

Analyse Stratégique

Session 1/5

nicolas.maistre@gmail.com

06 16 06 58 13

3

Analyse Stratégique – MGF4

Session 1 – 4h

Mardi 5 octobre AM

Les challenges de l'entreprise
Rôles et obligations, objectifs,
écosystème

La stratégie de l'entreprise
origine et concepts clé

Session 2 – 4h

Jeudi 7 octobre AM

Différents niveaux de stratégie

La segmentation stratégique

L'analyse stratégique externe

PESTEL, Forces de Porter

Groupes Concurrentiels

Facteurs Clé de Succès

Méthode des scénarios

Session 3 – 4h

Mardi 16 novembre AM

L'analyse stratégique interne

Chaîne de valeur

Ressources & compétences

Avantage concurrentiel

Externe + Interne = SWOT

Session 4 – 4h

Vendredi 19 novembre PM

La création de valeur

Les stratégies concurrentielles

Les stratégies de groupe

Les stratégies de développement

Session 5 – 4h

Jeudi 9 décembre AM

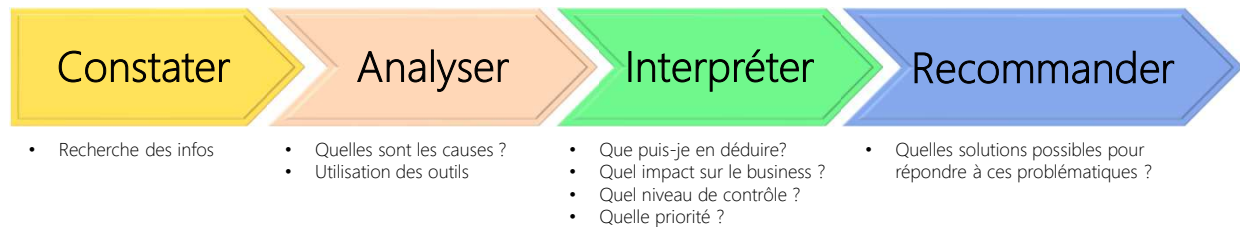
Les matrices de gestion

Partiel

Q&A - Feedback du cours

4

Le cycle Master c'est aller plus loin...



Analyser une situation, un cas, une entreprise, un marché ne se limite pas à un simple constat. Il faut interpréter les informations recueillies, évaluer les impacts et en déduire des recommandations



6

Programme - Session 1

- Introduction et processus
- Les challenges de l'entreprise
 - Rôles et obligations
 - Objectifs
 - Ecosystème
- La stratégie de l'entreprise
 - Origine
 - Concepts clé

7

Histoire de flops



10



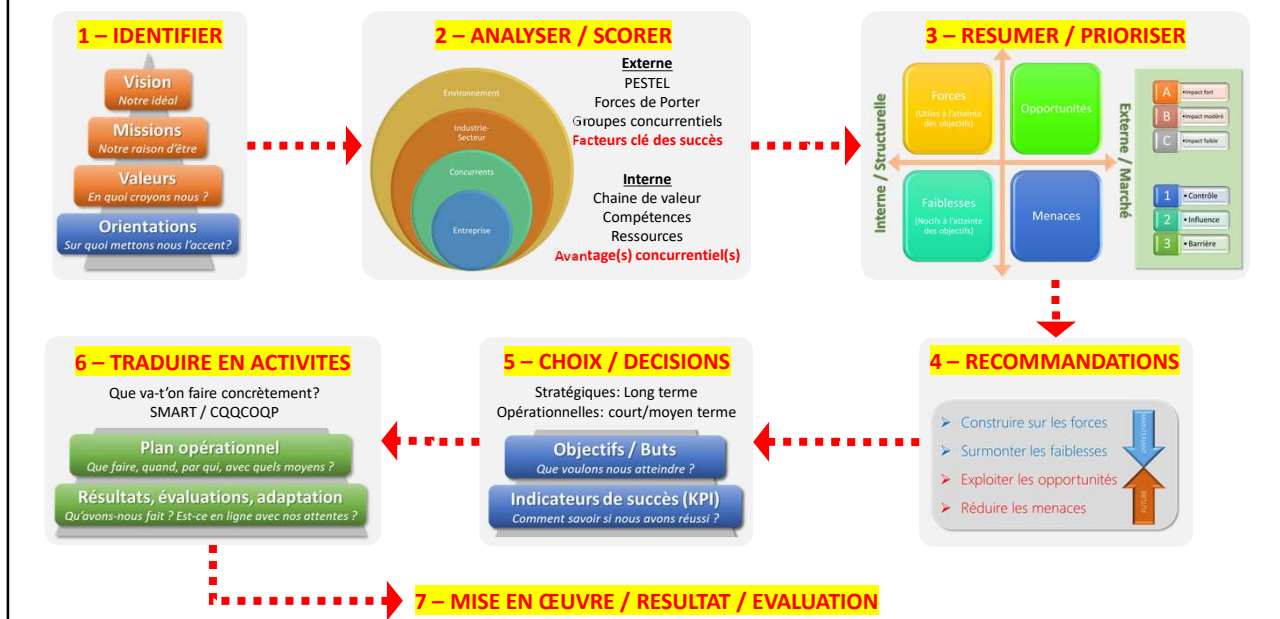
“Strategy without Tactics is the slowest route to victory.

Tactics without Strategy is the noise before the defeat. ”

Sun Tzu, the art of war

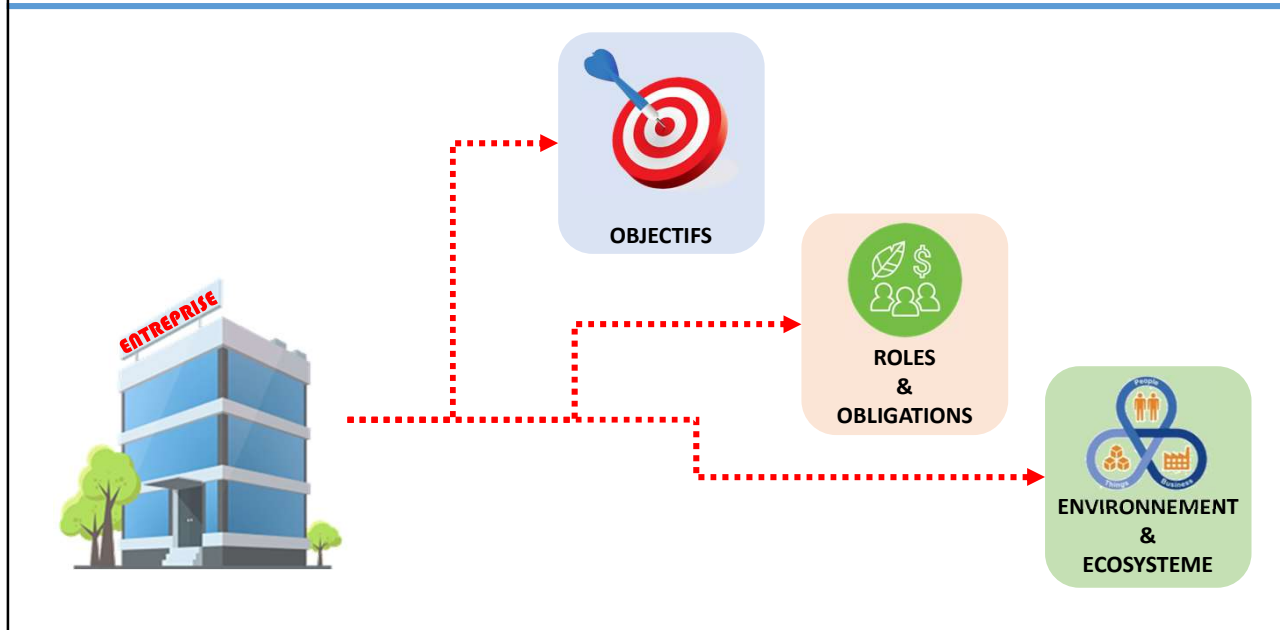
11

Le processus d'analyse stratégique



12

Les challenges de l'entreprise



13

Les challenges de l'entreprise

- Rôles et obligations au 21^{ème} siècle
- Objectifs
- Ecosystème
- Qui décide quoi ?

14

Rôles de l'entreprise

Environnemental



Ressources naturelles
Pollution
Emission de gaz à effet de serre
Recyclage

Economique



Créer de la valeur
Produire des biens et services
Réaliser du profit
Rémunérer ses propriétaires et actionnaires

Ethique



Lutte contre la corruption
Transparence dans les décisions
Payer ses impôts

Social



Fournir des emplois
Organiser la vie au travail
Former, qualifier et insérer
Parité, diversité, inclusion

Sociétal



Participer à la vie collective
Satisfaire aux obligations juridiques
Interaction avec les parties prenantes

15



16

Les challenges de l'entreprise

- Rôles et obligations
- **Objectifs**
- Ecosystème
- Qui décide quoi ?

17

Exemple



1837 - Création
Thierry Hermès
Fabrique de harnais



1880 - Déménagement
24, faubourg Saint-Honoré
Harnais et sellerie les plus légers



1922 – Début de la maroquinerie. Après un voyage au Canada, Emile Hermès obtient l'exclusivité du « fermetout » américain. Il va l'appliquer aux bagages.

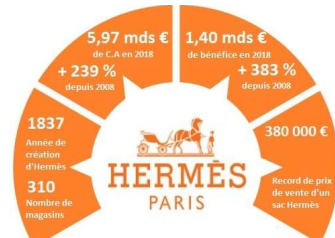
1925 - Nouveaux métiers
Vêtements, bijoux, montres,
sandales, bagages



5 juin 1993
5,08€



1993 - Entrée en bourse
2018 - Entrée au CAC 40



1937 - Premier carré de soie



18

Les objectifs de l'entreprise

**Obtenir un
avantage
concurrentiel**



VALUE
Créer de
la valeur

FUTURE
Pérenniser
l'entreprise

**Performance
économique**



19

Les objectifs de l'entreprise

Avantage concurrentiel

- Surpasser ses concurrents
- Détenir une position dominante dans son environnement concurrentiel
- Obtenir une rente de situation.

Performance économique

- Améliorer la rentabilité, donc la valeur financière de l'entreprise.

Créer de la valeur

- Faire du profit
- Autres formes de création de valeur selon les différentes parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients)
- Valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits

Pérenniser l'entreprise

- Assurer la présence de l'entreprise sur le long terme
- Maîtriser la trajectoire de développement de l'entreprise.

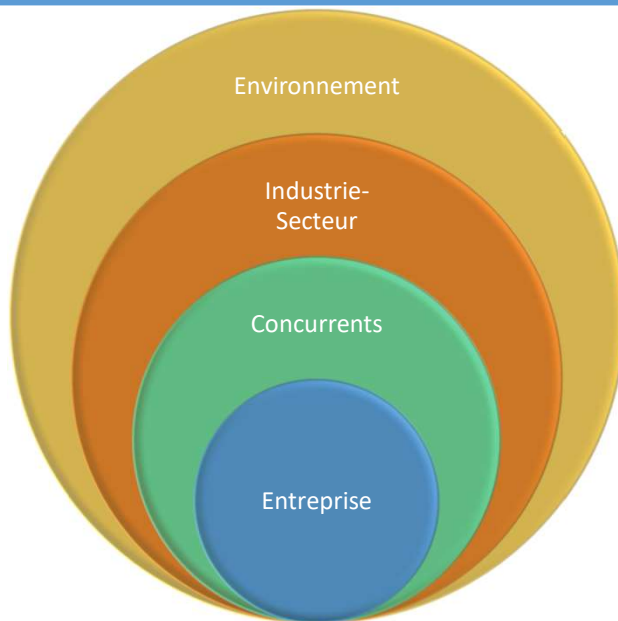
20

Les challenges de l'entreprise

- Rôles et obligations
- Objectifs
- Ecosystème
- Qui décide quoi ?

21

L'entreprise dans son écosystème



Le macro-environnement

- L'ensemble des facteurs globaux qui ont un impact sur les organisations d'une même zone géographique.

L'industrie – Le secteur

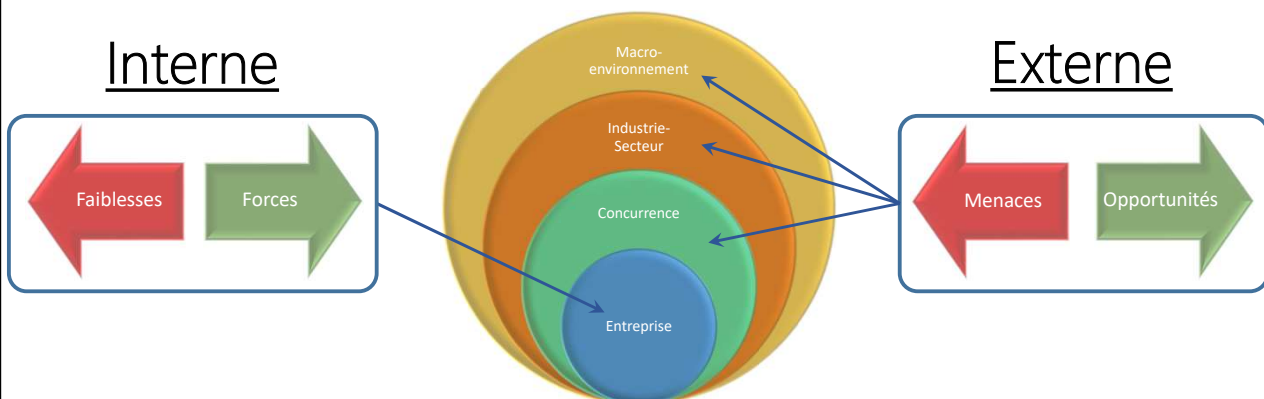
- Le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise.
- Il comprend les fournisseurs, les clients et d'autres entreprises qui proposent le même type de biens ou services sans être des concurrents directs.

Les concurrents

- Les organisations qui présentent des caractéristiques communes et adoptent des stratégies convergentes.

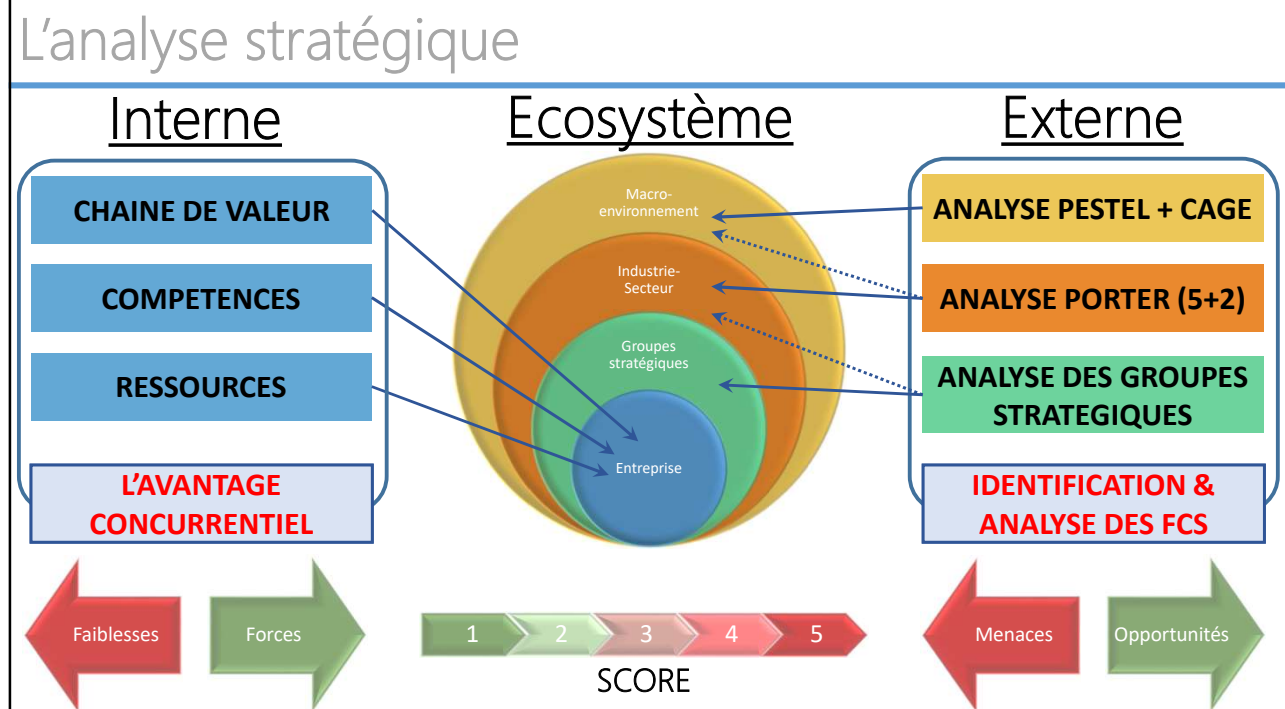
22

L'écosystème de l'entreprise



...et ca, c'est une analyse SWOT

23



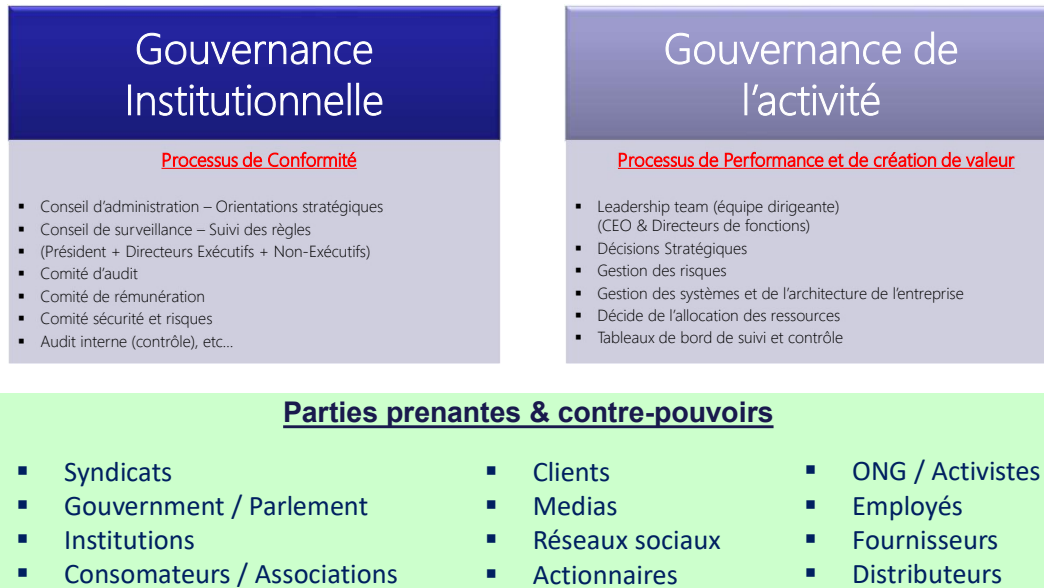
24

Les challenges de l'entreprise

- Rôles et obligations
- Objectifs
- Ecosystème
- Qui décide quoi ?

25

Qui décide des orientations stratégiques ?



26

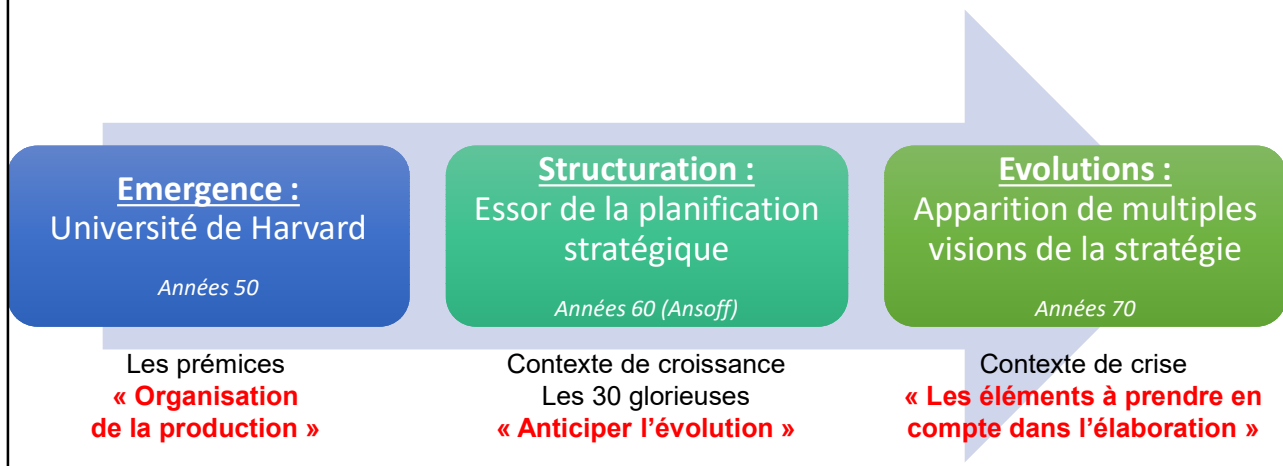
La stratégie de l'entreprise

- Origines et évolutions de la stratégie d'entreprise
- Concepts clés : missions, vision, valeurs, orientations, objectifs
- Exo : LVMH
- Exo : Lafarge

27

Origines de la stratégie d'entreprise

- Dans la Grèce antique, le stratège était «celui qui commande l'armée»
(Strato : armée, Agos : celui qui conduit)
- La stratégie est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre des objectifs



28

La pensée stratégique



29

L'approche stratégique contemporaine



30

Concepts clés : Vision

Principales caractéristiques

- La vision permet de formaliser un futur attirant pour une entreprise.
- Une projection à très long terme qui repose sur l'interprétation de ce que seront l'avenir d'un secteur et la place que tiendrait l'entreprise dans ce secteur.
- La vision est donc la finalité, l'ambition, le projet que se donne l'entreprise.

Questions clés

- Que voulons-nous être ?
- Quel est l'avenir de notre secteur ?
- Quelle est la place de notre entreprise dans ce futur ?

31

Concepts clés : Missions

Principales caractéristiques

- Les missions caractérisent la vocation, la raison d'être de l'entreprise.
- Elles reposent sur l'identification des principales activités de l'entreprise, de ses spécialisations, de ses ressources et compétences clés, de ses objectifs stratégiques.
- Les missions permettent de fixer les orientations quotidiennes des individus.

Questions clés

- Que faisons-nous ?
- Quelle est notre vocation ?

32

Concepts clés : Valeurs

Principales caractéristiques

- Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires.
- Elles influencent les comportements que les managers et les employés devraient adopter dans la réalisation de la mission de l'entreprise.
- Elles forment la culture de l'entreprise.

Questions clés

- Qui sommes-nous ?
- En quoi croyons-nous ?

33

Concepts clés : Orientations stratégiques

Principales caractéristiques

- Les grands axes stratégiques de l'entreprise en lien avec les rôles qu'elle veut jouer
- Les piliers sur lesquels l'entreprise va s'appuyer
- Les engagements de l'entreprise en lien avec ses rôles ou certains de ses rôles

Questions clés

- Quels rôles considérons-nous comme essentiels ?
- Sur quoi voulons nous nous appuyer pour exécuter notre stratégie ?
- Quels vont être nos engagements ?

34

Concepts clés : Objectifs

Principales caractéristiques

- L'objectif est un critère de mesure de la performance (parts de marché, chiffre d'affaires, etc.).
- C'est la transposition des missions et de la vision en critères chiffrés et mesurables.
- Il permet de préciser, de prioriser et de hiérarchiser l'intention stratégique.

Questions clés

- Quels résultats devons-nous atteindre ?
- Dans quels délais devons-nous les atteindre ?

35

Exercice: LVMH

36

A vous de jouer



- Rendez vous sur le site internet de LVMH
- Recherchez les différents éléments de la pensée stratégique du groupe
- Remplissez le tableau
- Aidez vous des définitions des concepts clé

37

Exemple



Vision	Être le leader mondial du luxe, avec une devise, la passion créative	
Missions	Assurer le développement de chacune de ses Maisons dans le respect de leur identité et de leur autonomie en mettant à disposition toutes les ressources nécessaires à la création, à la fabrication et à la distribution sélective de leurs créations.	
Valeurs	L'âme de notre Groupe et de nos Maisons s'exprime dans tout ce que nous entreprenons. Elle repose sur les valeurs fondamentales qui irriguent notre Groupe et qui sont partagées par tous.	
	Être créatifs et innovants La créativité et l'innovation sont inscrites dans nos gènes. Elles ont, au fil du temps, assuré le succès de nos Maisons et assis leur légitimité. Socle de nos Maisons, ce tandem créativité-innovation est au cœur d'une délicate équation : renouveler notre offre et être résolument tournés vers l'avenir, tout en s'inscrivant dans le respect de notre patrimoine.	Offrir l'excellence Au sein du Groupe, aucun compromis n'est possible sur la qualité. Parce que nous incarnons l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus abouti, nous portons une attention minutieuse aux détails et à la perfection : du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que nous cultivons notre différence.
	Cultiver l'esprit d'entreprise Agile, l'organisation décentralisée du Groupe favorise l'efficacité et la réactivité. Elle stimule les initiatives individuelles en confiant des responsabilités importantes à chacun. Notre esprit d'entreprise facilite la prise de risque et encourage la persévérance ; il nécessite un esprit pragmatique et une capacité à mobiliser des équipes en les entraînant vers des objectifs ambitieux.	S'engager pour un impact positif Chacune des actions du Groupe et de ses collaborateurs est porteuse de nos engagements en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement. Ils sont le fondement de la performance et de la pérennité de nos Maisons. Convaincus qu'il n'y a pas de produit désirable sans société durable, nous avons à cœur d'assurer que nos produits et la façon dont ils sont fabriqués impactent positivement l'ensemble de notre écosystème et les territoires dans lesquels nous sommes implantés, et que notre Groupe contribue activement à un avenir meilleur.
Orientations Stratégiques	Le respect de ces valeurs constitue le pilier de la performance et de la pérennité de nos Maisons , de leur ancrage dans l'air du temps et dans la société qui les entoure. Dès sa création, le Groupe a voulu faire du développement durable l'un de ses axes stratégiques. Aujourd'hui, cette démarche apporte une réponse forte à l'enjeu de la responsabilité éthique de l'entreprise en général et de la place qu'un groupe tel que LVMH se doit d'occuper au sein de la société française et internationale . <u>Rôles: environnemental, social, sociétal, éthique, économique</u>	

38

Structure et stratégies

- L'entreprise et ses domaines d'activité stratégique
- Niveaux de stratégie
- Les décisions stratégiques et opérationnelles
- Exercice : Décisions chez Canal+

39

Les domaines d'activité stratégique (DAS)



Le (ou les) métier de l'entreprise peut être décliné en différents **D**omaines d'**A**ctivités **S**tratégiques (**DAS**)

Chaque **DAS** regroupe alors un ensemble homogène d'activités



Chaque **DAS** implique des ressources, des compétences et des savoir-faire distincts répondant à un besoin précis sur un marché particulier.

40

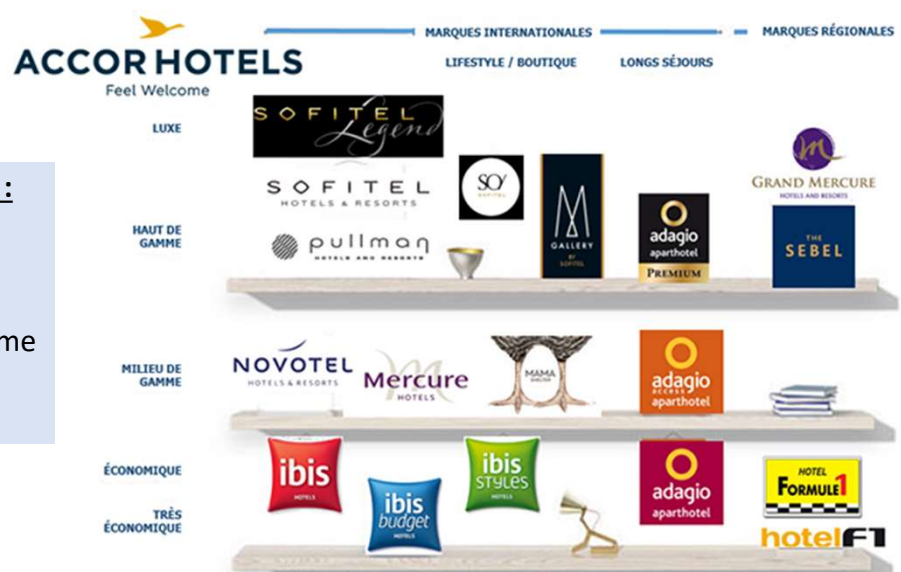
Exemple

Métier du groupe Accor :

- L'hôtellerie.

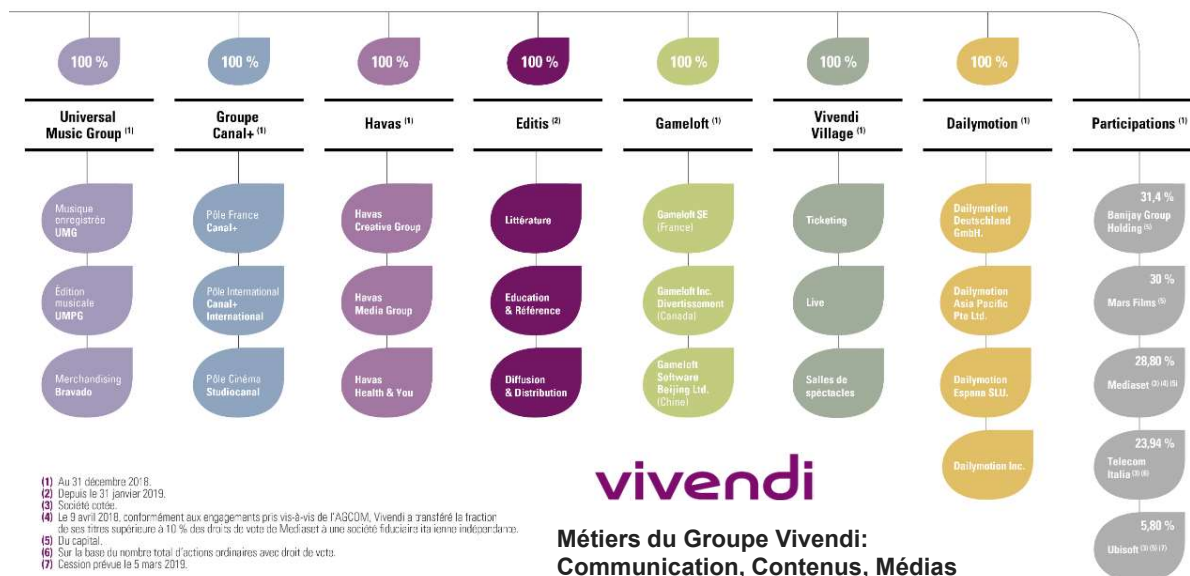
3 segments :

- Luxe / haut de gamme
- Milieu de gamme
- Économique



41

Exemple



42

Exemple

LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

6 SECTEURS D'ACTIVITÉ - 75 MAISONS À L'IDENTITÉ FORTE

VINS & SPIRITUEUX



Moët & Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy, Château d'Yquem... Autant de domaines mondialement reconnus dont les origines se confondent avec celles d'appellations et terroirs des vins et spiritueux les plus prestigieux. Quelles soient situées en Champagne, dans le Bordelais ou dans les régions viticoles les plus renommées, ces Maisons souvent séculaires partagent une forte culture de l'excellence.

MODE & MAROQUINERIE



Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Celine, Loewe, Kenzo, Givenchy, Pink Shirtmaker, Fendi, Emilio Pucci, Marc Jacobs, Berluti, Nicholas Kirkwood, Loro Piana, Rimowa et Patou composent le groupe d'activités Mode & Maroquinerie. Tout en respectant l'identité et l'autonomie de gestion des marques ainsi rassemblées, LVMH soutient leur développement en mettant à leur disposition des ressources communes.

PARFUMS & COSMÉTIQUES



Acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, LVMH regroupe des Maisons françaises mondialement établies : Christian Dior, Guerlain, Givenchy et Kenzo. Le Groupe possède également d'autres Maisons dans le domaine de la beauté : Benefit, Fresh, Acqua di Parma, Parfums Loewe, Make Up For Ever, Maison Francis Kurkdjian, Fenty Beauty by Rihanna, KVD Vegan Beauty et Marc Jacobs Beauty.

MONTRES & JOAILLERIE



Comptant parmi les acteurs les plus emblématiques du marché, les Maisons de Montres & Joaillerie de LVMH opèrent dans la joaillerie et les montres avec les Maisons Bvlgari, Chaumet, Fred, TAG Heuer, Hublot et Zenith. Quête de l'excellence, créativité et innovation guident chaque jour les Maisons de cette activité.

DISTRIBUTION SÉLECTIVE



L'activité Distribution sélective est représentée par Sephora, premier distributeur au monde de la beauté sélective. Le Bon Marché, grand magasin à l'atmosphère unique situé à Paris ainsi que DFS et Starboard Cruise Services, présent dans la distribution spécifiquement conçue pour la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail).

AUTRES ACTIVITÉS



Sont regroupés ici, Groupe Les Echos, qui réunit des titres de référence de la presse économique et culturelle, Royal Van Lent, spécialisé dans le design et la construction de yachts de haute qualité, commercialisés sous la bannière Feadship, les activités hôtelières Cheval Blanc et Belmond, qui développent une collection d'hôtels d'exception.

43

Fin de la session 1