

Stratégie Séance 4

2023-2024

Introduction au diagnostic stratégique

1- Introduction

- Qu'est-ce que la stratégie ?
- Mission et vision

2 – l'Environnement

- Le modèle PESTEL
- La prévision
- La construction de scenarios

3 – L'analyse de l'industrie

- Le modèle des 5(+1) forces
- L'approche par les ressources et compétences
- L'approche de l'Océan bleu

4 – Intensité concurrentielle et business model

- VRIO d'une ressource ou d'une compétence
- L'analyse SWOT
- Le business model, comment tirer partie d'un avantage concurrentiel
- Portée et limites de l'approche par le business model

L'intensité concurrentielle

Comment savoir si une compétence est distinctive ?

V

R

I

O

VRIO

V

Valeur : la ressource ou la compétence est-elle valorisée par les clients et permet-elle à l'organisation de répondre aux menaces et opportunités de son environnement ?

R

Rareté : la ressource ou la compétence n'est-elle détenue que par un nombre limité de concurrents ?

I

Inimitabilité : les concurrents éprouvent-ils des difficultés à imiter la ressource ou la compétence ?

O

Organisation : l'organisation exploite-t-elle bien la ressource ou la compétence ?

VRIO et avantage concurrentiel

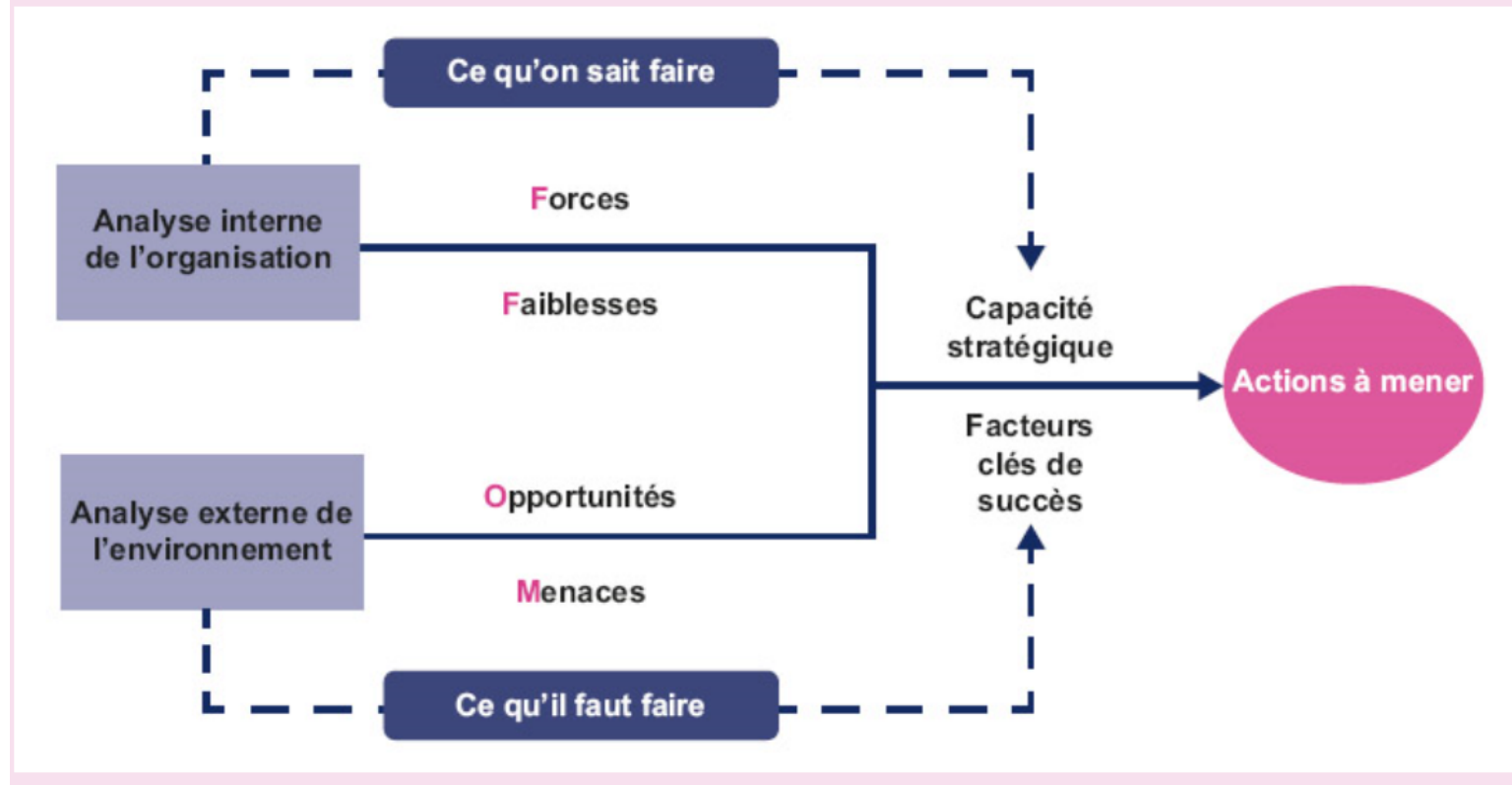
Tableau 4.2 L'analyse VRIO

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
Oui	Oui	Oui	Non	Gâchis stratégique

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

En guise de synthèse : SWOT

Figure 4.7 Le SWOT



Le SWOT

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

- Déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l'organisation peut faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il faut développer d'autres forces pour générer de nouvelles opportunités

Capacité stratégique de
l'entreprise

Facteurs clés de succès

Application : force, faiblesse, opportunité, menace

- L'entreprise dispose d'une faible trésorerie Faiblesse
- Le cours de bourse de l'entreprise monte régulièrement depuis quelques mois Force
- Dans le secteur des télécoms, le gouvernement décide de créer des licences (proposées en nombre limité et à un prix très élevé) que les entreprises devront acheter pour proposer de nouveaux produits sur le marché Menace ?
- L'entreprise détient un important portefeuille de brevets Force
- Dans le secteur de la grande distribution, une nouvelle loi limite le nombre d'implantations de nouvelles grandes surfaces Opportunité ?
- Un nouveau concurrent, puissant, arrive dans le secteur Menace
- Le principal concurrent de l'entreprise est en faillite Opportunité

Méthodologie

- Identifier les facteurs clés de succès de l'environnement avec le modèle des 5 Forces
- Identifier les ressources et compétences de l'organisation et identifier leurs forces et faiblesses (VRIO)

Application : analyse des forces de la concurrence

- A partir de vos connaissances, menez une analyse stratégique de l'industrie d'une des trois entreprises suivantes en utilisant les 5(+1) forces de la concurrence sous forme d'hexagone sectoriel (en évaluant chaque force de 0 à 10) + son VRIO
 - McDonald's
 - Une épicerie fine
 - Une entreprise française de transport routier de marchandise (fret)
- Quel est le secteur le plus intéressant pour une entreprise entre la restauration rapide, le secteur marchand alimentaire de bouche ou le transport de fret ?

Le business model

Le business model

- La structure de l'industrie ne suffit pas à expliquer les résultats d'une entreprise...
- Ex : Ryanair 20% de marge nette fin 2018 quand Easyjet ne faisait que 10% ... et que les compagnies aériennes européennes justifiaient leurs mauvais résultats à cause des syndicats, du mauvais temps et des restrictions du trafic aérien ...
- Avec l'arrivée des start-ups, dans les 90's : l'attention a commencé à se tourner vers la manière d'opérer sa stratégie, plus que sa définition en tant que telle.
- Business model = modèle économique
- Servait au départ aux monteurs de start-up à « pitcher » leur projet pour lever des fonds
- Permet d'analyser une *business strategy*

Business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur

Partenaires clés

Qui sont-ils ?
Qui sont nos fournisseurs ?
A quelles ressources clés nos partenaires nous donnent-ils accès ?
Quelles activités réalisent nos partenaires ?

Activités clés

Lesquelles sont nécessaires pour :
Notre proposition de valeur ?
Nos canaux de distribution nos relations clients ?
Nos sources de revenus ?

Ressources clés

Lesquelles sont nécessaires pour :
Notre proposition de valeur ?
Nos canaux de distribution ?
Nos relations clients ?
Nos sources de revenus ?

Proposition de valeur

Quelle valeur proposons-nous au client ?
Parmi les problèmes du client quel est celui que nous contribuons à résoudre ?
Quel mix de produits et services proposons-nous à chaque segment de clients ?
Quel besoin client satisfaisons-nous ?
Quelle est l'offre minimum viable ?

Relations clients

Quelles relations nos segments clients souhaitent-ils que nous développons avec eux ?
Lesquelles avons-nous établies ?
Comment sont-elles intégrées dans notre business model ?
Quel est leur coût ?

Canaux de distribution

Quels canaux nos clients souhaitent-ils utiliser ?
Comment les concurrents atteignent-ils leurs clients ?
Quels canaux sont les plus efficaces ?
Quels sont les moins coûteux ?
Comment les intégrons-nous dans la relation client ?

Segments clients

Pour qui créons-nous de la valeur ?
Qui sont nos principaux clients ?
Qui sont nos clients types ?

Structure de coût

Quels sont les coûts qui ont le plus de poids dans notre business model ?
Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?
Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?

Sources de revenus

Quelle valeur nos clients perçoivent-ils dans notre offre ?
Combien sont-ils prêts à payer ?
Combien paient-ils actuellement ?
Quel est notre modèle de revenus ?
Quelle est notre politique de prix ?

Les activités clés

Activités clés

Notre proposition de valeur ?

Nos canaux de distribution, nos relations clients ?

Nos sources de revenus ?

3 types d'activité :

- 1) celles directement en lien avec la fabrication d'un produit;
- 2) celles qui chercheront à mettre au point des solutions (services) pour répondre aux besoins des clients
- 3) celles qui passent, en tout ou en partie, par le réseau internet (sites de vente en ligne ou banques par exemple)

Les partenaires

Partenaires clés

Qui sont-ils ?

Qui sont nos fournisseurs ?

A quelles ressources clés nos partenaires nous donnent-ils accès ?

Quelles activités réalisent nos partenaires ?

Les partenaires dépendent de l'activité clé :

- 1) sous-traitance pour favoriser l'économie d'échelle ou recentrer ses activités
- 2) fusion pour réduire le risque et l'incertitude liés à l'environnement concurrentiel
- 3) acquisition de certaines ressources et activités qui permet de « délocaliser » certaines activités dans d'autres entreprises.

Les ressources clés

Ressources clés

Lesquelles sont nécessaires pour :

Notre proposition de valeur ?

Nos canaux de distribution ?

Nos relations clients ?

Nos sources de revenus ?

=> elles dépendent de notre activité clé : humaines, financières, technologiques, ...

Les segments clients

Segments clients

Pour qui créons-nous de la valeur ?

Qui sont nos principaux clients ?

Qui sont nos clients types ? (persona)

=> le marché de masse VS le marché de niche, le marché diversifié VS le marché spécialisé

=> peut être relatif à une zone géographique, à des usages, à une classe d'âge ...

Les canaux de distribution

Canaux de distribution

Quels canaux nos clients souhaitent-ils utiliser ?

Comment les concurrents atteignent-ils leurs clients ?

Quels canaux sont les plus efficaces ?

Quels sont les moins coûteux ?

Comment les intégrons-nous dans la relation client ?

=> flux par lesquels les propositions de valeur parviennent aux clients

=> la stratégie de communication dépendra de ces différents éléments

La relation client

Relations clients

Quelles relations nos « segments clients » souhaitent-ils que nous développions avec eux ?

Lesquels avons-nous établies ?

Comment sont-elles intégrées dans notre business model ?

Quel est leur coût ?

La (ou les) proposition(s) de valeur

Proposition de valeur

Quelle valeur proposons-nous au client ?

Parmi les problèmes du client quel est celui que nous contribuons à résoudre ?

Quel mix de produits et services proposons nous à chaque segment de clients ?

Quel besoin client satisfaisons nous ? Quelle est l'offre minimum viable ?

« La valeur est ce qui va permettre d'élargir, de conquérir et de fidéliser la clientèle en quête de plus-value : rapport qualité-prix, marque, qualité du produit-service et efficacité. Il est donc important, pour de se rendre compte de cette valeur, de connaître les besoins satisfaits, mais surtout les besoins qui restent insatisfaits, sur le marché, et d'analyser ce qui est offert par la concurrence. » Business Model Canvas : Élaborer une stratégie de développement Marbaise, Magali, 50Minutes.fr, 2015

Les coûts

Structure de coût

Quels sont les coûts qui ont le plus de poids dans notre business model ?

Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?

Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?

Les revenus

Sources de revenus

Quelle valeur nos clients perçoivent-ils dans notre offre ?

Combien sont-ils prêts à payer ?

Combien paient-ils actuellement ?

Quel est notre modèle de revenus ?

Quelle est notre politique de prix ?

Design Thinking : l'importance de l'ordre des sujets

Business Model Canvas

Structure des coûts	Flux de revenus
Partenaires clés	
Activités clés	Ressources clés
Proposition de valeur	
Relation avec les clients	Canaux de communication
Segments de clientèle	

Illustration : le cas Zara

➤ Un business model original : la « fast fashion » (mode à rotation rapide)

➤ 1990

➤ Proposition de valeur :

➤ Passionnés de la mode qui changent souvent de garde-robe

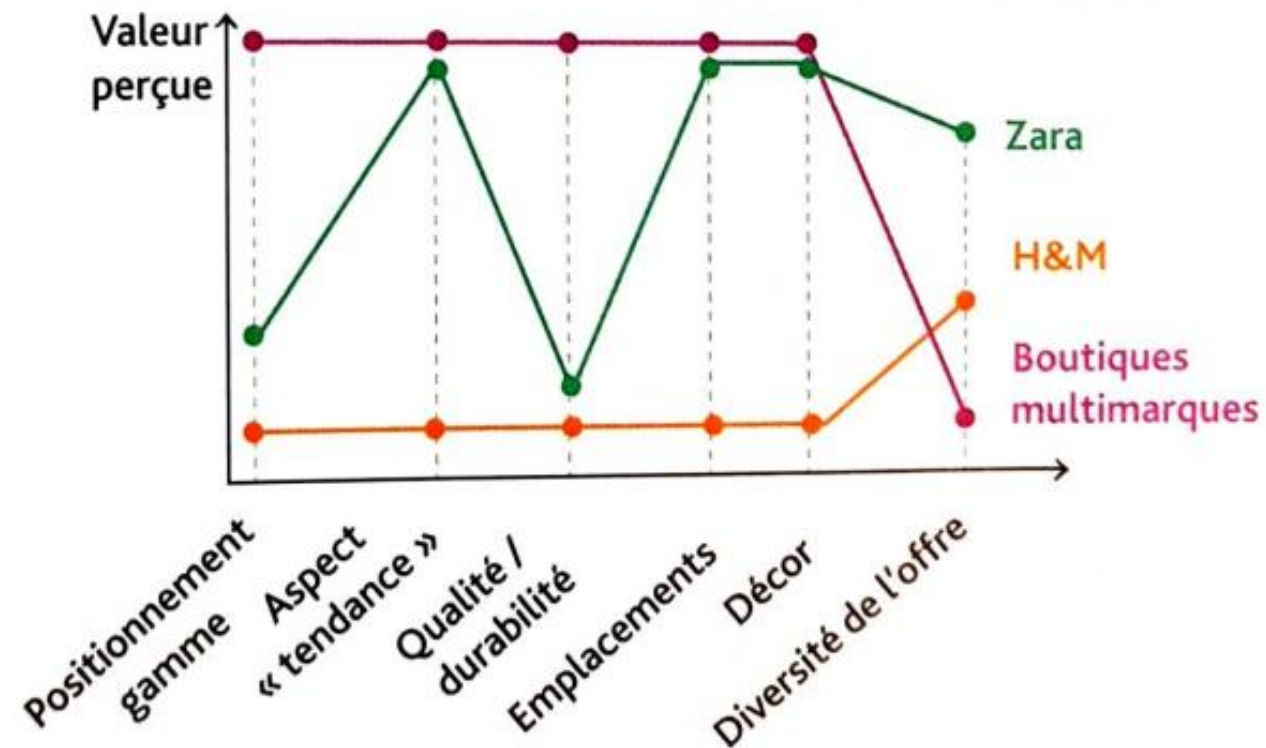
➤ Se distingue de ses concurrents par des produits plus « tendance », des nouveautés permanentes et des managins à l'ambiance plus sophistiquée

➤ Positionnement plus haut de gamme

➤ Micro collections à prix bas tout au long de l'année

Conclusion : brouille les frontières entre les segments traditionnels

Courbe de valeur de Zara



Questions

- Qu'est-ce qui fait l'originalité et la cohérence du business model de Zara ?
- Ce business model crée-t-il un avantage concurrentiel ?
- Cet avantage concurrentiel est-il durable ?

Architecture de valeur

- Activités en circuit court : réalise toutes les opérations en interne, de la conception des vêtements à la vente en magasin
- Les stylistes des concurrents doivent prévoir la mode pour imaginer les prochaines collections, quand ceux de Zara parcourent le monde pour repérer puis dessiner des modèles qu'ils mettent en production immédiatement. 3 semaines entre la détection d'un produit et son arrivée en magasin
- Fabrique les vêtements dans ses propres ateliers, à proximité des magasins pour pouvoir mettre en rayon en 15 jours les modèles dessinés (versus une fabrication 100% en Asie). A l'origine : en Espagne. Depuis 2018 40% en Asie.
- Pas de magasins franchisés

L'équation économique

- Le coût de production est 20% supérieur à celui des fabrications asiatiques des concurrents, mais l'entreprise se rattrape sur la rotation des stocks : « le bon produit au bon moment » = moins d'invendus, moins de démarques = marges supérieures
- L'intégration verticale des usines aux magasins coûte plus cher, mais rattrapage sur les stocks : stocks de 50% VS 80% chez les concurrents : les besoins en fonds de roulement sont plus faibles, compensant les immobilisations engagées plus élevées = les capitaux engagés sont les mêmes

Se différencier : le choix stratégique d'un business model

- Chaque industrie a en général un business model « type » => la question est donc de voir comment s'en différencier
 - Par exemple Porsche se différencie sur le bruit inimitable de ses moteurs, la fabrication exclusivement allemande, les compétences de ses vendeurs, la qualité du service après-vente, le prestige de la marque ...
 - Patagonia : vêtements de sport conçus à partir de fibres naturelles : jouent sur la dimension écologique : fibres naturelles, réparation des vêtements usés, donation d'une partie des bénéfices à des associations qui préservent l'environnement et la biodiversité (+ les media)
- Il s'agit dans ces deux exemples d'une *stratégie de différenciation* (voire de niche) :
 - Leurs produits sont perçus comme plus désirables que ceux de leurs concurrents
 - C'est la willingness to pay
- Exemple d'une stratégie inverse : les compagnies low cost

Le business model : faire et ne pas faire

- Le business model conduit à faire des choix mais aussi à identifier ce que l'entreprise doit ne pas faire pour rester cohérente :
- C'est la notion des arbitrages
 - Par exemple nécessaire pour rester sur un marché (exemple avec eHarmony Versus Tinder)
- C'est l'originalité dans l'agencement des arbitrages qui font un véritable avantage concurrentiel, plus d'un produit ou une technologie
- Mais même un business model cohérent et original finit pas pouvoir être copié ... ce qui permet de reboucler avec les 5 (+1) forces de Porter

Comment tirer partie d'un avantage concurrentiel

- Une combinaison d'éléments complexes
 - Plutôt que de se focaliser sur un élément particulier, mieux vaut chercher une combinaison complexe d'éléments du business model qui serait difficile de copier
 - Ex chez Zara : il s'agit d'une combinaison d'éléments organisationnels, commerciaux et de savoir-faire difficile à copier dans leur entièreté en étant aussi efficaces > « culture d'entreprise »
- Le coût d'opportunité
 - Au-delà de la difficulté de copier le modèle, les coûts nécessaires pour le mettre en place seront prohibitifs
 - Ex avec les compagnies aériennes low cost : changer de stratégie du tout au tout nécessiterait trop d'investissements et le risque de perdre une partie majeure de sa clientèle. De la même manière, une stratégie hybride ne fonctionne pas non plus. Aucun élément n'est difficile à copier en soi, mais l'imitation est terriblement coûteuse
 - En revanche : la situation est différente pour Zara pour les concurrents ayant la même cible de clients

Barrières à l'imitation

➤ Pour avoir un avantage concurrentiel durable :



Deux illustrations

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE : BUSINESS CANVA



PARTENAIRES CLÉS

- Marques d'appareil photo
- Association de photographes
- Aéro-clubs français
- Comités de fan de spotting
- > Partenaires qui pourraient financer notre application

Si l'application se développe :

- Partenariat avec Flight Radar et Spotter Guide



ACTIVITÉS CLÉS

- Présentation des lieux adéquats pour la pratique de spotting d'avion
- Conseils sur les avions observables, conditions d'accès au spot, parking à proximité, check-list des équipements en fonction des aéroports
- Rappel en fonction de la géolocalisation des spotters sur des types d'avions spéciaux arrivant sur des aéroports
- Partage de photos prises sur les lieux de spot.
- Echanges entre spotters, commentaires
- Classement des aéroports en fonction des densités de trafic



RESSOURCES CLÉS

- Application Flight Radar 24
- Site Spotter Guide
- Personnes dédiées à la création de l'application
- Nos connaissances, compétences et notre expérience concernant le SPOTTING (recueil d'informations)
- Réseaux sociaux, pages de spotters



PROPOSITION DE VALEUR

- Un service : une application inédite (aucun site européen de spotting n'existe) qui référence tous les lieux de spotting dans les aéroports français, actualisés en temps réel. Espace de partage d'informations sur la pratique du spotting.
- Services complémentaires de l'application : informations pratiques pour les débutants.
- Répondre à un besoin : les spotters ou débutants ont des difficultés à trouver des lieux de spotting en France
- Faciliter la prise de photos et l'observation grâce à des conseils personnalisés.



RELATIONS AVEC LES CLIENTS

- Relation Intra-communautaire : échanges en passionnés constants
- Mailing pour les abonnés
- Avis google play, App store
- Notation de l'application
- Numéro service après vente (version premium).
- Relation à travers nos différents réseaux sociaux.



CANAUX DE DISTRIBUTION

- App Store
- Google PLAY (android)
- Publicités à travers les réseaux sociaux : Instagram et facebook (sponsoring)
- Groupes communautaires de SPOTTING et blogs
- Influenceurs dans le domaine de l'aviation



SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Passionnée de spotting, d'aérien ainsi que quelques curieux de la discipline.

3 profils principaux :

- spotters professionnels
- spotters amateurs
- débutants

Majoritairement gente masculine (65% selon les statistiques du questionnaire sur un échantillon représentatif de 115 participants)
Jeunes âgés entre 18 et 25 ans



STRUCTURE DE COÛTS

- Coût principal : création et mise à jour (maintenance) de l'application (environ 8000 euros)
- Partenariats rémunérés
- Dépôt d'un brevet (environ 300 euros)
- Déplacement des membres pour vérifier des spots



SOURCES DE REVENUS

- Mise en place d'un abonnement premium avec davantage de fonctionnalités : (9 euros par mois sur Flight Radar)
- Clients prêts à payer entre 2 et 5 euros par mois (45 % sur 115 réponses) et 5 à 10 euros (28 % sur 115 réponses)



PARTENAIRES CLÉS

- Marques d'appareil photo
- Association de photographes
- Aéro-clubs français
- Comités de fan de spotting
- > Partenaires qui pourraient financer notre application

Si l'application se développe :

- Partenariat avec Flight Radar et Spotter Guide



ACTIVITÉS CLÉS

- Présentation des lieux adéquats pour la pratique de spotting d'avion
- Conseils sur les avions observables, conditions d'accès au spot, parking à proximité, check-list des équipements en fonction des aéroports
- Rappel en fonction de la géolocalisation des spotters sur des types d'avions spéciaux arrivant sur des aéroports
- Partage de photos prises sur les lieux de spot.
- Echanges entre spotters, commentaires
- Classement des aéroports en fonction des densités de trafic



RESSOURCES CLÉS

- Application Flight Radar 24
- Site Spotter Guide
- Personnes dédiées à la création de l'application
- Nos connaissances, compétences et notre expérience concernant le SPOTTING (recueil d'informations)
- Réseaux sociaux, pages de spotters



PROPOSITION DE VALEUR

- Un service : une application inédite (aucun site européen de spotting n'existe) qui référence tous les lieux de spotting dans les aéroports français, actualisés en temps réel. Espace de partage d'informations sur la pratique du spotting.
- Services complémentaires de l'application : informations pratiques pour les débutants.
- Répondre à un besoin : les spotters ou débutants ont des difficultés à trouver des lieux de spotting en France
- Faciliter la prise de photos et l'observation grâce à des conseils personnalisés.



RELATIONS AVEC LES CLIENTS

- Relation intra-communautaire : échanges en passionnés constants
- Mailing pour les abonnées
- Avis google play, App store
- Notation de l'application
- Numéro service après vente (version premium).
- Relation à travers nos différents réseaux sociaux.



CANAUx DE DISTRIBUTION

- App Store
- Google PLAY (android)
- Publicités à travers les réseaux sociaux : Instagram et facebook (sponsoring)
- Groupes communautaires de SPOTTING et blogs
- Influenceurs dans le domaine de l'aviation



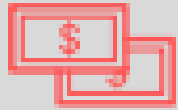
SEGMENTS DE CLIENTÈLE

Passionnée de spotting, d'aérien ainsi que quelques curieux de la discipline.

3 profils principaux :

- spotters professionnels
- spotters amateurs
- débutants

Majoritairement gente masculine (65% selon les statistiques du questionnaire sur un échantillon représentatif de 115 participants)
Jeunes âgés entre 18 et 25 ans



STRUCTURE DE COÛTS

- Coût principal : création et mise à jour (maintenance) de l'application (environ 8000 euros)
- Partenariats rémunérés
- Dépôt d'un brevet (environ 300 euros)
- Déplacement des membres pour vérifier des spots



SOURCES DE REVENUS

- Mise en place d'un abonnement premium avec davantage de fonctionnalités : (9 euros par mois sur Flight Radar)
- Clients prêts à payer entre 2 et 5 euros par mois (45 % sur 115 réponses) et 5 à 10 euros (28 % sur 115 réponses)

Portée et limites de l'analyse du business model

- Utile comme grille d'analyse ... mais il reste impossible de prédire entièrement (correctement) l'évolution dans le temps d'une entreprise
 - Illustration avec la bulle internet des années 2000 ...
 - Et les *licornes*
 - Exemple avec Whatsapp, racheté par Facebook pour 22 milliards de dollars alors que Whatsapp ne génère aucun revenu ... Messagerie instantanée gratuite et sans publicité avec plus de 1,5 milliards d'utilisateurs actifs mensuels

Lecture des deux articles

Questions :

- De quel secret s'agit-il ?
- Quelles sont les deux thèses défendues dans ces deux articles ?
- Quelles limites mettent-elles en lumière ?