

Economie industrielle 2

EOST 1^{ère} année d'Ecole

Chapitre 5

L'approche concurrentielle de Michael Porter

Jean-Alain Héraud

2012-2013

L'avantage concurrentiel

- Porter (1985): *Competitive advantage*
- Comment une firme peut acquérir et conserver un avantage concurrentiel (surtout en période de difficultés économiques, où l'on arrive en bout de modèles classiques comme la croissance purement quantitative ou la diversification vers des activités connexes)
- Etapes logiques
 - Choisir un secteur d'activité (resp. conserver ou changer)
 - Comprendre les facteurs qui déterminent la rentabilité à long terme du secteur
 - Analyser le cadre concurrentiel du secteur

Management stratégique et économie industrielle

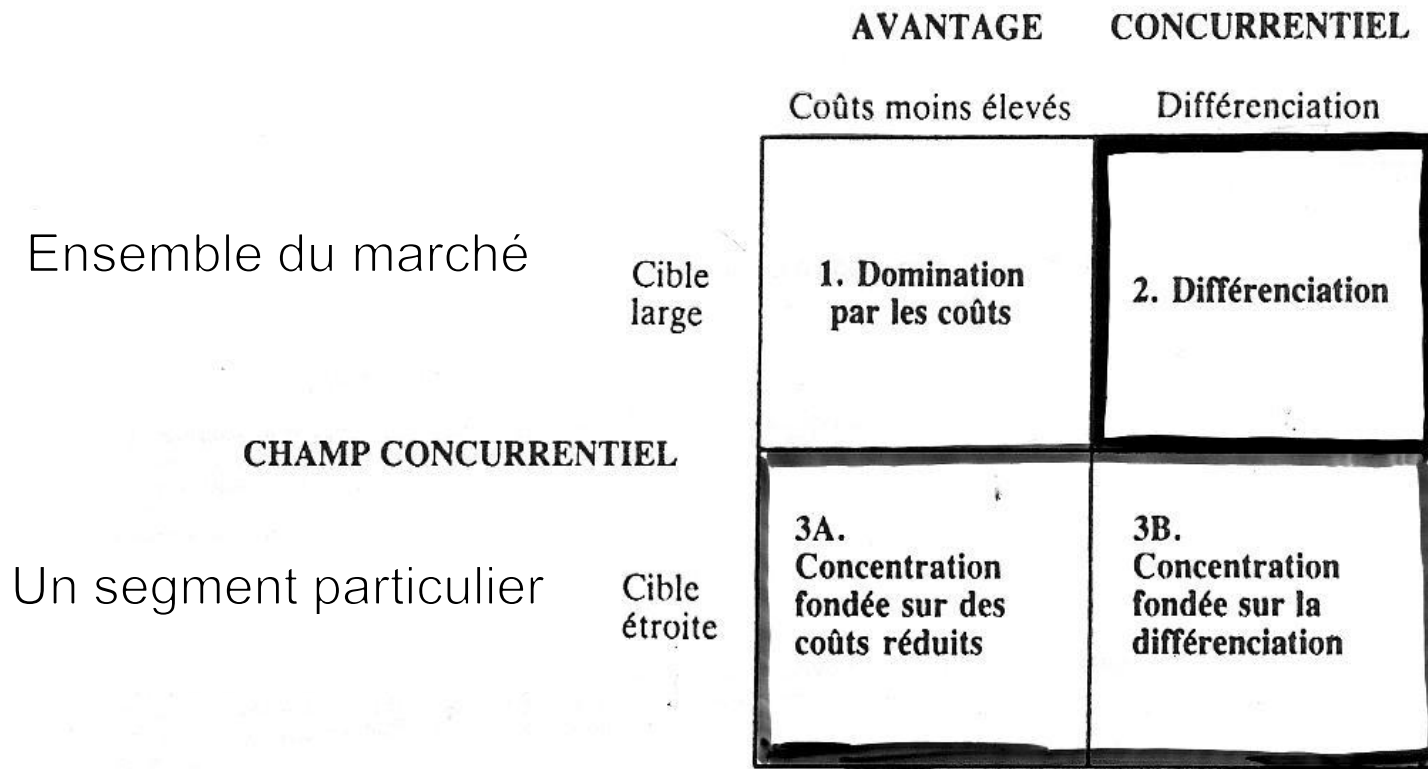
- On voit que l'approche du *management stratégique* de Porter se fonde sur une analyse sectorielle qui est proche de *l'économie industrielle*
- Chaque secteur possède à la fois une norme de profitabilité (à un moment donné de l'histoire) et des variations non négligeables d'une firme à l'autre - qui reflètent des options stratégiques et des qualités de gestion différentes selon les firmes
- M. Porter prend donc en compte des caractéristiques de *marché* (concentration, etc.) et de *stratégie microéconomique* pour comprendre le jeu concurrentiel

§1 Choix sectoriels et stratégies de base

L'entreprise ne se positionne pas seulement sur un secteur:

- Elle peut choisir un *segment* particulier / ou au contraire viser tout le marché
 - cette stratégie de concentration sur une cible étroite permet éventuellement une bonne rentabilité et une capacité de résistance à la concurrence, même pour une petite entreprise
- * Elle peut chercher à se *différencier* / ou rester sur le produit standard
 - la différenciation du produit permet d'échapper à une concurrence frontale
 - et si tout le monde adopte cette stratégie, on tend vers un marché de concurrence monopolistique

Quatre stratégies de base



Risques associés aux stratégies de base (1)

- Domination par les coûts
 - Stratégie non viable si les concurrents imitent (et ont les moyens de le faire): guerre des prix et baisse globale de la rentabilité de tout le monde
 - Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur les coûts peuvent vendre encore moins cher sur leurs segments

Risques associés aux stratégies de base (2)

- Différenciation
 - Stratégie non viable si les concurrents imitent et/ou si les bases de la différenciation prennent moins d'importance pour les clients (pseudo-différenciation)
 - Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur la différenciation arrivent à différencier encore plus sur leurs segments

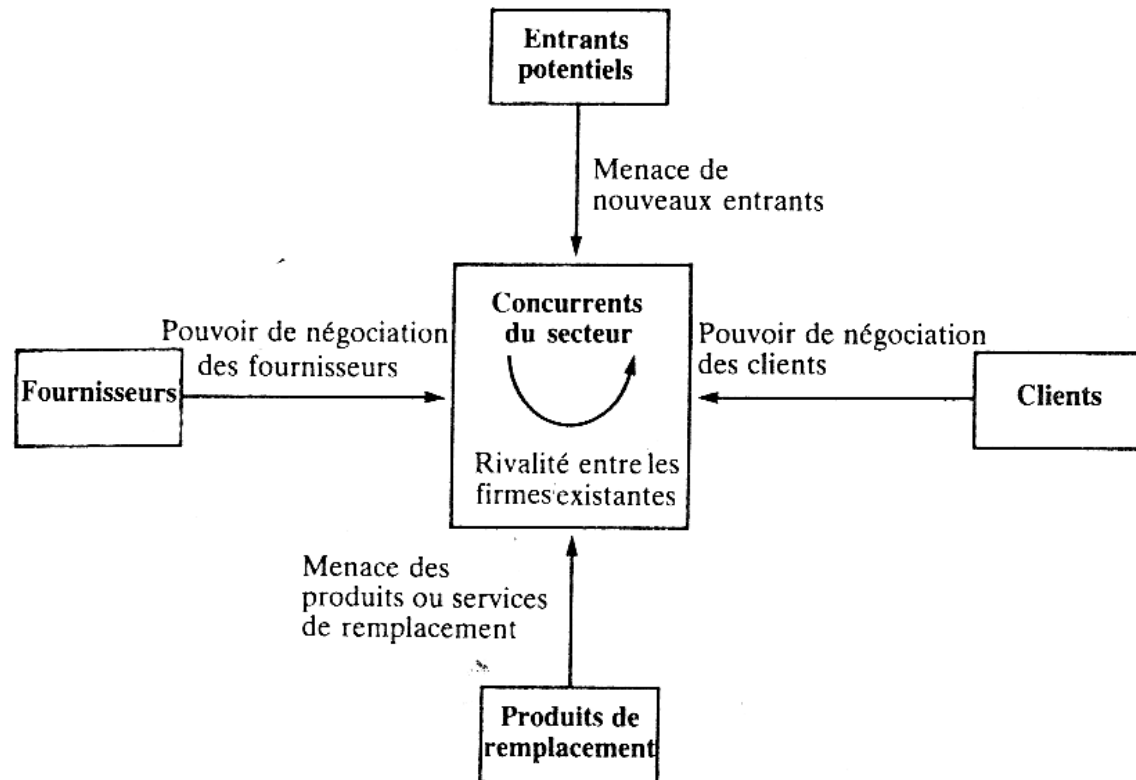
Risques associés aux stratégies de base (3)

- Concentration
 - Stratégie contrée: les concurrents imitent; on s'oriente vers de la concurrence monopolistique et le segment cible perd progressivement son intérêt relatif
 - Les firmes à cible large submergent le segment ou au contraire des sous-segments apparaissent

§2 L'analyse structurelle des secteurs

- Pour M. Porter, la recherche de l'avantage concurrentiel ne se limite pas au champ de la confrontation avec les concurrents
- Il y a aussi le rapport de force avec les fournisseurs et les clients (négocier les prix et les conditions de l'échange en amont et en aval)
- La menace concurrentielle peut enfin s'exprimer sur le secteur lui-même:
 - Entrée de nouveaux concurrents (rappel de la théorie des barrières à l'entrée et des effets de synergie entre activités différentes)
 - Arrivée de nouveaux produits (innovation)

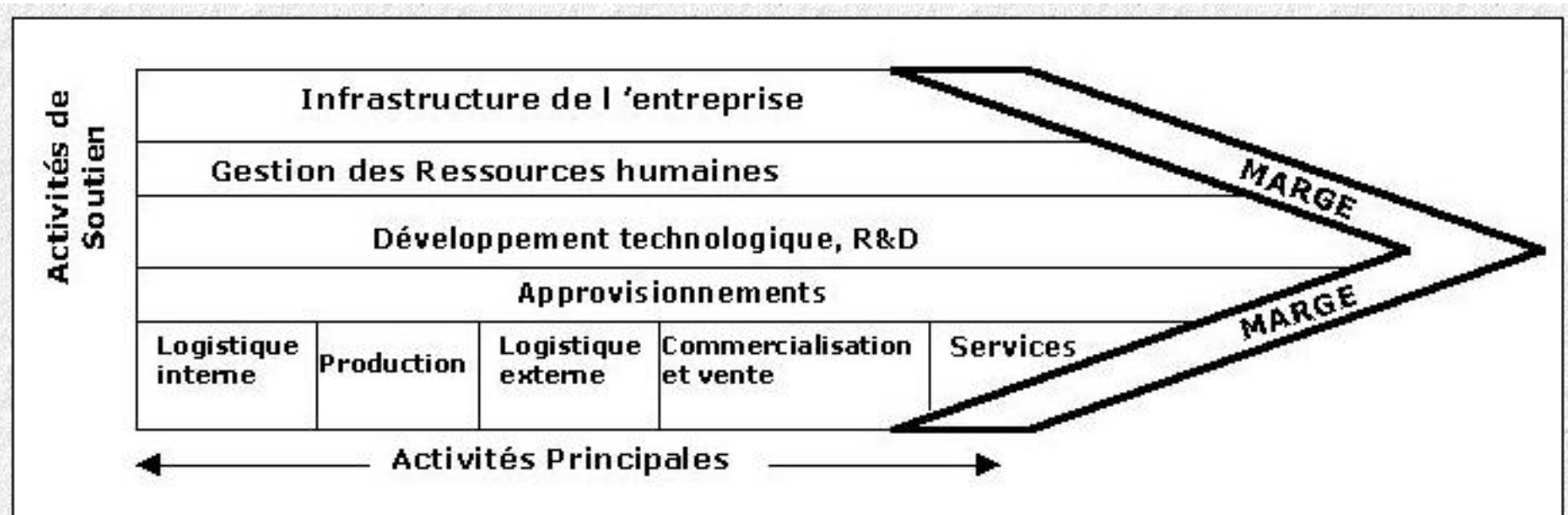
Les 5 forces de la concurrence déterminant la rentabilité d'un secteur



§3 La chaîne de valeur

- « Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère l'entreprise globalement »
- « L'avantage concurrentiel procède des nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit »
- « Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et créer une base de différenciation »

La chaîne de valeur d'une firme



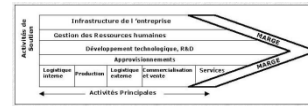
Ensemble de chaînes de valeur



fournisseurs



firme



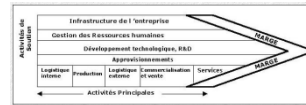
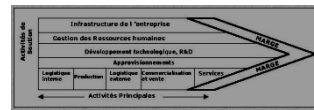
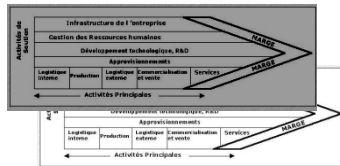
distributeurs



clients

Firme diversifiée (multisectorielle)

Établissement en amont



Synergies



Établissement dans un autre secteur