

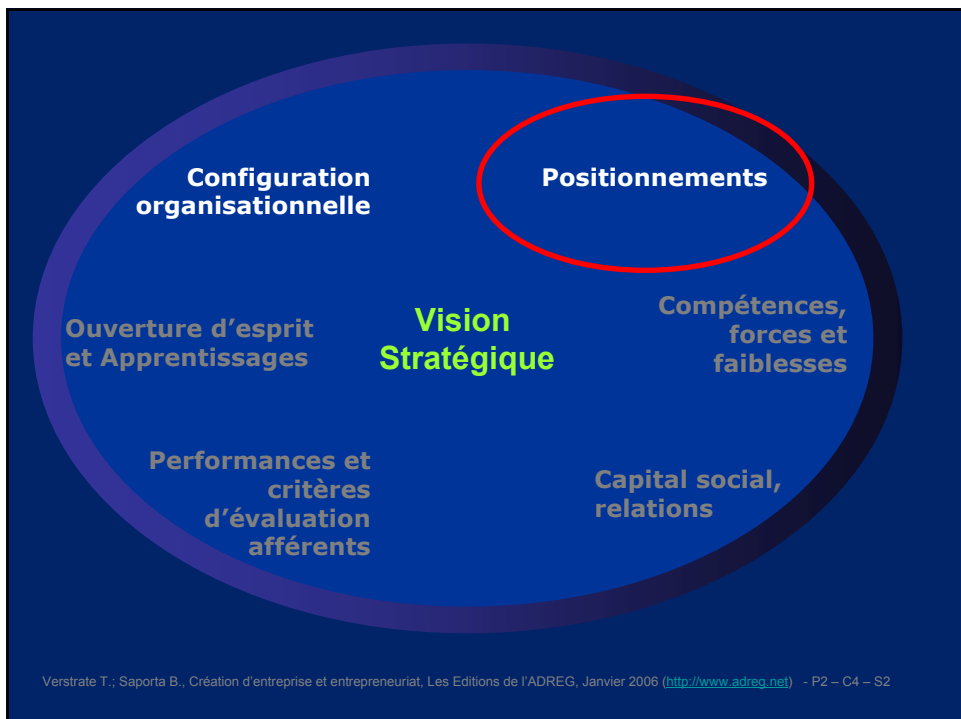
Présentation accompagnant l'ouvrage  
Verstraete T., Saporta B. Création d'entreprise et  
Entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, janvier 2006

<http://www.adreg.net>

Partie 2 – chapitre 4 – section 2

## Les positionnements

Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 – C4 – S2



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 – C4 – S2

## Les positionnements

*Discussion :*  
Frontières de la firme ?  
Frontières de l'action d'entreprendre  
Phénomène d'imbrication  
(l'organisation impulsée s'imbrique  
à la structure sociale et économique)  
Concept juridique de propriété, de responsabilité  
  
D'où : positionnement par rapport à quoi ?

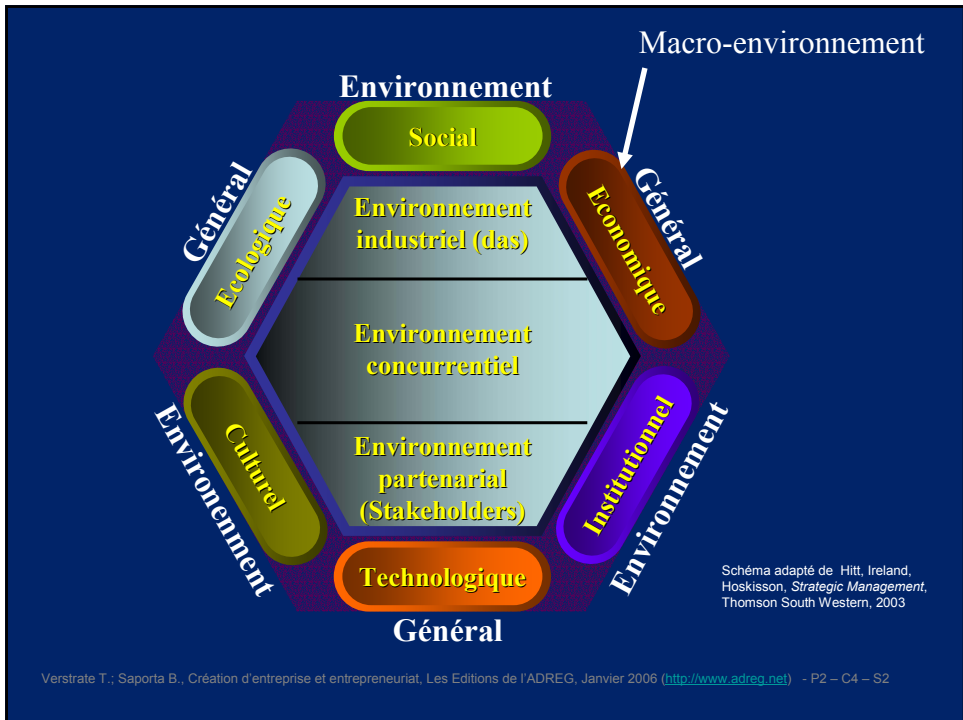
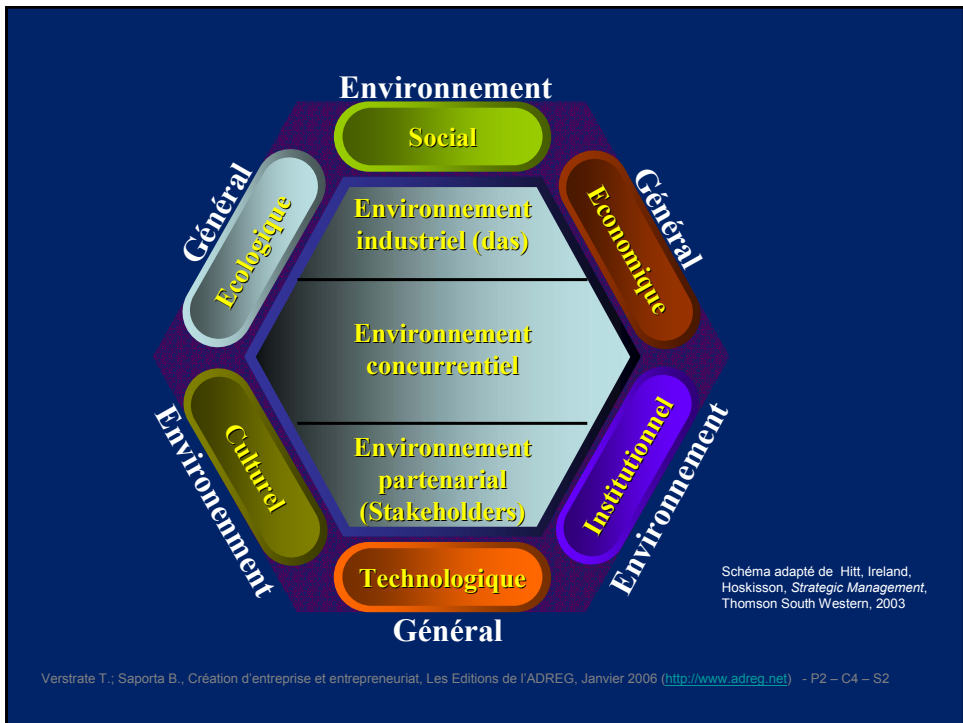
Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

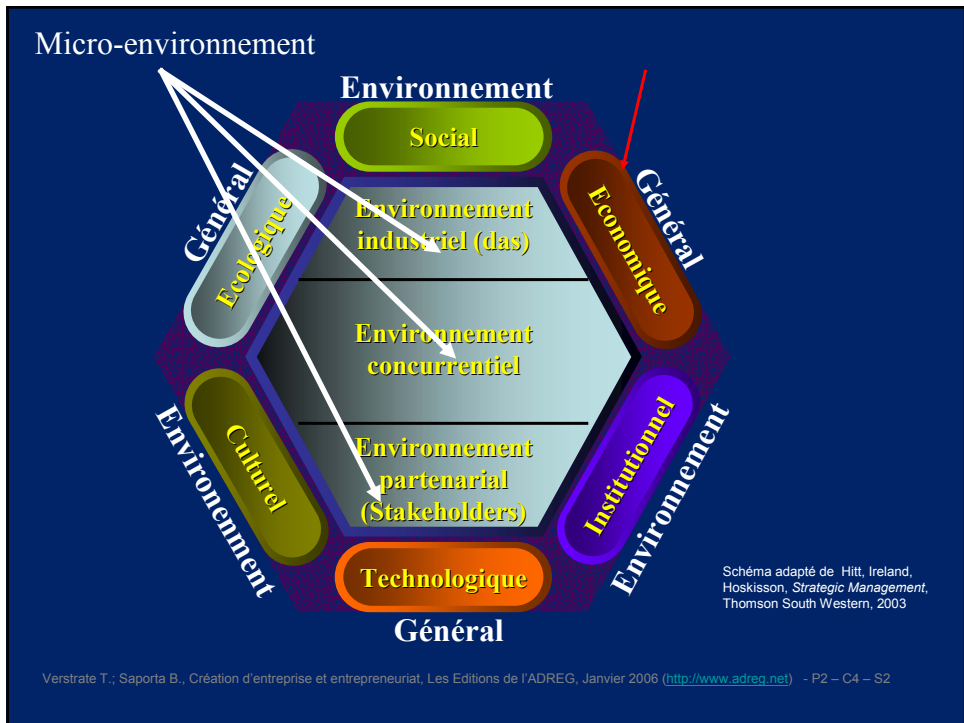
## Les positionnements

*Macro-environnement*

*Micro-environnement*

Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2





## Les positionnements

### Le macro-environnement

#### Macro-environnement ?

Il s'agit de l'environnement général au sein duquel (ou desquels) évolue l'entreprise

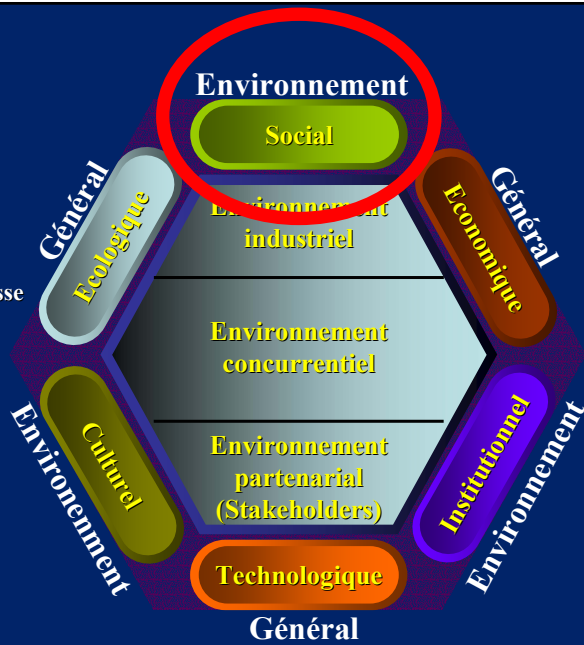
Il est géographiquement plus ou moins étendu

Il renvoie aux aspects sociaux, économique, institutionnel, technologique, culturel, écologique.

Il est subi par l'entreprise, bien que celle-ci puisse l'influencer (dans une certaine mesure ; ex : lobbying...)

## Segment social

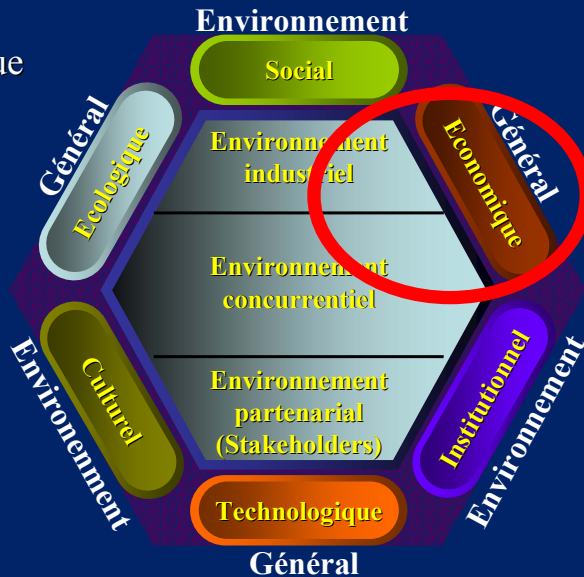
- Taille de la population
- Pyramide des âges
- Répartition de la population sur le territoire
- Mixité ethnique
- Distribution de la richesse
- Etc.



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

## • Segment économique

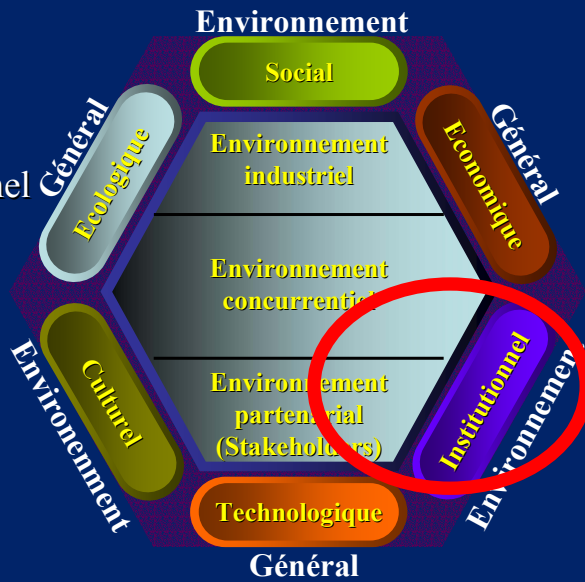
- Inflation
- Croissance
- Budget
- Pouvoir d'achat
- Taux d'épargne
- Etc.



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

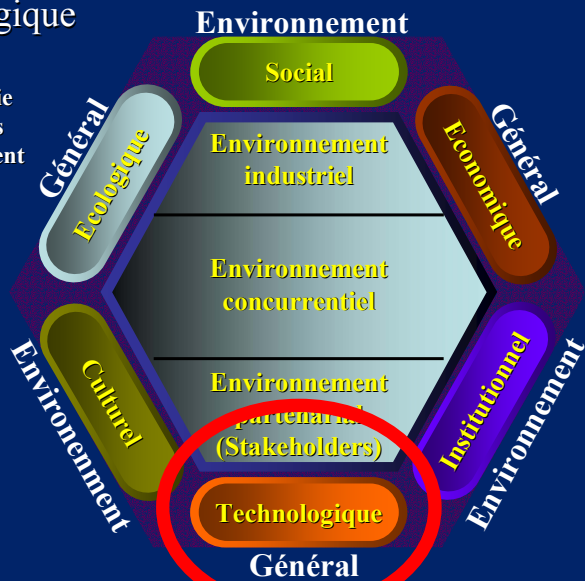
- Segment institutionnel

- Lois, décret et normes
- Fiscalité et taxes
- Protectionnisme
- Institution (administration, éducation, conseils, ...)
- Justice
- Etc.



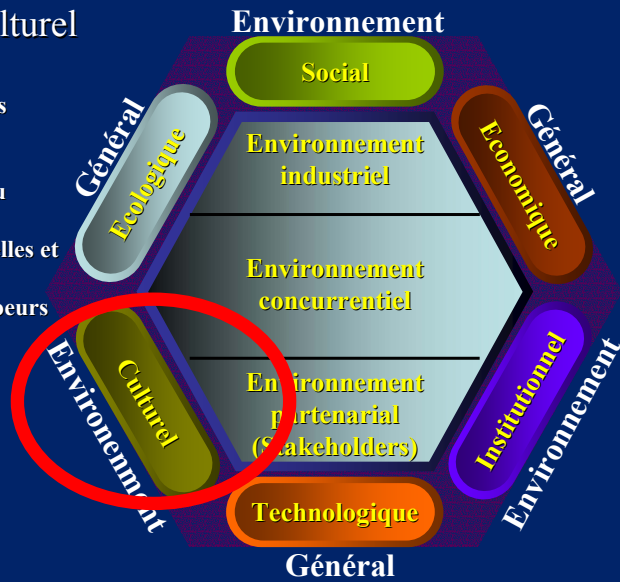
- Segment technologique

- Brevets, innovations
- Transfert de technologie
- Accords technologiques
- Soutien du gouvernement au développement technologique
- Utilisation des formes modernes de communication
- Etc.



## • Segment socioculturel

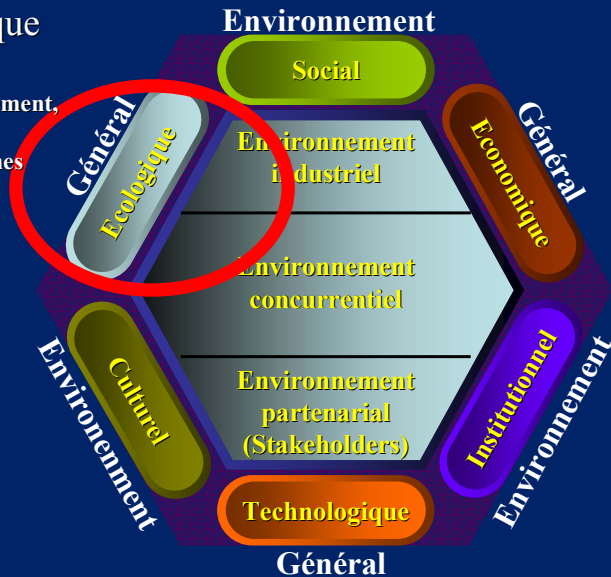
- Héritage culturel
- Place des femmes, des enfants, ...
- Protections sociales
- Qualité de la vie et du travail (ex : 35h)
- Aspirations personnelles et professionnelles
- Libéralisation des mœurs
- Groupes de pression
- Etc.



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

## • Segment écologique

- Héritage culturel
- respect de l'environnement,
- pollution,
- exploitation de certaines matières premières,
- aspects climatiques,
- respect des individus et de leurs droits, etc.
- Etc.



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

<i>Segment</i>	<i>Tendances</i>	<i>Influence sur la stratégie</i>
Social	1 :	
	2 :	
Economique	1:	
	2:	
Institutionnel	1:	
	2:	
Technologique	1:	
	2:	
Culturel	1:	
	2:	
Ecologique	1:	
	2:	
	3 :	

Tableau adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 – C4 – S2

## Les positionnements

### Le micro-environnement

#### Micro-environnement ?

**Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise**

**On y distingue :**

**$\alpha$ ) des secteurs industriels, ou des domaines d'activité, des marchés, qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation**

**$\beta$ ) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel**

Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 – C4 – S2

## Les positionnements

### Le micro-environnement

#### Micro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

Positionnement  
concurrentiel  
« classique »

$\alpha$ ) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

$\beta$ ) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

## Les positionnements

### Le micro-environnement

#### Micro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

$\alpha$ ) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

$\beta$ ) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

$\chi$ ) des parties prenantes,

## Les positionnements

### Le micro-environnement

#### Micro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

$\alpha$ ) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

$\beta$ ) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

$\chi$ ) des parties prenantes,

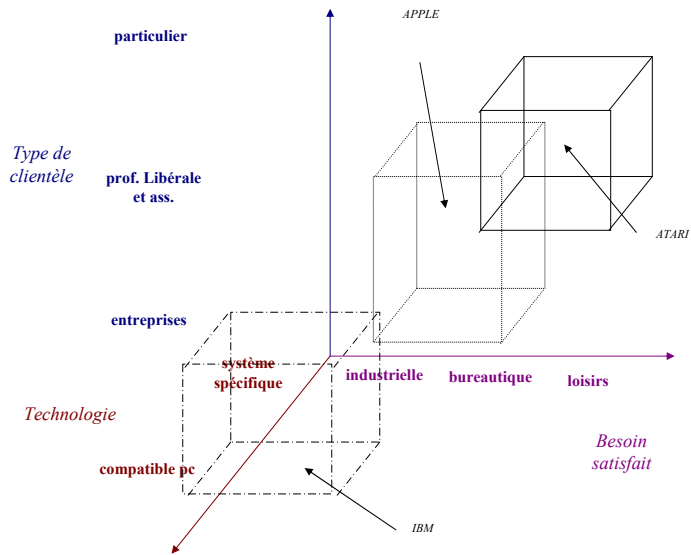
Niveaux liés



## Les positionnements

### Le micro-environnement

$\alpha$ ) DAS et marché



Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

## Les positionnements

### Le micro-environnement

#### L'approche par les ressources

Verstrate T.; Saporta B., Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les Editions de l'ADREG, Janvier 2006 (<http://www.adreg.net>) - P2 - C4 - S2

## Découverte des compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

### Ressources

- Tangibles
- Intangibles

Ressources possédées par la firme pour atteindre ses objectifs (ex : main d'oeuvre, marque, ...)

Ressources utilisées dans le cadre du processus de production de la firme (ex : équipement, compétences des salariés, talent managérial, ...)

Adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

## Découverte des compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

### Ressources

- Tangibles
- Intangibles

#### Ressources tangibles

- Financières
- Physiques
- Technologiques
- Organisationnelles

#### Ressources intangibles

- Ressources humaines
- Innovation
- Réputation

## Découverte des compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

### Capacités

Elles correspondent à la capacité de combiner les ressources en une configuration unique permettant d'atteindre un objectif désiré ;  
Elles sont finalement ce qu'une firme fait !

## Découverte des compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

### Compétences clés

Elles résultent des capacités et correspondent à ce qui distingue la firme des concurrents

Elles sont de l'ordre de 3 à 4

Découverte des  
compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland,  
Hoskisson, *Strategic Management*,  
Thomson South Western, 2003

4 critères  
d'avantage  
durable

Valorisables  
Rares  
Difficiles à imiter  
Non substituables

Valorisables : les capacités aident à neutraliser les menaces  
et à exploiter les opportunités

Découverte des  
compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland,  
Hoskisson, *Strategic Management*,  
Thomson South Western, 2003

4 critères  
d'avantage  
durable

Valorisables  
Rares  
Difficiles à imiter  
Non substituables

Rareté : les capacités ne sont pas possédées par tous les  
autres compétiteurs

Découverte des  
compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland,  
Hoskisson, *Strategic Management*,  
Thomson South Western, 2003

4 critères  
d'avantage  
durable

Valorisables  
Rares  
Difficiles à imiter  
Non substituables

Difficiles à imiter : les capacités ne peuvent être développées facilement par les autres (histoire de la firme, etc.)

Adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

Découverte des  
compétences clés

Schéma adapté de Hitt, Ireland,  
Hoskisson, *Strategic Management*,  
Thomson South Western, 2003

4 critères  
d'avantage  
durable

Valorisables  
Rares  
Difficiles à imiter  
Non substituables

Non substituables : elles sont en quelque sorte “invisibles” aux concurrents car il s’agit de connaissances spécifiques de la firme (ex : bonnes gestion des relations hiérarchiques)

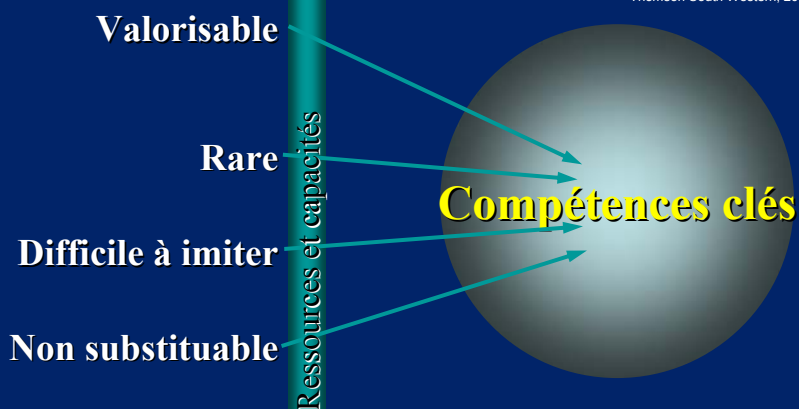
## Les quatre attributs d'une capacité pour obtenir un avantage compétitif

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003

<b>Valorisable</b>	Elle permet d'exploiter une opportunité et/ou de neutraliser une menace de l'environnement
<b>Rare</b>	Elle n'est possédée que par quelques firmes, voire aucun, concurrent (même pot.)
<b>Difficile à imiter</b>	Parce que difficilement accessible ou trop coûteuse
<b>Non substituable</b>	La configuration organisationnelle optimise l'utilisation de cette capacité

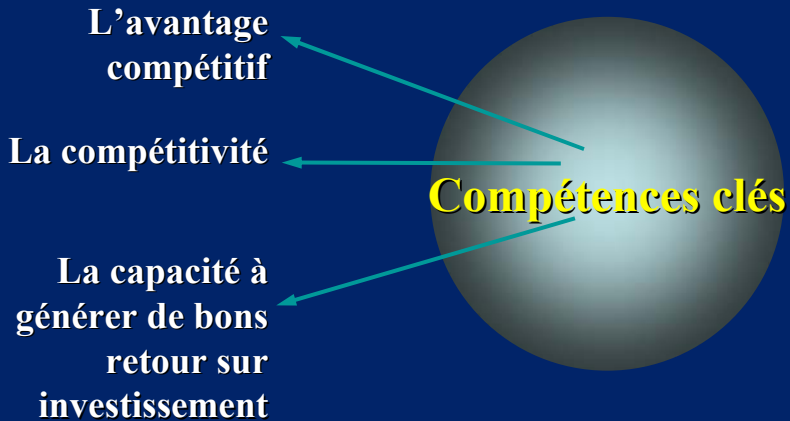
## Les ressources et les capacités qui répondent à ces quatre critères deviennent des

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003



# Les compétences clés sont les bases de

Schéma adapté de Hitt, Ireland, Hoskisson, *Strategic Management*, Thomson South Western, 2003



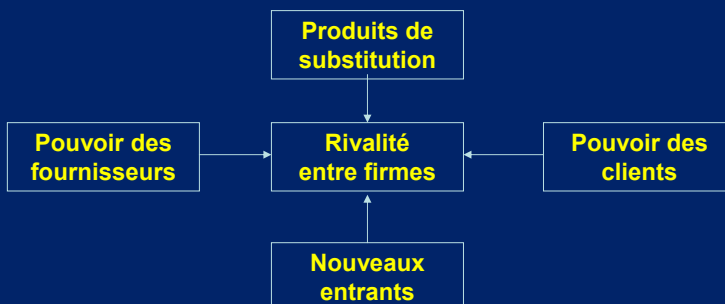
## Les positionnements

Le micro-environnement

### β) Les concurrents

Concurrents effectifs ou potentiels

Rivalité plus ou moins forte (schéma de Porter)



## Les positionnements Le micro-environnement

### β) Les concurrents exemple de questions à se poser

#### Leurs objectifs futurs

- Est-on sur les mêmes objectifs ?
- Sur quoi mettent-ils l'accent ?
- Quels risques prennent-ils ?
- Le futur peut-il évoluer selon les prétentions des concurrents ?

## Les positionnements Le micro-environnement

### β) Les concurrents exemple de questions à se poser

#### Leurs objectifs futurs

#### Leur stratégie actuelle

- Quelle est la nature et l'intensité de la compétition actuellement ?
- Est-ce appelé à changer ?

## Les positionnements Le micro-environnement

### β) Les concurrents exemple de questions à se poser

**Leurs objectifs futurs**

**Leur stratégie  
actuelle**

**Leurs ressources**

- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- Nos ressources supportent-elles la comparaison ?

## Les positionnements Le micro-environnement

### β) Les concurrents exemple de questions à se poser

**Leurs objectifs futurs**

**Leur stratégie  
actuelle**

**Leurs ressources**

**Les réponses**

- Qui seront nos compétiteurs dans le futur ?
- Quels sont nos avantages ?
- Comment changer la nature de la compétition ?

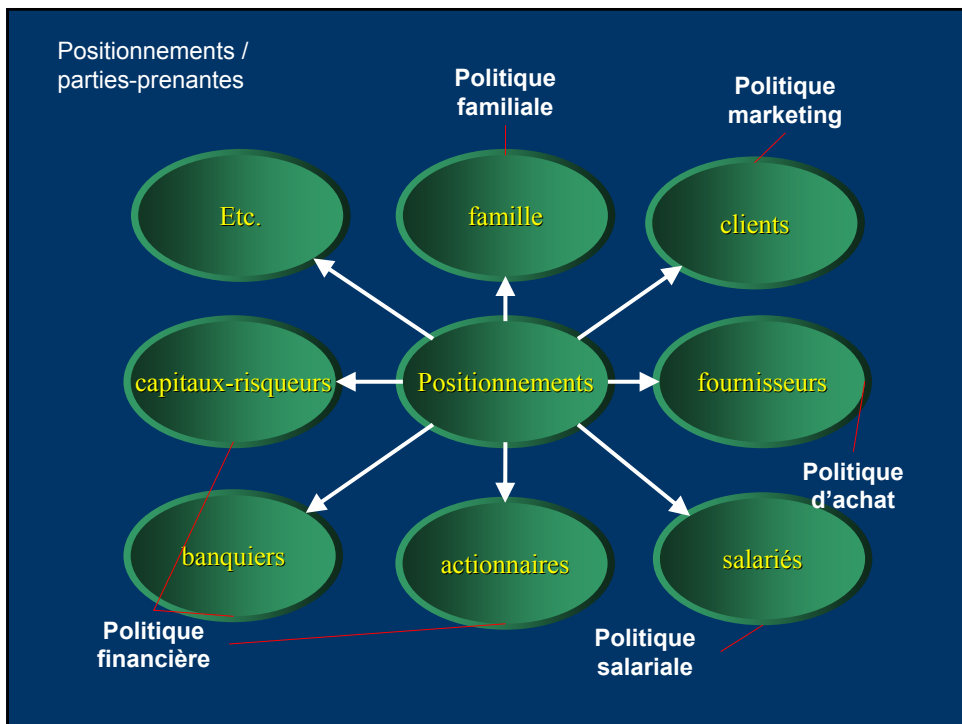
## Les positionnements Le micro-environnement

### **β) Les concurrents**

Comparer les stratégies des concurrents et apprécier leur maîtrise des facteurs clés de succès FCS, leur exposition aux facteurs stratégiques de risque FSR

## Les positionnements Le micro-environnement

### **χ) Les parties prenantes**



## Les positionnements

### ② Le micro-environnement

#### χ) Les parties prenantes

Identification

Valeur attendue

Valeur d'échange

Pouvoir

attitude

	dénomination	Valeur attendue	Valeur d'échange
<b>Les parties prenantes</b>	Dirigeants Salariés Comité d'entreprise ... Actionnaires (shareholders) Capitaux-risqueurs Business angels Famille ... Fournisseurs Acheteurs Consommateurs Prescripteurs Distributeurs Banques Les pouvoirs publics Les groupes de pressions (syndicats) ...	Cf. performance	Cf. performance

	dénomination	pouvoir	attitude
<b>Les parties prenantes</b>	Dirigeants Salariés Comité d'entreprise ... Actionnaires (shareholders) Capitaux-risqueurs Business angels Famille ... Fournisseurs Acheteurs Consommateurs Prescripteurs Distributeurs Banques Les pouvoirs publics Les groupes de pressions (syndicats) ...		

## Les positionnements Le micro-environnement

### **χ) Les parties prenantes**

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

## Les positionnements Le micro-environnement

### **χ) Les parties prenantes**

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

...

## Les positionnements Le micro-environnement

### χ) Les parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

...

Buts des politiques = optimiser les conditions d'échange

## Les positionnements Le micro-environnement

### χ) Les parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

...

Buts des politiques = optimiser les conditions d'échange

Décliner la stratégie dans les grandes fonctions = structuration de la firme