

Management Stratégique

Saïd YAMI

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

ERFI/ISEM – Université Montpellier 1

Cours de Master 1

Plan du Module 3

Chap.3- Les modèles fondés sur la structure des marchés – Approche de l'économie industrielle (Porter, 1980 – 1985)

1. Le modèle des 5 forces concurrentielles
 2. La chaîne de valeur
 3. Stratégies génériques et groupes stratégiques
- Avantages et limites du modèle*

Chap.3- Les modèles fondés sur la structure des marchés

Approche de l'économie industrielle

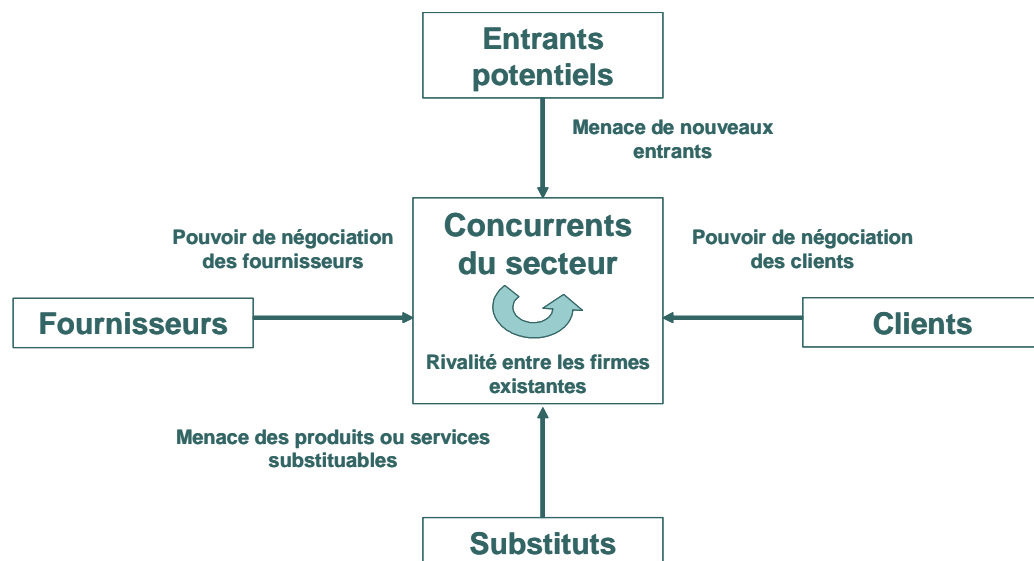
(Porter, 1980 et 1985)

Références :

- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New-York: The Free Press
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, new-York: The Free Press; Porter M.E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press

S'inscrivant dans le même paradigme que les modèles dits des consultants, vus précédemment, à savoir le paradigme S-C-P¹ (S pour structure, C pour conduites –ou stratégies– et P pour performance), et s'appuyant sur les travaux antérieurs, Michael PORTER propose en 1980 une réflexion stratégique fondamentale –et désormais classique²– sur l'analyse concurrentielle. Il y développe notamment son fameux modèle des 5 forces concurrentielles et le concept de « groupes stratégiques ». En 1985, il complète sa théorisation en intégrant la dimension internationale et il développe son modèle de la chaîne de valeur.

1. Le modèle des 5 forces concurrentielles



Source: Porter, 1980, p.4

¹ Les auteurs qui inscrivent leurs travaux dans le paradigme SCP défendent l'idée que la structure de l'industrie détermine les stratégies des firmes, ce qui explique la performance au sein d'un secteur. Il s'agit là de l'approche dite structurelle. Un autre courant privilégiant une conception comportementale, remet en question la précédente perspective, considérant que les firmes ont des marges de manœuvre stratégiques (C) qui influencent la structure de l'industrie (S) et donc la performance au sein d'un secteur (P) ; S-C-P devient alors C-S-P.

² Aujourd'hui l'approche proposée par Porter est considérée comme étant statique, une littérature abondante appréhende les dimensions concurrentielles sous un angle dynamique (cf. notamment Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991 ou Chen, Smith & Grimm 1992 et leurs travaux sur les interactions concurrentielles; D'Aveni, 1995 et son concept d'hypercompétition).

- Le niveau d'analyse pertinent est le secteur³.
- Porter (1980) distingue **cinq forces concurrentielles**⁴ et propose le concept de "**rivalité élargie**". Cette concurrence génère l'affrontement entre les différentes parties en présence et seule cette relation est envisagée⁵.

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité:prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi-même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'Etat	Capacité de lobbying

2. La chaîne de valeur

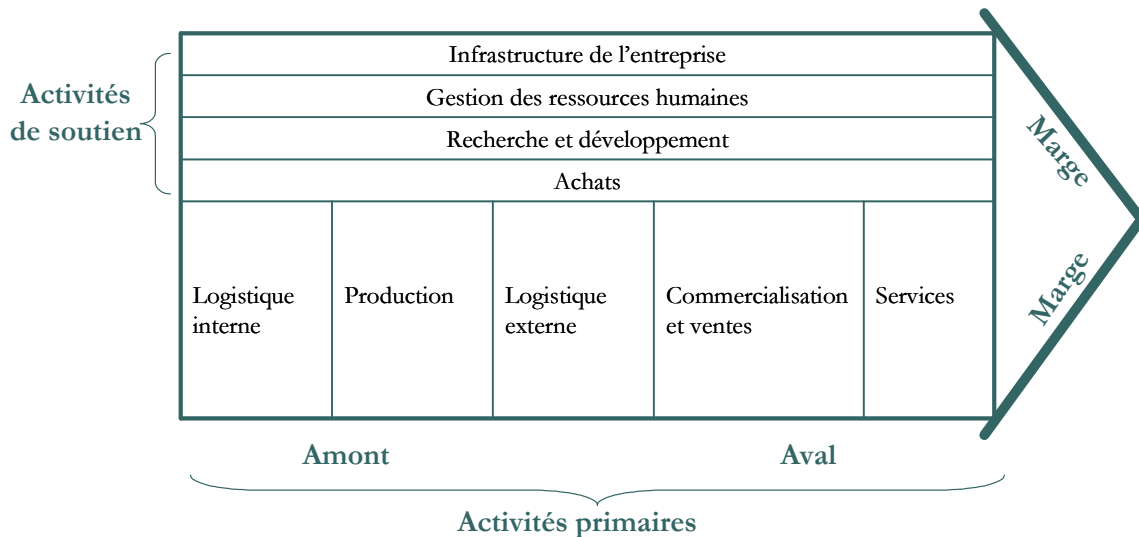
En 1985, Porter développe une analyse embryonnaire des relations interorganisationnelles en intégrant à son modèle les relations d'interdépendance, en amont et en aval, générées par la création de valeur. Il développe les notions de "**chaîne de valeur**" et de "**système de valeur**"⁶. Les coalitions interentreprises sont alors un moyen d'agir sur le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs.

³ Les auteurs anglo-saxons préfèrent utiliser le terme « *industry* » plutôt que le terme « *sector* ».

⁴ La rivalité entre les concurrents présents sur le marché, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, les entrants potentiels. Les 5+1 forces concurrentielles est une variante de ce modèle qui ajoute aux 5 forces décrites auparavant une force supplémentaire représentée par le rôle de l'Etat ou des pouvoirs publics.

⁵ Comme le note Koenig (1996), Porter ne fait aucune allusion aux pratiques de coopération dans son ouvrage de 1980, ce n'est qu'en 1986 que plusieurs chapitres de l'ouvrage qu'il coordonne abordent les coalitions.

⁶ Cette dernière, intégrant la valeur créée par les fournisseurs et les distributeurs.



Source: d'après Porter, 1985, p.21

3. Stratégies génériques et groupes stratégiques

- **Stratégies génériques :**

Porter (1980) identifie trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

- **Différenciation / Prix :** consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents
- **Domination / Coûts :** consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif de base (cf. courbe d'expérience)
- **Focalisation :** ou stratégie de niche. Consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle

Ces trois stratégies sont issues du croisement du choix d'une arme concurrentielle (les coûts bas ou la différenciation, considérés comme des éléments antagonistes) et de celui d'une étendue de champ (large ou étroit). La décision de ne s'attaquer qu'à une partie restreinte du marché (niche) peut donc s'accompagner soit d'une recherche de maîtrise des coûts, soit d'une différenciation de l'offre ; cette stratégie de focalisation est toutefois conçue comme une stratégie « par défaut » puisque son utilisation possible résulte d'une réponse non totalement satisfaisante apportée par les concurrents présents sur un large champ aux attentes de quelques segments de marché. L'absence de choix clair, que ce soit en termes d'arme concurrentielle ou d'étendue de champ, se traduirait par une perte de compétitivité.

En plus du modèle de Porter (1980), considéré comme le modèle dominant, d'autres auteurs ont proposé des modèles alternatifs comportant un plus grand nombre de stratégies génériques (Miller, 1986 ; Mintzberg, 1988).

Le modèle proposé par Mintzberg comporte ainsi six facteurs permettant de décrire les stratégies concurrentielles utilisées : différenciation par la qualité, différenciation par l'image, différenciation par le « design »⁷, différenciation par le prix, différenciation par le « support »⁸, « non-différenciation »⁹.

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	Concentration	

Source: Porter, 1980, p. 42

- **Groupes stratégiques:** Au sein d'une industrie, les groupes stratégiques réunissent les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence

Un groupe stratégique se compose de « l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégiques¹⁰. Un secteur pourrait n'avoir qu'un groupe stratégique si toutes les firmes suivaient la même stratégie de base. A l'autre extrême, chaque firme pourrait représenter un groupe stratégique différent. Mais, en général, un secteur comprend un petit nombre de groupes stratégiques, représentatifs des différences essentielles de stratégie entre firmes. » (Porter, 1980, p.142). La notion de groupe stratégique est un instrument conçu pour faciliter l'analyse structurelle. Il est possible de représenter les différents groupes stratégiques d'un secteur sur une carte.

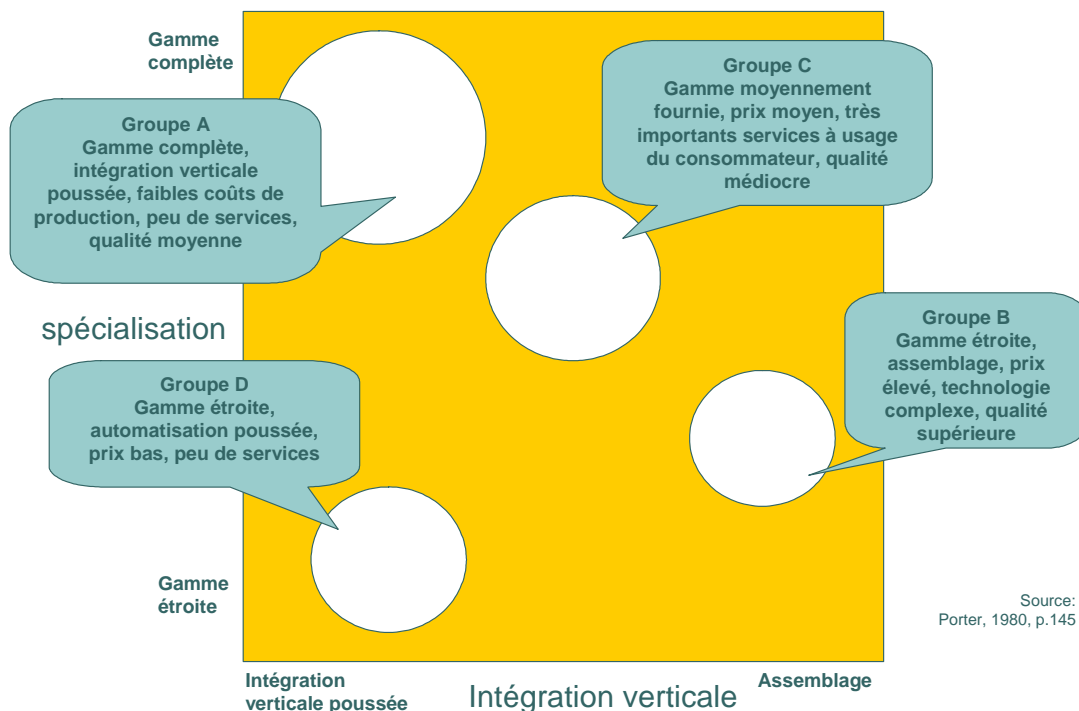
⁷ Différenciation fondée sur l'existence de caractéristiques produit uniques, rendue possible par un savoir-faire de production, la capacité à améliorer les produits existants, l'existence d'un personnel qualifié, le positionnement sur des hauts niveaux de prix, le déploiement d'efforts pour accroître la réputation, le renforcement des procédures de contrôle de la qualité.

⁸ Différenciation fondée sur les processus liés au produit (gamme, fabrication, livraison, conditions de paiement, services associés...).

⁹ Stratégie menée en l'absence de base de différenciation, qui repose sur l'efficacité opérationnelle, des techniques marketing innovantes et des niveaux de stock peu élevés.

¹⁰ Il s'agit notamment de la spécialisation, l'image de marque, la sélection du circuit de distribution, la qualité du produit, la domination technologique, l'intégration verticale, les services, la politique de prix ...

Carte de groupes stratégiques dans un secteur hypothétique (Porter, 1980, p. 145)



Les premiers travaux, marquant les années 70, initiés par Hunt (1972) et impulsés par les apports de Caves et Porter (1977), reposent sur une conception économique de l'analyse de la structure concurrentielle. L'argument théorique essentiel est attribué à Porter (1979) : des groupes stratégiques se forment parce qu'il existe des barrières à la mobilité, généralisation de la notion de barrières à l'entrée, qui empêchent l'imitation au sein du groupe. Les groupes ainsi formés expliqueraient les différences de performances.

Avantages et limites du modèle

Malgré ses apports indéniables, ce modèle ne favorise pas une analyse stratégique permettant d'identifier les gisements de performance dans un environnement structuré en réseaux.

- **Déterminisme du modèle de Porter**
 - Environnement donné.
 - Structure du secteur détermine largement la stratégie des entreprises.
 - Marge de manœuvre des entreprises bien souvent limitée à l'imitation du leader ou à la recherche de l'intégration (permet d'augmenter la taille et le pouvoir de négociation de la firme).
- **Secteur : unité de moins en moins pertinente pour l'analyse stratégique**
 - Environnement limité aux seules entreprises d'un secteur et aux pouvoirs publics. Nécessité d'intégrer à l'analyse stratégique les syndicats et associations professionnelles, les divers organismes de régulation et les groupes de pression

- Aujourd'hui, les frontières du secteur constituent une **barrière à l'intelligence stratégique des entreprises**. Peut-on différencier distinctement les secteurs de l'informatique, de l'audiovisuel ou des télécommunications ? De plus, les entreprises sont parfois impliquées dans différents réseaux interorganisationnels relevant d'activités complètement différentes. Un prestataire logistique peut être à la fois le partenaire d'un fabricant automobile et d'une carrière de minerai.

- Il convient d'exploiter les apports considérables de l'économie industrielle tout en cherchant à **dépasser les limites de ce modèle pour l'analyse stratégique dans le contexte économique actuel**. Porter a ainsi mis l'accent sur les interdépendances entre entreprises, en montrant par exemple l'importance des produits de substitution dans la performance d'une firme. Cependant, le niveau d'analyse sur lequel il s'attarde (le secteur) s'avère aujourd'hui insuffisant face aux nouvelles réalités stratégiques des organisations (concurrence multi-marchés, réseaux interorganisationnels, multiplication des associations professionnelles de régulation).