



Livre L'avantage concurrentiel

Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance

Michael E. Porter
Free Press, 1998
Également disponible en : Anglais

Commentaires

Cet ouvrage, un classique incontournable de la stratégie concurrentielle, démontre l'importance de l'apport de Michael Porter dans la littérature managériale et continue d'être aussi pertinent et moderne que lors de sa première publication, il y a 25 ans. Professeur à la Harvard Business School et auteur de 16 ouvrages, Porter est un éminent spécialiste des questions touchant à la stratégie concurrentielle et au développement économique. Ses théories ont inspiré les politiques économiques au niveau mondial, et lui ont valu neuf distinctions honorifiques et de nombreuses récompenses. Ce livre démontre les raisons de cette influence et constitue un véritable guide, rédigé dans un langage clair et accessible, du développement et de la mise en place de stratégies concurrentielles. Il cerne des principes fondamentaux : chaînes de valeur, coûts, différenciation, technologie, produits de substitution, synergies, etc. *BooksInShort* vous recommande cet ouvrage de référence, véritable aide-mémoire des idées de base du management.

Points à retenir

- Une stratégie concurrentielle est essentielle à la survie de l'entreprise.
- Les entreprises peuvent se constituer un avantage concurrentiel en déployant une stratégie basée sur les coûts, la différenciation ou la concentration de l'activité.
- Les entreprises qui « s'enlisent dans la voie médiane » ne sont pas aussi performantes que celles qui pratiquent l'avantage par les coûts ou par la différenciation.
- Les interconnexions entre les différentes unités de l'entreprise participent à la création de valeur au travers de synergies.
- L'analyse de votre chaîne de valeur vous permettra de mieux appréhender vos coûts.
- Toute entreprise doit affronter des bons et des mauvais concurrents. Prenez en considération tous les enjeux avant d'engager les hostilités avec des concurrents.
- La plupart des produits sont utilisés conjointement à des produits complémentaires. Efforcez-vous de vous concentrer sur les produits complémentaires les plus stratégiques pour votre entreprise.
- Cinq facteurs influencent la rentabilité de l'entreprise : les fournisseurs, les clients, les produits de substitution, les nouveaux entrants et les concurrents existants.
- Toute entreprise est vulnérable aux produits de substitution et peut être supplantée par l'introduction d'un produit proposant une fonction particulière.
- Ne jamais attaquer un leader du secteur de front ; ce dernier dispose d'avantages conséquents et ses représailles sont inévitables.

Résumé

Types de stratégies

Toute entreprise exerce des activités qui engendrent des coûts mais visent à générer de la valeur. L'avantage concurrentiel et la rentabilité dépendent de l'interaction de ces activités au sein de la chaîne de valeur. L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les produits ou services les plus convoités par les clients et le prix qu'ils sont disposés à payer pour les obtenir. Les entreprises se constituent donc un avantage concurrentiel en identifiant les activités dans lesquelles elles vont s'engager, où et comment elles vont les développer. Votre stratégie consistera à déterminer comment vous allez configurer ces activités.

« Les concurrents sont à la fois un bienfait et une malédiction. Les voir seulement comme une malédiction fait courir le risque d'un laminage de l'avantage concurrentiel et de la structure du secteur. »

Les entreprises qui optent pour une stratégie de domination par les coûts organisent leurs activités différemment de celles qui pratiquent la différenciation. Considérer les choix concurrentiels d’une entreprise sous cet angle permet de réduire l’écart entre stratégie et exécution. L’avantage concurrentiel dépend de la capacité de la stratégie choisie à générer de la valeur. Trois options s’offrent aux entreprises désireuses de se créer un avantage concurrentiel :

- **La domination par les coûts** : Une entreprise peut choisir de se positionner dans les segments les plus bas du marché en actionnant divers mécanismes propres à son industrie. Économies d’échelle, technologie, matières premières sont autant de facteurs susceptibles de réduire les coûts. Pour devenir véritablement le concurrent affichant les coûts les plus bas, une entreprise doit pouvoir analyser et utiliser les avantages par les coûts les plus adaptés à son activité. Si elle réduit ses coûts à un niveau inférieur à celui du marché tout en pratiquant des prix moyens, elle obtiendra des résultats supérieurs. Elle ne peut pourtant axer sa stratégie uniquement sur les coûts : la différenciation est tout aussi importante. Les clients doivent considérer ses produits comme étant au moins aussi qualitatifs que ceux de ses concurrents sous peine d’exercer une pression négative supplémentaire sur les prix. En outre, mener une stratégie de domination par les coûts peut s’avérer plus ardu si vos concurrents s’engagent dans la même voie.
- **La différenciation** : Une entreprise peut choisir de se distinguer de la concurrence notamment avec une offre supérieure, un type de service ou des attributs spécifiques au produit. Une stratégie de différenciation coûte cher. Pour atteindre de meilleurs résultats que la moyenne du secteur, une entreprise qui cherche à se différencier doit pouvoir pratiquer des prix plus élevés afin de compenser les surcoûts engendrés et de maximiser sa marge. Cette maximisation passe donc par une réduction des coûts qui n’affectent pas la différenciation.
- **La concentration** : Cette stratégie consiste à concentrer les ressources de l’entreprise sur un segment spécifique du marché. Les clients de ce segment doivent faire preuve d’exigences individualistes afin que ce marché de niche puisse constituer un réel avantage concurrentiel. Cette stratégie a le plus de chance de réussir lorsque la concurrence ne satisfait pas aux besoins d’un segment particulier.

« Si les activités créatrices de valeur sont les pièces constitutives de l’avantage concurrentiel, elles n’en sont pas pour autant indépendantes les unes des autres. »

Les entreprises « s’enlisent dans la voie médiane » lorsqu’elles ne parviennent pas à sélectionner une stratégie ni à s’y conformer. S’engager simultanément dans plus d’une des trois stratégies s’avère risqué, sauf si votre entreprise assigne différentes stratégies à différentes unités d’exploitation. Il est toutefois possible de combiner stratégie de domination par les coûts et stratégie de différenciation dans les cas suivants :

- La concurrence n’a pas encore fait de choix stratégiques clairs.
- Les parts de marché et les interconnexions ont un impact significatif sur les coûts.
- Une entreprise innove de manière exceptionnelle.

« On trouve partout dans une firme des sources potentielles d’avantage concurrentiel. Tout département, toute usine, toute succursale, toute unité au sein de l’organisation joue un rôle qui doit être défini et compris. »

Les entreprises doivent prendre en considération les facteurs sectoriels, non seulement pour fixer une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation mais également pour évaluer les cinq facteurs qui impactent la rentabilité de toute industrie : les fournisseurs, les clients, les produits de substitution, les nouveaux entrants et les concurrents existants. Un concurrent qui intervient pour proposer un produit ou un service de remplacement constitue une menace particulière. Des changements structurels au sein d’un secteur sont également susceptibles d’influencer négativement la stratégie concurrentielle d’une entreprise. Pour préserver un fort positionnement, une entreprise doit être capable de maintenir sa stratégie, même face à une menace de substitution ou à d’autres risques. Les leaders en matière de coûts perdent leur avantage concurrentiel si leurs concurrents baissent également leurs coûts. De même, les adeptes de la différenciation perdent leur avantage dès lors que les clients cessent d’apprécier leurs différences particulières. Quant aux entreprises qui prônent la concentration, leur stratégie est menacée par les concurrents aux visées plus étendues qui ciblent leur niche.

« La chaîne de valeur »

La chaîne de valeur schématise les différentes activités de l’entreprise et s’articule autour de deux pôles : les activités principales (la production, les ventes, etc.) et les activités de soutien (les ressources humaines, etc.). La chaîne de valeur d’une entreprise affecte celle de ses clients à tel point que cette interconnexion est elle-même source de différenciation. Ses applications sont innombrables, car même votre foyer possède sa propre chaîne de valeur.

Coûts et compétitivité

Pour analyser vos coûts, vous devez comprendre votre chaîne de valeur. Votre entreprise doit d’abord définir sa chaîne de valeur, puis procéder à l’allocation des coûts. Les dix facteurs de coûts sont les suivants :

1. **Les économies d’échelle** : Elles peuvent engendrer des coûts ou générer des économies en diminuant les coûts par unité.
2. **L’effet d’apprentissage** : Améliorer les habitudes de travail permet de diminuer les coûts.
3. **L’utilisation de la capacité** : Les modes d’utilisation des compétences, des budgets, des matériaux, de la main d’œuvre, du support logistique et de l’énergie disponibles au sein de l’entreprise augmentera ou réduira les coûts.
4. **Les liaisons de la chaîne de valeur** : Certaines activités peuvent affecter les coûts d’autres activités.
5. **Les interconnexions** : Il s’agit des corrélations inter- ou intra-entreprise.
6. **L’intégration** : L’intégration verticale ou l’externalisation offrent des opportunités de réduction des coûts.
7. **La synchronisation** : Les premiers entrants peuvent bénéficier d’un avantage de coût en matière d’apprentissage et de stratégie de marque, alors que les derniers entrants peuvent tirer profit de la R&D du pionnier ou améliorer la technologie existante.
8. **Les politiques** : Les choix en matière de services, de prestations, de clientèle cible, de ressources humaines, etc. affectent les coûts.
9. **La localisation** : Une entreprise peut décider de son implantation suivant les avantages en termes de fiscalité, d’immobilier, de matériaux, du coût du travail, etc.
10. **Les institutions** : Les facteurs institutionnels (lois, partenaires sociaux, fiscalité, etc.) engendrent des coûts.

La stratégie de différenciation

Pour se différencier, une entreprise doit produire une valeur autre que des prix réduits. Les entreprises peuvent parvenir à se différencier grâce aux éléments suivants :

- **La politique** : Les décisions relatives aux services, à la technologie, aux matériaux, à la qualité, aux produits, aux ressources humaines, à l'information et à d'autres facteurs contribuent à créer une différenciation.
- **Les liaisons de la chaîne de valeur** : Les activités à un point de la chaîne de valeur peuvent affecter la performance d'autres activités de cette même chaîne.
- **La synchronisation** : Les avantages du premier entrant et du dernier entrant s'appliquent également à la stratégie de différenciation.
- **La localisation** : L'implantation des points de vente ou d'autres centres d'activité peut créer de la valeur pour le client.
- **Les interconnexions** : Différentes unités de l'entreprise peuvent utiliser conjointement un même département ou une même force de vente pour répondre à un large spectre de demandes.
- **Les économies d'échelle** : La notion d'économies d'échelle a une signification différente pour le client en fonction du type d'industrie concerné.
- **Les institutions** : Les partenaires sociaux ou d'autres institutions peuvent affecter la capacité de différenciation d'une entreprise.

La technologie

La technologie peut stimuler la compétitivité. Elle intervient dans l'avantage concurrentiel en influençant directement les coûts ou la différenciation. Elle influe sur la structure d'un secteur lorsqu'elle s'y diffuse et bouleverse les modalités de création de valeur des concurrents. Dans ces cas précis, la technologie ne constitue pas un avantage pour une entreprise uniquement mais pour l'ensemble des entreprises du secteur.

Les concurrents

Avoir des concurrents, bons ou mauvais, contribue à améliorer la compétitivité d'une entreprise. Un bon concurrent est capable d'absorber les fluctuations de la demande. En outre, il offre des critères de comparaison sur la base desquels l'entreprise peut se différencier. Il peut également occuper des segments jugés moins intéressants. Il est préférable de ne pas s'attaquer aux bons concurrents ni d'essayer de s'emparer de leur part de marché. Réservez votre hostilité aux seuls mauvais concurrents.

La segmentation d'un secteur

Les secteurs industriels sont constitués de groupes distincts avec des priorités et des besoins spécifiques. Déployer une stratégie de concentration viable nécessite de déterminer, d'analyser et de différencier les segments de votre secteur, y compris les marchés, les clients et les produits. Ces segments créent un avantage compétitif s'ils influencent les coûts, la différenciation ou la configuration de la chaîne de valeur.

Les produits de substitution et les synergies

Les entreprises doivent connaître les produits ou services qui proposent les mêmes valeurs à leurs clients, car ces derniers choisiront l'alternative dès lors que le changement offre plus d'avantages qu'il ne coûte. Le terme « synergie » a souffert de l'usage inapproprié qu'en ont fait les entreprises. De fait, les interconnexions entre les différentes unités de l'entreprise peuvent permettre de créer de la valeur. C'est pourquoi les entreprises doivent adopter une stratégie horizontale qui exploite les interconnexions entre leurs différentes unités. Celles qui ont opté pour la diversification sont confrontées à la difficulté de coordonner leurs différentes activités et stratégies de façon à construire un avantage concurrentiel. Pour définir une stratégie horizontale, les entreprises doivent d'abord identifier les interconnexions internes et externes afin d'évaluer leur impact sur leur avantage concurrentiel. Les produits complémentaires, c'est-à-dire ceux qui complètent les produits existants de l'entreprise, représentent un cas particulier d'interconnexion, même si tous n'auront pas le même impact sur la stratégie. Toutefois, les obstacles organisationnels peuvent limiter l'avantage concurrentiel des interconnexions.

L'incertitude

Toutes les entreprises doivent, dans une certaine mesure, faire face à des environnements incertains. L'élaboration de scénarios peut s'avérer efficace pour déterminer plusieurs évolutions possibles et pour adopter des stratégies pertinentes. Que votre entreprise adopte une stratégie défensive ou offensive, ne tentez jamais d'attaquer le leader du secteur en imitant sa stratégie.

À propos de l'auteur

Michael E. Porter est professeur à la Bishop William Lawrence University de l'Institute for Strategy and Competitiveness de la Harvard Business School. Éminent spécialiste de la stratégie d'entreprise et du développement économique, il a publié 16 ouvrages et plus de 100 articles.
