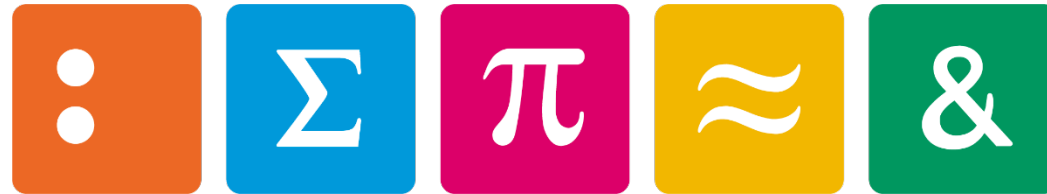


Strategy



Digital Team Academy

17 janvier 2024

Vincent Grèzes. Prof. Dr. - Vincent.Grezes@hevs.ch

- Comprendre les principaux concepts de la stratégie d'entreprise.
- Connaître et comprendre une stratégie d'entreprise
- Identifier et évaluer les opportunités liées à la stratégie d'entreprise.
- Identifier quelques techniques d'analyse business fondamentales pour évaluer une entreprise
- Comprendre les risques de base associés aux décisions stratégiques.



Les objectifs du projet

Ce que je veux apprendre



- Différentes méthodologies d'analyse stratégique (Porter, Swot, Pestel) et leur mise en pratique
- Techniques de marketing
- Comment évaluer les performances stratégiques et en faire des ajustements continus.
- Maîtriser les techniques d'analyse du marché pour évaluer la position concurrentielle de l'entreprise.
- Comprendre comment les décisions stratégiques sont prises et leur impact sur les résultats.

Pré motorola

- En tant qu'équipe, nous souhaitons avoir une collaboration efficace pour générer des idées novatrices
- En tant qu'équipe, nous souhaitons avoir une compréhension approfondie des concepts stratégiques
- En tant que client, il s'attend à une analyse approfondie de la concurrence
- En tant que client, il s'attend à des solutions pratiques et applicables aux défis spécifiques de l'entreprise
- Identifier quelques risques évidents liés à une stratégie d'entreprise sans forcément approfondir dans des analyses complexes.
- Proposer des idées simples pour améliorer une stratégie existante.



Les attentes du client et de l'équipe

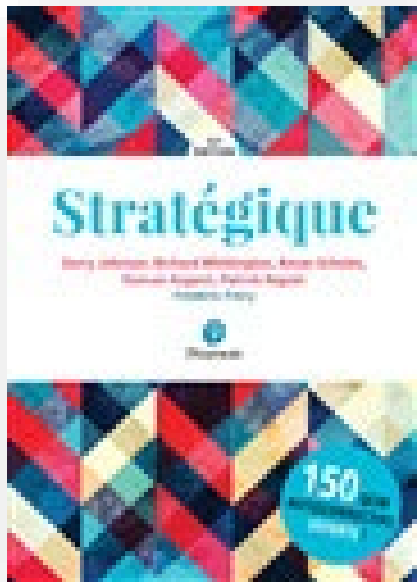
Ce que je vais mettre en action

- LI sur la création d'entreprise (Rafael)
- Se renseigner sur le sujet
- Préparer des questions pratiques
- Appliquer des exemples simples d'analyses business sur un de nos projets pour démontrer une compréhension initiale.



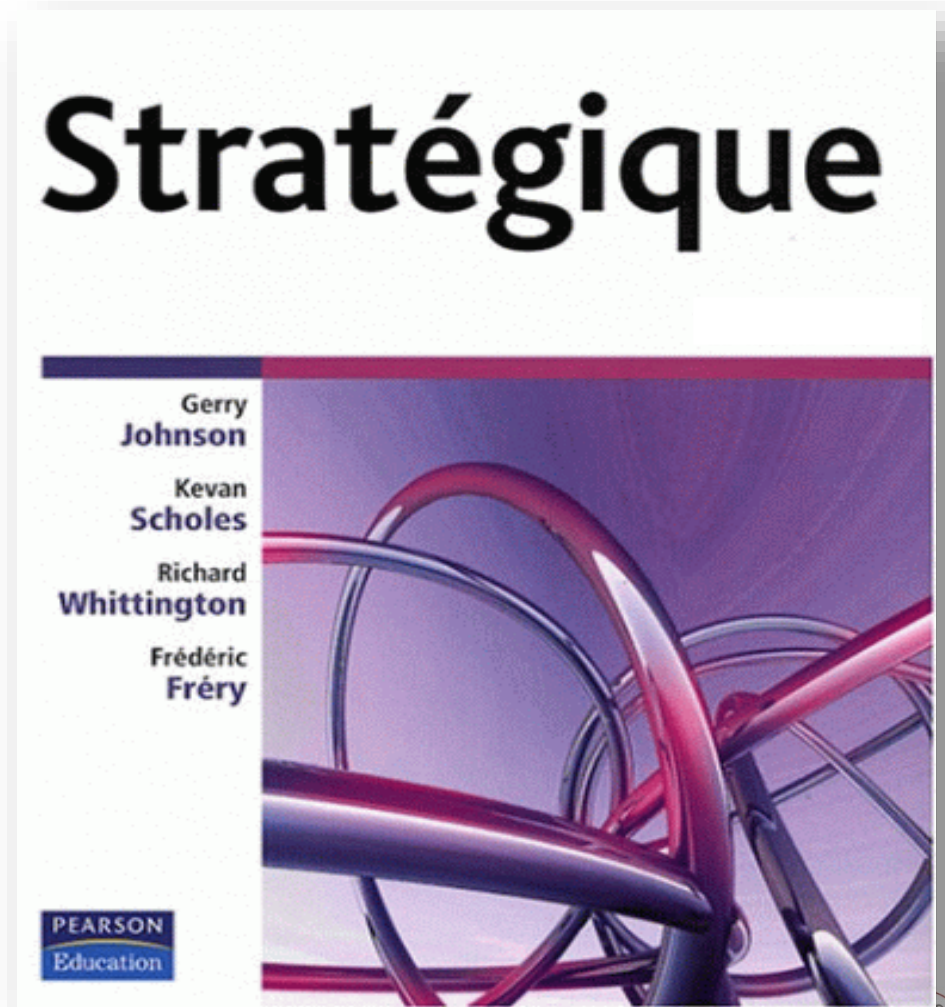
Référence généraliste sur la stratégie

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K.,
Angwin, D., Regné, P., Fréry, F. (2017)
Stratégique. 11ème Eds. Pearson



*D'autres références sont
données pendant la session !*

*Les slides sont un tremplin
vers les autres sources pour
approfondir les sujets !*



L'intention stratégique...

Qu'est-ce que la stratégie selon vous ?



Définitions de la stratégie

...de nombreuses définitions coexistent...

Schéma 1.1 Définitions de la stratégie

« La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. »

Alfred Chandler

« La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. »

Michael Porter

« Une configuration dans un flux de décisions. »

Henry Mintzberg

« L'orientation à long terme d'une organisation. »
Stratégique

Sources : A.D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1972; M.E. Porter, « Plaidoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n° 84 (1997); H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Towards a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

L'intention stratégique

« La définition et l'expression d'une intention stratégique explicite et motivante constituent l'une des tâches essentielles de tout stratège. »

Cynthia Montgomery, HBS



Mission But général de l'organisation.
«*Quel est notre métier?*» La mission permet de s'assurer que les salariés et les parties prenantes comprennent la stratégie et ont confiance dans son déploiement.

Vision Etat futur souhaité.
«*Que voulons-nous réussir?*» Son but est de décrire une image du futur capable d'impliquer et de motiver.

Objectifs L'objectif est le moyen d'atteindre le but, d'arriver à la finalité. Souvent quantitatifs: rentabilité, part de marché, etc.
«*Que voulons-nous obtenir à court terme?*» KPI, recherche de «triple résultat»
SMART : **S**pécifiques, **M**esurables, **A**mbitieux, **R**éalistes, **T**emporels

Valeurs fondamentales Les principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation.
«*Don't be evil*» «*Making the World a better place*», Google

Périmètre d'activité Les clients, les marchés, et le niveau d'intégration verticale.

Avantage concurrentiel Modèle **VIP** : *surcroît de Valeur pour les clients, difficilement Imitable, Périmètre précis.*

*Selon Collis et Rukstad l'énoncé des buts, du périmètre et de l'avantage ne devrait pas dépasser 35 mots.
(Stratégie 10e, p. 8-9)*

L'intention stratégique

« La définition et l'expression d'une intention stratégique explicite et motivante constituent l'une des tâches essentielles de tout stratège. »

Cynthia Montgomery, HBS

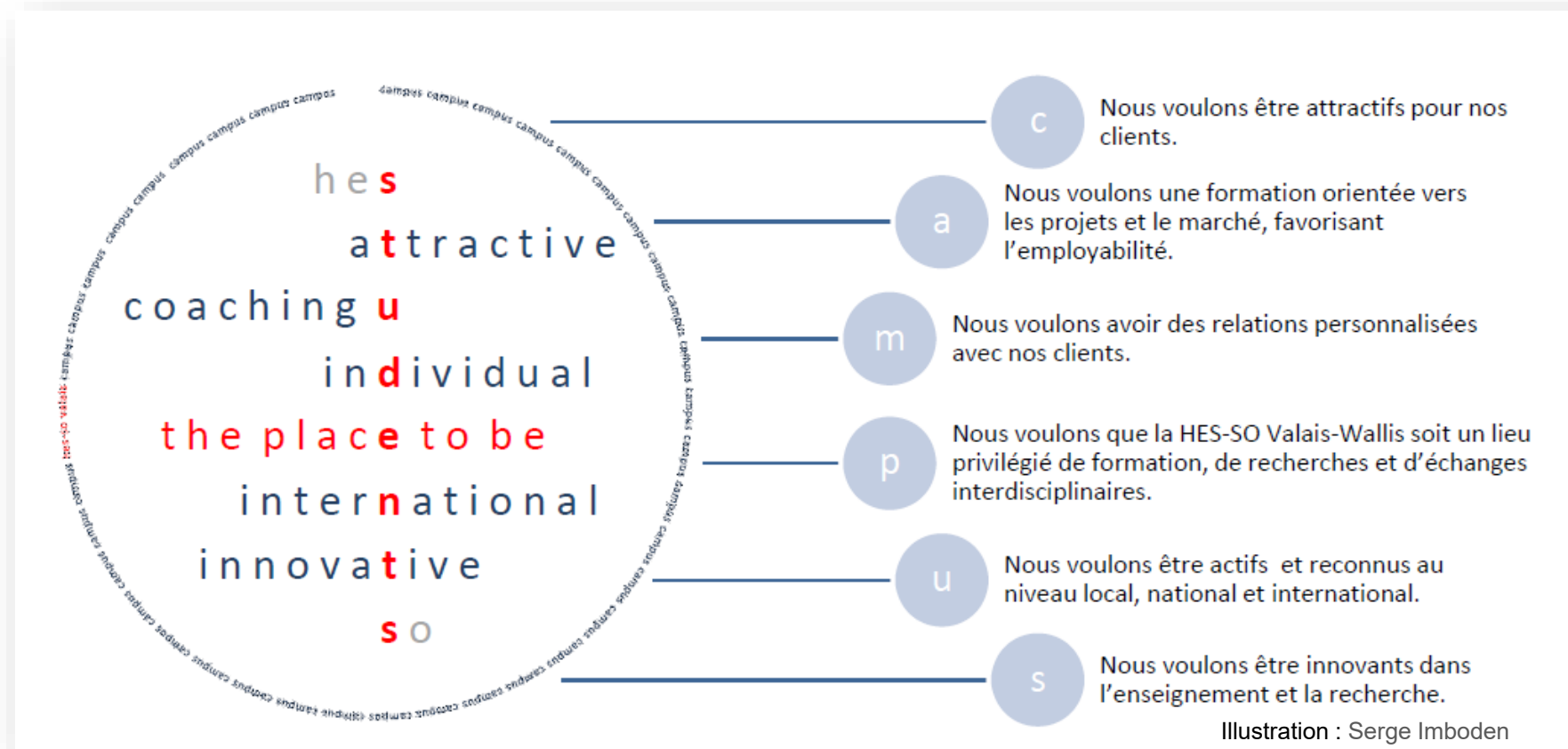


Illustration : Serge Imboden



Plan de développement stratégique 2021-2024 de la HEG

Applications



1. Think : Formalisez la **vision**, la **mission** et les **valeurs**, **périmètre**, **avantage concurrentiel** d'un l'exemple ([lien](#))



2. Pair : Discussion en duo ou trio des éléments identifiées et/ou tâches réalisées



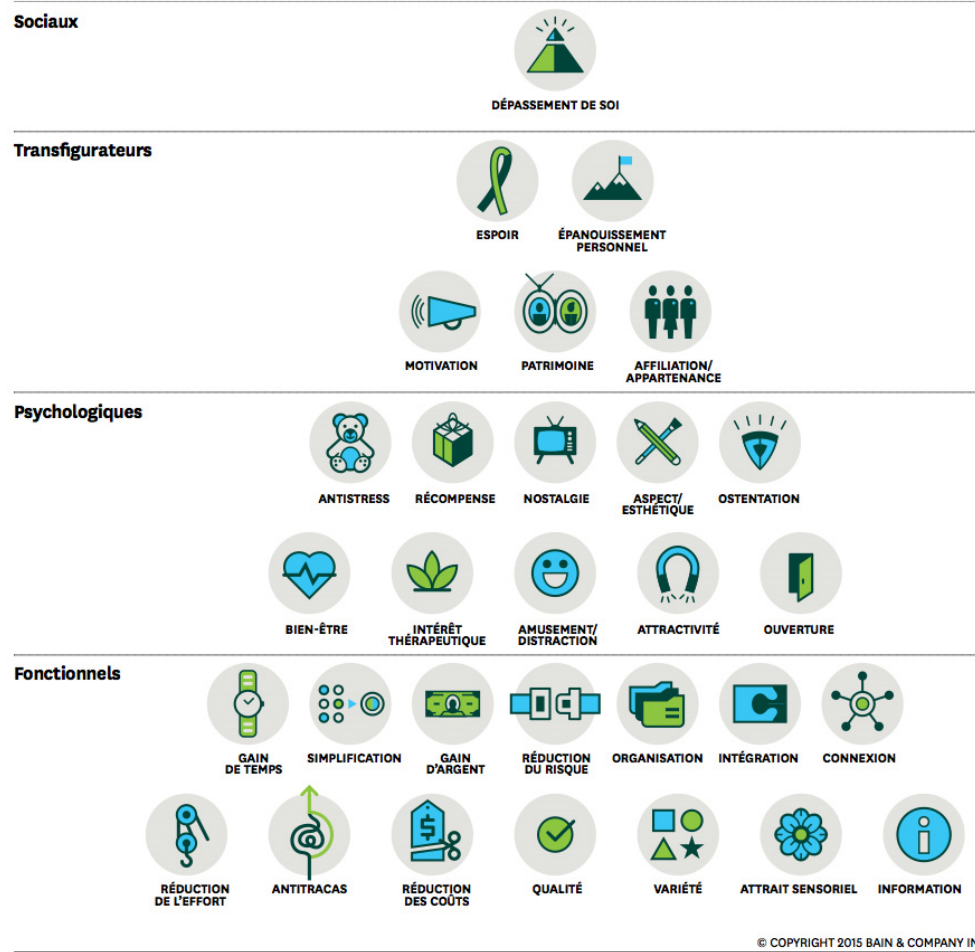
3. Share : Débriefing et discussion avec l'ensemble des participant.e.s

La proposition de valeurs...

Quelle est la meilleure boulangerie selon vous ?



Quelles «valeurs» pour les clients ?

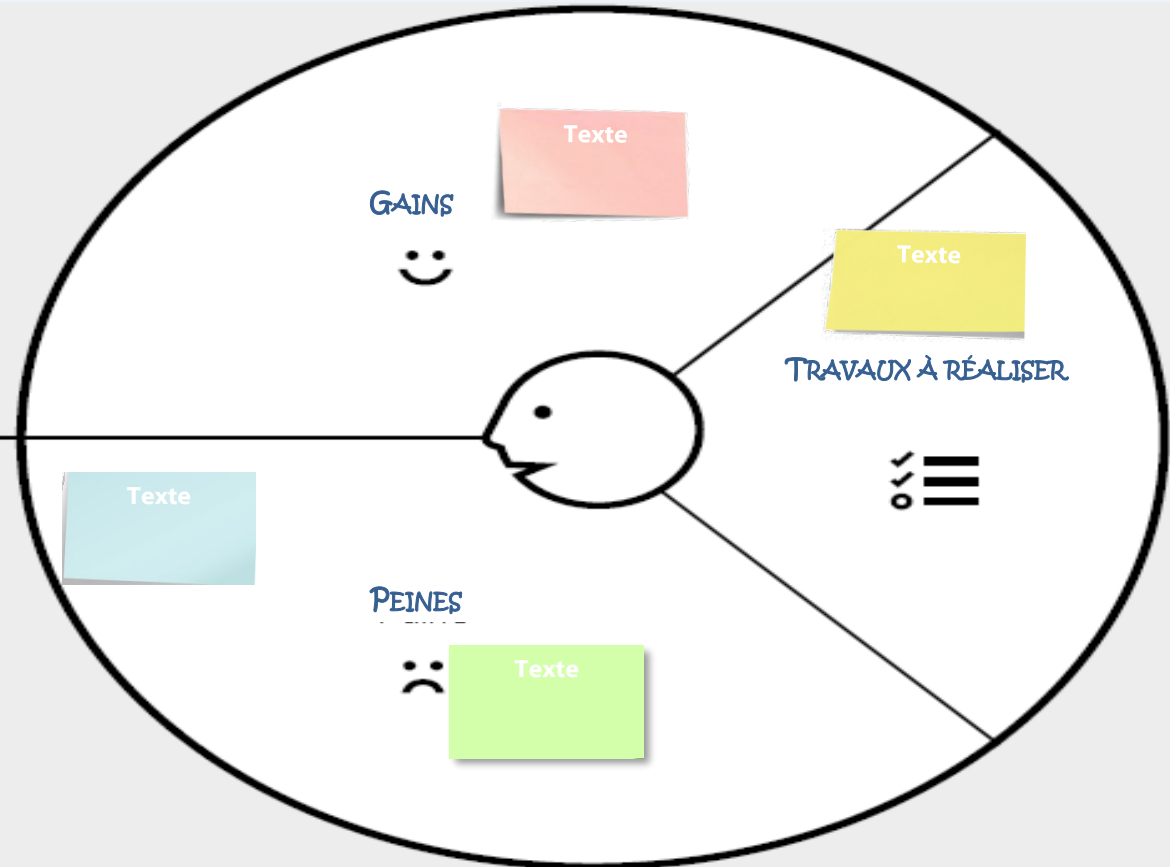
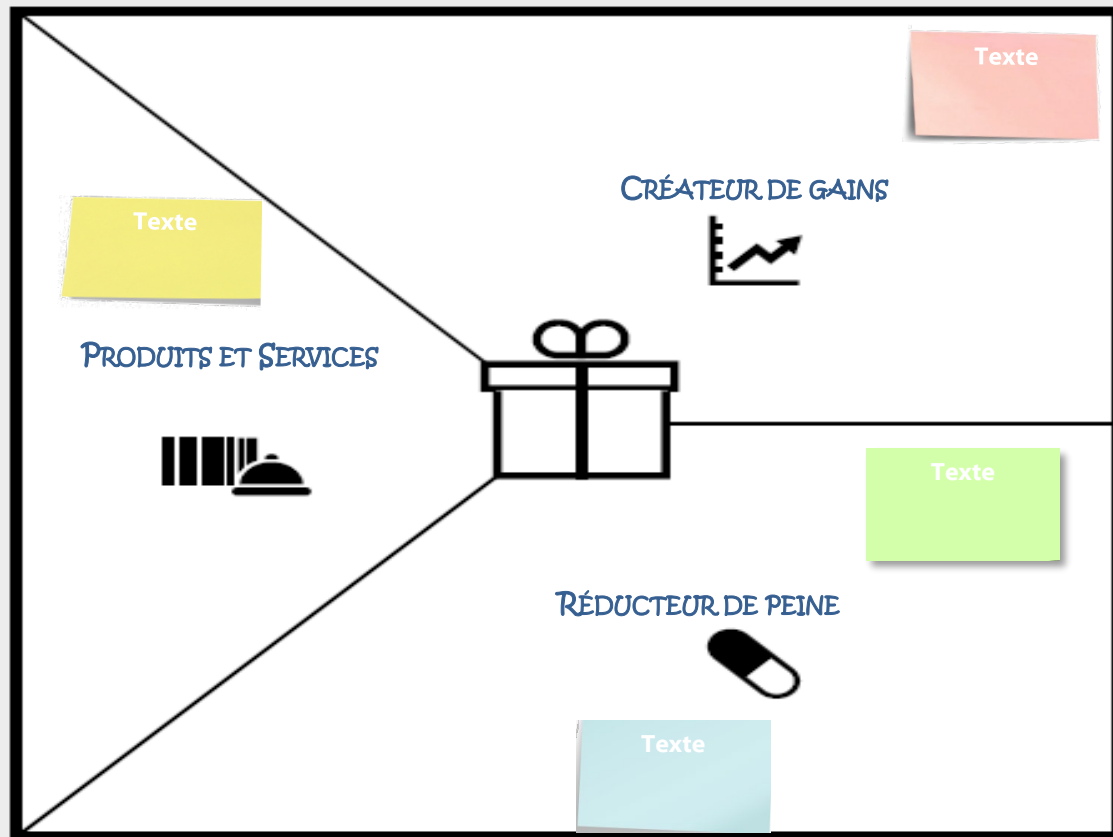


The 30 Elements of Consumer Value:
 A Hierarchy, HBR 2016

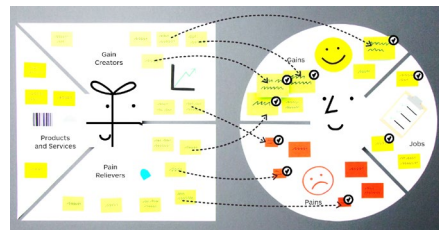
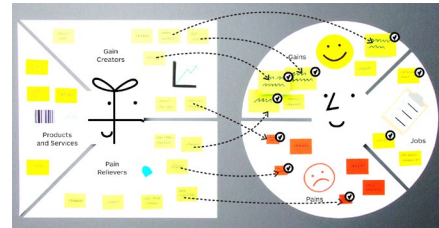
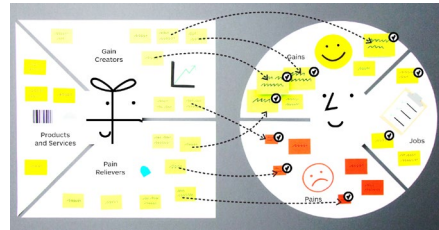


CANEVAS DE PROPOSITION DE VALEUR

SEGMENT 1 :



« Uniqueness »



Vision
Mission
Valeurs



Produits
Services

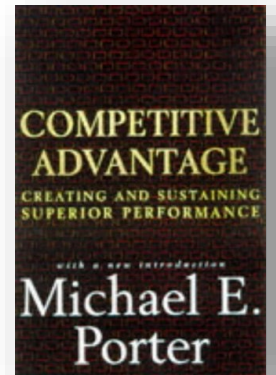
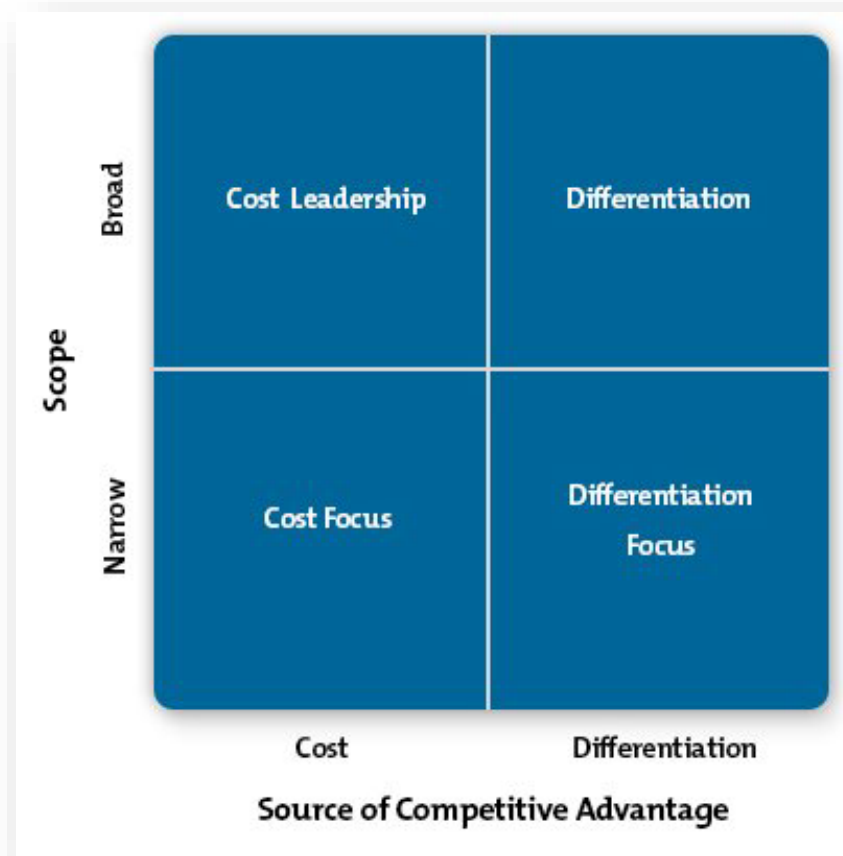


Value Proposition Canvas
Download the Official Template

Les choix stratégiques



Les stratégies « génériques »

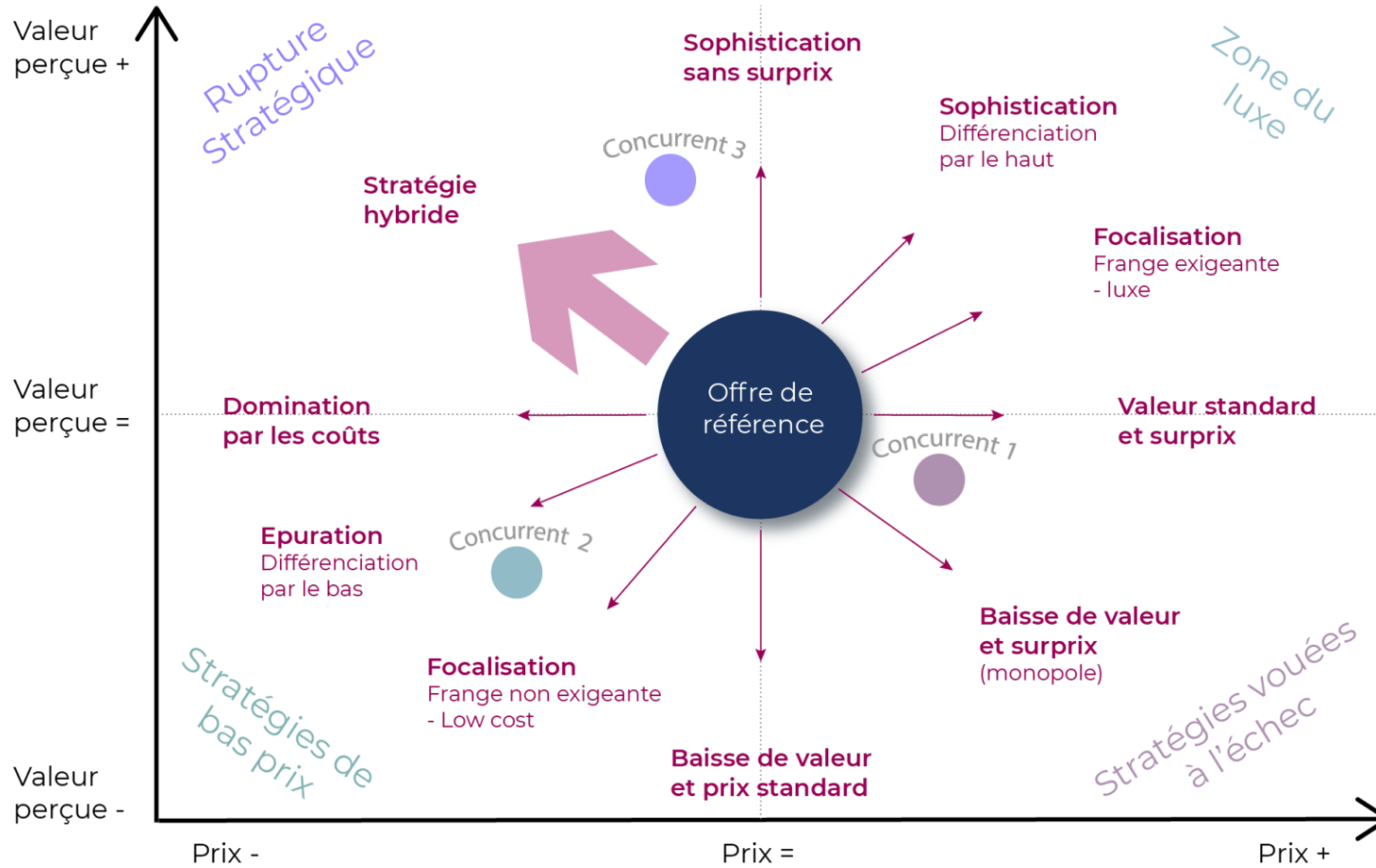


Comprendre les stratégies (génériques) de différenciation





Le positionnement stratégique



Comprendre l'horloge de Bowman 





Le développement stratégique

	Produits existants	Produits nouveaux
Marchés nouveaux	Développement de marchés Proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés: <ol style="list-style-type: none">1. Extension vers de nouveaux usages2. Addition de nouvelles caractéristiques ou bénéfiques3. Extension géographique (régionale et internationale)	Diversification (liée ou conglomérale) <u>Option la plus risquée:</u> Développement vers de nouvelles activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes pour un marché nouveau que l'on risque de ne pas bien comprendre
Marchés existants	Pénétration de marché C'est l' <u>option la plus sûre</u> car il s'agit de développer une activité existante sur un marché existant	Développement de produits Un peu plus risqué: Proposer une offre nouvelle sur les marchés existants. ex. Sony: magnétophone à K7 -> walkman -> lecteurs CD portables -> lecteurs MP3

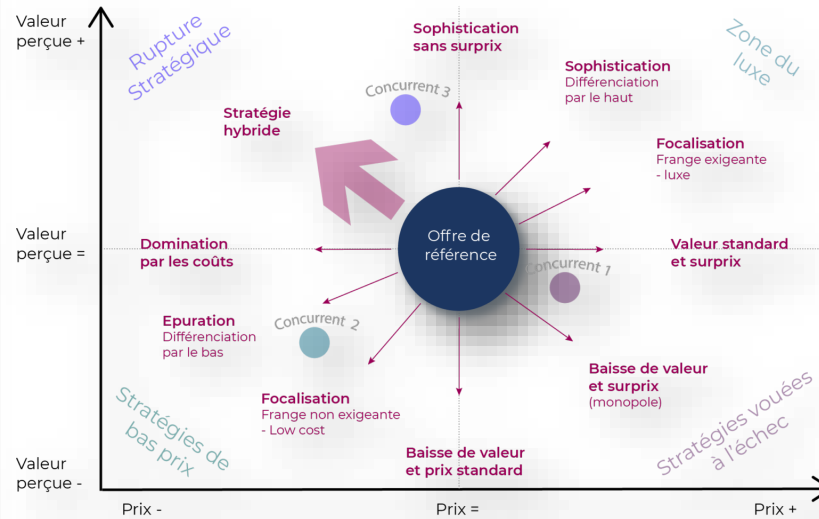
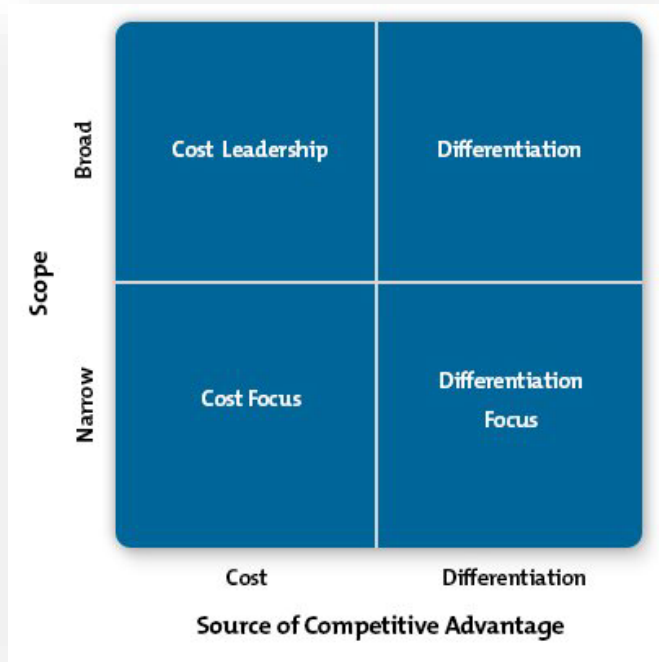


Comprendre la matrice d'Ansoff



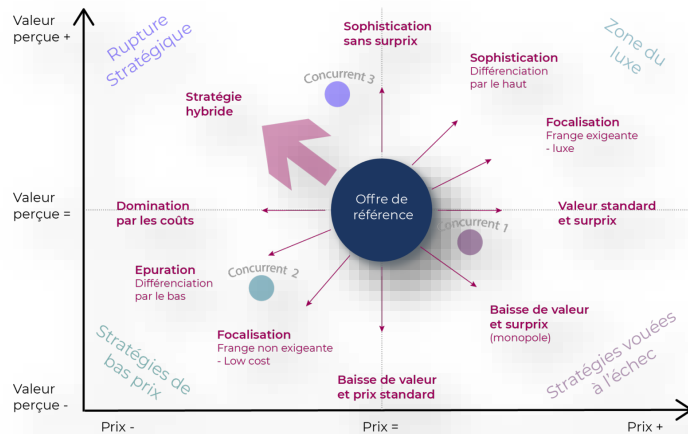


Check-point



	Produits existants	Produits nouveaux
Marchés nouveaux	Développement de marchés Proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés: 1. Extension vers de nouveaux usages 2. Addition de <u>nouvelles caractéristiques ou bénéfices</u> 3. Extension géographique (régionale et internationale)	Diversification (liée ou conglomérale) <u>Option la plus risquée:</u> Développement vers de nouvelles activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes pour un marché nouveau que l'on risque de ne pas bien comprendre
Marchés existants	Pénétration de marché C'est l'option la plus sûre car il s'agit de développer une activité existante sur un marché existant	Développement de produits Un peu plus risqué: Proposer une offre nouvelle sur les marchés existants. ex. Sony: magnétophone à K7 -> walkman -> lecteurs CD portables -> lecteurs MP3

Comment sont positionnés vos projets ?



Le cycle de vie

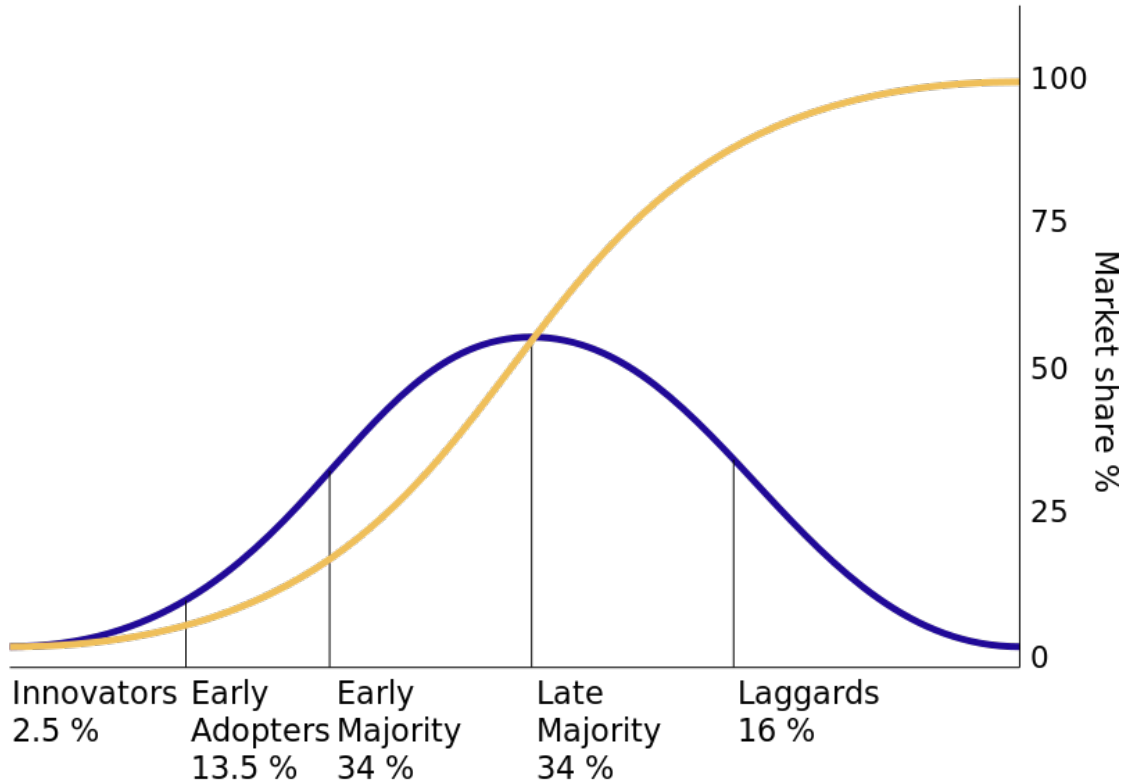


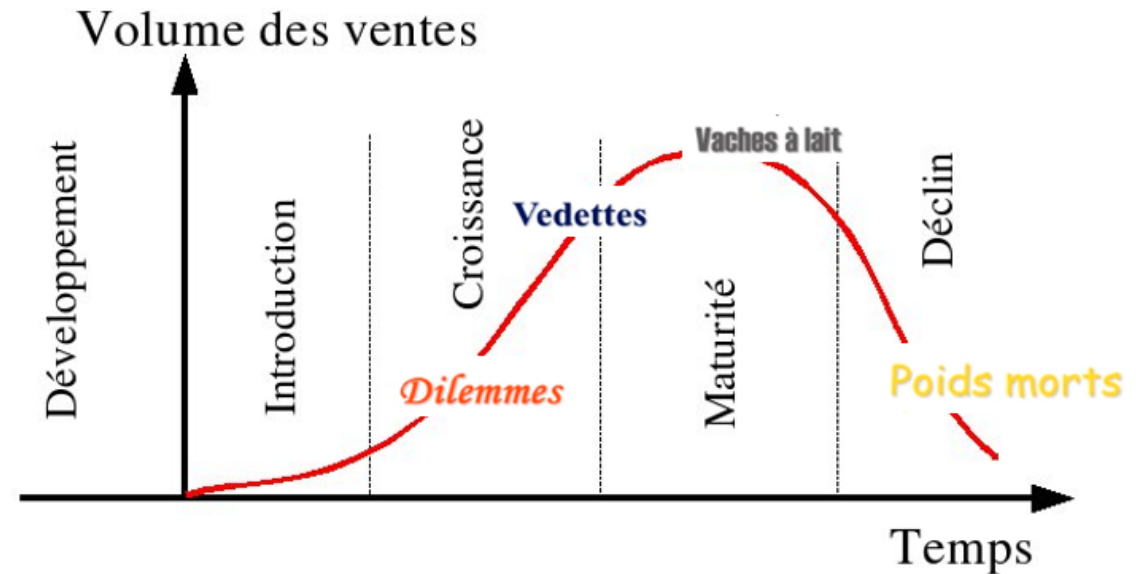
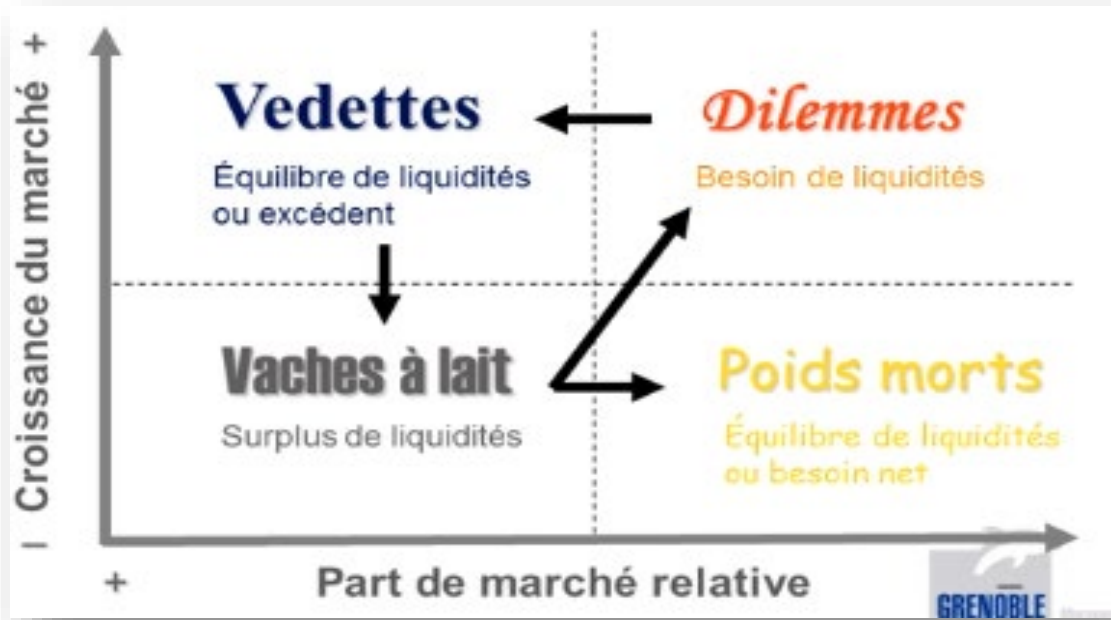
Illustration : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_de_vie_\(commerce\)#/media/File:Diffusion_of_ideas.svg](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_de_vie_(commerce)#/media/File:Diffusion_of_ideas.svg)



Comprendre le cycle de vie



Les activités et la courbe de vie



Comprendre le cycle de vie

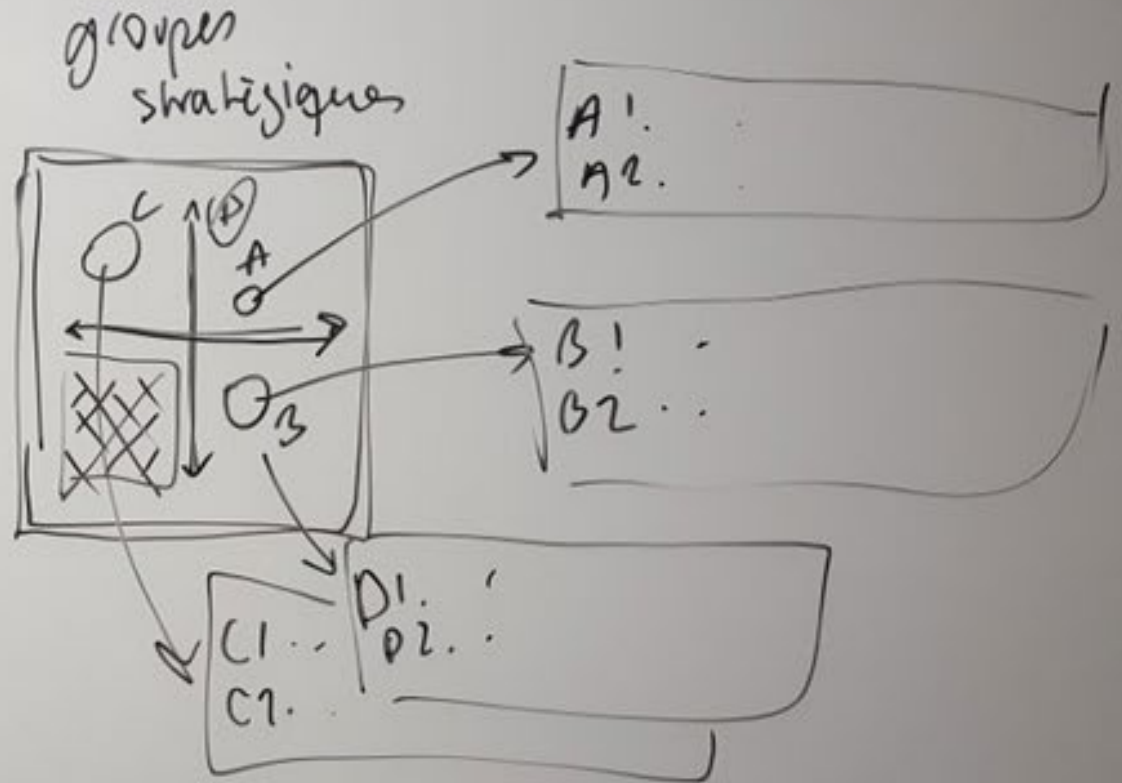
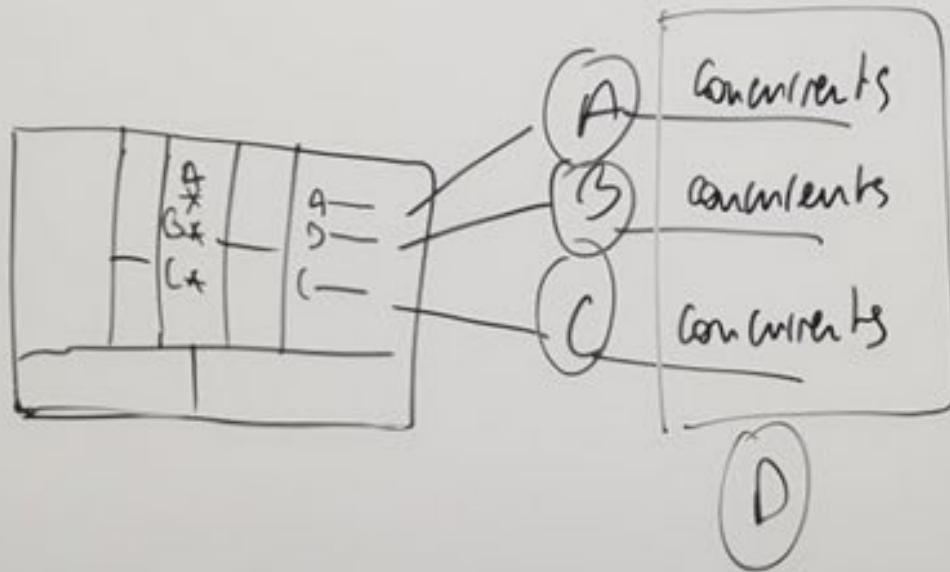


Analyse de la situation...

Introduction à la conception de modèles d'affaires

BMD - Business Model Design

Benchmarking



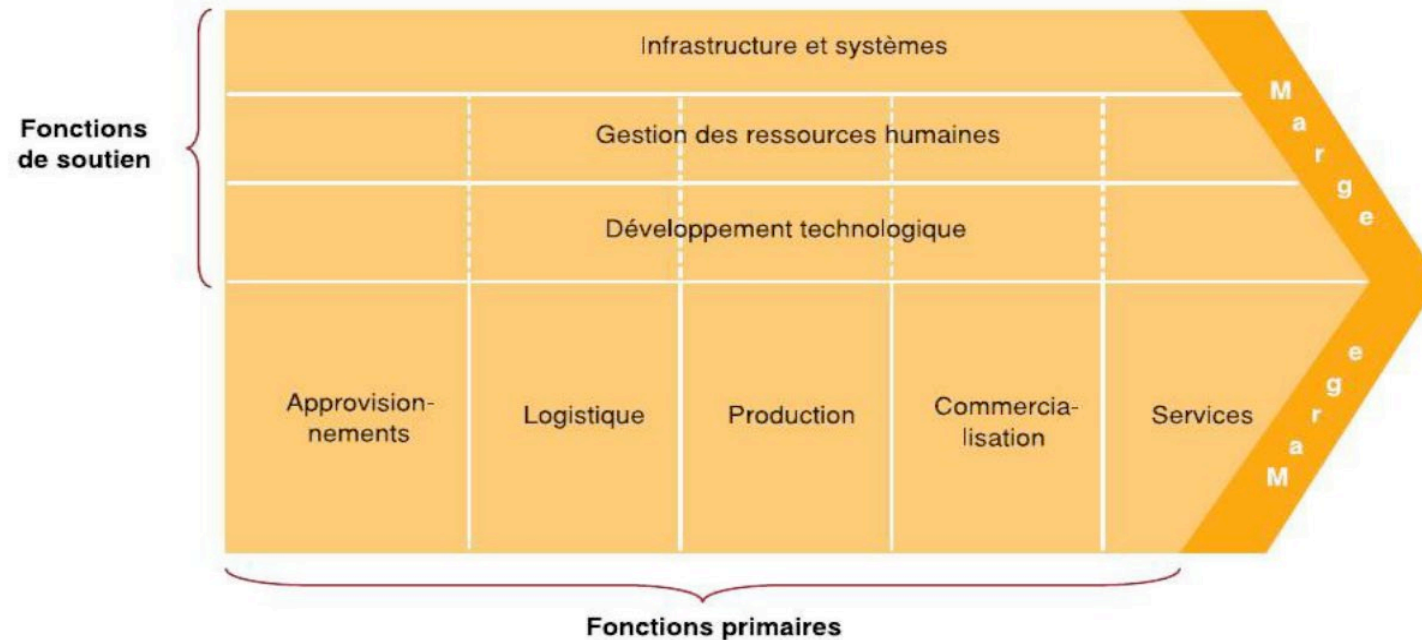
Focus sur les ressources...



La chaîne de valeur

La Chaîne de valeur (Value Chain) décrit les différentes étapes permettant à une organisation d'obtenir une offre valorisée par ses clients.

Les capacités sont réparties sur cette chaîne de valeur. **Les managers doivent comprendre quelles activités contribuent à cette création de valeur et quelles activités n'y contribuent pas.**



Source : adapté de M.E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986.

Comprendre
la chaîne de valeur





Resource Based View (RBV)

Capacités = Ressources + Compétences

Ressources	Compétences
<p><i>Stratégique, 10^{ème} éd.</i> : Actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser (à travers des partenaires ou fournisseurs).</p> <p><i>Dictionnaire Larousse (1989)</i> : Moyen dont on dispose, une possibilité d'action.</p>	<p><i>Stratégique, 10^{ème} éd.</i> : Activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources.</p> <p><i>Grant (1991, p.119)</i> : Une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité.</p>
<p><i>Ce que nous avons.</i></p>	<p><i>Ce que nous faisons bien.</i></p>

Depuis C. Hofer et D. Schendel (1978) 5 catégories de ressources sont reconnues : **financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques**, la **réputation** (R. M. Grant, 1991).

Comprendre la RBV





Capacités = Ressources + Compétences

L'avantage concurrentiel repose donc sur la détention de **ressources uniques** et de **compétences distinctives** que les concurrents ne peuvent que difficilement imiter.

Tableau 3.2 L'utilisation du modèle VRIO

La capacité est-elle...

Génératrice de valeur ?	Rare ?	Inimitable ?	Exploitée par l'organisation ?	Conséquences stratégiques
Non	-	-	-	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel durable

Source : adapté de J.B. Barney et W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, 2012.

Illustration : Stratégique, 10^{ème} éd., Ed. Pearson, p. 95

Comprendre
l'analyse VRIO





Les modalités du développement stratégique

Faire / Make

Faire faire / Buy

Acquisition

Développement

Partenariat

Externalisation



LUCIUS

mobility

Applications



1. Think : Identifiez les ressources clés, activités clés, partenaires clés et structure des coûts de l'exemple ([lien](#))



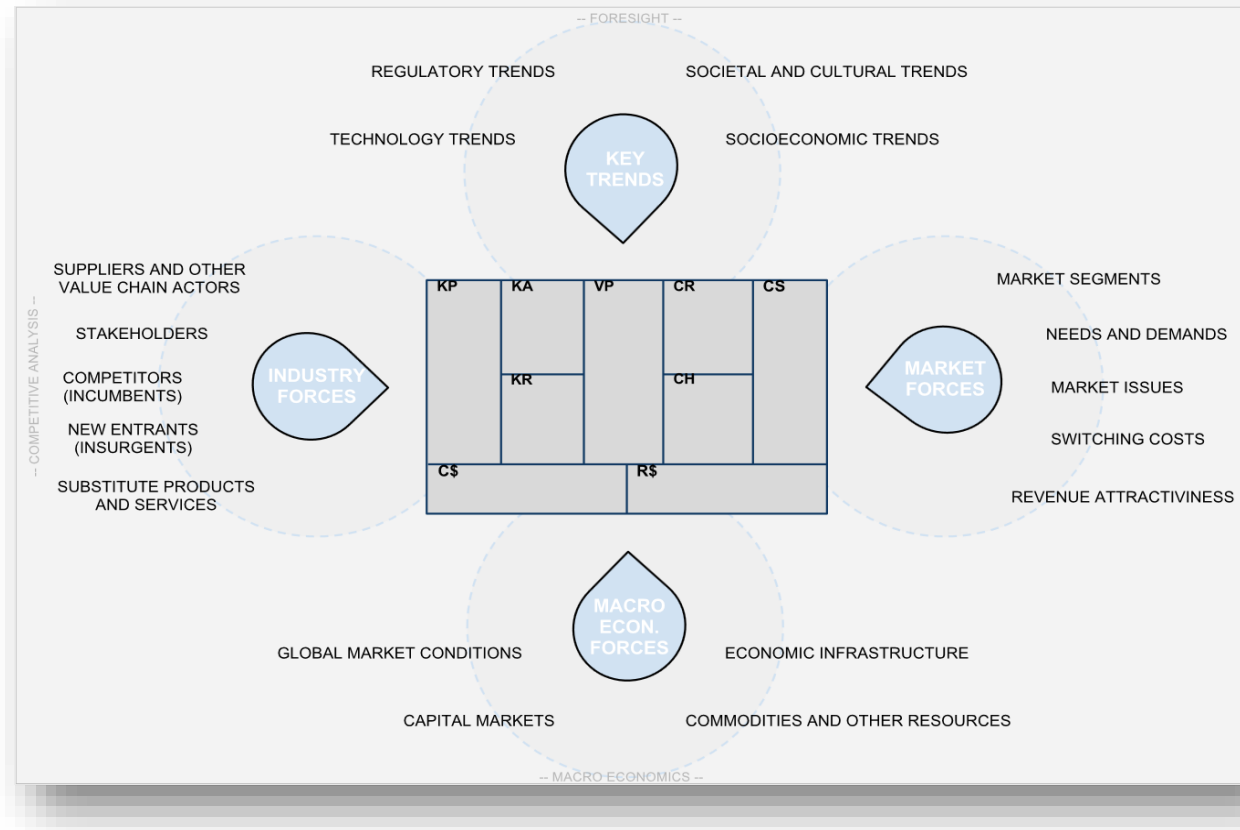
2. Pair : Discussion en duo ou trio des éléments identifiées et/ou tâches réalisées



3. Share : Débriefing et discussion avec l'ensemble des participant.e.s

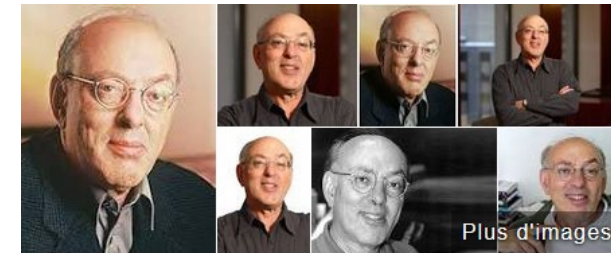
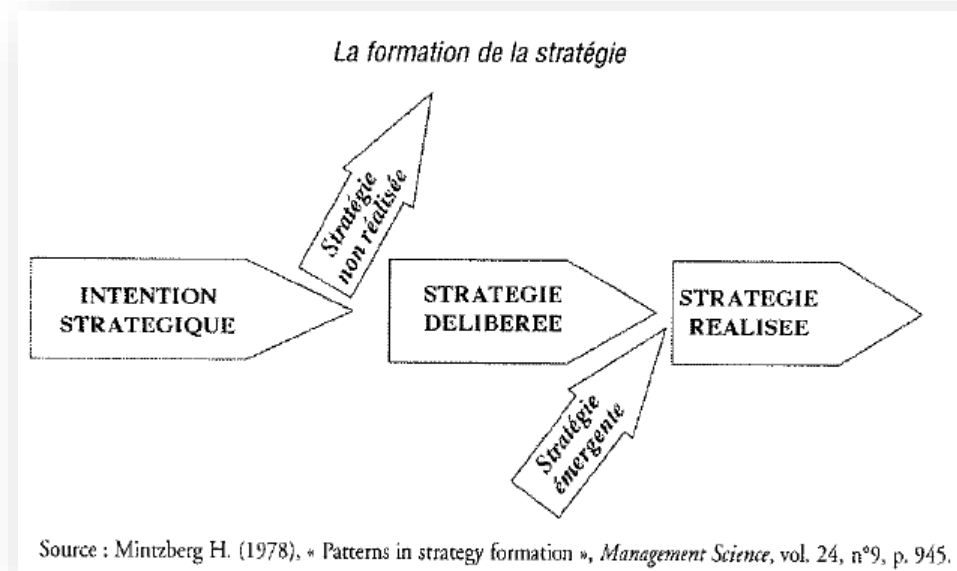
Analyse de l'environnement

Analyse de l'environnement



The Business Model Landscape Card Deck

La stratégie est-elle basée sur le **délibéré** ou sur l'**émergent** ?



Henry Mintzberg

Auteur

Henry Mintzberg, né le 2 septembre 1939 à Montréal, est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, ... [Wikipédia](#)

Naissance : 2 septembre 1939 (77 ans), Montréal, Canada

Formation : Université McGill, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Livres

Afficher 45 autres éléments





- « Les entrepreneurs ne doivent pas seulement
- **comprendre l'environnement** général dans lequel ils interviennent,
 - mais aussi **le modifier** pour qu'il soutienne leurs buts, si possible. »

Bloom & Dees, 2008; Stanford Social Innovation Review




Industry Forces

- Competitors (Incumbents)
- New entrants (Insurgents)
- Substitute Products & Services
- Stakeholders
- Suppliers & other Value Chain Actors



Key Trends

- Technology Trends
- Regulatory Trends
- Societal & Cultural Trends
- Socioeconomic Trends



Market Forces

- Market Issues
- Market Segments
- Needs & Demands
- Switching Costs
- Revenue Attractiveness



Macro Economic Forces

- Global Market Conditions
- Capital Markets
- Commodities and Other Resources
- Economic Infrastructure

The Business Model
 Landscape Card Deck





Industry Forces

Competitors (Incumbents)

New entrants (Insurgents)

Substitute Products & Services

Stakeholders

Suppliers & other Value Chain Actors

Les managers sont en général obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation (**Les 5 forces de Porter**) :

1. le pouvoir de négociation des clients et **2.** des fournisseurs, **3.** le pouvoir de l'Etat, **4.** les menaces de substituts et **5.** de nouveaux entrants...

« Plus une force est puissante, plus la pression qu'elle exerce sur les prix et/ou les coûts est élevée, et moins le secteur est attrayant ! »

Une fois qu'on a identifié les forces en présence, on peut (1) se demander comment elles vont évoluer dans le temps, et (2) élaborer des facteurs clés de succès (FCS).

Comprendre
les 5 forces de Porter





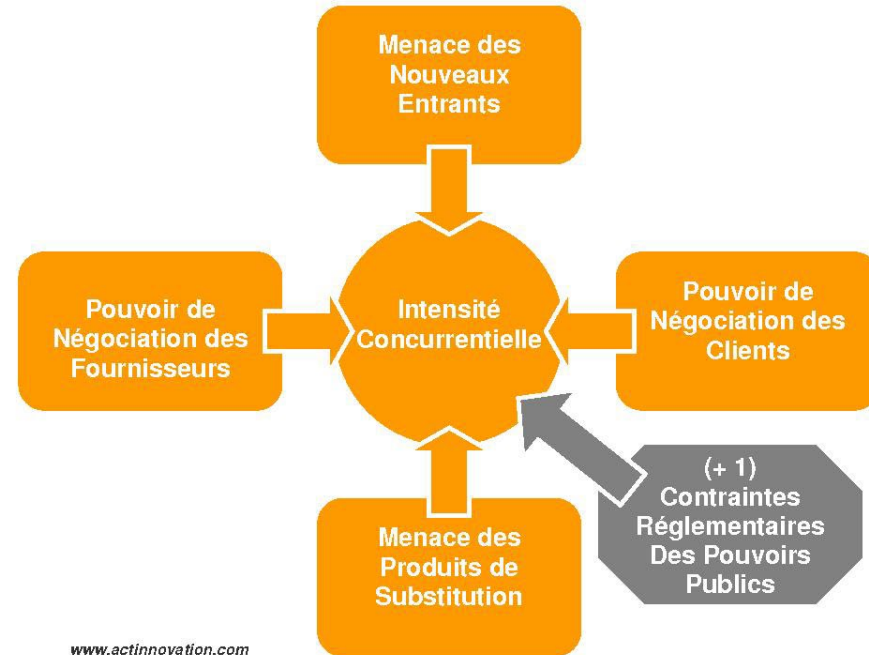
Modèle des 5 (+1) Forces de Porter

Les 5 forces de la concurrence, peuvent chacune capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage.

Plus l'intensité des forces est élevée, moins le secteur est attractif.

Ce modèle s'applique à **chaque DAS** de l'entreprise.

Pourquoi faut-il entrer dans un secteur ? Parce qu'on a réuni des facteurs clés de succès



Comprendre les 5 forces de Porter





Les facteurs clés de succès (FCS)

Facteurs dont la maîtrise permet d'obtenir un avantage concurrentiel et de surpasser la concurrence

Peuvent être déduits de la hiérarchisation des forces de la concurrence

Se demander comment les forces les plus puissantes pourraient être contrecarrées pour déduire l'intérêt d'intervenir dans une industrie !

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité / prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi-même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'Etat	Capacité de lobbying

Comprendre les FCS



Applications



1. **Think** : Identifiez les FCS de l'exemple ([lien](#))



2. **Pair** : Discussion en duo ou trio des éléments identifiées et/ou tâches réalisées



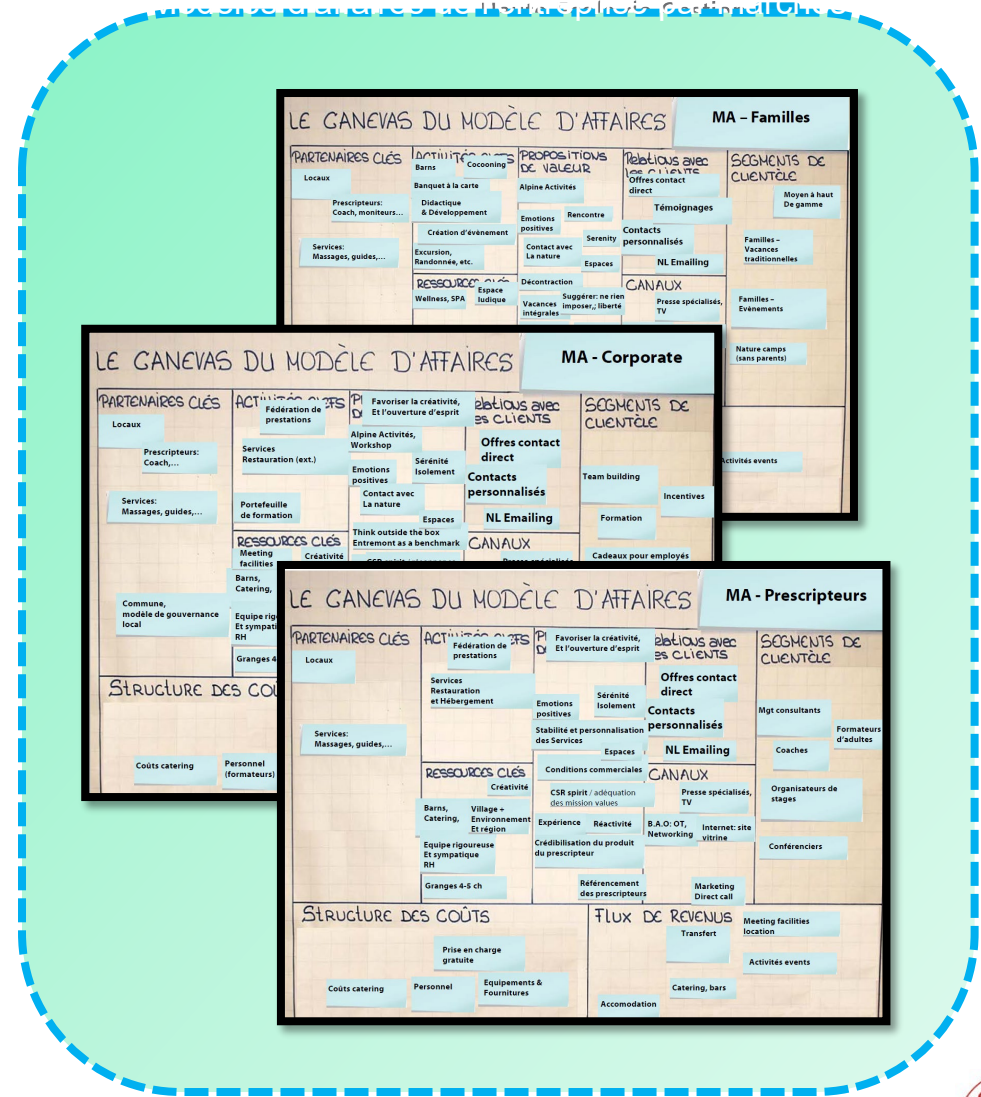
3. **Share** : Débriefing et discussion avec l'ensemble des participant.e.s

L'analyse des concurrents

Selon M. Porter, est considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit

Analyse des concurrents :

- Ampleur de la gamme de prestations
- Segments de clientèle
- Horizon géographique
- Nombre d'activités composant la chaîne de valeur
- Capacités clés
- Objectifs
- Stratégies

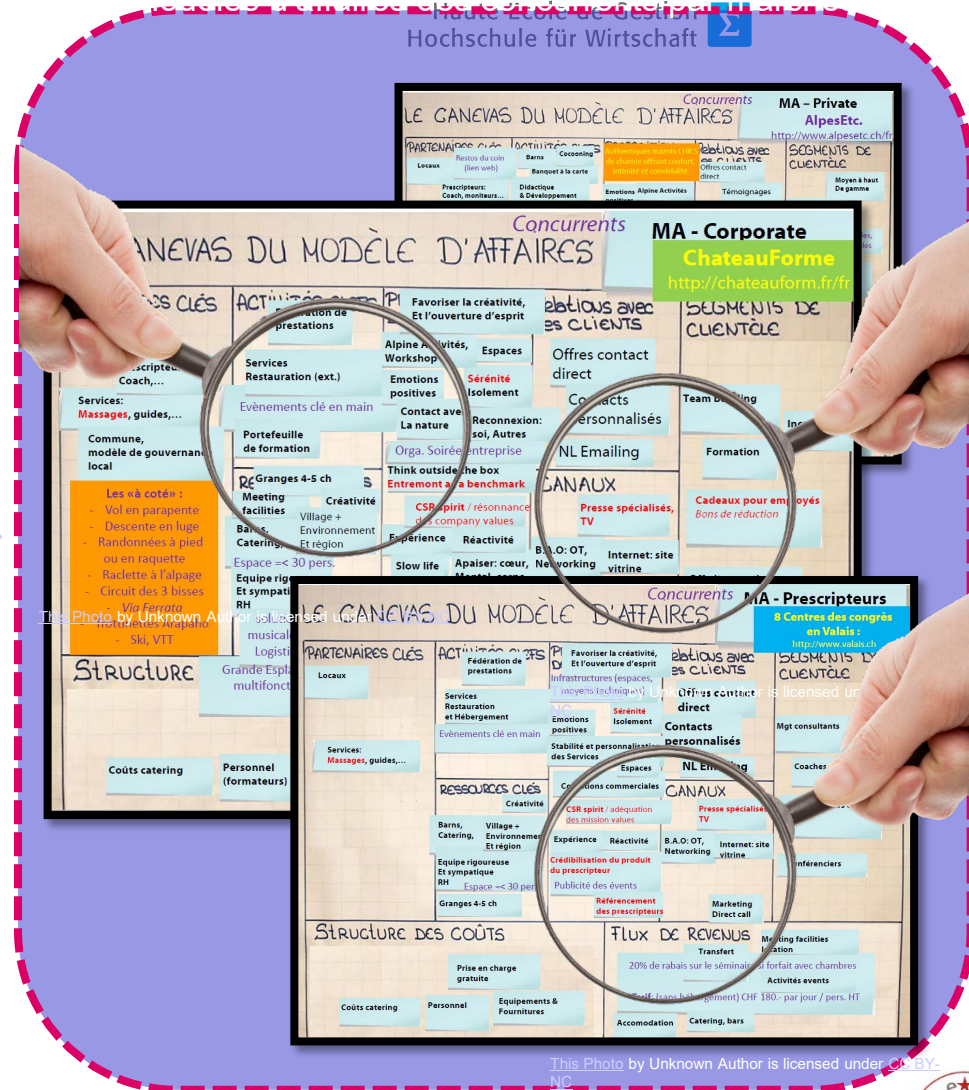
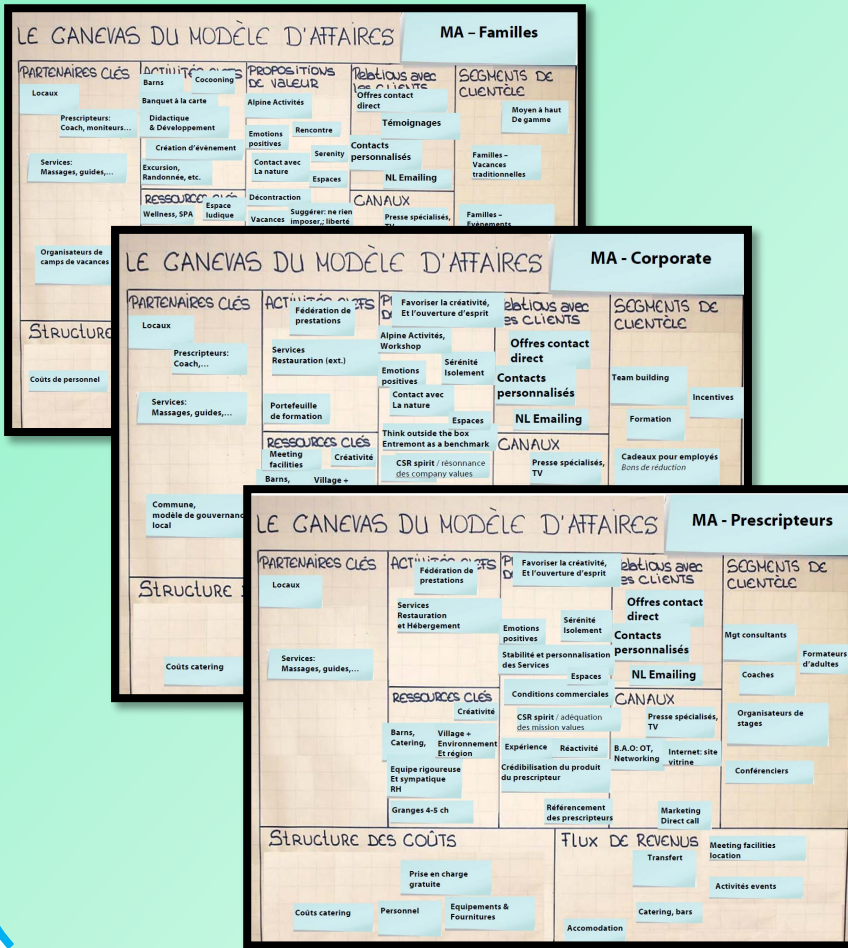




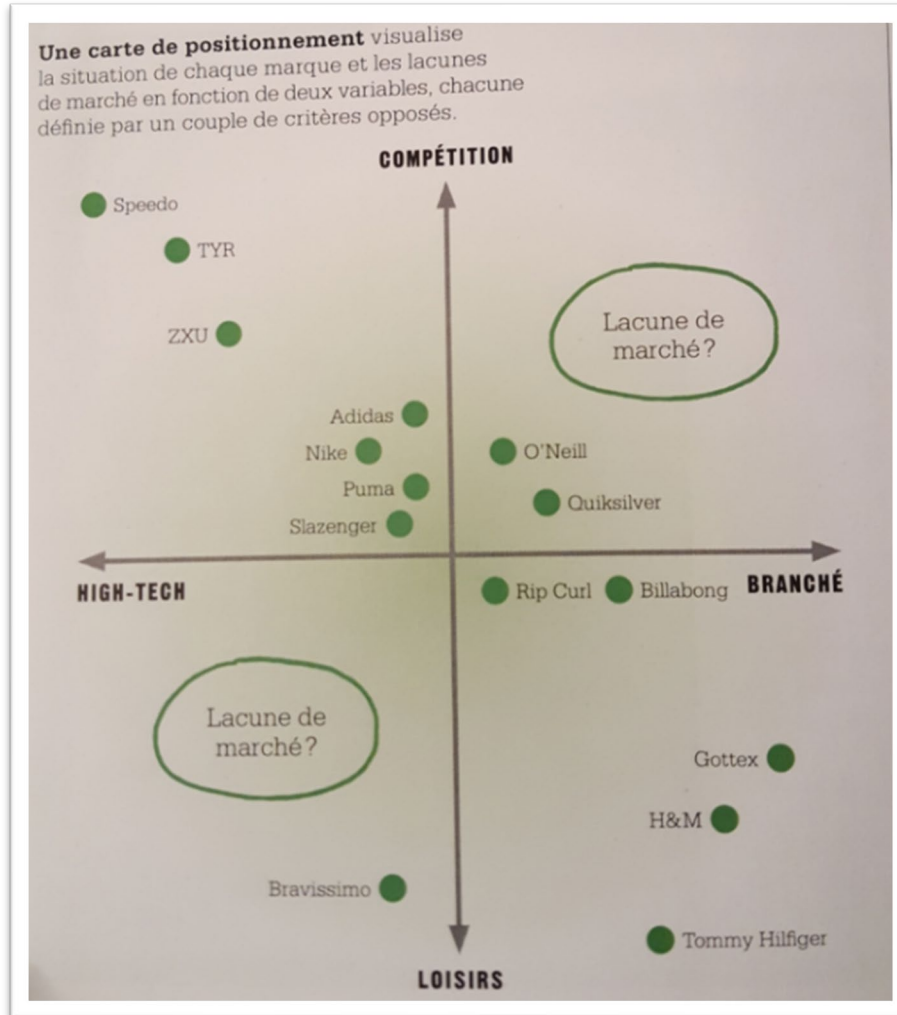
Industry Forces

- Competitors (Incumbents)
- New entrants (Insurgents)
- Substitute Products & Services
- Stakeholders
- Suppliers & other Value Chain

L'analyse des concurrents



L'analyse des groupes stratégiques



Ces regroupements sont utiles pour:

- Identifier qui sont les **concurrents directs**
- Identifier des **opportunités** en repérant les *espaces stratégiques vierges*
- Analyse des **barrières à la mobilité**

Card Deck



Market Forces

Market Issues

Market Segments

Needs & Demands

Switching Costs

Revenue Attractiveness

Market Issues

Identifies key issues driving and transforming your market from Customer and Offer perspectives

- What are the crucial issues affecting the customer landscape?
- Which shifts are underway?
- Where is the market heading?

Market Segments

Identifies the major market segments, describes their attractiveness, and seeks to spot new segments

- What are the most important Customer Segments?
- Where is the biggest growth potential?
- Which segments are declining?
- Which peripheral segments deserve attention?

Needs & Demands

Outlines market needs and analyzes how well they are served

- What do customers need?
- Where are the biggest unsatisfied customer needs?
- What do customers really want to get done?
- Where is demand increasing? Declining?

Revenue Attractiveness

Identifies elements related to revenue attractiveness and pricing power

- What are customers really willing to pay for?
- Where can the largest margins be achieved?
- Can customers easily find and purchase cheaper products and services?

Switching Costs

Describes elements related to customers switching business to competitors

- What binds customers to a company and its offer?
- What switching costs prevent customers from defecting to competitors?
- Is it easy for customers to find and purchase similar offers?
- How important is brand?





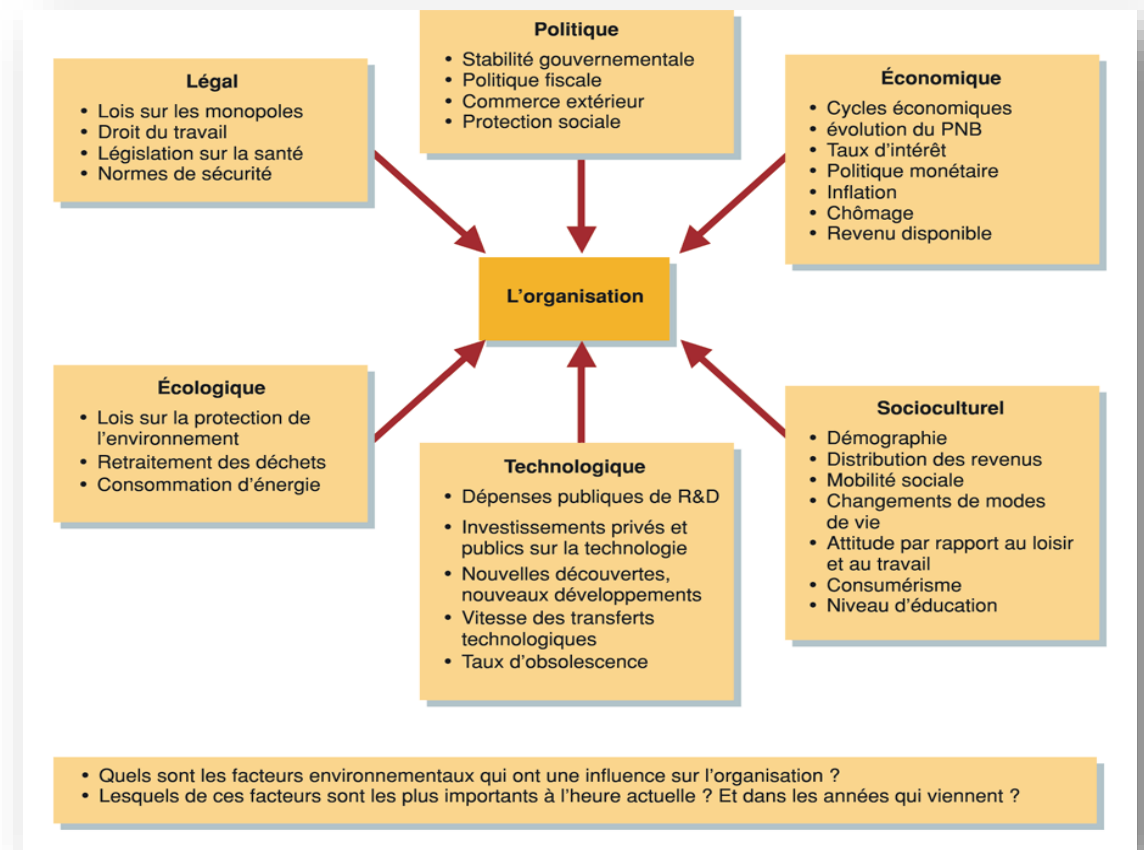
Key Trends

Technology Trends
Regulatory Trends
Societal & Cultural Trends
Socioeconomic Trends

Tendances clés : PESTEL

Conditions environnementales ont un effet sur les organismes qui peuvent exister, comme sur les relations qu'ils peuvent entretenir entre eux.

- ✓ **Structures politiques et administratives** : règles encadrant les activités, juridictions et procédures, corruption éventuelle;
- ✓ **Economie et marchés** : niveau de vie, et distribution des riches et des revenus, niveau d'entrepreneuriat, et marchés pertinents, taux d'intérêt;
- ✓ **Géographie et infrastructures** : transports, communication et solutions aux besoins opérationnels;
- ✓ **Culture et cohésion sociale** : normes et valeurs, communautés et sous-groupes, réseaux et tendances démographiques.



Comprendre
l'analyse PESTEL



Card Deck



Macro Economic Forces

Global Market Conditions

Capital Markets

Commodities and Other Resources

Economic Infrastructure

Global Market Conditions

Outlines current overall conditions from a macroeconomic perspective

- Is the economy in a boom or bust phase?
- Describe general market sentiment.
- What is the GDP growth rate?
- How high is the unemployment rate?

Commodities and Other Resources

Highlights current prices and price trends for resources required for your business model

- Describe the current status of markets for commodities and other resources essential to your business (e.g. oil prices and labor costs).
- How easy is it to obtain the resources needed to execute your business model (e.g. attract prime talent)?
- How costly are they?
- Where are prices headed?

Economic Infrastructure

Describes the economic infrastructure of the market in which your business operates

- How good is the (public) infrastructure in your market?
- How would you characterize transportation, trade, school quality, and access to suppliers and customers?
- How high are individual and corporate taxes?
- How good are public services for organizations?
- How would you rate the quality of life?

Capital Markets

Describes current capital market conditions as they relate to your capital needs

- What is the state of the capital markets?
- How easy is it to obtain funding in your particular market?
- Is seed capital, venture capital, public funding, market capital or credit readily available?
- How costly is it to procure funds?



Applications



1. Think : Identifiez les facteurs d'influence et tendances clés de l'écosystème de de l'exemple ([lien](#))



2. Pair : Identifiez les tendances et identifiez les opportunités et les menaces pour votre activité



3. Share : Débriefing et discussion avec l'ensemble des participant.e.s

Le diagnostic stratégique



Analyses SWOT & TOWS

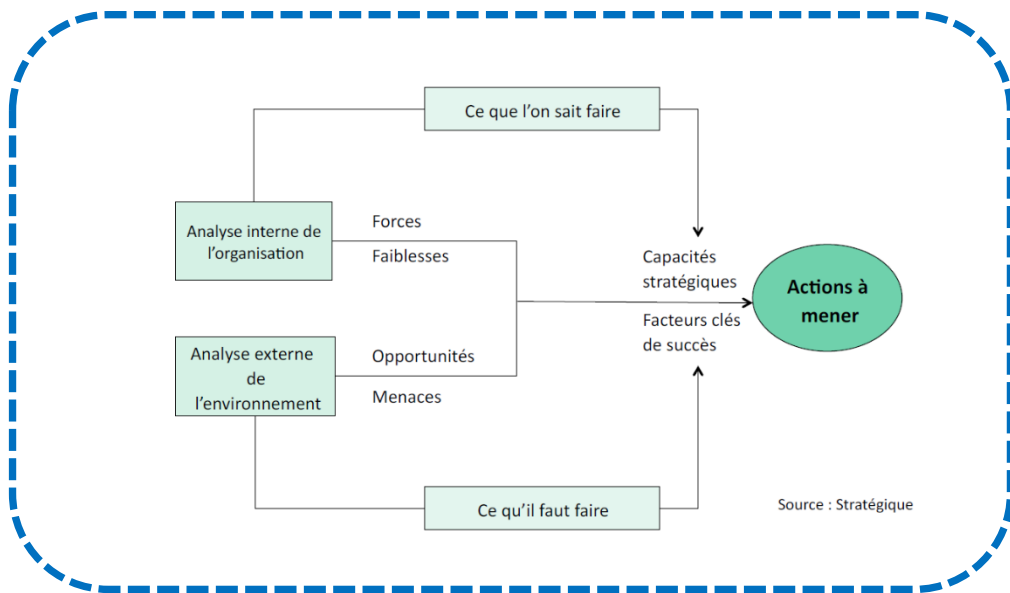
du projet



Analyses SWOT & TOWS

du projet

SWOT



Comprendre l'analyse SWOT



	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Illustration :

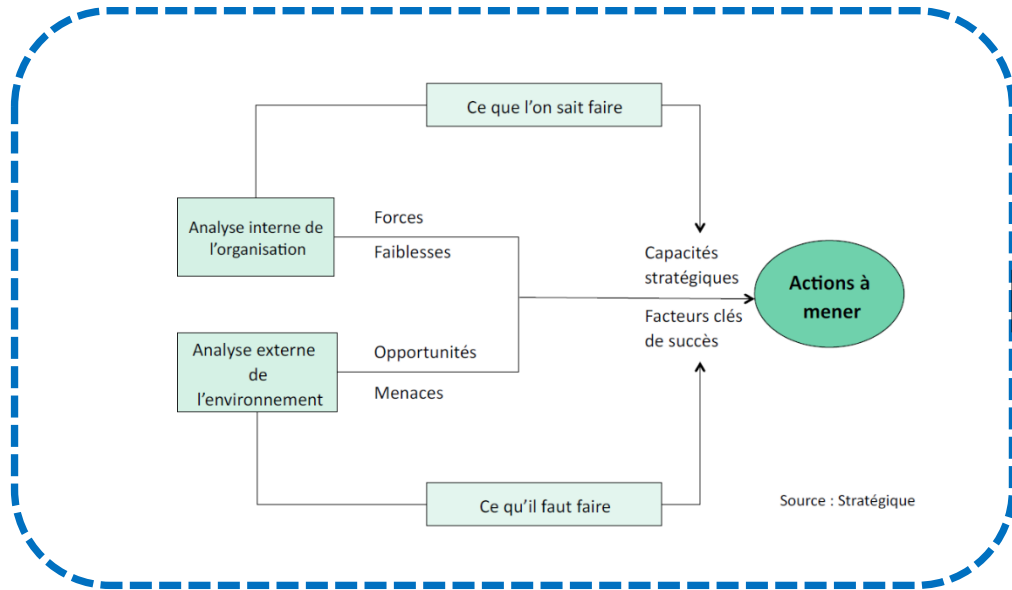
[https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)#/media/Fichier:SWOT_grapheFL.jpg](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse)#/media/Fichier:SWOT_grapheFL.jpg)



Analyses SWOT & TOWS

du projet

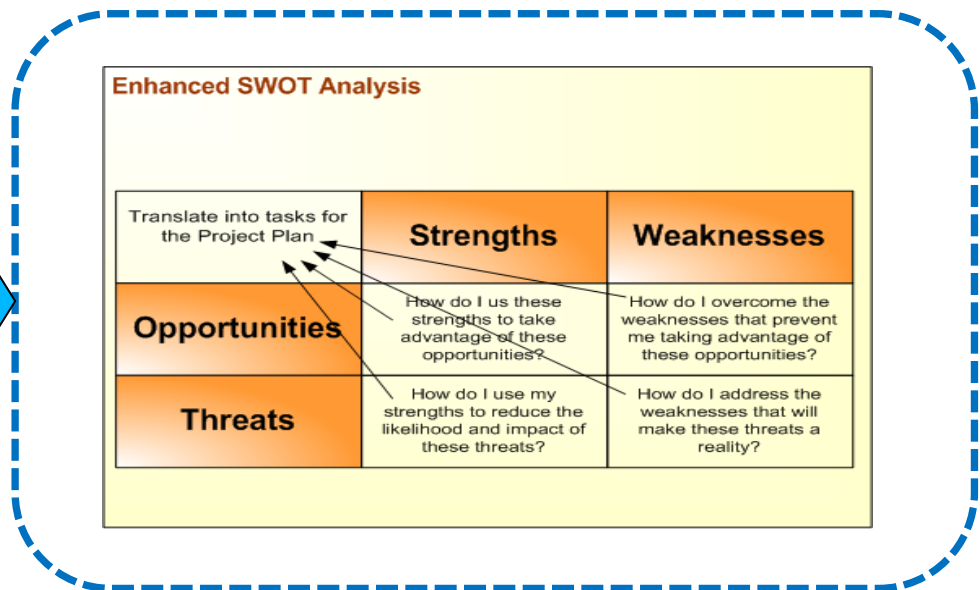
SWOT



Comprendre l'analyse SWOT



TOWS



Comprendre l'analyse TOWS

Applications



1. Think : Remplissez le SWOT basé sur les données des analyses précédentes



2. Pair : Discussion en duo ou trio des éléments identifiées et/ou tâches réalisées



3. Share : Débriefing et discussion avec l'ensemble des participant.e.s

* Prérequis : Avoir défini ses propositions de valeurs et ses marchés cibles, avec une ébauche de BMC

Conclus!ons

Déduisez-vous des opportunités d'adaptation de vos stratégies ?

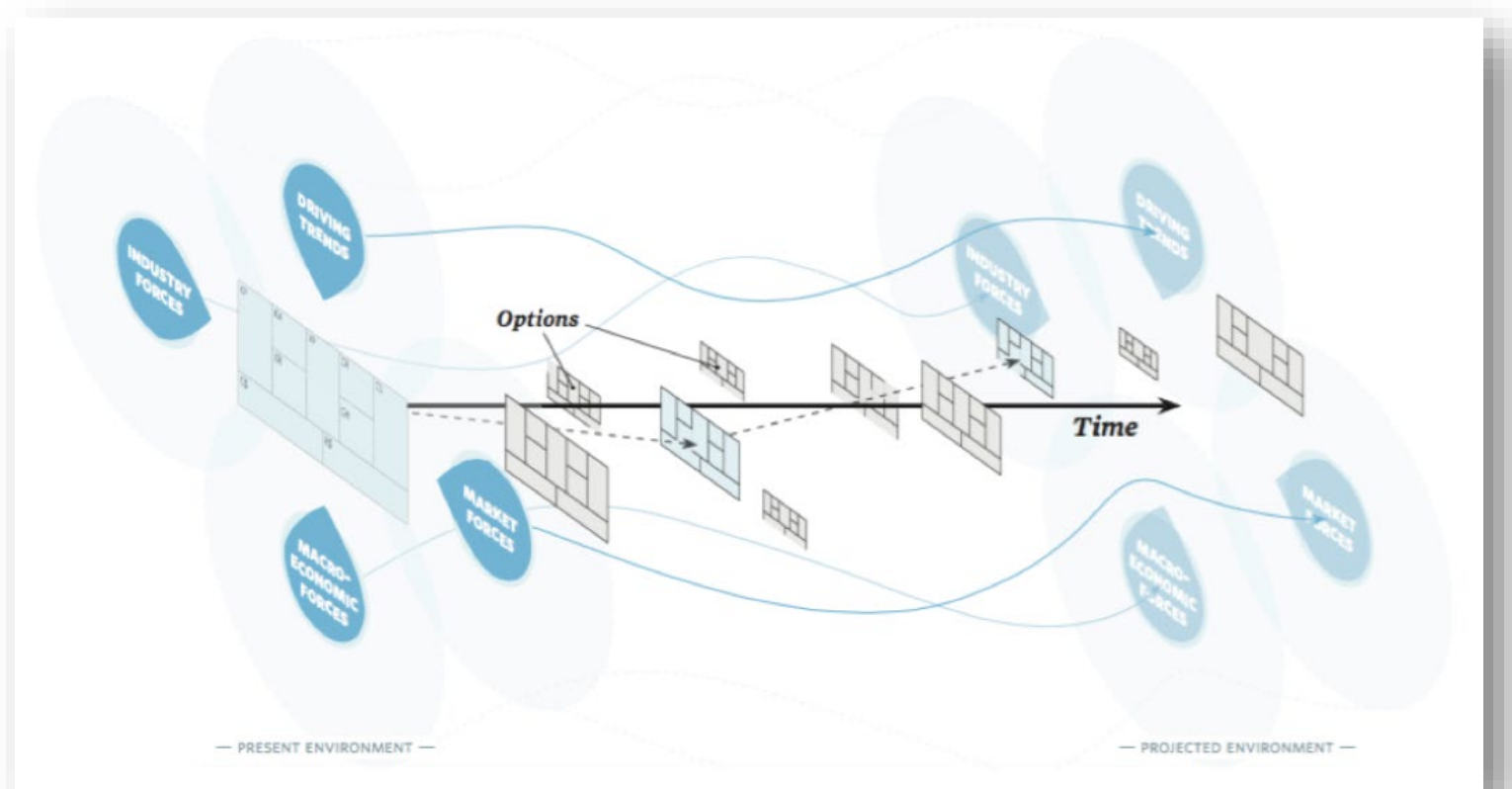


Illustration : <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities>



Les étapes du management stratégique

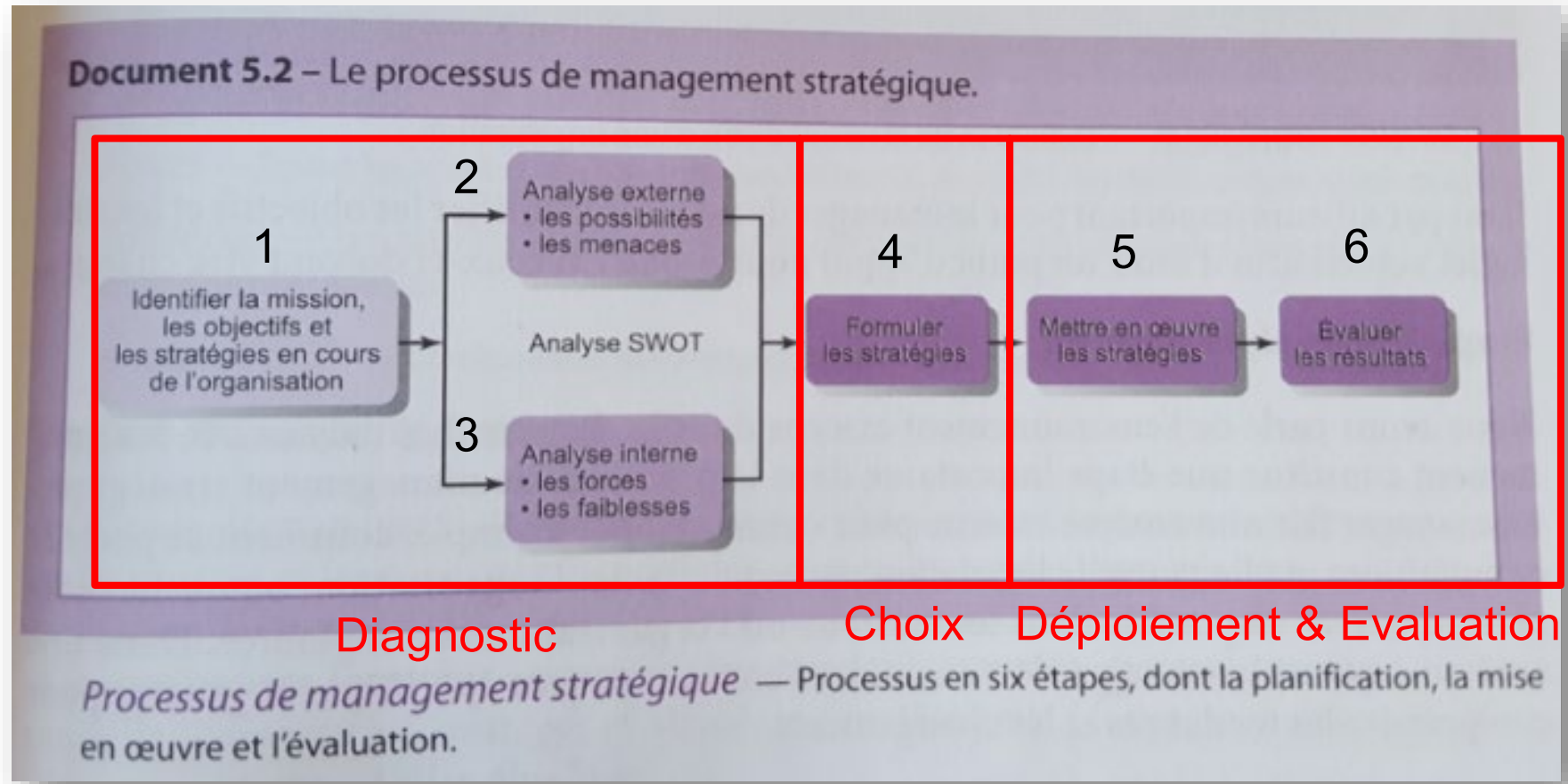
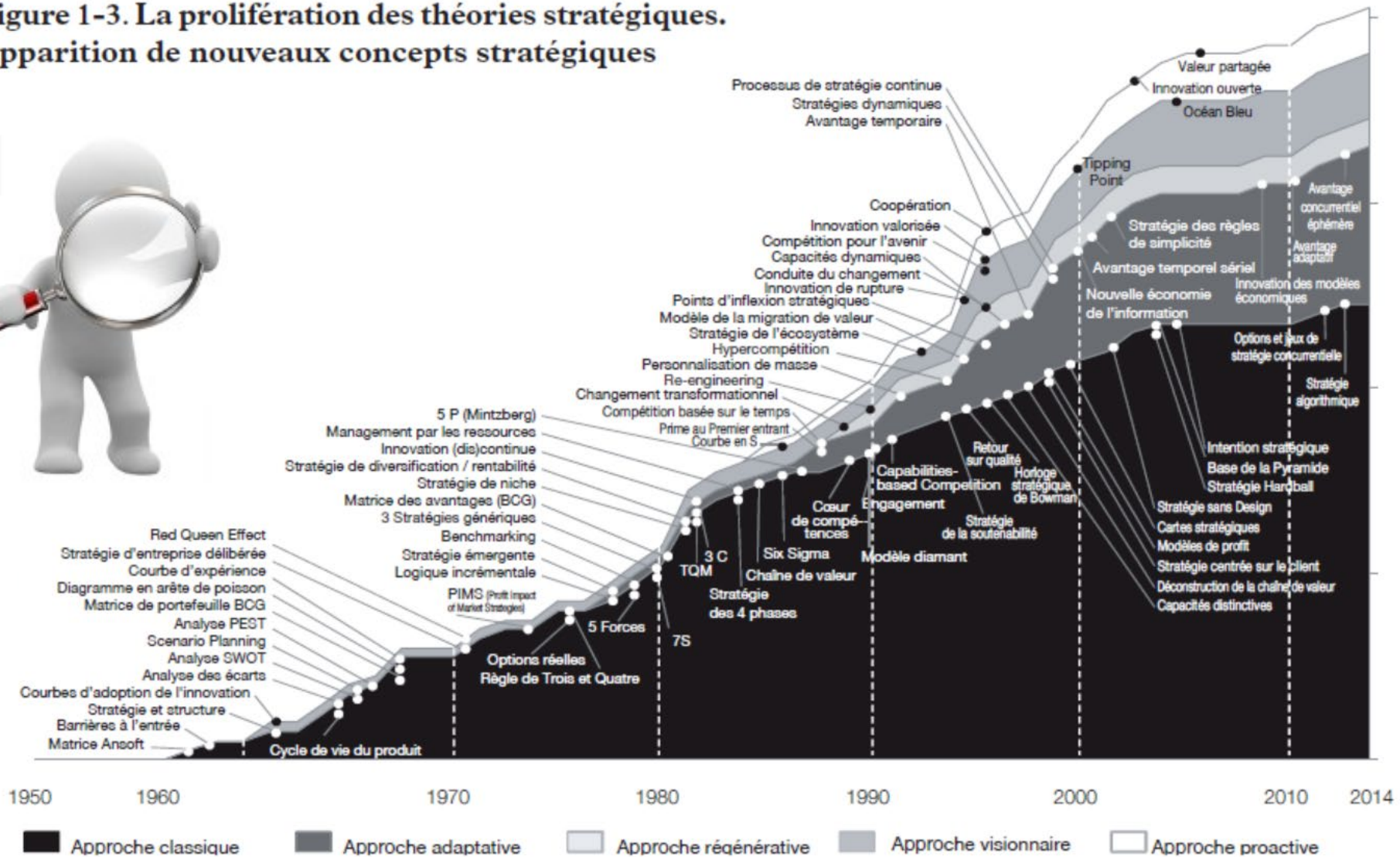


Figure 1-3. La prolifération des théories stratégiques.
Apparition de nouveaux concepts stratégiques



Sources : Pankaj Ghemawat, « Competition and Business Strategy in Historical Perspective », *Business History Review* 76 (Printemps 2002), pp. 37-74 ; Lawrence Freedman, *Strategy : A History*, New York, Oxford University Press, 2013 ; recherche conduite par l'Institut de la Stratégie du Boston Consulting Group.

Note : 3 C : Customer, Competitors, Corporation ; 5 P : Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective ; 7 S : Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style ; PEST : Political, Economic, Social, Technological ; SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ; TQM : Total quality management.



Strategy



Digital Team Academy

17 janvier 2024

Vincent Grèzes. Prof. Dr. - Vincent.Grezes@hevs.ch

Check-out

<https://forms.office.com/e/gQgvePsy6q>

