

MICHAEL E. PORTER

(1947)

L'avantage concurrentiel

Professeur à la Harvard Business School et consultant en stratégie, M. Porter est spécialiste de la stratégie concurrentielle. Il a proposé un modèle d'analyse du contexte concurrentiel d'une entreprise en **cinq forces** principales (voir schéma ci-après) : les **entrants potentiels** ; l'existence de **produits substitués** ; les **clients** ; les **fournisseurs** ; les **concurrents du secteur**.

M. Porter distingue trois types de **stratégies génériques** qui peuvent être adoptées par les entreprises :

- La **domination par les coûts** : l'objectif est d'obtenir un coût plus faible que celui des concurrents par des économies d'échelle, l'effet d'expérience, la maîtrise des frais généraux...
- La **différenciation** : l'objectif est de développer un avantage concurrentiel durable et perçu comme distinctif dans le secteur dans lequel se situe l'entreprise. Cet avantage peut être lié à l'image de marque, l'avance technologique, des services complémentaires rendus, une meilleure qualité des produits...
- La **concentration** : l'entreprise focalise son attention sur un segment de marché particulier. Elle bénéficie d'un avantage (coût ou autre) sur ce segment de marché.

Le choix entre ces différentes stratégies dépend de la situation de l'entreprise vis-à-vis des **cinq forces**.

Porter a aussi étudié les conditions de la **création de valeur**. L'analyse de l'entreprise doit permettre d'identifier les différentes activités qui sont créatrices de valeur et sont susceptibles de procurer un avantage concurrentiel défendable et durable. La **chaîne de valeur** (voir schéma ci-après) comprend :

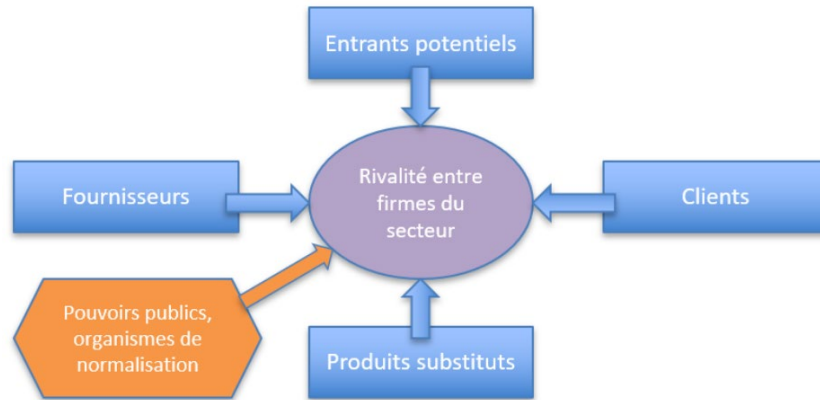
- Les **activités principales** qui participent à la création matérielle du bien et à sa vente : la production, la logistique, la commercialisation, les services...
- Les **activités de soutien** qui fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement des activités principales : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, l'approvisionnement...

De plus, la chaîne de valeur de l'entreprise s'insère dans un ensemble qui comprend la chaîne de valeur des fournisseurs et celle des clients. C'est la manière dont sont organisées les différentes activités et les interactions qui existent entre elles qui permet de comprendre quelles sont les sources de l'avantage concurrentiel et d'orienter les choix stratégiques.

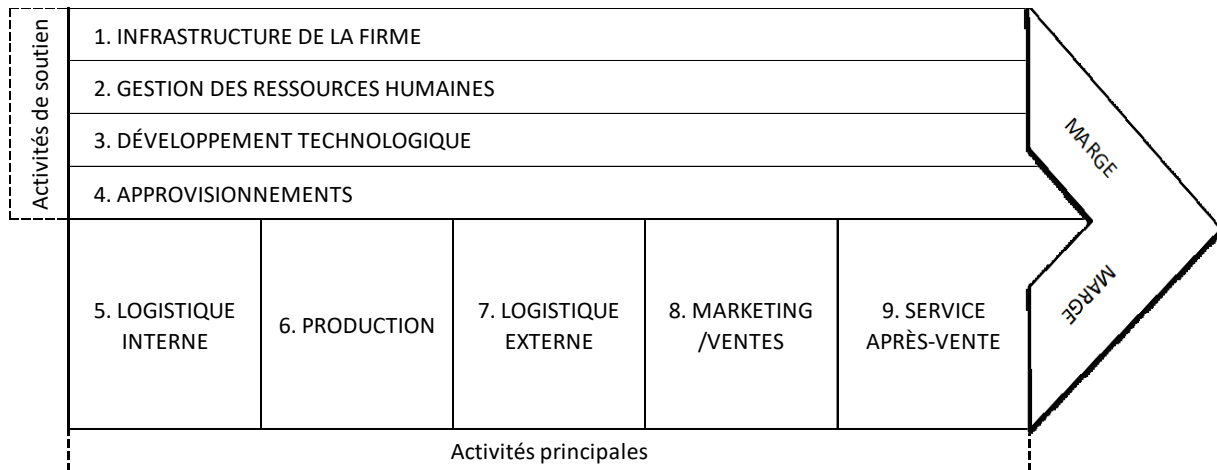
Principaux ouvrages

Choix stratégiques et concurrence, 1980

L'Avantage concurrentiel, 1985



Les forces concurrentielles



La chaîne de valeur