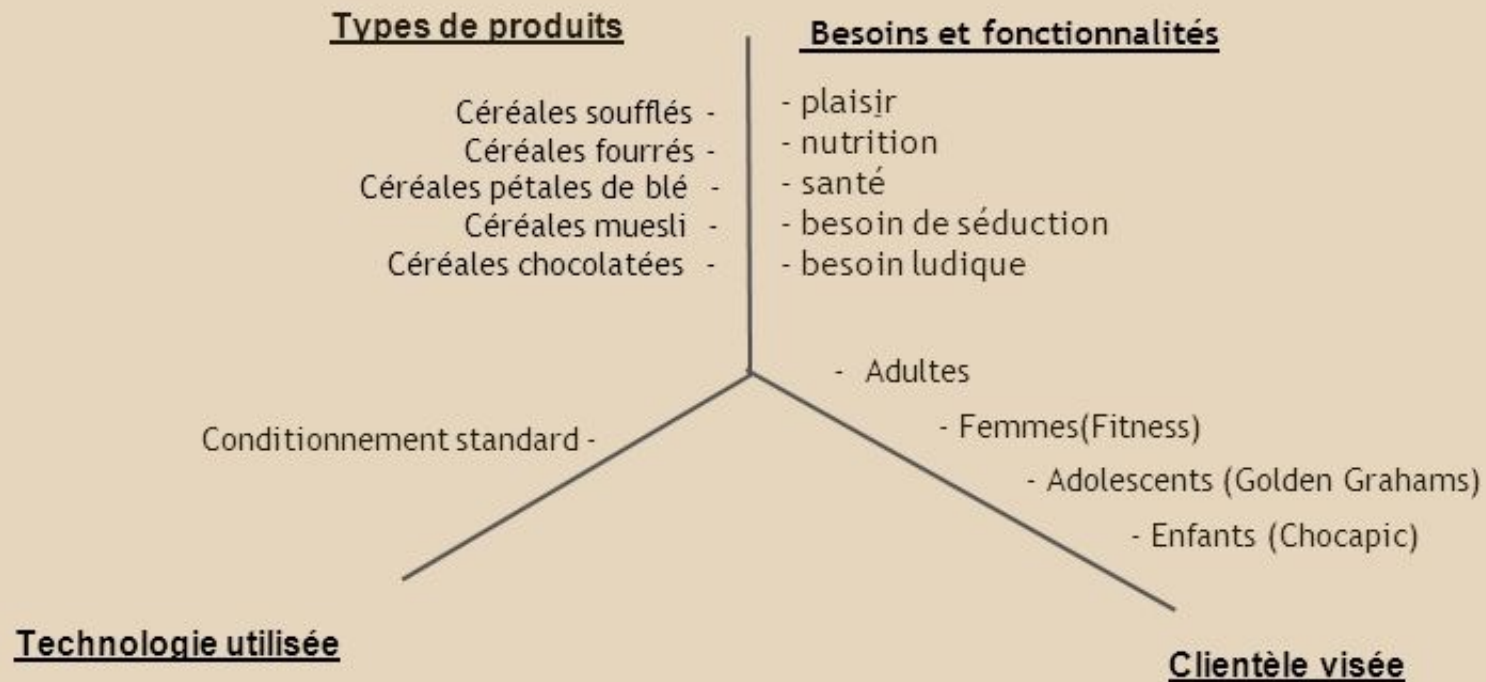
DAS = f (produit, technologie, marché)

Un produit utilisé d'une certaine manière,
Grâce à une technologie particulière,
Pour une population précise

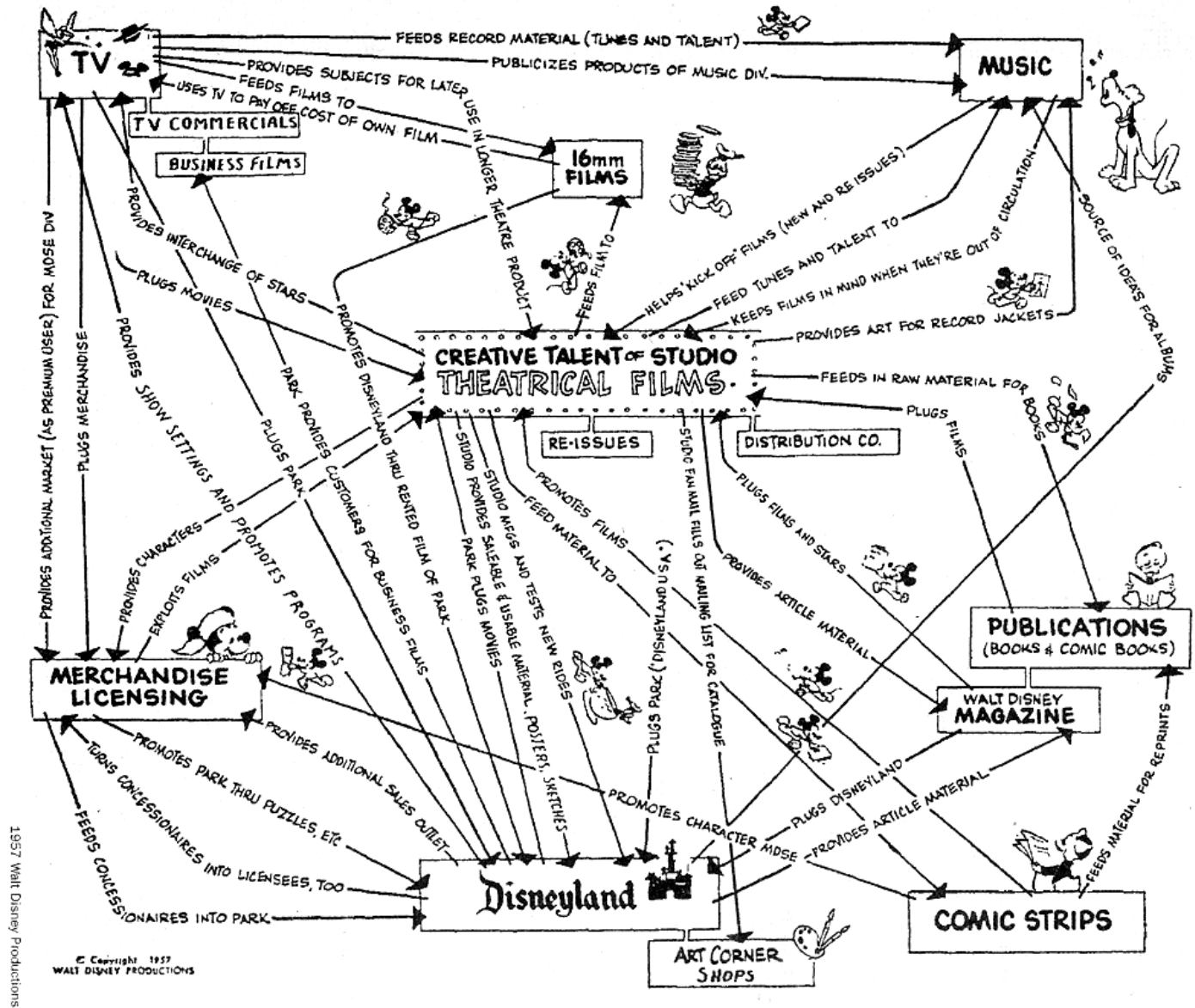




Domaine d'Activité Stratégique



Les différents *business units* de The Walt Disney Company





ACCOR HOTELS

Feel Welcome

LUXE



SOFITEL
HOTELS & RESORTS



MARQUES INTERNATIONALES

LIFESTYLE / BOUTIQUE

LONGS SÉJOURS

MARQUES RÉGIONALES



www.thalassa.com

HAUT DE
GAMME



MILIEU DE
GAMME



ÉCONOMIQUE



TRÈS
ÉCONOMIQUE





Attention aux risques !

Découpage très fin

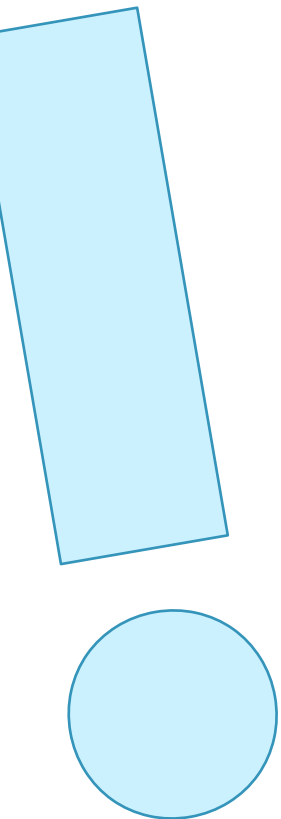
→ impossibilité de bénéficier des économies d'échelle

Découpage trop grand

→ difficultés de direction / décision / allocation de ressources

Organisation en silos

→ manque de coopération entre *business units*



**Pour réussir dans une DAS,
maîtriser les règles**

→ Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès

FCS : **compétences** nécessaires pour réussir dans un DAS donné + **règles** de jeu en vigueur sur le DAS.

Technologies clé

Capacité à baisser les coûts de production

Réseau de distribution

Sources de matières premières

Services spécifiques

Image de marque...



FCS du Kodak (exemple)



Key Success Factors

- Technological capabilities
- Rapid design-to-market cycle times
- Reputation for producing high-quality consumer electronics
- Reputation for producing high-quality optical devices (cameras, binoculars, microscopes, medical equipment)
- Distribution network that includes large electronics chains and local camera retailers
- Involvement in multiple segments of the industry value chain—camera production and sales, printing supplies, professional photo processing

Kodak



FCS de Ryanair (exemple)

Industry Key Success Factors

- Ryanair only operates in short-haul, mainly within the EU.
- In this segment, price is key for both business and leisure travelers, while features such as comfort are not as important.
- Currently approximately 20 - 25% of customers (c.19m) are business.

Segment	Description	Key buying factors	Competition factors	Key success factors
Passenger, Short-haul, Low fare Leisure travelers	Travelers that consider low prices the most important factor	Low price	- Low-cost - Cost effective services - Routes - Advertising - Availability through internet	- Smart routing - Low fares - Brand awareness - Safety - Online booking - Basic service quality
Passenger, Short-haul, Low fare Business travelers	- Price is not the most important factor but is valued - Interested in optimize time, comfort and money	- Low price - Punctuality - Flight reliability	- Low-cost - Cost effective services - Routes - Advertising - Availability through internet - Customer service	- Smart routing - Low fares - Brand awareness - Safety - Online booking - Basic service quality - Added Customer Service



En guise de conclusion...

Face à un découpage des DAS, répondre aux questions suivantes :

Quelle est l'attractivité du marché?

Quels sont les avantages concurrentiels et les facteurs clés de succès ?

Quels sont les métiers à maîtriser ?

Les **compétences** sont-elles acquises ou faut-il les acquérir ?

Où se situent les **seuils d'efficience** ?

Un bon DAS $\leftrightarrow$ un bon positionnement





En résumé...

L'analyse du macro-environnement (PESTEL) permet de :

- Situer le contexte de l'entreprise

- Faire une analyse de risques

- Être conscient de ce qui affecte l'entreprise et comment l'entreprise interagit avec son milieu

- Pour un projet se demander sur les conditions favorables ou non, là où on a décidé de s'implanter

Le plus important → identifier les opportunités et les menaces les plus importantes et ajuster la stratégie en conséquence





En résumé...

L'analyse de la concurrence à travers le modèle des cinq forces de Porter :

Permet de considérer ne seulement la concurrence directe mais tout ce « qui réduit la capacité des firmes à générer du profit »

Est un complément de l'analyse PESTEL

Selon les industries, il faudra considérer le rôle de l'état, des alliances, des coopérations et des complémentarités entre industries et acteurs

Ca reste une représentation du secteur d'activité à retravailler à la lumière d'autres outils stratégiques





En résumé...

Les groupes stratégiques :

Permettent de situer les concurrents pour pouvoir identifier les leaders, améliorer sa position, ou migrer vers une position plus confortable

Les facteurs clés de succès (FCS) :

Sont des capacités ou des ressources à maîtriser pour garder sa position dans le secteur (= règles de jeu)

Il faudrait pouvoir les lier à des facteurs clés d'achat

Il faut les maîtriser mais ils peuvent être modifiés par des innovations





En résumé...

Les questions à se poser pour une analyse sectorielle :

Comment surmonter la pression concurrentielle ?

Peut-on décider de dominer par les coûts, la différenciation ou la focalisation ?

Pouvons-nous négocier des contrats d'exclusivité ?

Pouvons-nous faire du lobbying ?

Pouvons-nous faire des synergies ?

Pouvons-nous offrir des promotions / investir dans le relationnel ?

Jusqu'où ?





Critiques du modèle LCAG

Selon Mintzberg :

Les décisions stratégiques sont plus artisanales et intuitives que ce que le modèle LCAG (SWOT) laisse penser

Nous avons une rationalité limitée

La démarche stratégique ne suit pas une démarche linéaire !

Le modèle cherche une solution optimale

→ Mais c'est cher ! On se conforme avec une solution satisfaisante !

La plupart des entreprises ne contrôlent pas leur environnement

Il peut y avoir une divergence de buts entre dirigeants et actionnaires

Selon Weil (2008), rajouter :

L'analyse des sources de valeur et du modèle d'affaires

L'analyse financière

L'analyse des mécanismes de contrôle et de leadership

L'analyse des principales incertitudes



Analyse stratégique d'une entreprise



Où se situe l'entreprise ?

Tendances du macroenvironnement (PESTEL)

L'activité de l'entreprise (Seg. Stratégique, identité...)

Qu'est-ce que l'entreprise sait faire ?

Rentabilité externe (Concurrence de Porter, groupes stratégiques)

Métiers de l'entreprise (Courbes valeur, business model...)

Avantage concurrentiel (coûts, différenciation, focalisation...)

Quelle est la destination ?

Potentiel de création de valeur (analyse de la valeur, portefeuilles)

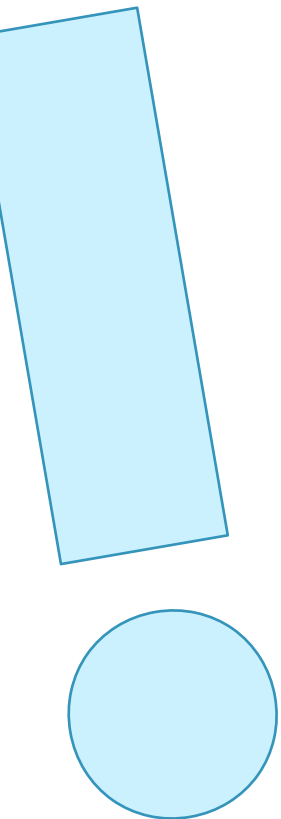
Stratégies de développement (innovation, croissance, internationalisation)

Qu'est-ce qu'il faut surveiller ?

Menaces (Dynamique concurrentiel, analyse de risques...)

Amélioration de la performance (Durabilité, intégration, externalisation...)





**Attention, là on est juste au
diagnostic...**

il manque l'élaboration des stratégies...



Deuxième séance

- Complétez votre recherche afin d'avoir suffisamment d'éléments qui vous permettront de faire :
 - Une bonne analyse externe (PESTEL, Porter, Groupes stratégiques...)
 - Une bonne analyse interne (Identité, culture, chaîne de valeur, core business...)
- Identifiez les DAS et les FCS