

Programme de FORMATION



CREATION DE VALEUR

Auteur : Hung TRAN
Consultant

COMPETIS Sarl
ACTIPOLE :
31, route de Wantzeneau
67800 HOENHEIM
Tél. 03 90 22 28 30 Fax. 03 88 18 82 10
www.compétis.fr

Réf.	Date	Version	Nombre pages
301HT203	19/01/04	1.0	7

*« La vision sans action est un monde de rêve ...
L'action sans vision est un cauchemar »*

- Proverbe japonais

SOMMAIRE :

1	Le programme de formation	3
2	Le support de formation.....	4
	2.1 La chaîne de valeur	4
	2.2 La filière économique	5
	2.3 L'offre positive ou l'offre fusionnelle	6
	2.4 L'arène de compétition selon PORTER	7
	2.5 L'avantage concurrentiel.....	8
	2.6 Créer de la valeur	9
	2.7 Les Facteurs Clés de Succès	10
	2.8 L'analyse SWOT ou le Diagnostic SWOT	11
	2.9 Le bilan	13
3	Les études de cas	14
	3.1 LES PRESSIONS EXTERNES PAR LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS	14
	3.2 LES MENACES EXTERNES.....	14
	3.3 LA SUBSTITUTION	15
	3.4 OPTIMISATION POUR OBTENIR L'AVANTAGE COMPETITIF ..	15
	3.5 LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION	15
	3.6 LA CREATION D'UN NOUVEL ESPACE DE MARCHÉ.....	16
4	ANNEXE – Les fiches d'exercices de formation « CREATION VALEUR »	2
	4.1 Fiche N°1 : Chaîne de valeur.....	2
	4.2 Fiche N°2 : Forces concurrentielles PORTER	2
	4.3 Fiche N°3.a : Valeur acheteur	3
	4.4 Fiche N°5 : Facteurs Clés de Succès.....	3
	4.5 Fiche N°3.b : Sources avantage.....	2
	4.6 Fiche N°6 : Diagnostic SWOT	2

1 Le programme de formation

Objectifs :

- Comprendre l'outil stratégique puissant, celui de **la chaîne de valeur**
- Connaître les **forces concurrentielles** selon le modèle de Michael PORTER
- Acquérir la notion de **l'avantage concurrentiel**
- Apprendre à faire **une analyse concurrentielle** de sa propre affaire

Quelques exercices (avec quelques outils issus des analyses stratégiques):

Exercice N°1 : Constituer la chaîne de valeur de votre projet

Exercice N°2 : Quelles sont les pressions environnementales de votre projet?

Exercice N°3 : Quels sont les éléments différenciation de votre produit ?

Exercice N°4 : Déterminer les éléments de l'offre qui ont une valeur pour le client et qui différencient l'entreprise.

Exercice N°5 : Déterminez les facteurs clés de succès de votre projet

Exercice N°6 : Faites le diagnostic rapide de votre projet

Quelques études de cas.

Les Fiches méthodiques. (Voir en ANNEXE)

2 Le support de formation

2.1 La chaîne de valeur



Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur représente le découpage de l'entreprise en une série d'activités élémentaires : de la génération d'idée à la vente, en passant par la conception, la fabrication, la logistique, la publicité, le service après vente ...

Exercice 1 : Reconstituez la chaîne de valeur de votre projet

L'analyse de la chaîne de valeur permet de savoir à quel niveau de la chaîne se situent les zones clés de la valeur ajoutée produite.

2.2 La filière économique



Le système des chaînes de valeur (ou la filière économique)

En analysant sa chaîne de valeur, celle des fournisseurs, des clients et de la concurrence, l'entreprise peut comprendre le comportement de ses coûts, identifier les activités qui contribuent le plus à la performance.

Outre les liens entre les activités de valeur formant la chaîne de valeur de l'entreprise, il existe aussi des interdépendances entre cette chaîne et celles de ses fournisseurs et canaux de distribution.

Il est possible de se créer une situation favorable (**avantage concurrentiel**) en les optimisant ou en les coordonnant.

Trois dimensions permettent de bien comprendre l'intérêt et l'importance de la filière économique :

- Un ensemble d'opérations techniques qui vont de la matière première jusqu'au produit acquis par le consommateur,
- Un ensemble de relations économiques et de transactions commerciales entre entreprises
- Un ensemble d'organisation qui coordonne des opérations techniques et des transactions commerciales.

2.3 L'offre positive ou l'offre fusionnelle



Une entreprise exerce les effets sur le client non seulement par son produit, mais aussi par le jeu des activités liées au système logistique, à l'achat, à la force de vente, à la fabrication et même à la gestion de l'information, ...

Exemple : la location de poids lourds est un bon exemple.

Le poids lourd influence directement sur les coûts logistiques du client (capacité du transport, facilité du chargement, entretien, énergétique)

Le camion a aussi des effets indirects :

- Suivre à la trace en temps réel le transport pour l'optimisation de tournée,
- Contribuer à la qualité de produit (choc, température, humidité) tout en diminuant le coût de conditionnement.
- Fournir la visibilité du sigle sur ses flans
- La location permet un meilleur emploi du financement

Pour améliorer la performance du client, il faut bien comprendre ses besoins, ce qui exige la même analyse de valeur.

2.4 L'arène de compétition selon PORTER



L'intensité concurrentielle entre concurrents directs dépend :

du nombre de concurrents, de la puissance relative des concurrents, du taux de croissance de l'industrie, du rapport entre l'offre et la demande, du degré de différenciation des produits, des barrières à la mobilité

La menace de nouveaux entrants dépend de :

- L'attractivité de l'industrie
- L'importance des barrières à l'entrée : économies d'échelles, effet d'expérience, propriété industrielle, accès aux matières premières, possibilité d'implantation, réglementation

Les produits de substitution exercent des pressions sur l'industrie s'ils proposent un meilleur rapport performances/coûts/prix

Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus élevé que : les achats sont concentrés ou représentent de gros volume, les produits sont indifférenciés, les coûts de changement sont élevés, les acheteurs ont une information complète, ...

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est d'autant plus élevé que : l'industrie n'est pas un débouché vital pour l'activité des fournisseurs, les coûts de changement sont élevés, les produits de substitution ne sont pas performants, le produit du fournisseur est important dans les achats de l'industrie, il y a pénurie d'offre

Exercice N°2 : Quelles sont les pressions environnementales de votre projet?

2.5 L'avantage concurrentiel



L'avantage concurrentiel

À l'origine de la différenciation :

- les savoir-faire technologiques
- les savoir-faire marketing

À l'origine d'un avantage de coût :

- le coût unitaire des facteurs de production (coût unitaire du travail et coût unitaire du capital)
- la productivité (procédé innovant, plein emploi des actifs, efforts d'analyse et de contrôle des coûts, motivation du personnel, effets d'échelle et d'apprentissage)

Hung TRAN Conseil en innovation et risques © Copyright

Construire un avantage concurrentiel c'est, physiquement et intellectuellement, faire les « choses » autrement que les autres.

Il existe deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel :

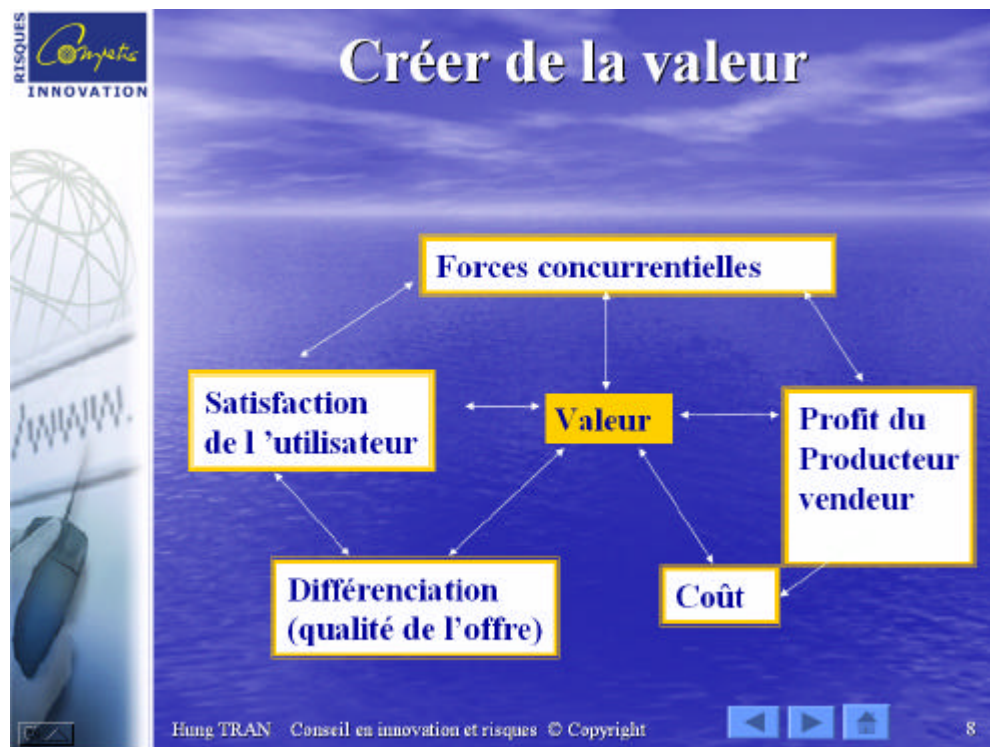
- La domination par les coûts,
- La différenciation.

Une firme se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une **caractéristique unique** à laquelle les clients attachent de la valeur.

La différenciation peut être fondée sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing, et sur toute une série d'autres facteurs.

Exercice N°3 : Quels sont les éléments de différenciation de votre produit ?

2.6 Créer de la valeur



Le produit (ou le service) doit apporter un avantage concurrentiel au client :

- Aider à la vente de ses propres produits donc développer le profit de l'acheteur,
- Améliorer son coût de fabrication,
- Contribuer à sa différenciation,
- Satisfaire les utilisateurs finaux,
- Lui permettre de mieux faire face à des forces concurrentielles

Si une entreprise parvient à réduire les coûts de son client ou à améliorer sa performance, le client sera prêt à payer un surprix.

Le principe est le même pour les familles et les consommateurs individuels, bien que la mesure des coûts et des résultats obtenus par les clients soient plus délicats.

Exercice N°4 : Déterminer les éléments de l'offre qui ont une valeur pour le client et qui différencient l'entreprise.

2.7 Les Facteurs Clés de Succès



Facteurs clés de succès

L'élément de l'offre qui a

- **une valeur pour les clients**

et/ou

- **un savoir-faire**

et/ou

- **un avantage de coût**

qui permet de créer un avantage concurrentiel

Hung TRAN Conseil en innovation et risques © Copyright 9

En règle générale on peut considérer que :

Les facteurs clés de succès sont les éléments sur lesquels se fonde, véritablement et en priorité, la concurrence entre les entreprises : de ce fait ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en terme de lutte concurrentielle.

Le recherche des facteurs clés de succès doit amener l'Entreprise à pouvoir les **énoncer de façon claire, concise et non ambiguë** et surtout à éviter de confondre cause et effet.

Pour aider à déterminer les **FCS**, voici une liste non exhaustive des principaux critères rencontrés : Prix – délai – notoriété – image – qualité – savoir faire – adaptation au besoin client – capacité de conseil – réseau de démonstration – logistique administrative – largeur de gamme – recherche et développement – innovation – prêts de matériels – ponctualité du rendez-vous – fiabilité – finition – robustesse – emballage ou packaging, etc ...

Exercice N°5 : Les facteurs de succès de votre projet

2.8 L'analyse SWOT ou le Diagnostic SWOT

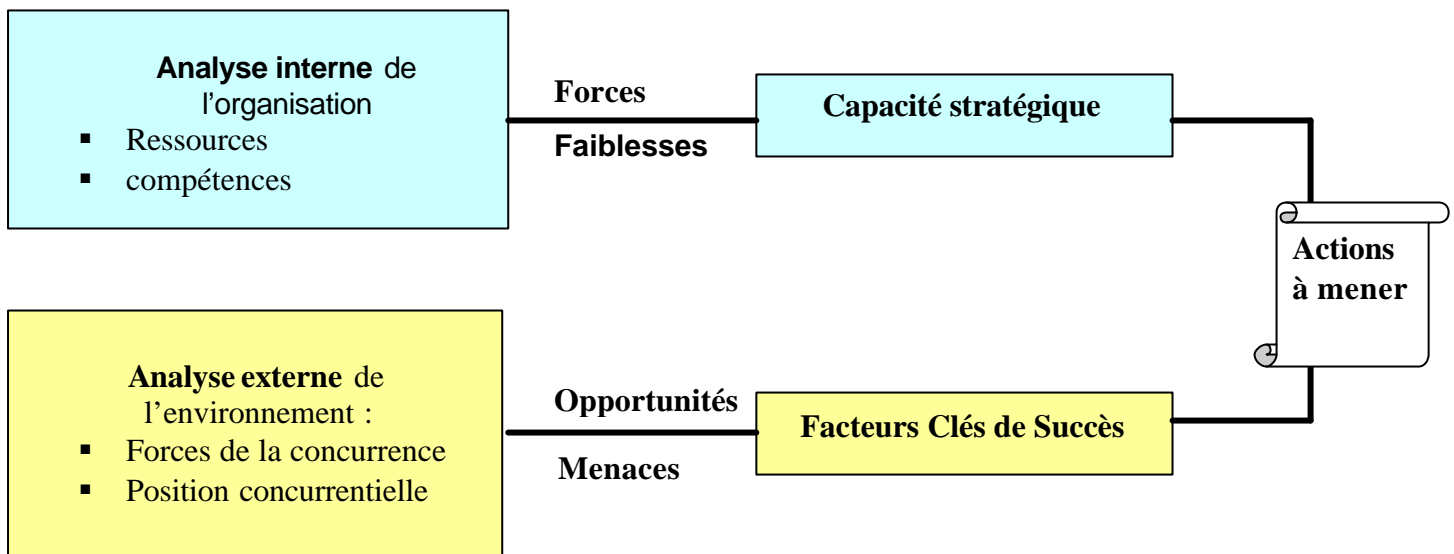
INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> • nos avantages • ce que nous faisons bien • les ressources intéressantes que nous avons • ce que les autres nous perçoivent comme forces 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les choses que nous faisons mal ? • Qu'est-ce que nous pouvons améliorer ? • Qu'est-ce que nous devons éviter ?
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • les tendances favorables • les changements environnementaux favorables • par ex. la maturité du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • les obstacles que nous devons faire face • le changement technologique va-t-il affaiblir notre position ? • ressources financières suffisantes ? • Nos faiblesses pourraient-ils menacer notre affaire
	OPPORTUNITES	MENACES

La veille concurrentielle a pour principale fonction d'évaluer les forces et faiblesses des concurrents tout en mettant en évidence les opportunités à saisir et les menaces à contourner.

L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation.

Exercice N°6 : Faites le diagnostic rapide de votre projet



« Comment mettre en place une démarche DIAGNOSTIC SWOT dans une entreprise type PME/PMI ? Quand, avec qui, pourquoi et comment ? »

Les caractéristiques propres à une entreprise de type PME/PMI sont :

- le manque d'intérêt pour la conceptualisation des idées,
- le manque de temps et de moyens pour se préoccuper du long terme,
- la capacité très limitée à s'investir dans les démarches lourdes et longues.

L'utilisation de l'analyse SWOT dans le contexte de PME/PMI, impose une démarche pragmatique qui doit aboutir à des effets immédiats.

Il serait judicieux de mettre en place une culture de projet, et faire décliner les objectifs stratégiques en différents projets.

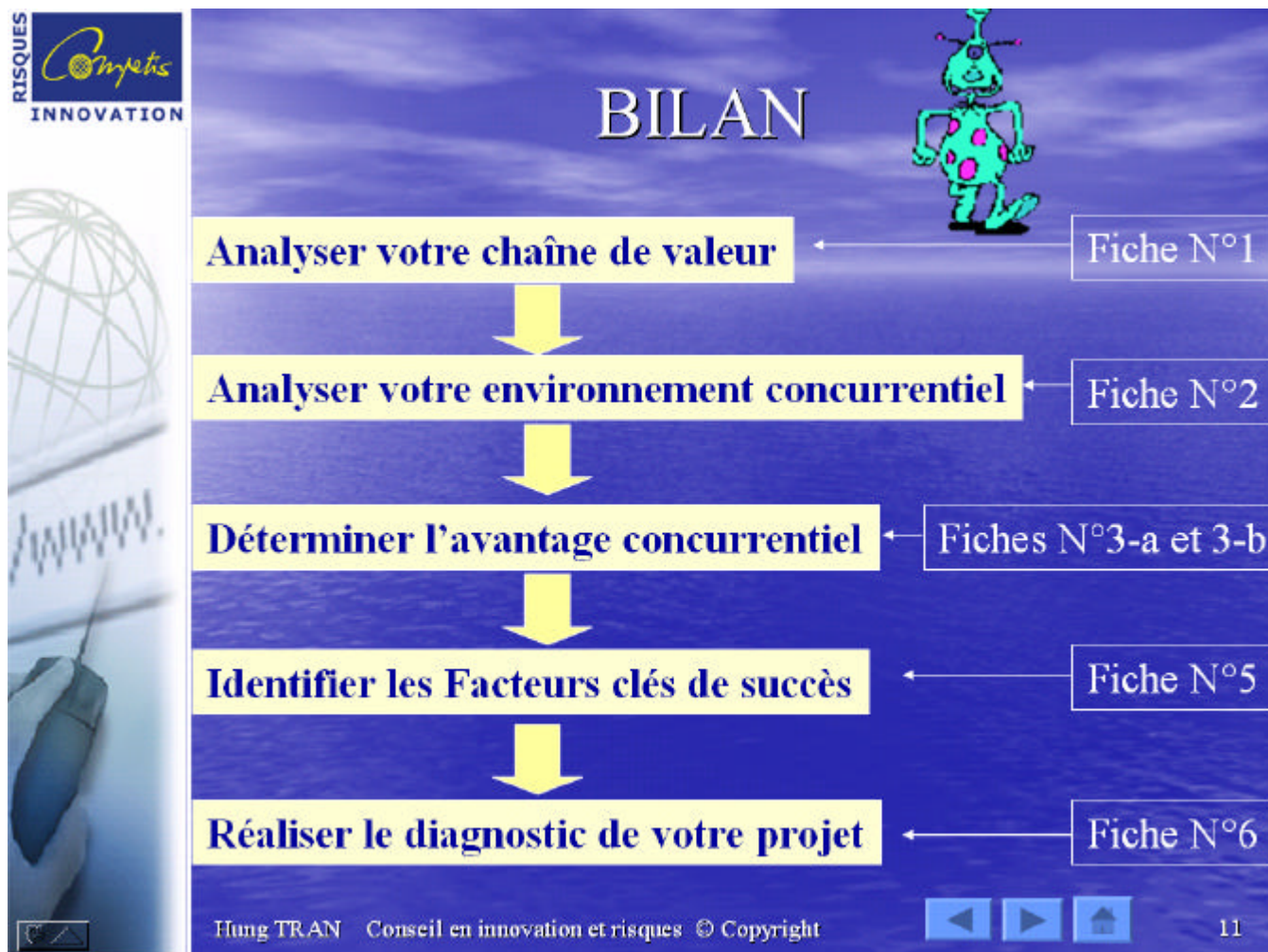
Dans chaque projet et notamment en début de projet, l'analyse SWOT peut être appliquée. Cette analyse devra être effectuée par l'équipe du projet, parce qu'en effectuant elle-même l'analyse, cette dernière s'approprie naturellement les résultats de l'analyse SWOT ; ce qui lui permet de réaliser efficacement le projet dans de bonnes conditions de réussite.

Dans le contexte de PME/PMI, il vaut mieux réussir de multitudes petits projets courts qu'un grand projet, long et ambitieux dont les risques d'échec sont plus grands.

Pour chaque projet, la démarche consiste à :

1. Déterminer les Facteurs Clés de Succès (FCS) du projet
2. Effectuer l'analyse SWOT par rapport à ces facteurs clés de succès,
3. Etablir un check-list de risques à surveiller, ou à maîtriser
4. Effectuer fréquemment l'étape 2 et 3 (diagnostiquer les risques, SWOT), ceci a pour but de faire le diagnostic périodiquement dans un contexte changeant.

2.9 Le bilan



Merci de remplir le questionnaire pour me permettre d'améliorer la présentation :

- Le thème a-t-il un intérêt dans vos objectifs ?
- Avez-vous acquis des outils vous aidant à progresser dans votre projet ?
- Le formateur maîtrise-t-il son sujet ?
- La présentation était-elle claire ?
- Que pourra-t-on faire pour améliorer encore ? Sur quels points ?

3 Les études de cas

3.1 LES PRESSIONS EXTERNES PAR LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS

La tendance chez la plupart des constructeurs automobiles est aujourd'hui à la désintégration : ils confient à leurs fournisseurs de première ligne (premier rang) une part croissante des fabrications qu'ils réalisaient en interne. Ainsi, la part des fournisseurs extérieurs qui était de 50% lors du lancement de la Citroën BX en 1982 est passée à 60% sur la ZX. Cette part devrait atteindre 70% pour les modèles à venir. Parallèlement les constructeurs français veulent limiter le nombre de leurs fournisseurs à l'image des japonais Toyota et Nissan qui traitent avec moins de 200 fournisseurs de premier rang. C'est pourquoi, ils sélectionnent plus strictement les sous-traitants. Le critère n'est plus seulement le prix des fournitures. La qualité technique, le degré d'internationalisation, la santé financière du fournisseur, la qualité du management sont maintenant pris en compte. Cette politique entraîne une plus grande spécialisation des fournisseurs, désormais souvent attachés à un constructeur unique. Cette relation privilégiée leur permet de bénéficier de volumes de production importants mais accroît aussi fortement leur dépendance vis-à-vis de leurs clients. Leur survie peut désormais dépendre d'une résiliation de contrat. Le rapport de force est donc en faveur des constructeurs, surtout si ces derniers ont recours à la « double source ». Les constructeurs automobiles japonais traitent ainsi avec deux fournisseurs afin de maintenir la pression sur les prix et exigent, outre les critères de qualité et de productivité, des baisses de 5% sur les prix des équipements chaque année.

3.2 LES MENACES EXTERNES

Les banques sont aujourd'hui confrontées à de nouveaux concurrents.

En effet, les grands groupes de distribution, les grands magasins et même les spécialistes de la vente par correspondance ajoutent à leurs rayons des services bancaires et proposent des produits de placement, des crédits et des contrats d'assurance. Certaines chaînes d'hypermarché ont par ailleurs mis en place, grâce à des systèmes de cartes privatives, des distributeurs automatiques de billets situés à l'intérieur de leurs magasins.

La vente de produits financiers permet aux distributeurs de mieux connaître leurs clients et de les fidéliser. Elle constitue donc un moyen de défier non seulement les banques, mais aussi les distributeurs concurrents.

Mais les banques à leur tour sont entrées avec succès dans l'assurance-vie, dans un premier temps, et, maintenant dans l'assurance-dommages.

3.3 LA SUBSTITUTION

Aux Etats-Unis les salles de cinéma ainsi que les drive-in connaissent une crise sans précédent et sont progressivement détrônés par les cassettes vidéo.

La vidéo permet, en effet, de reconstituer chez soi le principe du cinéma. Elle offre de multiples avantages : l'interactivité (revoir le film, avance ou retour), un choix élargi dû à la multiplication des magasins de location, et surtout le prix. La location coûte en moyenne 2,5\$ pour un produit que l'on peut regarder à plusieurs alors qu'une place de cinéma coûte 7,5\$, auxquels il faut souvent ajouter la place de parking, le taxi ou la baby-sitter

Le marché de la location et de l'achat de cassette vidéo, s'il a encore de beaux jours devant lui, est lui-même menacé par l'essor du câble, du satellite et de la télévision à péage qui ont l'avantage d'éviter d'avoir à se déplacer pour se procurer des cassettes. Le câble est maintenant présent dans 60% des foyers américains et le nombre de canaux devrait être rapidement multiplié par cinq. La télévision payante à la demande et commandée par téléphone équipe près de 22% des foyers. Les progrès dans la fibre optique et la compression d'images devraient lui assurer un large développement.

3.4 OPTIMISATION POUR OBTENIR L'AVANTAGE COMPETITIF

Dans le secteur des chaussures et vêtements de sport, ADIDAS avait su, au début des années quatre-vingt, se créer un avantage concurrentiel déterminant dans la fonction logistique et distribution. Elle ne présentait que 8% de son coût total alors qu'elle atteignait 12 à 20% du coût de ses concurrents.

Sulzer, quant à lui, est devenu la première marque mondiale dans les moteurs marins de forte puissance, en se concentrant sur deux fonctions de la chaîne la conception et le service après-vente.

3.5 LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

Pour Ikea , la différenciation sur le marché du meuble peut s'analyser de la façon suivante :

- les approvisionnements sont faits sur la base de contrats à long terme qui permettent une grande stabilité de qualité, alors que, dans le meuble traditionnel, les achats sont plus spéculatifs ;
- cette régularité de la qualité rejaillit sur la conception qui, faisant appel à la CAO, permet de concevoir une gamme large là où les fabricants traditionnels sont obligés de se spécialiser ;
- la fabrication est très automatisée ; sa liaison avec les fonctions de conception et d'approvisionnement permet de réduire les stocks de matières premières et les encours, alors que les fabricants ont un stock plus lourd et assemblent à la commande. Chez Ikea, les seuls stocks sont les produits en kit. Leur poids est encore diminué par la distribution efficace ;
- la distribution traditionnelle du meuble repose sur un grand nombre de points de vente à faible débit et indépendants des fabricants. Ikea a intégré la distribution en la concentrant sur des grandes surfaces à fort débit, ce qui limite les coûts de logistique. La conception de meubles en kit permet en outre de réduire les coûts directs de vente, de limiter la taille des entrepôts et d'assurer la disponibilité immédiate du produit et une plus grande stabilité des prix.

En réorganisant la chaîne, Ikea a donc pu proposer au consommateur une offre unique et difficilement copiable dans l'immédiat.

3.6 LA CREATION D'UN NOUVEL ESPACE DE MARCHÉ

Prenez le cas de Polo Ralph Lauren, qui a créé un marché résolument nouveau et paradoxal dans l'habillement : la haute couture sans la mode. Avec des ventes au détail dépassant les 5 milliards de dollars, Ralph Lauren est la première maison de couture américaine à avoir mondialement imposé sa marque.

Les modèles éphémères que les grandes maisons de couture se donnent tant de mal à créer constituent, paradoxalement, le principal handicap de la haute couture aux yeux des clients riches dont la plupart n'ont ni la sophistication ni la silhouette souhaitables. A l'inverse, les personnes qui optent pour des lignes classiques veulent des vêtements de qualité durable qui en justifient le prix élevé.

Ralph Lauren a conduit sa marque dans l'espace laissé vacant entre ces deux groupes. Pour ce faire, cette entreprise s'est fondée sur la somme de leurs avantages : Sa griffe, l'élégance de ses magasins et le luxe de ses tissus correspondent à ce que les clients apprécient dans la haute couture ; sa ligne sobre et moderne et ses prix répondent à ce qui se fait de mieux dans le vêtement classique. En combinant les facteurs les plus séduisants des deux groupes, et en éliminant ou réduisant tout le reste, Polo Ralph Lauren n'as pas seulement pris des parts des deux segments mais a aussi attiré beaucoup de clients nouveaux sur ce marché.



4 ANNEXE – Les fiches d'exercices de formation « CREATION VALEUR »

4.1 Fiche N°1 : Chaîne de valeur

4.2 Fiche N°2 : Forces concurrentielles PORTER

RIVALITE DE LA CONCURRENCE	
Menace de SUBSTITUTION	Menace de nouveaux ENTRANTS
Pressions CLIENTS	Pressions FOURNISSEURS

4.3 Fiche N°3.a : Valeur acheteur

N°	Valeur pour les acheteurs
1	
2	
3	
4	
5	

4.4 Fiche N°5 : Facteurs Clés de Succès

Valeur pour les clients	
Savoir faire différenciateur	
Avantage de coût	

4.6 Fiche N°6 : Diagnostic SWOT

FACTEURS CLES DE SUCCES	
FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES