

# ***La Ligue nationale de hockey (LNH)***

**Étude de cas réalisée par Eric Brunelle, François Normandin et Jérémie Scaire-Laframboise**



- Êtes-vous des fans de hockey? Fans du hockey de la LNH? Si oui, qu'est-ce que vous aimez dans ce sport et dans cette ligue?
- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué à la lecture du cas? Qu'est-ce qui a retenu votre attention?



# Définition de la stratégie d'entreprise

« Une **allocation de ressources** qui engage l'organisation dans le **long terme** en configurant son **périmètre d'activité** et qui vise à satisfaire les attentes des **parties prenantes**, l'obtention d'un **avantage concurrentiel** et la création de valeur pour les clients. »

Inspiré de Johnson *et al.* (2017)



## L'avantage concurrentiel

Tout élément qui génère un « [...] écart entre la valeur qu'il crée pour [les] clients et les coûts engagés à cette fin, [et qui seront] supérieur[s] à l'écart équivalent chez [les] concurrents. »

Johnson *et al.* (2017 : 263)



Les **ressources** sont « [...] les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser. »

Les **compétences** sont « [...] les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources. »

Johnson *et al.* (2017:263)



## Les composantes de l'avantage concurrentiel (modèle VRIO)

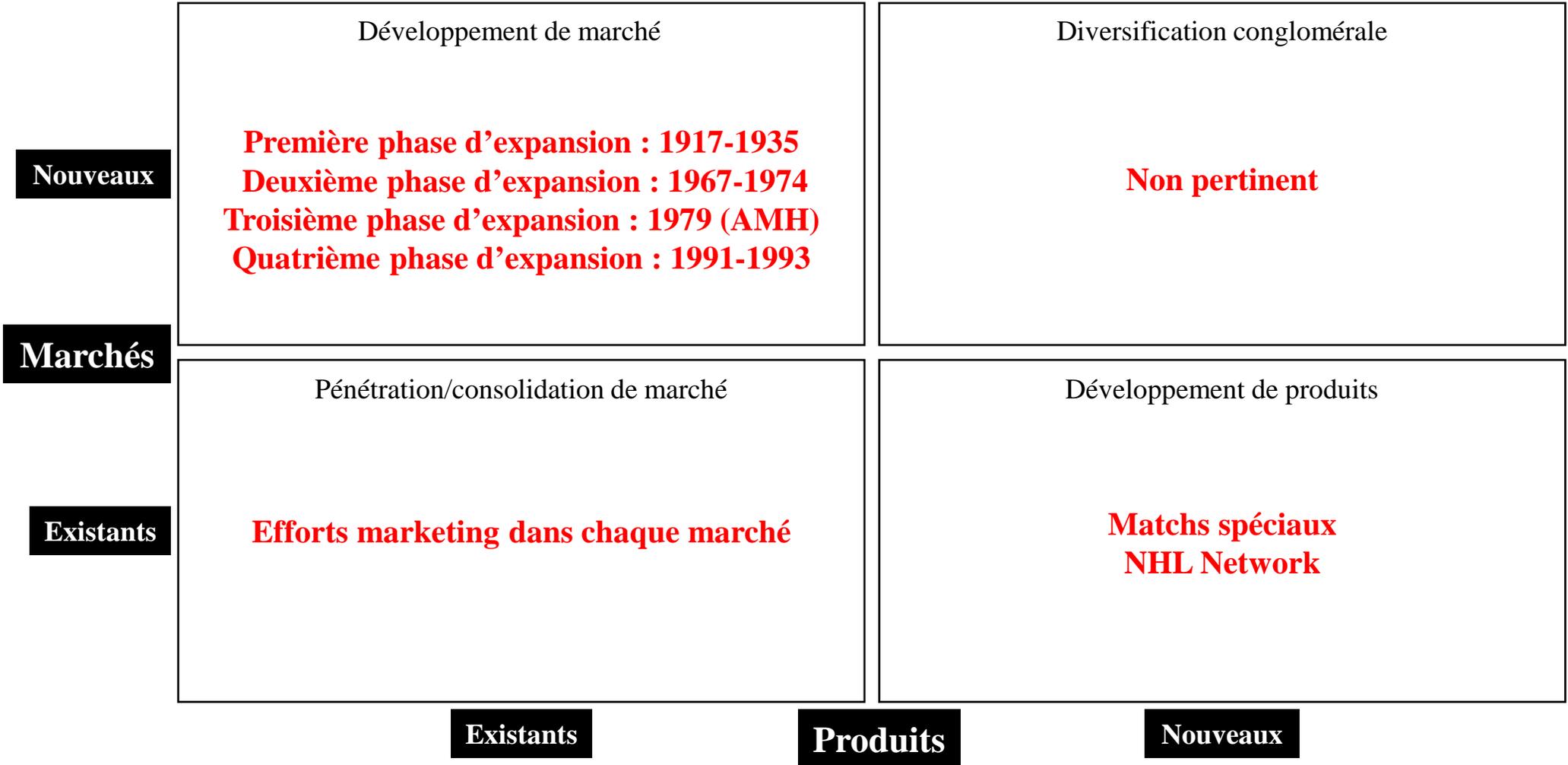
L'organisation possède un avantage concurrentiel lorsque les ressources et les compétences menant à l'élaboration d'un produit ou d'un service :

- Génèrent de la **valeur** aux yeux du client;
- Sont **rares**;
- Sont **inimitables**;
- Sont bien exploitées par l'**organisation**.

Johnson *et al.* (2017 : 118)



# Les voies de la croissance : la matrice d'Ansoff



# Les moyens de la croissance



# Les concurrents de la Ligue nationale de hockey

Europe



Création : 2008  
Clubs : 24



Création : 1975  
Clubs : 14



Création : 1975  
Clubs : 15

Extraliga  
(République tchèque)



Création : 1993  
Clubs : 14

Deutsche Eishockey Liga



Création : 1994  
Clubs : 14



Création : 1938  
Clubs : 12

Amérique du Nord



Création : 1936  
Clubs : 31



Création : 1969  
Clubs : 18



Création : 1980  
Clubs : 20



Création : 1966  
Clubs : 22

Hockey universitaire



Sport professionnel nord-américain



Création : 1920  
Clubs : 32



Création : 1903  
Clubs : 30



Création : 1946  
Clubs : 30



Création : 1993  
Clubs : 24



## La proposition de valeur de la LNH

« La proposition de valeur est la raison pour laquelle les clients se tournent vers une entreprise ou vers une autre. Cette proposition résout un problème que le client a ou satisfait un besoin de ce même client. Chaque proposition de valeur consiste en un ensemble de produits et/ou de services répondant aux exigences d'un segment de clientèle spécifique. En ce sens, la proposition de valeur est un regroupement ou un ensemble d'avantages qu'une entreprise offre à ses clients. »

Osterwalder & Pigneur (2010 : 22)



## ***Proposition de Valeur***



Quelle valeur délivrons-nous au client ?  
Quels besoins clients satisfaisons-nous ?  
Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ?  
Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?

### **CARACTERISTIQUES**

*Nouveauté*  
*Performance*  
*Personnalisation*  
*«Mission à accomplir»*  
*Design*  
*Marque / Notoriété*  
*Prix*  
*Réduction de coûts*  
*Réduction de risques*  
*Accessibilité*  
*Utilité / Convivialité*

# *Sources de Revenus*

Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ?  
Pour quelle offre paient-ils actuellement ?  
Quelle est la fréquence de paiement ?  
Comment préféreraient-ils payer ?  
Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?

## **TYPES**

*Vente de biens*  
*Forfait d'utilisation*  
*Abonnement*  
*Prêt / Location / Crédit-bail*  
*Licence*  
*Frais de courtage*  
*Publicité*

## **PRIX FIXES**

*Prix listés*  
*Dépendant des options du produit*  
*Dépendant du segment client*  
*Dépendant du volume*

## **PRIX VARIABLES**

*Négociation (marchandage)*  
*Gestion de la rentabilité*  
*Marché temps réel*



# *Segments Clients*

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

## **EXEMPLES**

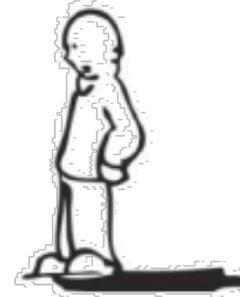
*Marchés de masse*

*Marchés de niche*

*Marchés segmentés*

*Marchés diversifiés*

*Plates-formes multi-faces*



# ***Canaux de distribution***



A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ?

Comment les atteignons-nous ?

Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ?

Lesquels sont les plus rentables ?

Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?

## **PHASES**

### *1. Sensibilisation*

*Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre?*

### *2. Evaluation*

*Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?*

### *3. Achat*

*Comment permettons-nous aux clients d'acquérir nos produits et services ?*

### *4. Livraison*

*Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?*

### *5. Service après vente*

*Comment fournissons-nous un service après vente ?*

## ***Relation Client***



Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ?

Lesquelles avons-nous établies ?

Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ?

Quel est leur coût ?

### **EXEMPLES**

*Assistance personnalisée*

*Assistance personnalisée dédiée*

*Self-service*

*Services automatisés*

*Communautés*

*Co-création*

## ***Structure de Coûts***

Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ?  
Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?  
Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?

### **VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT :**

*Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?*  
*Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?*

### **EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES**

*Coûts fixes (salaires, locations, services publics)*  
*Coûts variables*  
*Economies d'échelle*  
*Economies de gamme*



## ***Partenaires Clés***



Qui sont nos partenaires clés ?  
Qui sont nos fournisseurs clés ?  
Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ?  
Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?

### **OBJECTIFS DU PARTENARIAT**

*Optimisation et Economie*

*Réduction des risques et incertitudes*

*Acquisition de ressources ou activités spécifiques*

# La matrice pouvoir/attention

## NIVEAU D'ATTENTION

		NIVEAU D'ATTENTION	
		Faible	Élevé
POUVOIR	Faible	<b>Médias</b> <b>A</b> Effort minimal	<b>B</b> À garder informés
	Élevé	<b>Partisans</b> <b>C</b> À garder satisfaits <b>Commanditaires</b>	<b>Joueurs (AJLNH)</b> <b>D</b> Acteurs clés <b>Propriétaires</b>



## ***Ressources Clés***



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

### **TYPES DE RESSOURCES**

*Physiques*

*Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)*

*Humaines*

*Financières*

## *Activités Clés*

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



### **CATEGORIES**

*Production*

*Résolution de problèmes*

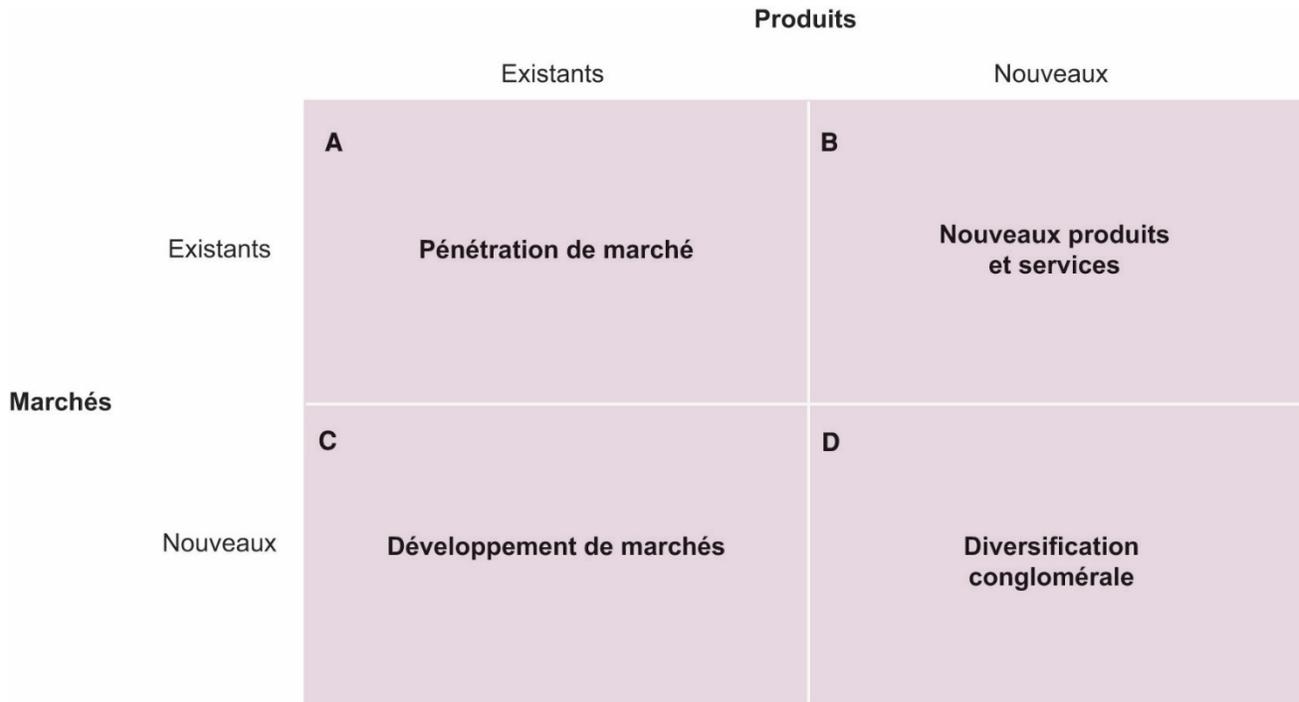
*Plateforme / Réseau*

# La synthèse



# La croissance

## 1. Quelles sont les voies de croissance envisageables?



## 2. Quels sont les moyens de croissance envisageables?

