

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

**COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS
ET MAINTENIR SON AVANCE**

MICHAEL E. PORTER

**L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL**

**COMMENT DEVANCER SES CONCURRENTS
ET MAINTENIR SON AVANCE**

TRADUIT DE L'AMÉRICAIN PAR PHILIPPE DE LAVERGNE

DUNOD

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis sous le titre *Competitive Advantage*.

Copyright © 1985 by The Free Press

Copyright © 1985 by Michael E. Porter

Introduction copyright © 1998 by Michael E. Porter

All rights reserved including the right of reproduction in whole or part in any form. This edition published by arrangement with the original publisher Free Press, a Division of Simon and Schuster, Inc., New York.

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 1999, 2023 pour la nouvelle présentation

© 1986, InterÉditions, Paris pour la 1^{re} édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083878-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À
C. Roland Christensen
et
Richard E. Caves

Avant-propos à la réédition¹

Publié en 1985, *L'Avantage concurrentiel* avait vocation à compléter mon ouvrage précédent, *Choix stratégiques et concurrence*². Alors que ce dernier proposait une analyse essentiellement macroéconomique axée sur l'industrie, les réflexions développées au sein de *L'Avantage concurrentiel* se concentraient sur l'entreprise. Mon objectif était de formuler une théorie de l'entreprise permettant de remonter jusqu'aux sources de la conquête de l'avantage concurrentiel et de sa conservation.

Cette théorie de l'entreprise s'articule autour de la notion d'activité. Quel que soit son secteur d'activité, chaque entreprise est amenée à réaliser un large éventail d'activités distinctes telles que le traitement des commandes, les visites clientèle, l'assemblage des produits ou encore la formation du personnel. Ce sont ces activités, plus étroites que les « domaines de compétence » tels que le marketing ou la recherche-développement, qui entraînent des coûts et qui créent de la valeur pour le client ; elles représentent donc les unités de valeur de l'avantage concurrentiel³.

L'Avantage concurrentiel a été le premier ouvrage à utiliser la notion de chaîne de valeur. Cette notion fournit un cadre général d'analyse stratégique des activités de l'entreprise et d'évaluation du coût de chacune de ces activités et de son utilité en matière de différenciation. Le profit d'une entreprise correspond à l'écart constaté entre, d'une part, la valeur de ses activités, c'est-à-dire le prix que les acheteurs sont disposés à payer pour ses produits ou ses services, et, d'autre part, le coût de ses activités. La notion de chaîne de valeur permet d'analyser rigoureusement ce qui fait la valeur pour l'acheteur – donc ce qui le conduit à accepter de payer un prix supérieur à la normale ou à abandonner

1. Traduit de l'américain par Myriam Shalak.

2. *Economica*, Paris, 1987.

3. Les ouvrages et articles consacrés au *reengineering* parlent de « *process* ». Ce terme est parfois synonyme d'activité, mais il arrive également qu'il fasse référence à des activités ou groupes d'activités transversaux par rapport aux unités organisationnelles de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le principe fondamental reste le même : que ce soit pour les questions stratégiques ou pour les questions opérationnelles, le meilleur niveau d'analyse est celui de l'activité.

un produit ou un service au profit d'un autre. La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents.

Cette analyse par les activités permet également de mener une réflexion stratégique transversale pour les entreprises cumulant plusieurs « métiers ». Cet ouvrage s'intéresse ainsi au rôle que certains produits ou services complémentaires jouent, en termes de concurrence et d'avantage concurrentiel, au sein de secteurs donnés⁴. L'analyse par les activités constitue en outre un outil fondamental de réflexion sur les avantages – ou inconvénients – concurrentiels des stratégies de diversification. En diversifiant ses métiers, une entreprise peut espérer créer de la valeur, soit grâce à la mise en commun de certaines activités, soit grâce à des échanges de savoir-faire. Cette vision des choses permet de rendre plus concrète, et plus rigoureuse, la notion de synergie. Outre ces questions, *L'Avantage concurrentiel* aborde celle des difficultés organisationnelles liées à la collaboration entre différents métiers⁵. Toutes ces préoccupations sont redevenues d'une actualité brûlante, sous l'effet d'une nouvelle vague de fusions présentant un intérêt concurrentiel discutable.

Enfin, la notion d'activité offre un excellent cadre d'analyse des stratégies internationales et, plus largement, de la concurrence entre lieux d'activité. En décidant de s'internationaliser, une entreprise s'offre à la fois la possibilité de répartir ses activités entre des sites présentant des caractéristiques différentes (j'emploie alors le terme de « configuration ») et celle de coordonner l'ensemble de ses activités au sein d'un « réseau » mondial. La longueur et la complexité considérables de *L'Avantage concurrentiel* m'ont contraint à aborder ces questions internationales au sein d'un ouvrage distinct⁶. Ces raisonnements m'ont naturellement conduit à m'interroger sur le rôle du choix du lieu dans l'avantage concurrentiel. Cette question est au cœur de *L'Avantage concurrentiel des nations*, troisième volet de cette trilogie⁷.

4. L'ouvrage *Co-opétition* (Currency/Doubleday, New York, 1996 et *La Co-opétition*, Village mondial, Paris, 1996, pour la traduction française) d'Adam Brandenburger et Barry Nalebuff propose une analyse passionnante de cette complémentarité.

5. Ces questions sont abordées plus en détail au sein de l'article « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », M. E. Porter, *Harvard Business Review*, mai-juin 1987.

6. M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

7. M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990 et *L'Avantage concurrentiel des nations*, InterÉditions, Paris, 1993, pour la traduction française. Plusieurs articles, y compris un article récent, rassemblent la question du rôle du lieu d'activité et celle des avantages des « réseaux » mondiaux au sein d'une même réflexion sur la concurrence entre nations ou autres unités géographiques. Cf. M. E. Porter, « Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy », in *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press, 1998.

Quatorze ans après la publication de *L'Avantage concurrentiel*, je suis heureux de constater à quel point les concepts que j'y présentais ont rencontré un accueil favorable. Les expressions « avantage concurrentiel » et « avantage concurrentiel durable » font aujourd'hui partie du vocabulaire économique courant. La notion d'activité occupe désormais une place prépondérante, tant au niveau des réflexions sur la concurrence et la stratégie qu'au niveau de l'étude de questions plus fonctionnelles telles que la prestation de services ou le rôle de l'informatique dans la concurrence. En outre, le découpage des coûts par activité s'est imposé dans le domaine de la comptabilité de gestion, même s'il ne fait pas encore figure d'outil stratégique incontournable.

L'Avantage concurrentiel s'est également révélé très gratifiant pour l'universitaire que je suis. Alors que *Choix stratégiques et concurrence* s'inscrivait dans une tradition particulièrement riche de réflexions sur l'économie industrielle, *L'Avantage concurrentiel* ne relevait d'aucune mouvance théorique préexistante, que ce soit dans le domaine du management ou de l'économie. Cet ouvrage visait simplement à répondre à une question qui me laissait perplexe : comment définir, sans se heurter à l'écueil d'une complexité excessive, une méthode permettant d'identifier systématiquement les sources de l'avantage concurrentiel en tenant compte des facteurs de coûts et de différenciation et en faisant apparaître les principales différences entre les entreprises ? Je suis, aujourd'hui, plus persuadé que jamais que la réponse réside essentiellement dans la notion d'activité. Au fur et à mesure que mes travaux ont progressé, cet outil théorique a prouvé son efficacité au-delà de mes espérances.

En effet, *L'Avantage concurrentiel* a permis de dépasser les catégorisations excessivement larges ou simplistes qui avaient cours à l'époque de sa publication. Trop souvent, les travaux consacrés à la question avaient tendance à associer automatiquement l'avantage concurrentiel d'une entreprise à sa taille ou à sa part de marché. Cette démarche était bien entendu réductrice, pour plusieurs raisons : tout d'abord, la taille de l'entreprise et sa part de marché ont beaucoup plus d'importance, en termes de coûts et de différenciation, pour certaines activités de l'entreprise que pour d'autres. Ensuite, dans de nombreux secteurs, les petites et moyennes entreprises sont plus performantes que les grandes. Enfin, même lorsqu'une entreprise associe taille importante, part de marché confortable et résultats satisfaisants, cette configuration est souvent le *fruit* d'un avantage concurrentiel plutôt que son origine.

Les tentatives théoriques d'explication de l'avantage concurrentiel qui ont suivi – qu'il s'agisse de la distinction entre les points forts et les points faibles d'une entreprise, des facteurs clés de son succès ou encore de ses compétences distinctives – avaient le mérite de tenir compte du caractère multidimensionnel de l'entreprise, mais ne permettaient pas de dresser une typologie systématique et rigoureuse des origines de l'avantage concurrentiel – et encore moins de faire le lien entre ces sources d'avantage concurrentiel et la rentabilité de l'entreprise. Cet ouvrage part du principe que l'avantage concurrentiel peut découler d'une multitude de facteurs et prouve que chaque avantage peut être associé à des activités spécifiques et aux liens que ces activités entretiennent entre elles, mais aussi avec les activités des fournisseurs et des clients de l'entreprise concernée. *L'Avantage concurrentiel* traite également des sources concrètes de l'avantage concurrentiel, en expliquant comment les entreprises s'y prennent, activité par activité, pour réduire leurs coûts et pour créer de manière tangible de la valeur pour le client. Cet ouvrage souligne à quel point les positions concurrentielles les plus solides résultent du cumul d'une multitude d'activités dégagant un avantage concurrentiel, les avantages concurrentiels découlant d'une gamme limitée d'activités étant souvent, en effet, à la fois plus faciles à identifier et plus faciles à imiter. Enfin, les notions d'activité et de chaîne de valeur démontrent que l'entreprise est avant tout un système d'éléments interdépendants soumis à une exigence de cohérence interne.

D'une manière plus générale, *L'Avantage concurrentiel* a rendu la stratégie plus concrète et plus aisée à mettre en œuvre. La notion d'activité est, par définition, un concept observable, tangible et ouvert à une intervention humaine. Dès lors, la stratégie s'éloigne des généralités théoriques pour s'attacher à décrire concrètement la configuration des activités de l'entreprise et pour comparer cette configuration à celles qu'ont adoptées les entreprises concurrentes. Une stratégie axée sur la maîtrise des coûts conduira à un certain type de configuration ; une stratégie axée sur la différenciation, à un autre.

La notion d'activité permet de faire le lien entre les préceptes stratégiques et leur mise en œuvre pratique. À l'époque où les experts de la stratégie se bornaient à conseiller les entreprises en termes de positionnement sur le marché, la distinction entre « stratégie » et « structure » avait son sens et son utilité. Les notions de « quoi » et de « comment » étaient encore relativement distinctes. Mais on a compris aujourd'hui que chaque entreprise consistait en un ensemble d'activités indépendantes et ces distinctions traditionnelles

entre stratégie, tactique et organisation se sont brouillées. Le terme « stratégie » désigne désormais le déploiement d'activités mis en place par chaque entreprise pour créer une valeur précise à destination d'un groupe de clients précis. La notion de « configuration » permet de décrire la manière dont l'entreprise mène chacune de ses activités, y compris au niveau du type de ressources humaines et matérielles qu'elle y consacre et de l'organisation administrative mise en place autour de l'activité. Les compétences deviennent, dès lors, des composantes concrètes des activités de l'entreprise, et cessent d'être des concepts abstraits déconnectés des impératifs de maîtrise des coûts et de valeur pour l'acheteur.

Les fonctions habituellement perçues comme étant d'ordre administratif telles que, par exemple, le système de rémunération, la formation du personnel ou même les processus généraux de décision, sont elles aussi des activités – je parle alors d'activités « de support », pour les distinguer des activités concourant directement à la production, la livraison, la commercialisation ou le service après-vente des produits de l'entreprise. Ces activités de support peuvent tout à fait être des sources d'avantage concurrentiel à part entière. Bien définir la configuration des activités d'une entreprise permet de choisir les modalités les plus avantageuses au niveau des contrats que cette entreprise conclut avec son personnel et avec les autres entreprises. En outre, bien comprendre la nature des activités d'une entreprise permet de choisir l'organisation administrative la mieux adaptée à ces activités.

La notion d'activité permet donc de conférer à la stratégie une dimension organisationnelle. En d'autres termes, considérer l'entreprise comme un ensemble d'activités permet de comprendre que chaque employé de l'entreprise s'inscrit dans sa stratégie d'ensemble. Cette vision des choses montre également pourquoi chaque employé doit comprendre la stratégie de l'entreprise : pour saisir les mécanismes théoriques qui fondent l'organisation de sa propre activité et ses liens avec l'activité des autres collaborateurs de l'entreprise.

Les idées présentées au sein de *L'Avantage concurrentiel* sont peut-être plus complexes à mettre en œuvre que celles que j'avais développées dans *Choix stratégiques et concurrence*, dans la mesure où elles exigent une étude approfondie et rigoureuse de l'ensemble des activités de l'entreprise. À une époque où les managers sont friands de solutions prêtes à l'emploi, cette analyse détaillée demande indéniablement un effort. De plus, il n'est pas

facile de citer des exemples illustrant le fonctionnement concret de la chaîne de valeur. D'un côté, les études de cas trop brèves sont impuissantes à refléter l'entreprise dans toute sa complexité. De l'autre, les études de cas approfondies sont quasiment impossibles à mener, dans la mesure où elles obligeraient l'entreprise concernée à dévoiler une part considérable de ses mécanismes internes. Or, la plupart des entreprises considèrent la configuration exacte de leurs activités comme une information confidentielle. C'est d'ailleurs précisément parce que cette configuration est difficile à comprendre de l'extérieur que les entreprises parviennent à conserver durablement leur avantage concurrentiel.

Plus d'une dizaine d'années après la publication de *L'Avantage concurrentiel*, les idées que j'y développais continuent de faire leur chemin dans les esprits. Les spécialistes de la concurrence et de la stratégie ont longtemps eu tendance à opérer un distinguo entre facteurs externes (tissu industriel, positionnement de l'entreprise) et facteurs internes (compétences principales, ressources critiques), et d'aucuns prétendent que les facteurs internes sont les plus importants. Or, cette distinction entre les raisonnements développés au sein de *Choix stratégiques et concurrence* et les réflexions menées autour des thèmes des compétences principales et des ressources critiques est tout à fait artificielle et malvenue.

Il serait simpliste de croire qu'il est possible d'établir une distinction entre, d'une part, le positionnement d'une entreprise (en termes de produits, de marché et de concurrence) et, d'autre part, des éléments prétendument plus durables tels que ses savoir-faire, son image de marque ou ses compétences organisationnelles. Tous ces éléments sont étroitement mêlés au sein de la notion d'activité. Doit-on voir dans l'entreprise un ensemble d'activités ou un ensemble de ressources et de compétences? La réponse à cette question est, bien entendu, que chaque entreprise est tout cela à la fois, mais que ce sont ses activités qui définissent les ressources et les compétences dont elle a besoin pour réussir. Les activités font le lien entre les conditions du marché et le positionnement des produits de l'entreprise; elles relèvent du domaine de l'observable et de l'opérationnel, et sont directement liées aux questions des coûts et de la différenciation. C'est la stratégie adoptée qui confère leur valeur à la plupart des ressources et des compétences existantes; l'adoption d'une stratégie différente les priverait d'une partie de leur intérêt. En refusant de tenir compte de ses activités, de sa stratégie et de son secteur d'activité

dans la définition des ressources et des compétences dont elle a besoin, une entreprise se condamnerait à être coupée des réalités. L'analyse des atouts d'une entreprise est riche d'enseignements, mais *pas* si on refuse de tenir compte de l'environnement dans lequel cette entreprise évolue.

Cet ouvrage propose une grille d'analyse permettant de décrire et d'évaluer la stratégie d'une entreprise, d'établir des liens entre cette stratégie et son action et de comprendre les sources de son avantage concurrentiel. Cette première analyse permet, dans un deuxième temps, de pousser la réflexion plus avant. Je me rends compte, rétrospectivement, que c'est *L'Avantage concurrentiel* qui m'a conduit à m'intéresser aux questions sur lesquelles je travaille à l'heure actuelle : d'où proviennent les différences en termes d'activités qui aboutissent aux écarts de position concurrentielle? Pourquoi assiste-t-on à des renversements de situation en matière d'écart concurrentiel? Pourquoi les activités d'une entreprise sont-elles difficiles à imiter? Comment les activités s'imbriquent-elles les unes aux autres? Par quel processus les positions concurrentielles imprenables se mettent-elles en place⁸?

Une chose est sûre : les mécanismes qui expliquent les écarts de performances entre les entreprises sont encore méconnus et l'on connaît encore moins les processus qui permettent à certaines entreprises d'élaborer des stratégies imparables, de les mettre en place puis de les modifier quand le besoin s'en fait sentir. Les réponses à toutes ces questions seront nécessairement complexes, et seule une réflexion multidisciplinaire permettra de les formuler.

Michael E. PORTER
Brookline, Massachusetts
1998

8. Ces questions ont été abordées pour la première fois au sein d'un article intitulé « What is Strategy? », M. E. Porter, *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996.

Sommaire

Avant-propos à la réédition	VII
Préface	1
Chapitre 1 La stratégie concurrentielle : concepts clés	5
L'analyse structurelle des secteurs	8
Les grandes stratégies de base	16
Résumé de l'ouvrage	35

PARTIE 1. PRINCIPES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Chapitre 2 La chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel.....	43
La chaîne de valeur	46
Champ concurrentiel et chaîne de valeur	66
Chaîne de valeur et organisation de l'entreprise.....	73
Chapitre 3 L'avantage par les coûts	77
Chaîne de valeur et analyse des coûts.....	79
Le comportement des coûts	86
L'avantage par les coûts	121
Les étapes d'une analyse stratégique des coûts.....	146
Chapitre 4 La différenciation	147
Les sources de différenciation.....	148
Le coût de la différenciation.....	157
Valeur pour le client et différenciation	160
La stratégie de différenciation	182
Les étapes de la différenciation	195

Chapitre 5 Technologie et avantage concurrentiel.....	199
Technologie et concurrence	200
La stratégie technologique	212
L'évolution technologique.....	233
La formulation d'une stratégie technologique.....	238
Chapitre 6 Le choix des concurrents.....	243
Les avantages stratégiques tenant à l'existence de concurrents	244
Qu'est-ce qu'un « bon » concurrent?.....	254
Agir sur la configuration de la concurrence	261
La configuration optimale du marché	264
Les pièges à éviter dans le choix des concurrents.....	270

PARTIE 2.
CHOISIR UN CHAMP CONCURRENTIEL
À L'INTÉRIEUR D'UN SECTEUR

Chapitre 7 Segmentation des secteurs et avantage concurrentiel.....	275
Les bases de segmentation d'un secteur	276
La matrice de segmentation d'un secteur.....	294
Segmentation d'un secteur et stratégie concurrentielle	302
La segmentation et la définition d'un secteur	321
Chapitre 8 Le remplacement.....	323
Identifier les produits de remplacement.....	324
Les mécanismes économiques du remplacement	329
Évolution de la menace des produits de remplacement	345
Le cheminement du remplacement	353
Remplacement et stratégie concurrentielle.....	363

PARTIE 3.
STRATÉGIE D'ENTREPRISE
ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Chapitre 9 Les interconnexions entre unités de l'entreprise	377
L'importance croissante de la stratégie horizontale	380
Les interconnexions entre unités d'activité	384
Les interconnexions tangibles	386
Les interconnexions intangibles	412
Les interconnexions de concurrence	416
Chapitre 10 La stratégie horizontale	427
La nécessité d'une stratégie horizontale explicite	428
Les interconnexions et la stratégie de diversification	438
Les pièges à éviter dans la stratégie horizontale	444
Chapitre 11 L'exploitation des interconnexions	447
Les entraves à l'exploitation des interconnexions	449
Les mécanismes de l'organisation qui permettent d'exploiter les interconnexions	458
La gestion de l'organisation horizontale	475
Chapitre 12 Produits complémentaires et avantage concurrentiel	483
Le contrôle direct des produits complémentaires	485
Le bottelage	493
Le subventionnement croisé	506
Produits complémentaires et stratégie concurrentielle	512

PARTIE 4.
CONSÉQUENCES POUR LES STRATÉGIES
OFFENSIVES ET DÉFENSIVES

Chapitre 13 Scénarios sectoriels et stratégie concurrentielle dans l'incertain	517
La construction de scénarios sectoriels	520
Scénarios sectoriels et stratégie concurrentielle	545
Scénarios et procédure de planification	553
Chapitre 14 La stratégie défensive	557
Le processus d'entrée ou de repositionnement	558
Les tactiques défensives.....	562
L'évaluation des tactiques défensives.....	578
La stratégie défensive.....	582
Chapitre 15 Attaquer le leader d'un secteur	595
Les conditions à remplir pour attaquer un leader	596
Les voies d'attaque contre les leaders	600
Entraver la riposte du leader	615
Les signaux de la vulnérabilité du leader	619
L'attaque contre les leaders et la structure du secteur.....	621
Bibliographie	623
Index des concepts.....	629
Index des secteurs et des entreprises.....	639

Préface

L'avantage concurrentiel commande la réussite d'une firme sur le marché. Mais après plusieurs décennies de prospérité marquées par une expansion vigoureuse, de nombreuses firmes ont perdu de vue l'avantage concurrentiel dans leur ruée vers la croissance et dans leur recherche de diversification. Aujourd'hui, l'importance de l'avantage concurrentiel pourrait difficilement être plus grande. Dans le monde entier, les firmes font face à un ralentissement de la croissance et à des concurrents nationaux et internationaux qui n'agissent plus comme si le gâteau, toujours plus gros, suffisait à satisfaire tout le monde.

Ce livre traite de la façon dont une firme peut acquérir et conserver un avantage concurrentiel. Il est le fruit de mes recherches et de mes expériences pratiques des dernières années à propos de la stratégie à suivre dans un univers concurrentiel. L'ouvrage exprime ma conviction de plus en plus profonde que l'échec de nombreuses firmes provient d'une incapacité à passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires pour acquérir un avantage concurrentiel.

Les concepts présentés dans ce livre ont pour but d'établir un pont entre l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, au lieu de traiter les deux sujets séparément comme l'ont fait nombre d'écrits antérieurs.

Mon précédent ouvrage, *Choix stratégiques et concurrence*, dressait un cadre pour analyser les secteurs d'activité et les concurrents. Il décrivait également trois stratégies de base pour obtenir un avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. L'avantage concurrentiel provient de la façon dont une firme applique dans la réalité les stratégies de base. Comment une firme obtient-elle un avantage durable par les coûts sur ses concurrents ? Comment choisit-elle un segment du marché de sorte qu'une stratégie de concentration donne naissance à un avantage concurrentiel ? Quand et comment peut-elle acquérir un avantage sur ses concurrents en luttant avec une stratégie coordonnée dans des secteurs connexes ? Comment l'incertitude

intervient-elle dans la recherche d'un avantage concurrentiel? Comment une firme peut-elle défendre sa position contre ses concurrents? Ces questions reflètent les principales préoccupations qu'aborde ce livre.

L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il peut prendre la forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou de la délivrance de prestations uniques qui compensent largement le surpris exigé. Cet ouvrage recourt à un instrument que j'appelle la chaîne de valeur pour décomposer les clients, les fournisseurs et une firme d'après les activités, distinctes mais interconnectées, qui donnent naissance à la valeur. La chaîne de valeur sera un thème qui réapparaîtra tout au long de ce livre, en même temps que les sources spécifiques de l'avantage concurrentiel et la façon dont elles se relient à la valeur créée pour le client.

L'avantage concurrentiel est loin d'être un sujet neuf. D'une façon ou d'une autre, de nombreux ouvrages relatifs au monde des affaires en traitent directement ou indirectement. On se préoccupe depuis longtemps de la maîtrise des coûts, comme de la différenciation et de la segmentation. Ce livre est pluridisciplinaire, parce que le marketing, la production, le contrôle de gestion, la finance et bien d'autres activités d'une firme jouent tous un rôle dans l'avantage concurrentiel. De même, une longue tradition de recherche dans les domaines de la politique des entreprises et de l'économie industrielle est liée à ce thème. Mais on ne peut vraiment comprendre la nature de l'avantage concurrentiel que si l'on combine toutes ces disciplines dans une vision globale. Grâce à un examen très large et intégré de toutes les sources de l'avantage concurrentiel, j'espère offrir une nouvelle perspective qui puise dans les recherches antérieures plutôt qu'elle ne les remplace. Il n'est pas possible de rendre justice à toutes les contributions, dans les diverses disciplines, qui ont exercé d'une façon ou d'une autre une influence sur les idées exposées ici. Mais sans elles, ce livre n'aurait pas pu voir le jour.

Cet ouvrage est destiné aux praticiens, responsables de la stratégie d'une firme, qui doivent décider comment acquérir un avantage concurrentiel, et à ceux qui cherchent à mieux comprendre les firmes et leurs résultats. 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. Tous les employés, aussi éloignés soient-ils du processus d'élaboration de la stratégie, doivent percevoir le rôle

qu'ils jouent lorsqu'ils contribuent à ce qu'une firme acquière et conserve un avantage concurrentiel. Les chercheurs qui travaillent sur le thème de la concurrence, mais en dehors du domaine de la stratégie, ont aussi besoin de pouvoir relier leurs recherches à un concept plus général. J'espère que tous ces lecteurs trouveront ce livre intéressant.

J'ai reçu beaucoup d'aide pour écrire ce livre. La Harvard Business School m'a offert un environnement d'une fécondité incomparable. J'ai abondamment puisé dans la tradition pluridisciplinaire de l'école et profité de la liaison étroite qui y existe entre la recherche et la pratique. Le doyen John McArthur a non seulement été pour moi un ami qui m'a constamment encouragé pendant de nombreuses années, mais il s'est aussi montré extrêmement généreux dans les ressources qu'il m'a accordées. Il m'a donné la possibilité d'intégrer étroitement recherche et responsabilités d'enseignement. Raymond Corey, directeur de la Division de recherche, a été également un allié fidèle et précieux. L'héritage que j'ai reçu du département Stratégie de Harvard a modelé ma vision du sujet, et je remercie particulièrement C. Roland Christensen de l'aide qu'il m'a apportée. Lui-même et Kenneth Andrews ont bien voulu me faire partager leur sagesse. J'ai aussi abondamment puisé dans mes travaux sur l'économie industrielle, et n'ai cessé de bénéficier de la stimulation intellectuelle exercée par Richard Caves.

Ce livre n'aurait pas existé sans l'apport créatif de nombreux collègues et amis qui ont travaillé directement avec moi au cours de ces dernières années. John Wells, professeur assistant à Harvard, a enseigné avec moi et a puissamment contribué aux idées exposées dans les chapitres 3 et 9. Ses propres recherches sur la stratégie concurrentielle sont très prometteuses. Pankaj Ghemawat, professeur assistant à Harvard, a également enseigné dans mon cours sur la formulation stratégique et m'a fait de nombreuses remarques pleines d'intérêt. Il effectue aussi une recherche importante dans le même domaine. Mark Fuller, ancien professeur assistant à Harvard et aujourd'hui membre de la société Monitor, a enseigné et travaillé avec moi pendant de longues années. Ses idées ont fortement influencé le chapitre 12 et inspiré ma réflexion tout au long de l'ouvrage. Catherine Hayden, autre responsable de Monitor, m'a constamment encouragé et prodigué ses remarques. Ses idées m'ont été particulièrement profitables dans le chapitre 4.

Joseph Fuller et moi avons fait de la recherche, de l'enseignement et du travail de terrain ensemble. Tout au long de la rédaction du manuscrit, il a été une source

réellement inestimable de commentaires avisés et d'intuitions conceptuelles. Richard Rawlinson, Associate Fellow à Harvard, a participé à mes recherches et m'a adressé des remarques astucieuses sur l'ensemble du livre. Parmi les autres personnes qui n'ont pas ménagé leur temps pour m'apporter idées et commentaires, il me faut citer Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg et Richard Meyer, qui sont tous mes collègues à Harvard. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney et Mark Thomas ont travaillé à mes côtés avec la plus grande compétence pour mettre ces idées en pratique, et ils ont, chemin faisant, stimulé ma réflexion. Jane Kenney Austin, Eric Evans et Paul Rosetti m'ont fourni une aide précieuse par leurs remarques ou leurs recherches sur certains points importants. Enfin, j'ai profité des remarques de collègues d'autres écoles et en particulier de Richard Schmalensee et de John Stengrevics.

Je n'aurais pas pu résister aux exigences de la préparation de ce livre sans mon assistante Kathleen Svensson. Non seulement elle a organisé mes activités, mais elle a aussi supervisé la préparation du manuscrit. Je remercie aussi Robert Wallace, mon éditeur, et les autres membres de Free Press, pour leur patience envers un auteur parfois récalcitrant. Je dois encore remercier mes nombreux et compétents étudiants de Harvard en MBA et en doctorat, qui ont stimulé ma réflexion et qui m'ont fait plaisir en se servant de ces idées. Enfin, j'exprime ma reconnaissance aux nombreux praticiens avisés qui m'ont fait part de leurs préoccupations et de leurs problèmes.

La stratégie concurrentielle : concepts clés

La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Elle sanctionne les activités d'une firme qui concourent à ses résultats, telles que les innovations, la culture qui cimenter efficacement son organisation, ou une mise en œuvre réussie. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

Deux questions essentielles commandent le choix d'une stratégie de concurrence. La première porte sur l'attrait qu'offrent les différents secteurs en termes de rentabilité à long terme et sur les facteurs qui la déterminent. Tous les secteurs n'offrent pas des perspectives égales de rentabilité durable, et la rentabilité inhérente à un secteur est un déterminant essentiel de celle d'une firme. La deuxième question centrale, lorsqu'on détermine une stratégie concurrentielle, a trait aux facteurs qui commandent la compétitivité relative à l'intérieur d'un même secteur. Dans la plupart des secteurs, certaines firmes sont beaucoup plus rentables que d'autres, indépendamment de la rentabilité moyenne du secteur.

Aucune des deux questions ne suffit à elle seule à guider le choix d'une stratégie concurrentielle. Il se peut qu'une firme œuvrant dans un secteur très attractif ne réalise pas des profits alléchants, si elle a choisi une mauvaise position face à ses concurrents. À l'inverse, une firme dotée d'une position excellente peut se trouver dans un secteur si médiocre qu'elle ne soit pas très rentable, et tous les efforts entrepris pour renforcer sa position ne seront

guère bénéfiques¹. Les deux questions ont une nature dynamique : l'attrait d'un secteur et la position par rapport aux concurrents se modifient. Les secteurs prennent ou perdent de l'attrait avec le temps, et la position relative des firmes est le résultat d'une lutte incessante entre elles. Des manœuvres brusques sur l'échiquier concurrentiel peuvent mettre fin à de longues périodes de stabilité.

Une firme peut modifier aussi bien l'attrait inhérent à un secteur que sa propre position face aux concurrents. C'est ce qui fait du choix de la stratégie concurrentielle un défi passionnant. Même si l'attrait relatif d'un secteur dépend partiellement de facteurs sur lesquels une firme n'a guère d'influence, la stratégie concurrentielle contribue beaucoup à le renforcer ou à le diminuer. En même temps, une firme, par le choix de sa stratégie, peut manifestement améliorer ou laminer sa position dans un secteur. Ainsi, la stratégie utilisée contre les concurrents est non seulement une réaction à l'environnement, mais aussi une tentative de modeler l'environnement en faveur de la firme.

Ces deux questions fondamentales pour la stratégie à suivre face à la concurrence ont été au centre de mes recherches. Mon livre *Choix stratégiques et concurrence* présente un cadre d'analyse permettant de comprendre les secteurs et les concurrents et de formuler une stratégie concurrentielle d'ensemble. Il décrit les cinq forces de la concurrence qui déterminent l'attrait d'un secteur et leurs causes fondamentales, ainsi que la façon dont ces forces évoluent dans le temps et peuvent être infléchies par la stratégie. Il identifie trois grandes stratégies de base pour obtenir un avantage sur la concurrence. Il indique aussi comment analyser les concurrents, comment prévoir et influencer leur comportement, comment répartir les concurrents en groupes stratégiques, comment évaluer les positions les plus intéressantes dans un secteur. Il applique ensuite ce cadre d'analyse à ce que j'appelle les *environnements structurels*, notamment les secteurs dispersés, les secteurs naissants, les secteurs en passe d'accéder à la maturité, les secteurs en déclin et les secteurs d'envergure internationale. Enfin, le livre étudie les décisions stratégiques importantes qui interviennent dans le cadre d'un secteur, comme l'intégration verticale, l'expansion de capacité et l'entrée dans un nouveau secteur d'activité.

1. De nombreuses conceptions de la planification stratégique ont négligé l'attrait d'un secteur et ont mis l'accent sur la conquête de parts de marché, ce qui mène bien souvent à une victoire à la Pyrrhus. Le vainqueur d'une lutte pour la conquête d'une part du marché dans un secteur peu attirant peut ne pas être rentable, et la lutte elle-même est susceptible de détériorer la structure du secteur ou laminer la rentabilité du vainqueur. D'autres conceptions de la planification assimilent les situations de piétinement, ou encore l'incapacité à prendre le pas sur les concurrents, à un manque de profitabilité. En réalité, il peut être très rentable de piétiner dans un secteur attrayant.

Le présent ouvrage prend le cadre d'analyse de *Choix stratégiques et concurrence* pour point de départ. Le thème central de ce livre porte sur la manière dont une firme peut obtenir et conserver concrètement un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité en mettant en œuvre les grandes stratégies de base. Mon objectif est de lancer un pont entre formulation et mise en œuvre de la stratégie plutôt que de les traiter séparément ou d'effleurer à peine la question de la mise en œuvre, comme l'ont fait tant de recherches antérieures.

L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts qu'elle supporte pour la créer. La valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé. Il existe deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel : la domination par les coûts et la différenciation. Ce livre décrit la façon dont une firme peut acquérir un avantage par les coûts ou se différencier. Il décrit comment le choix du champ concurrentiel, c'est-à-dire la gamme d'activités d'une firme, peut jouer un rôle considérable dans la détermination de l'avantage concurrentiel. Enfin, il développe les implications générales de ces concepts, combinés à ceux du livre précédent, pour l'adoption d'une stratégie offensive ou défensive à l'égard des concurrents. Il insiste en particulier sur l'influence qu'exerce l'incertitude sur les choix stratégiques. Ce livre n'étudie pas seulement la stratégie adoptée face aux concurrents dans le cadre d'un seul secteur, il intègre aussi la stratégie globale d'une firme diversifiée. L'avantage pris sur la concurrence dans un secteur peut se trouver fortement renforcé par des interconnexions avec des unités de la firme qui luttent dans des secteurs voisins, lorsqu'il est possible d'assurer ces interconnexions. Les interconnexions entre unités de l'entreprise sont le principal moyen par lequel une firme diversifiée crée de la valeur, et elles forment ainsi l'assise d'une stratégie globale. Je montrerai comment on peut identifier ces interconnexions entre unités et les traduire en une stratégie globale et comment exploiter ces interconnexions dans la pratique, malgré les obstacles liés à des questions d'organisation qu'on rencontre dans de nombreuses firmes diversifiées.

Bien que les centres d'intérêt de ce livre et de mon livre précédent diffèrent, ils sont fortement complémentaires. *Choix stratégiques et concurrence* mettait l'accent sur l'analyse de la structure d'un secteur et des concurrents dans divers environnements sectoriels, même s'il comportait de nombreuses implications relatives

à l'avantage concurrentiel. Le présent ouvrage suppose au départ qu'on a déjà compris la structure du secteur et le comportement des concurrents, et étudie comment on peut transformer cette compréhension en avantage concurrentiel. Toutefois, les actions qui visent à s'assurer un avantage sur les concurrents ont souvent des conséquences importantes sur la structure du secteur et les réactions des concurrents. Je reviendrai donc fréquemment sur ces sujets.

Ce livre peut être lu indépendamment de *Choix stratégiques et concurrence*, mais l'aide qu'il apportera aux praticiens dans la formulation d'une stratégie sera moindre si le lecteur n'est pas familiarisé avec les concepts clés présentés dans le premier ouvrage. Dans ce chapitre, je décrirai et approfondirai certains de ces concepts. Cela permettra du même coup d'introduire les concepts et les techniques développés dans ce livre. Chemin faisant, j'aborderai certaines des questions les plus importantes qui se posent quand on cherche à appliquer ces concepts clés dans la pratique. Aussi, même les lecteurs familiarisés avec mon précédent livre pourront trouver quelque intérêt à ce rappel.

L'ANALYSE STRUCTURELLE DES SECTEURS

Le premier grand facteur qui détermine la rentabilité d'une firme est l'attrait du secteur. La stratégie concurrentielle doit naître d'une compréhension élaborée des règles de la concurrence qui affectent l'attrait du secteur. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser – ou, ce qui est mieux, de modifier – ces règles en faveur de la firme. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service², le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants (voir figure 1.1).

2. J'utiliserai le terme « produit » dans un sens générique tout au long de ce livre pour désigner aussi bien des produits que des services.

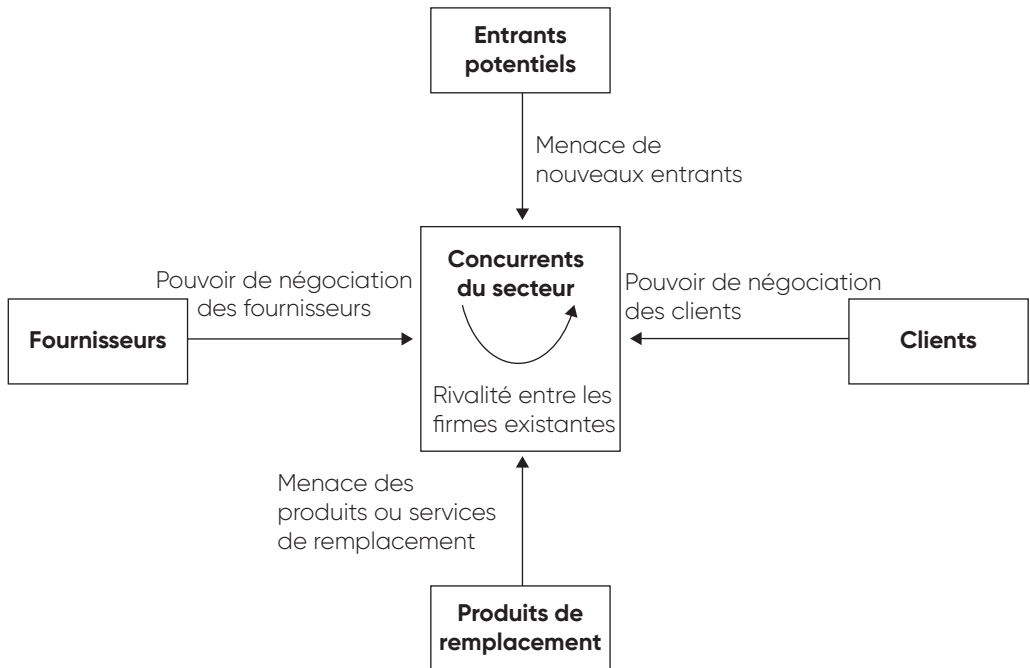


Figure 1.1 – Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d’un secteur

Le poids combiné de ces cinq forces détermine la capacité des firmes dans un secteur donné à obtenir un taux de rendement de l’investissement qui dépasse en moyenne le coût du capital. La vigueur de ces forces varie d’un secteur à l’autre et peut changer à mesure qu’un secteur évolue. Il en résulte que les secteurs ne sont pas tous identiques du point de vue de leur rentabilité intrinsèque. Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, comme les produits pharmaceutiques, les boissons non alcoolisées et la publication de bases de données, de nombreux concurrents peuvent obtenir des rendements intéressants. Dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs de ces forces est intense, comme dans l’industrie du caoutchouc, la sidérurgie et les jeux vidéo, quelques firmes seulement parviennent à des rendements intéressants en dépit des efforts des managers. La rentabilité d’un secteur ne dépend pas de l’apparence du produit ou de la technologie, complexe ou sommaire, qu’il intègre, mais de la structure du secteur. Certains secteurs banals, comme les compteurs postaux ou le commerce des céréales, sont extrêmement rentables, tandis que d’autres plus prestigieux, à haute technologie, comme les ordinateurs personnels et la télévision câblée, ne sont pas rentables pour de nombreux acteurs.

Les cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur, parce qu'elles influent sur les prix, les coûts et les investissements des firmes du secteur, c'est-à-dire sur les éléments de la rentabilité de l'investissement. Le pouvoir des clients influe, par exemple, sur les prix qu'une firme peut pratiquer, de même que la menace de produits de remplacement. Le pouvoir des clients pèse aussi sur les coûts et l'investissement, parce que des clients puissants exigent un service coûteux. Le pouvoir de négociation des fournisseurs détermine les coûts des matières premières et des autres moyens de production. L'intensité de la rivalité joue sur les prix et sur les coûts de la compétition dans des activités telles que la fabrication, le développement des produits, la publicité et la force de vente. La menace de l'entrée de nouveaux concurrents plafonne les prix et modère les investissements nécessaires pour dissuader de nouvelles firmes d'entrer dans le secteur.

La vigueur de chacune des cinq forces de la concurrence dépend de la *structure du secteur*, c'est-à-dire de ses caractéristiques techniques et économiques propres. La figure 1.2 en montre les composantes essentielles³. La structure d'un secteur est relativement stable, mais peut changer à mesure que le secteur évolue. Un changement structurel modifie la vigueur globale et relative des forces de la concurrence et exerce donc une influence positive ou négative sur la rentabilité du secteur. Les évolutions sectorielles qui ont le plus d'importance pour la stratégie sont celles qui altèrent la structure du secteur.

Si les cinq forces de la concurrence et leurs déterminants structurels dépendaient uniquement des caractéristiques propres à chaque secteur, la stratégie concurrentielle consisterait essentiellement à sélectionner le bon secteur et à appréhender les cinq forces mieux que les concurrents. Incontestablement, ce sont là des tâches importantes pour définir la stratégie concurrentielle dans certains secteurs, mais une firme n'est généralement pas prisonnière de la structure sectorielle. Les firmes, par leur stratégie, peuvent influencer sur les cinq forces. Si une firme peut modeler la structure, elle est fondamentalement en mesure de renforcer ou de dégrader l'attrait qu'offre un secteur. De nombreuses stratégies ont réussi de la sorte.

3. Le concept de structure d'un secteur est présenté en détail dans *Choix stratégiques et concurrence*, chapitre 1.

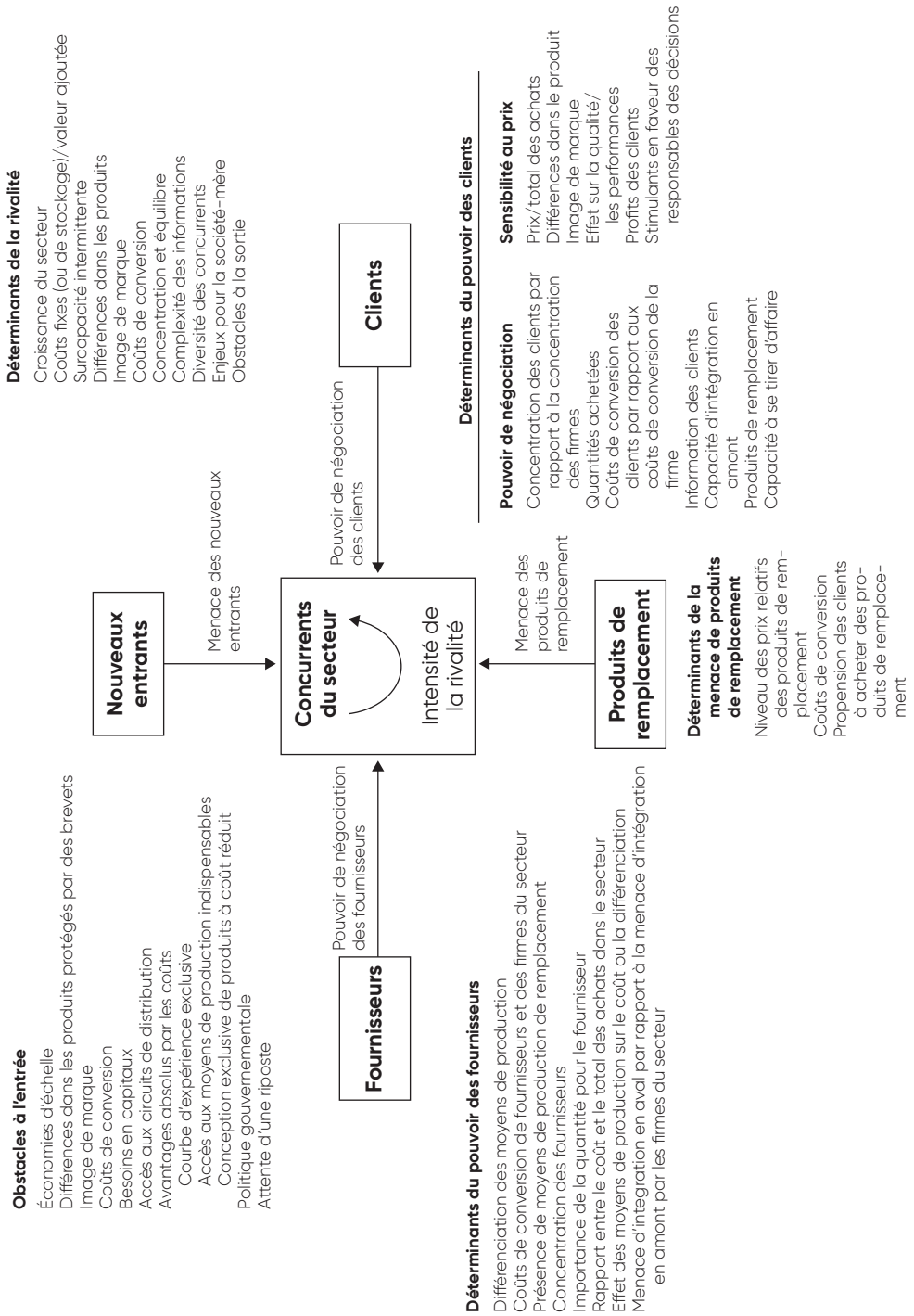


Figure 1.2 – Composantes de la structure d'un secteur

La figure 1.2 met en lumière tous les éléments de la structure d'un secteur qui sont susceptibles d'orienter la concurrence à l'intérieur de ce dernier. Dans un secteur déterminé, les cinq forces n'auront pas toutes la même importance et les éléments de la structure auront une importance variable selon le secteur. Tout secteur a des caractéristiques qui lui sont propres. Le cadre d'analyse des cinq forces permet à une firme de maîtriser la complexité et de localiser avec précision les éléments clés de la concurrence dans son secteur. En même temps, il lui permet d'identifier les innovations stratégiques qui sont le plus susceptibles d'améliorer la rentabilité du secteur et la sienne propre. Ce cadre d'analyse ne supprime pas la nécessité d'être créatif et de trouver de nouvelles façons de lutter dans un secteur. Il oriente plutôt l'énergie créatrice des dirigeants vers les aspects majeurs de la structure sectorielle pour la rentabilité à long terme. Il a pour but, ce faisant, d'augmenter les chances de découvrir à point nommé une innovation stratégique.

Les stratégies qui modifient la structure d'un secteur sont une arme à double tranchant, parce qu'une firme peut aussi bien détruire la structure et la rentabilité du secteur que les renforcer. Il se pourrait, par exemple, qu'une nouvelle conception de produit réduise le coût d'accès à un secteur, mais accroisse du même coup l'instabilité de la concurrence et érode la rentabilité à long terme du secteur, même si l'inventeur bénéficie provisoirement de profits plus élevés. Une période prolongée de baisse de prix peut laminer la différenciation. Dans le secteur du tabac, par exemple, les cigarettes sans marque constituent une menace potentielle sérieuse pour la structure du secteur. Les produits sans marque sont susceptibles de renforcer la sensibilité des acheteurs à l'égard des prix, déclencher une guerre des prix et enfoncer les obstacles élevés par la publicité qui avaient écarté les nouveaux entrants potentiels⁴. De même, il est possible que les entreprises communes dans lesquelles se sont associés de grands producteurs d'aluminium pour répartir les risques et diminuer le coût en capital, aient sapé la structure du secteur en permettant à un certain nombre de concurrents potentiellement dangereux de pénétrer dans le secteur. Les entreprises communes peuvent aussi accroître les obstacles à la sortie, parce que toutes les parties prenantes à une usine doivent se mettre d'accord avant de pouvoir la fermer.

Il est fréquent que les firmes fassent des choix stratégiques sans considérer leurs conséquences à terme sur la structure du secteur. Elles voient l'amélioration

4. Les produits sans marque exposent aux mêmes risques dans de nombreux secteurs de grande consommation.