

EOST/EOPG
Automne 2009

Stratégie et structure de l'entreprise

Chapitre 3

**L'avantage concurrentiel et
l'apport de Michael PORTER**

Jean-Alain HERAUD

FSEG/UdS

La « révolution » de Porter

- Il y a eu beaucoup de recherche sur la nature exacte de **l'avantage concurrentiel**, depuis les premiers modèles qui mettaient l'accent presque exclusivement sur les avantages en coût.
- Michael PORTER est certainement le l'auteur le plus connu pour avoir renouvelé et étendu ce champ d'analyse du management technologique. Et il l'a fait en partie par l'importation en gestion de concepts issus de l'économie industrielle, comme :
 - les « *economies of scope* », en français : économies « de champ », « d'envergure » ou « de variété », concept élaboré par les économistes Panzar et Willig (1981)
 - les barrières à l'entrée et les marchés disputables (*contestable markets*) (Baumol, Panzar, Willig, 1982)

1. Economies de champ et marchés disputables (« contestables »)

Les économies de champ proviennent de synergies entre activités de production jointes
(microéconomie de la firme multi-produits)

économies d'échelle : $C(\mathbf{x}_1 + \mathbf{x}_2) < C(\mathbf{x}_1) + C(\mathbf{x}_2)$
(*economies of scale*)

économies d'envergure : $C(\mathbf{x}, \mathbf{y}) < C(\mathbf{x}) + C(\mathbf{y})$

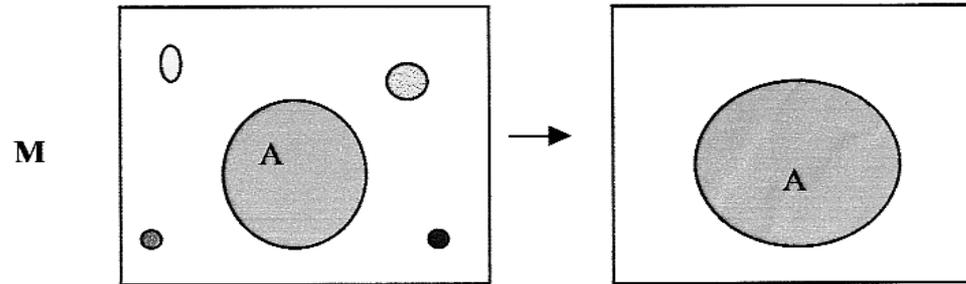
(de champ, de variété)
(*economies of scope*)

Contestable markets

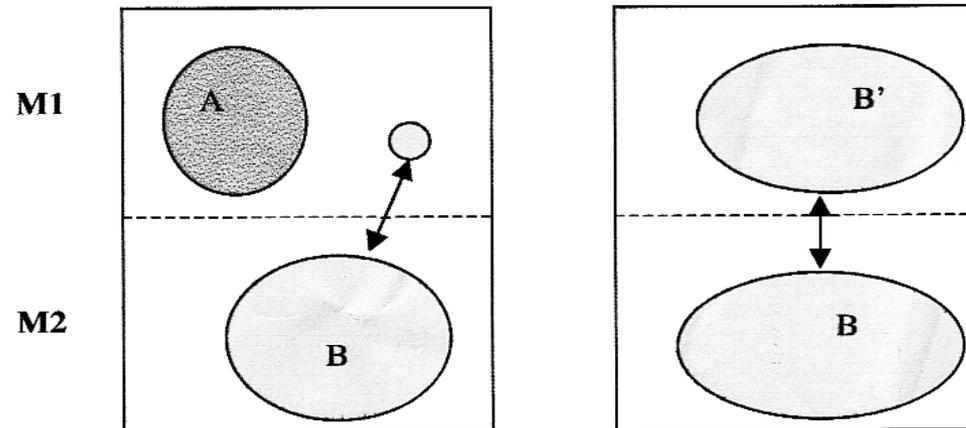
- On en déduit une théorie de la « contestabilité » des marchés : si de nouveaux concurrents peuvent entrer grâce à des synergies avec leurs activités sur d'autres marchés, les barrières à l'entrée seront faibles.
- L'apparition d'économies de champ implique que certains marchés deviennent plus disputables.
- La tendance évolutive des marchés en termes de concentration en particulier sera différente selon que se manifestent seulement des effets d'échelle ou bien aussi des effets de champ, comme le résume la figure suivante.

TENDANCE ÉVOLUTIVE

Effets d'échelle dominants



Synergies entre activités

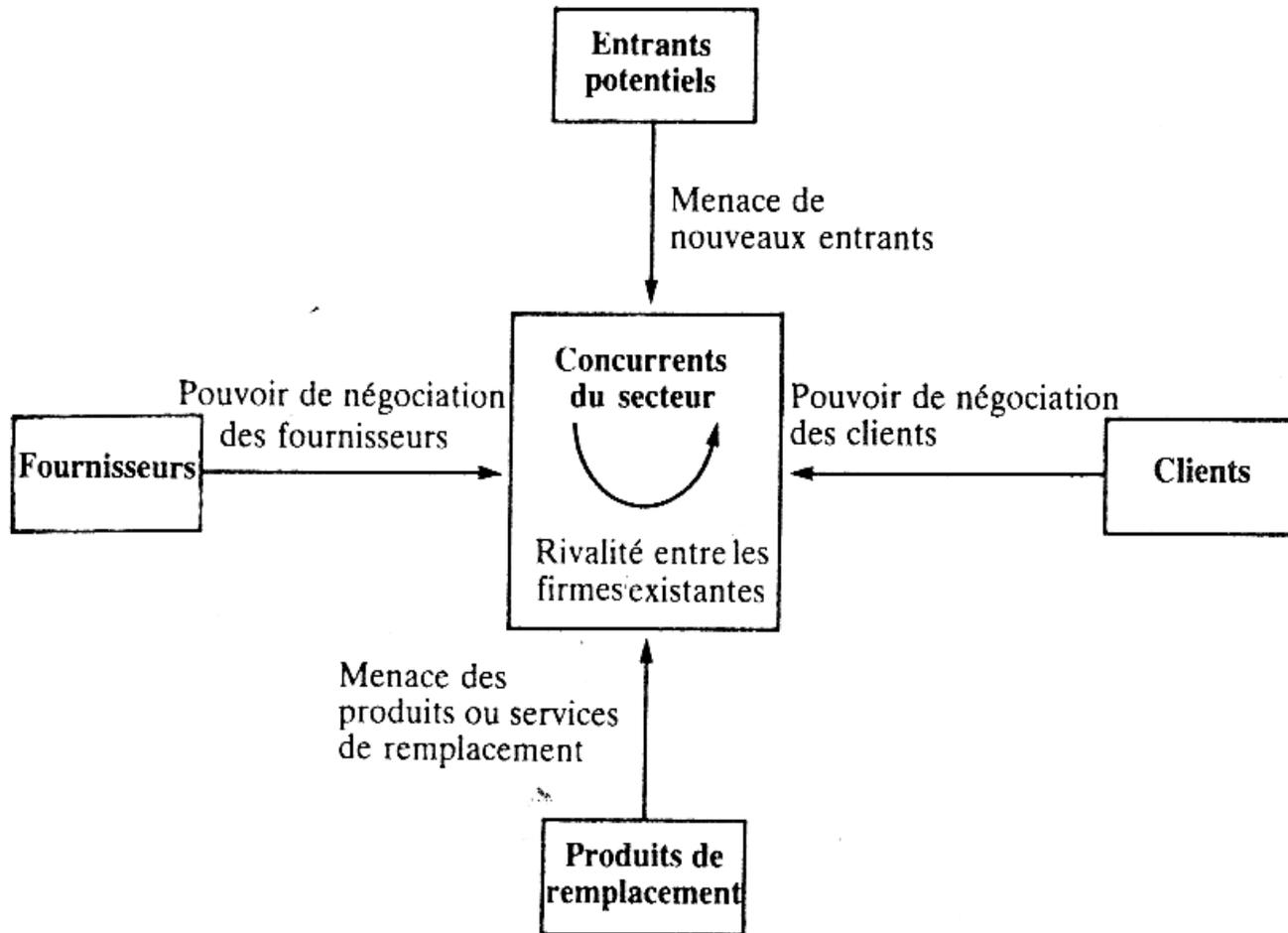


Cas d'un marché dit « contestable » (disputable) : M1

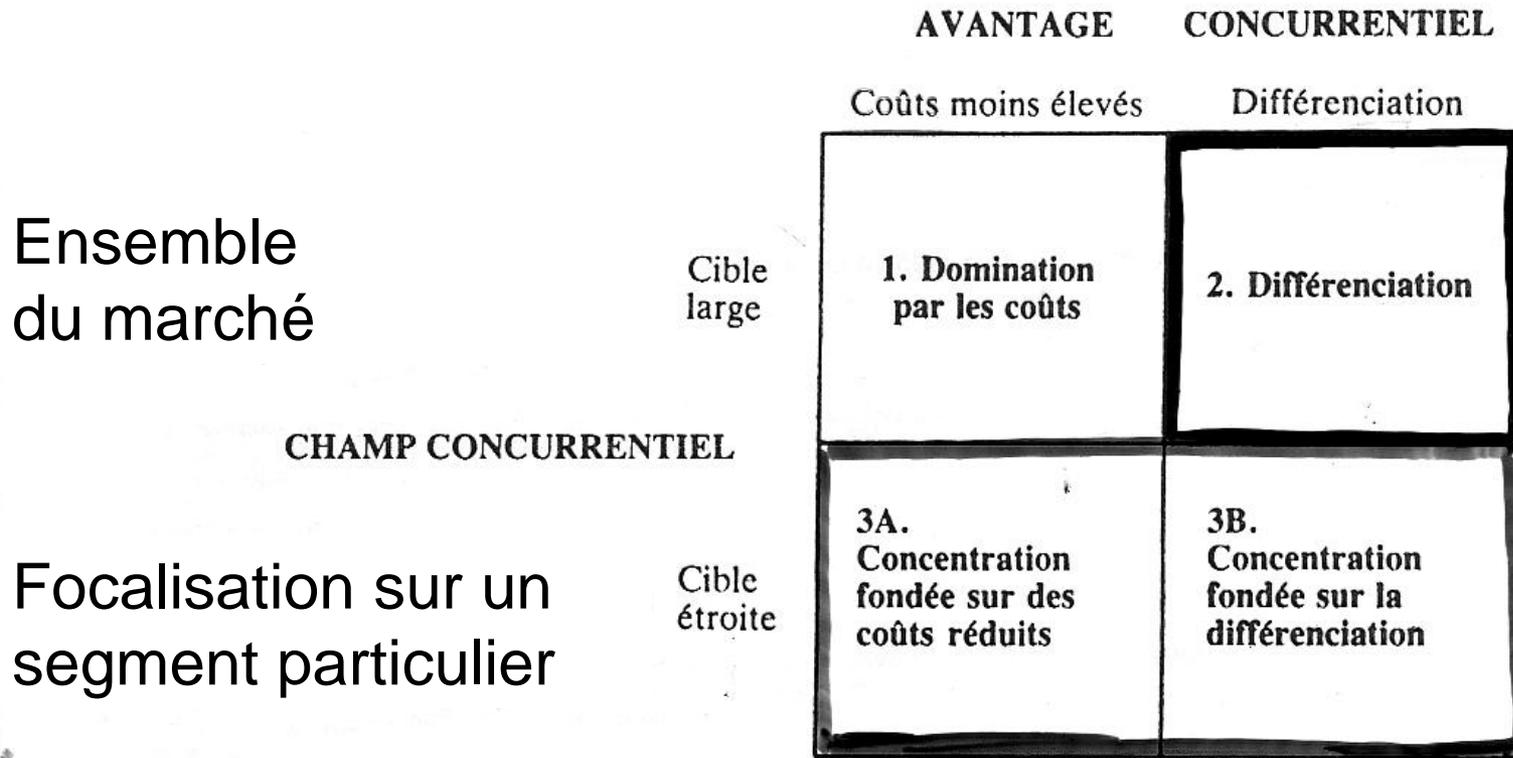
2. L'avantage concurrentiel

- Michael PORTER a aussi affiné l'analyse de l'avantage concurrentiel en observant les jeux d'acteurs et relations de pouvoir entre firmes autour du partage de la chaîne de valeur.
- La figure suivante résume son analyse, qui généralise le concept classique de concurrence.
- Suivent: une analyse des grands types de stratégies, puis la présentation synthétique de la chaîne de valeur de la firme
 - Michael E. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

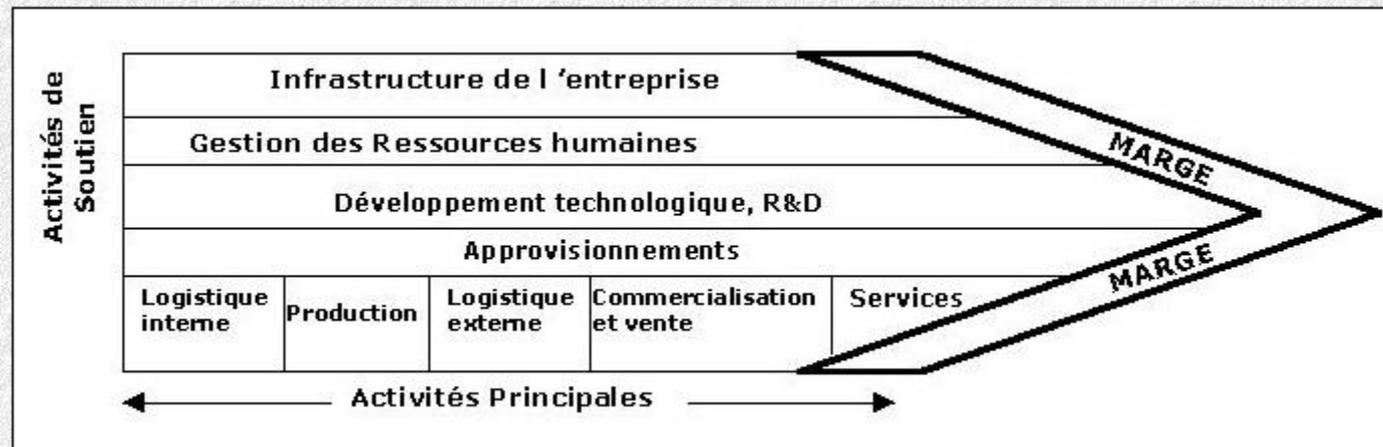
2.1 Le Modèle des 5 Forces de Porter



2.2 Trois stratégies de base selon M. Porter



2.3 La chaîne de valeur (*value chain framework*)



M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*