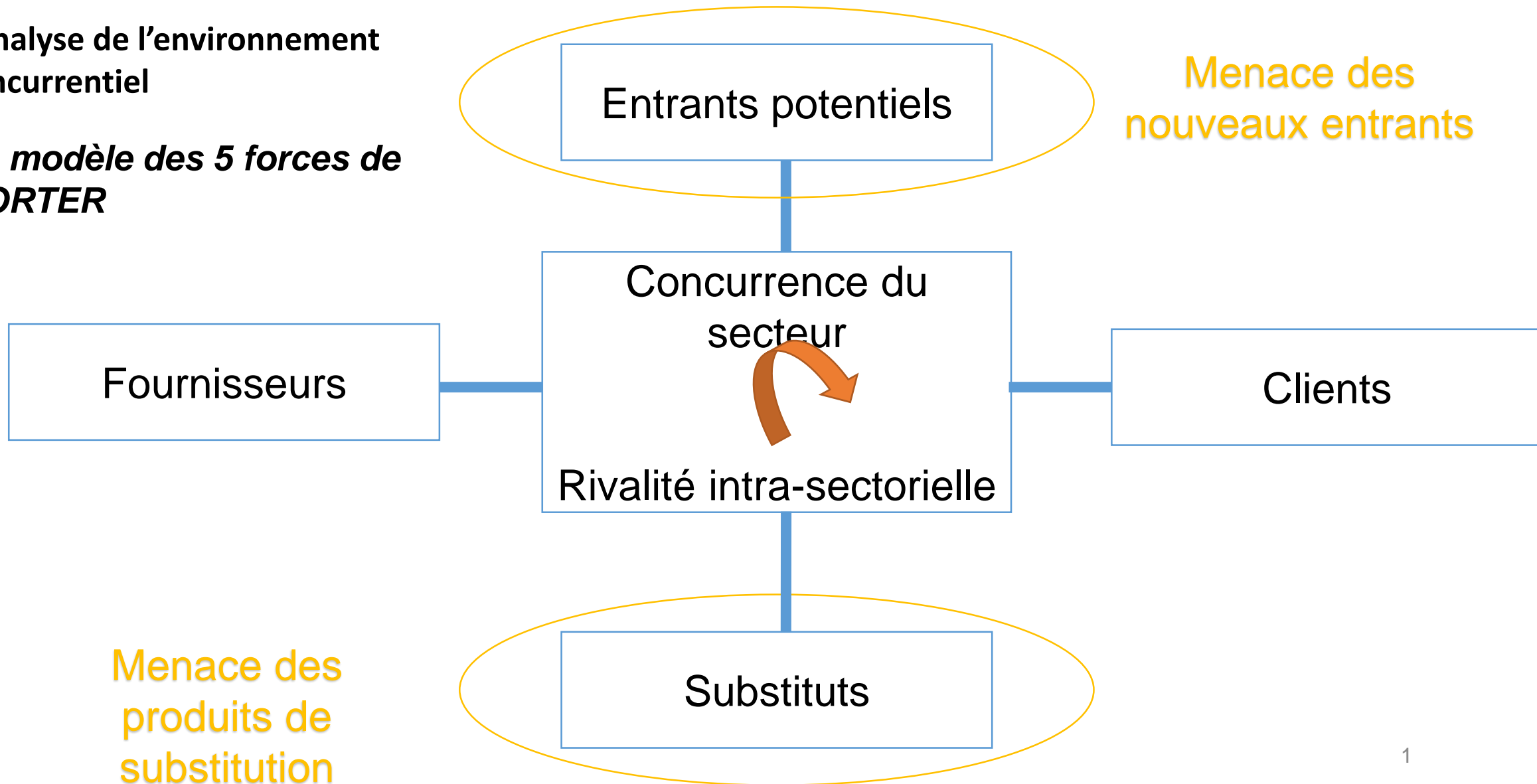


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

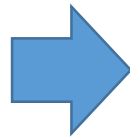


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

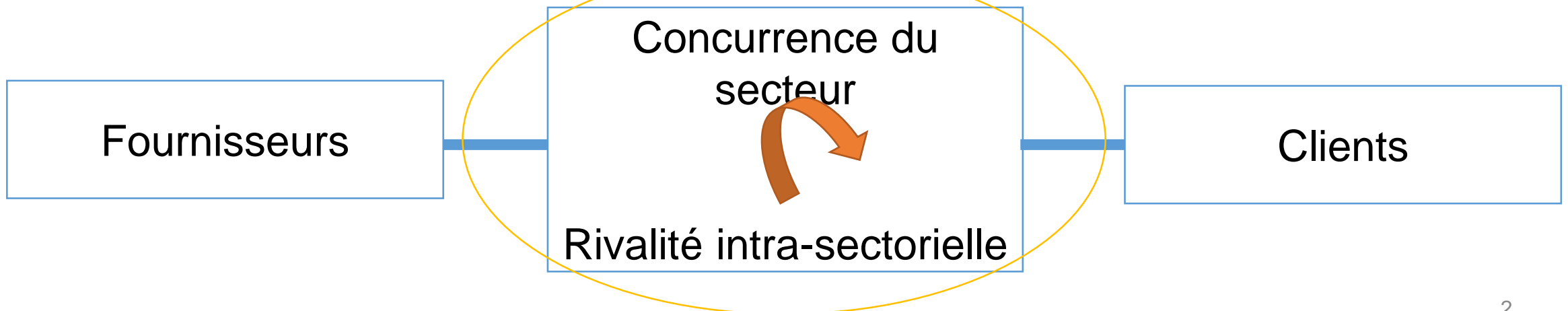
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) Le modèle des 5 forces de PORTER

Rivalité entre les concurrents existants d'autant plus forte que ...



- La marché est à maturité
- Entreprises de tailles comparables
- Coûts fixes élevés
- Faible différenciation entre produits

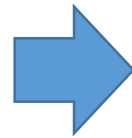


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

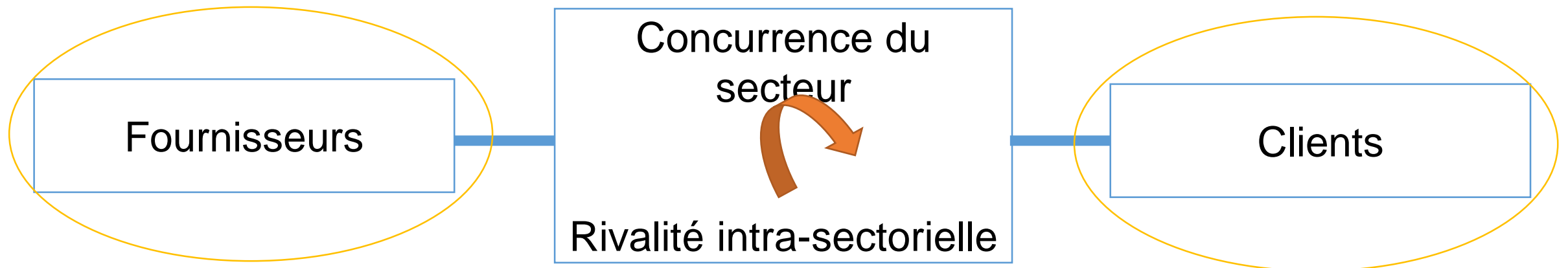
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) Le modèle des 5 forces de PORTER

Les clients peuvent utiliser leur pouvoir de négociation afin ...



- D'obtenir un meilleur rapport qualité/prix
- Contester certaines politiques
- Faire preuve de loyauté et de fidélité

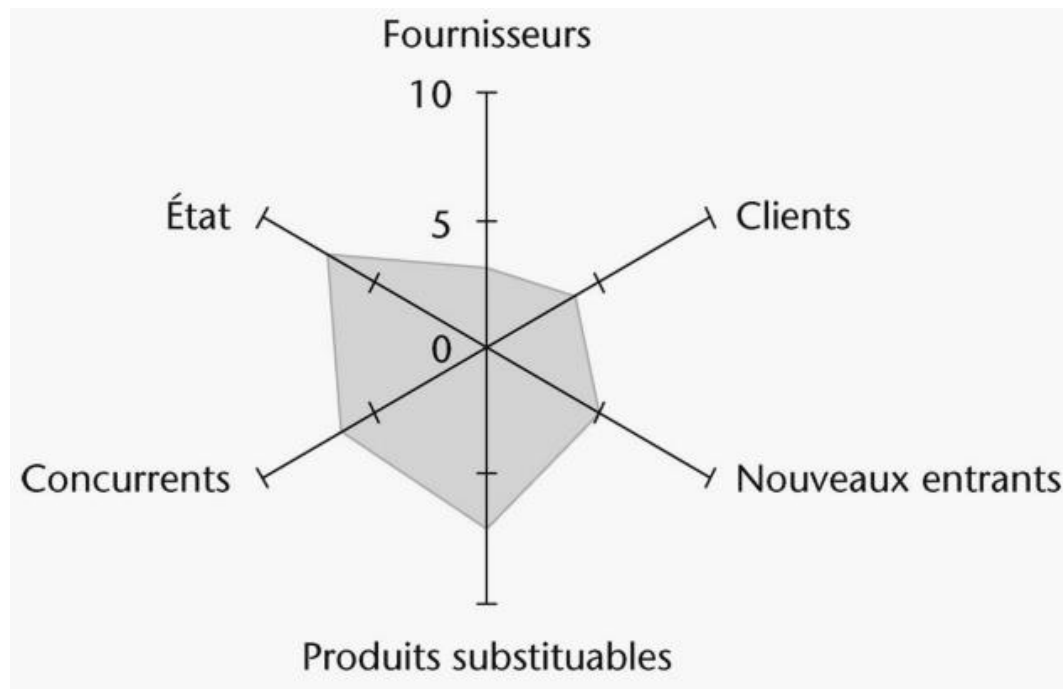


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

L'hexagone sectoriel (*Fréry, 2000*)

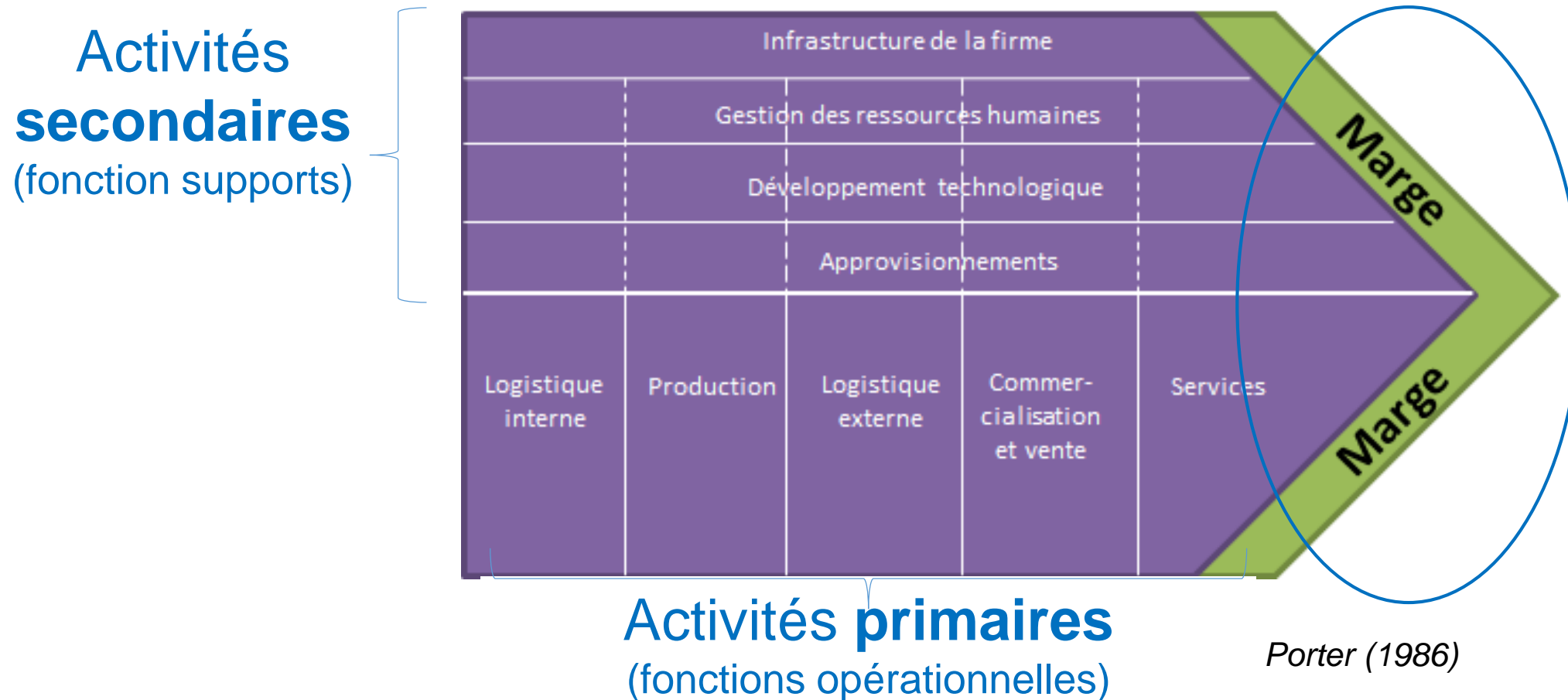


1. Visualiser rapidement la situation concurrentielle
2. Hiérarchiser les forces en présence
3. Comparer plusieurs environnements concurrentiels

III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

La chaîne de valeur permet d'**analyser** comment l'entreprise **organise ses activités**.



III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

Activités **secondaires** (fonctions supports)

- Infrastructure
 - Services nécessaires à une entreprise
- GRH
 - Ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour gérer son personnel
- Développement technologique
 - Ensemble des processus qui assurent une faisabilité industrielle
- Système d'information
 - Permet la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations

III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

Activités **primaires** (fonctions opérationnelles)

- | | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Logistique amont | ➤ Réception, stockage et affectation des moyens de production |
| Production | ➤ Transformation des moyens de production |
| Logistique aval | ➤ Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients. |
| Commercialisation (Mkg) | ➤ Tâches orientées vers l'achat du produit par le client |
| Services | ➤ Ensemble des services permettant d'accroître ou maintenir la valeur du produit |

III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

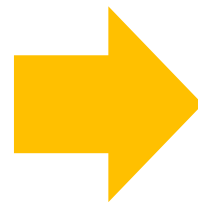
- *Optimiser les éléments de la chaîne de valeur : intégration verticale ou externalisation*

Les **sources de valeur** sont réparties dans les **différentes fonctions de l'entreprise**

Optimiser chaque élément de la chaîne de valeur



Unités **non créatrices** de valeur

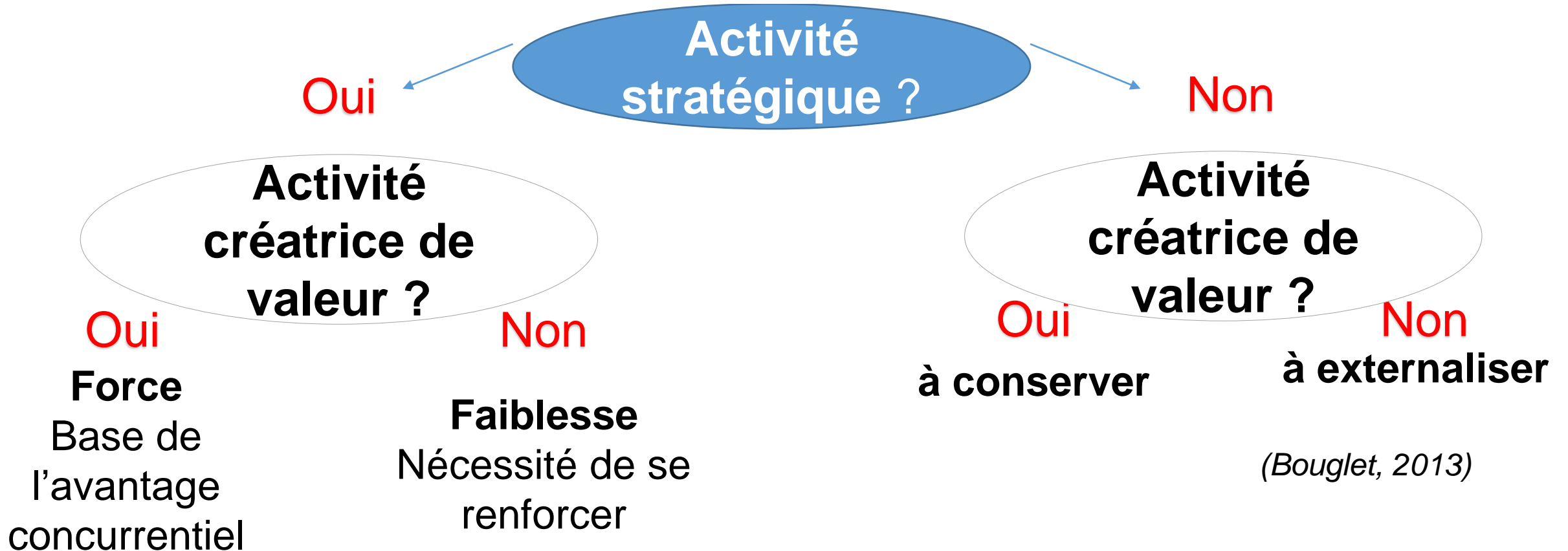


Externalisation

III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

- *Optimiser les éléments de la chaîne de valeur : intégration verticale ou externalisation*



III. Construire son avantage concurrentiel

1. Analyser sa chaîne de valeur

La chaîne de valeur : Outil pour analyser les coûts et la différenciation

Analyse précise de **la structure de coûts** et décompose les coûts totaux d'un produit

Analyse les **sources de différenciation** d'un produit ou service :

- Distinguer ce qui est **unique**
- Ce qui **différencie** de la concurrence

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

➤ Théorie fondatrice en stratégie : **Ressource Based View**

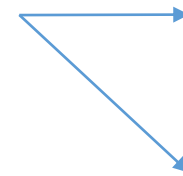
Performance des entreprises passe par leur **singularité**.

Avantage concurrentiel peut être créé en gérant les ressources de manière à ce qu'elles se caractérisent par :

- **Caractère propre**
- **Non imitable**
- **Non substituable**
- **Rare**

VRIN

2 possibilités pour créer des ressources



Relation nouvelle entre les actifs existants

Par apprentissage

Bengtsson et Kock (2000) ; Barney (1986, 1991) ; Nonaka (1994)



III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

➤ Théorie fondatrice en stratégie : **Ressource Based View**

Objectif : **Protection des ressources** en permettant le moins possible à un concurrent de les identifier et de les imiter.

Stratégie à adopter : Individuelle + Isolement



→ **Gérer durablement des ressources uniques !**

Or, plus les produits et services sont **complexes**, plus il est **difficile pour les firmes de posséder et de développer seules les ressources** nécessaires à cette création.

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

- ✓ Les ressources et compétences

Ressources
&
Compétences



**Capacités
stratégiques**



**Avantage
concurrentiel**

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

Ressources (ce que nous avons)		Compétences (ce que nous faisons bien)
Machines, bâtiments, matières premières, produits, brevets, etc.	Physiques	Compétences industrielles, efficacité, productivités, flexibilité, marketing
Actifs, trésorerie, investisseurs	Financières	Capacité à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie, des créanciers, des débiteurs
Managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients	Humaines	Capacité à faire acquérir aux individus de l'expérience, des connaissances, un savoir-faire, à construire des relations, à motiver, à innover.

Johnson *et al.* 2017

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

Toutes les capacités stratégiques **ne contribuent pas forcément** à la construction d'un avantage concurrentiel.

Certaines capacités ont **plus de valeur que d'autre** et représentent **un facteur clé de succès** dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise.



Évaluer ces capacités
stratégiques

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

L'**outil VRIN** permet de distinguer les capacités stratégiques afin de mettre en lumière les éléments déterminants de certaines d'entre elles.

Barney et Hesterly, 2009

La capacité stratégique est-elle...

...source de Valeur ajoutée ?

Oui

Non
→

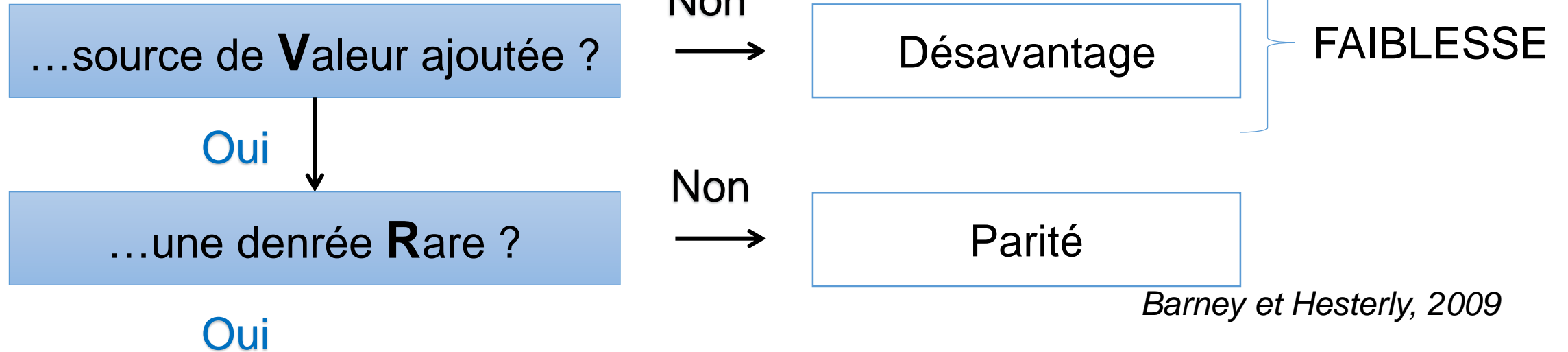
Désavantage

FAIBLESSE

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

La capacité stratégique est-elle...



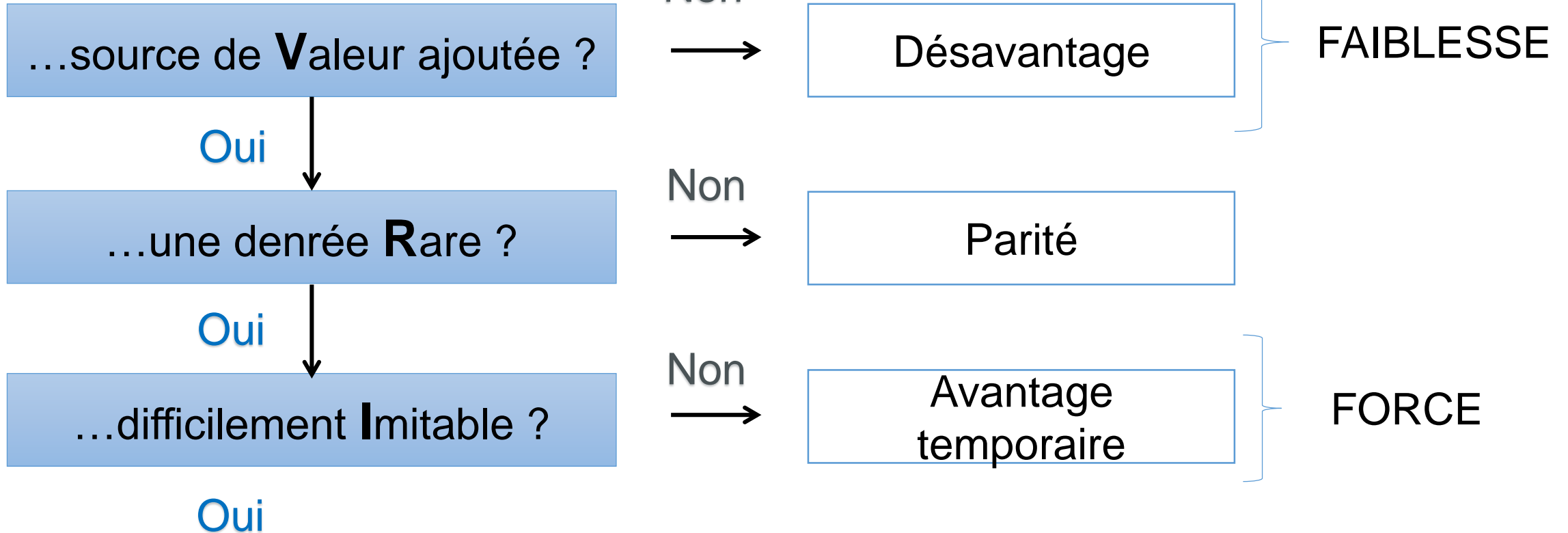
Plus une capacité stratégique est **rare** sur le marché plus elle aura de la valeur.

À l'inverse, plus on la **trouve facilement** et moins sa valeur sera élevée.

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

La capacité stratégique est-elle...



Une **capacité stratégique** rare, qui produit de la valeur, mais facilement imitable, ne restera pas rare très longtemps

III. Construire son avantage concurrentiel

2. Evaluer ses ressources et compétences

La capacité stratégique est-elle...

