

# l'analyse concurrentielle

# plan

Introduction

Les niveaux d'analyse concurrentielle

1.DAS

2.cycle de vie de produit

3.métier

L analyse de porter

1.les 5 forces

2.les stratégies génériques de porter

La Chaine de valeur

Notion d avantages concurrentielle

Avantage concurrentiel par les couts

Avantage concurrentiel par la différenciation

Introduction

A l'heure actuelle, la concurrence tend à s'accroître. De jour en jour ; une entreprise aujourd'hui est leader sur son marché, peut se voir évincée demain, avec le phénomène de la mondialisation et la rapidité des échanges ainsi que la réduction de cycle de vie des produits.

Les entreprises se voient contraintes à mettre en place des stratégies efficaces afin de rechercher et acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable, et faire face aux diverses mutations économiques.

Le souci majeur de la plupart des entreprises est de trouver les outils d'aides pour pouvoir agir à temps et prendre les décisions efficaces dans le Domain d'activité concerné.

L'analyse concurrentielle constitue l'un des outils certes avec l'analyse technologique et l'analyse organisationnelle.

On peut définir la stratégie dans l'approche concurrentielle comme étant une suite de décisions et actions au service d'une politique. Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (on parle de savoir faire différenciel) source d'avantage compétitif, et à garantir la compétitivité et la rentabilité de la firme sur le long terme.

L'analyse stratégique qui constitue l'origine de notre thème est un processus de réflexion qui a travers de l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence et de la position concurrentielle de l'entreprise a travers son portefeuille stratégique permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une firme a passer d'une position concurrentielle prévisible à terme a la position voulu par ses dirigeants .

### L'analyse concurrentielle :

#### Définition:

L'analyse concurrentielle est l'ensemble d'étude et de diagnostic des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand (clients, concurrents, fournisseurs). Elle constitue un des volets essentiels de l'analyse stratégique. Focalisée sur les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients, l'analyse concurrentielle consiste à appréhender les activités stratégiques de l'entreprise de manière à faciliter la formulation des options stratégiques possibles.

#### la position concurrentielle:

La position concurrentielle représente une somme d'avantage et désavantage. Elle permet d'évaluer les degrés de maîtrise des facteurs clé de succès (FCS) d'une activité par une Entreprise relativement à ses concurrents. Ainsi que la Place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de

marché, d'image , de forces et de faiblesses , d'opportunités et de menaces.

### I- Les niveaux de l'analyse concurrentielle:

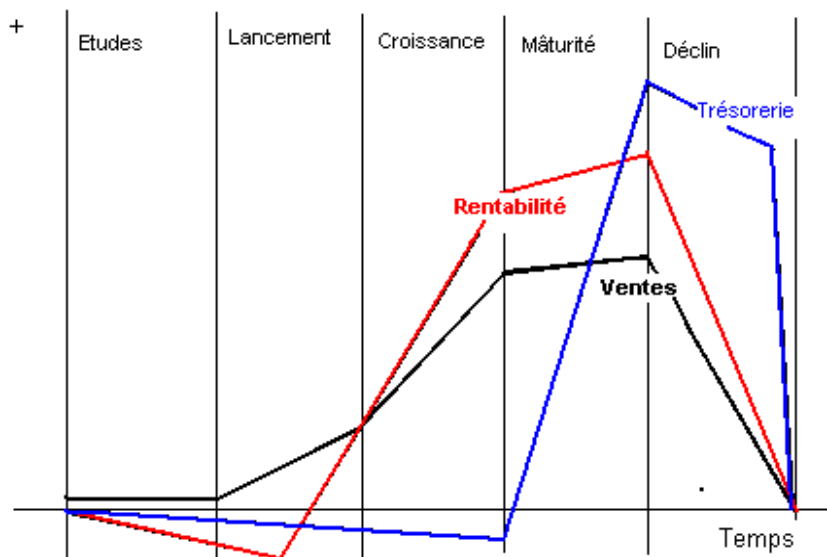
En termes de démarche d'analyse concurrentielle. Il y a 3 niveaux qui sont:

-le cycle de vie de produits

-le DAS

-le métier

### A-Le cycle de vie des produits



Les différentes phases : le lancement, le développement (ou croissance, ou expansion), la maturité et le déclin doivent être adaptées pour chaque type de produit analysé, ainsi que parfois les deux dernières phases peuvent être suivi d'une phase de relance

A chacune de ces phases sont associés l'évolution des ventes, la trésorerie, et la rentabilité du produit en question.

Actions stratégiques pour chaque phase du cycle de vie

Avant d'utiliser le cycle de vie comme outil stratégique, le décideur doit identifier la phase (difficile et subjective) dans laquelle est le produit (en fonction du pourcentage d'accroissement des ventes).

phase d'étude (conception): se caractérise par des investissements lourds en matières de recherches et développements, la concurrence est nulle ou quasiment nulle, la stratégie adoptée est le développement

phase de lancement : Se caractérise par de faibles ventes puisque le produit est peu connu, l'entreprise investie dans la communication afin de différencier son offre, ici la stratégie est l'implantation

L'avantage concurrentiel est obtenu dans ce cas par l'innovation

Phase de croissance (expansion ou développement): investissement en capacité; l'entreprise vise à élargir son appareil productif.

Phase de maturité : investissement en productivité; l'entreprise s'efforce à maintenir son avantage concurrentiel par rapport à des produits innovants nouvellement apparus sur le marché. la stratégie employée est l'adaptation

Phase de déclin: cette phase est marquée par une diminution des ventes et des profits. L'intérêt de l'entreprise est de tirer le meilleur parti de la position de son produit avant de se désengager du marché au bon moment. (politique de désinvestissement)

A l'instar de cette explication on constate que :

les phases d'études et de lancement permettent à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel

les phases d'expansion et de maturité permettent le maintien de l'avantage concurrentiel

3 la phase de déclin implique la disparition de l'avantage concurrentiel et la recherche d'autre avantage

## **B - Le domaine d'activité stratégique (DAS):**

Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, se définit comme étant un sous-ensemble de l'activité d'une organisation ayant des facteurs-clés de succès semblables (vis-à-vis du marché) et partageant des ressources et savoir-faire communs (le produit, les technologies).

Le DAS se distingue des autres DAS du portefeuille d'activités de l'organisation par une caractérisation :

- Du type de clients ou de consommateurs et de l'espace géographique ciblés (le marché) ;
- Du type de besoins à satisfaire (la demande) ;

· Des technologies et savoir-faire que l'organisation mobilise (le métier).

Ainsi deux entreprises situées sur le même DAS exercent le même métier, visent une même clientèle et ont les mêmes concurrents. Le manager fractionne son marché global en différents DAS et formule pour chacun une stratégie différente.

L'intérêt d'un domaine d'activité quelconque pour une E/se s'apprécie généralement en termes de volumes(ou de CA) et de rentabilité(ou de taux de profit) potentiels.

L'évaluation d'un domaine d'activité dépend de deux facteurs principaux:

Le premier est l'attrait du marché global, qui peut être évalué par la taille actuelle du marché, son taux de croissance, la structure de la concurrence, la technologie etc....

Le second facteur réunit les atouts de l'E/se, c'est à dire sa compétitivité actuelle et potentielle sur le marché considéré, qui dépend de la part actuelle qu'elle détient sur ce marché, et de ses points de supériorité vis à vis de la concurrence: compétences technologiques et industrielles, coûts de production, ressources financières, notoriété et image auprès des clients potentiels, réseau de distribution et force de vente etc.

### C - Le métier:

C'est l'ensemble des compétences distinctives que possède une entreprise et qui lui confère des avantages concurrentiels et qu'elle maîtrise pour servir des marchés constitués de couples produits-clients.

On distingue plusieurs dimensions au métier:

métier liée à l'activité: associée au produit, il correspond à la maîtrise des compétences techniques.

métier lié au savoir faire : l'entreprise possède des compétences au-delà de son activité, lui permettant de maîtriser un ensemble plus large.par exemple ; les fabricants des produits faits doivent maîtriser la production mais aussi la conservation et la distribution rapide de leurs produits.

Métier lié aux façons de faire: la capacité de l'entreprise à maîtriser son organisation, les relations entre ses différentes fonctions, s'intègrent aussi au métier, à la façon de concevoir l'activité.

## II- L analyse de porter

### ·les forces de porter

Michael Porter, professeur de stratégie, a synthétisé en 1973 les facteurs influant sur la performance d'une entreprise et les a représentés en 5 forces :

### • **Les menaces liées à la concurrence intra-sectorielle**

Les concurrents luttent pour progresser ou même maintenir leur position au sein d'un même secteur. Il faut donc bien analyser la concurrence : s'agit-il d'un leader ou de petits concurrents ? Quels sont les produits phares du secteur ? Quelles sont les forces ou faiblesses des principaux concurrents ?

Pour se renseigner sur cette concurrence, on peut faire une étude de marché, récolter des informations dans des magazines spécialisés, enquêter sur le terrain...

### • **Les menaces liées aux nouveaux concurrents**

Les nouveaux concurrents peuvent provenir d'entreprises souhaitant effectuer une diversification de leurs produits, de la création d'une nouvelle entreprise, ou de l'arrivée d'un concurrent étranger. Les normes et barrières techniques compliquent parfois l'arrivée dans un secteur de nouvelles entreprises, ces entreprises peuvent toutefois apporter de nouvelles idées et nouvelles technologies et donc menacer les acteurs du secteur.

Pour évaluer cette menace, on peut se renseigner sur les barrières technologiques, les brevets à déposer, les formalités qu'un concurrent doit remplir pour arriver sur le marché national... On peut aussi se rendre compte de l'attrait que le secteur représente pour des entreprises et donc de la probabilité de voir le secteur pris d'assaut par de nouveaux concurrents.

### • **Le pouvoir de négociation des clients**

Il est primordial de savoir quel est le pouvoir des clients auxquels on s'adresse et de bien les connaître. Leur pouvoir sera plus grand s'il s'agit d'un petit nombre de clients principaux : ils seront plus à même de négocier les conditions, les prix, les services... Cela peut être dangereux également de dépendre de ses clients. Les petits producteurs agroalimentaires par exemple, dépendent souvent d'un petit nombre de grandes enseignes de distribution qui peuvent donc imposer leurs conditions.

Pour se rendre compte du poids de ses clients, une entreprise peut se poser plusieurs questions

- Existe-t-il facilement des produits, des solutions de substitution ?
  - S'agit-il de quelques clients principaux ou d'un grand nombre de

petits clients ?

- Les acheteurs sont-ils forcés d'être durs en matière de prix ? (Cela dépend de leur rentabilité)

### • **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Pour bien comprendre un domaine d'activité, il est aussi important de bien connaître les caractéristiques principales des fournisseurs. Comme pour les clients, certaines entreprises peuvent s'adresser à un petit nombre de fournisseurs, comme à un très grand nombre. Le rapport de force entre fournisseurs et entreprises peut également être déséquilibré : si les fournisseurs sont puissants, ils pourront imposer leurs règles et conditions.

Pour évaluer le poids de ses fournisseurs, une entreprise peut se poser plusieurs questions :

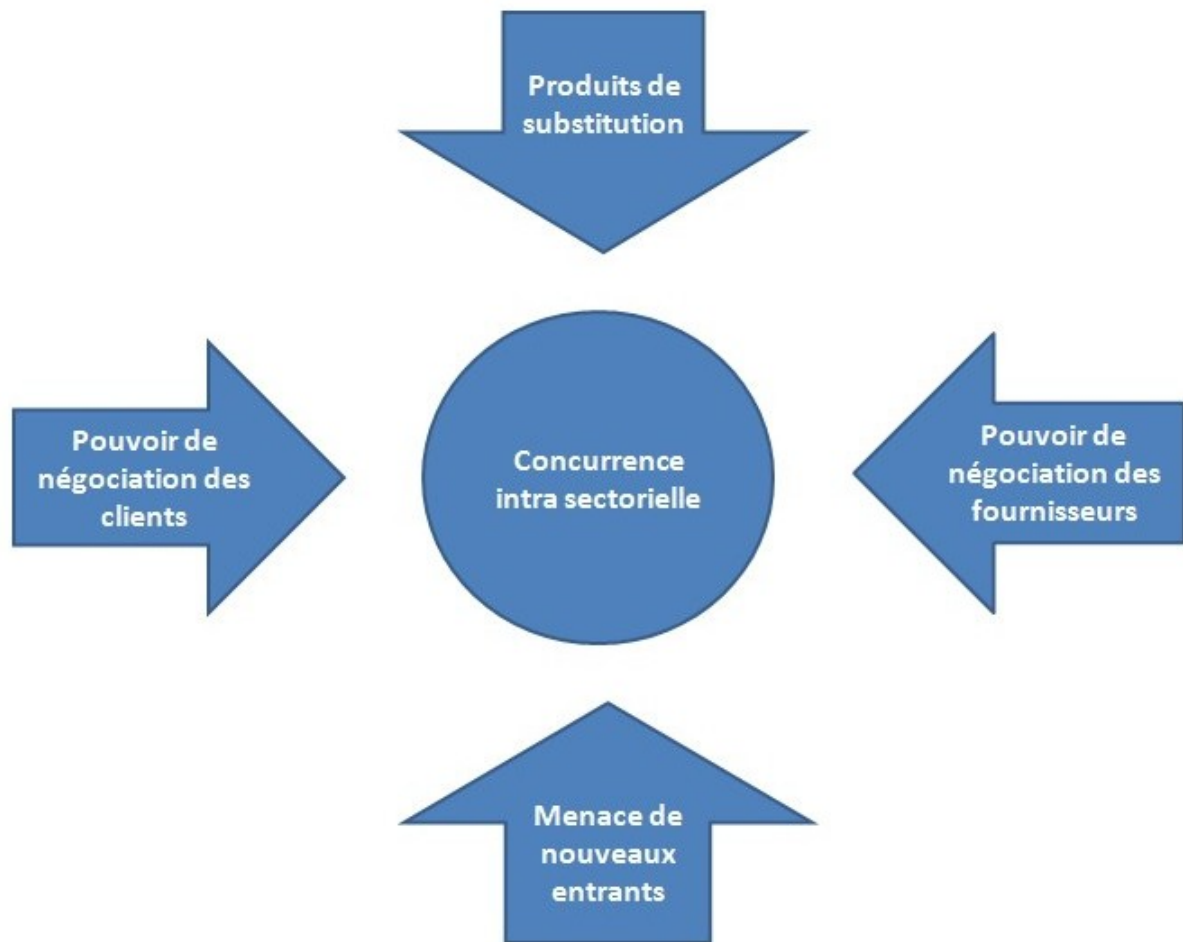
- Est-ce facile de trouver d'autres fournisseurs pour obtenir des produits ou matières premières de qualité équivalente ?
- La marque du fournisseur est-elle forte ?
- Les fournisseurs sont-ils forcés d'être durs en matière de prix ? (Cela dépend de leur rentabilité)

### • **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution ne font pas partie du marché mais constituent une menace pour les produits du marché : ils peuvent apporter une solution alternative. Il peut s'agir de produits différents ou de produits issus d'une évolution technologique (lecteurs MP3 remplaçant les baladeurs-cassette).

Pour contrer cette menace, il faut en permanence se renseigner sur les nouvelles tendances du domaine d'activité (veille technologique) et s'adapter aux demandes des consommateurs





.les stratégies génériques de porter

### **1. Domination globale par les coûts**

Un leader par les coûts sur tout marché a l'avantage concurrentiel de pouvoir produire au plus bas coûts. Les usines sont construites et entretenues, la main-d'œuvre est embauchée et formée pour fournir à des coûts de production les plus bas possibles. Les coûts sont réduits sur tout élément de la chaîne de valeurs. Les produits sont sans 'extras'. Cependant, des coûts de production réduits ne mènent pas toujours à de bas prix. Les producteurs peuvent fixer leur prix de paire avec la concurrence, exploitant les avantages d'une plus grande marge que celle de leurs concurrents.

### **2. Différentiation**

Les biens et services différenciés satisfont les besoins des clients au travers d'un avantage concurrentiel durable. Ceci permet aux entreprises de désensibiliser les prix et de se concentrer sur la valeur générant un prix

et une marge comparativement plus élevés. Les avantages de la différenciation exigent des fabricants de segmenter les marchés afin de cibler des segments spécifiques, générant un prix plus élevé qu'en moyenne. Par exemple, Air France différencie son service. L'entreprise se différenciant encourra des coûts additionnels pour créer cet avantage concurrentiel. Ces coûts doivent être compensés par l'augmentation des revenus de ventes. Les coûts doivent être recouverts. Il y a également le risque, pour n'importe quelle différenciation, d'être copiée par des concurrents. En suivant cette stratégie, vous aurez une perpétuelle incitation à innover et à améliorer vos produits et services.

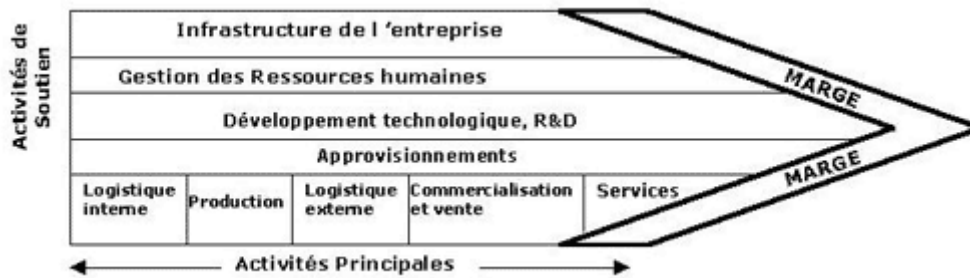
### 3. Concentration (niche ou focalisation)

Lorsqu'une entreprise ne peut se permettre de prendre le leadership ni par les coûts ni par une différenciation, une stratégie de niche pourrait être plus appropriée. Dans ce cas, elle concentre ses efforts et ressources sur un segment étroit et défini. La stratégie de niche est souvent employée par les PME. Une telle entreprise pourrait utiliser une focalisation sur les coûts ou sur la différenciation. Avec une focalisation sur les coûts, une société vise à être le producteur à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé. Avec une stratégie de différenciation ciblée, elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur une niche particulière. Des problèmes peuvent survenir avec l'approche de 'niche'. Les niches, petites et spécialisées, pourraient disparaître à long terme. Une niche se focalisant sur les coûts ne peut se maintenir si son industrie dépend des économies d'échelle (ex.: télécommunication).

## III-Chaîne de Valeur (Porter)

### Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son livre 'l'avantage concurrentiel'. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la **valeur totale** fournie par une entreprise. La **marge** représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les '**activités principales**' et les '**activités de soutien**' .



La **Chaîne de Valeur** (Michael Porter, 1980)

## Activités Principales

### Logistique Interne

Les matières premières et autres marchandises sont ici réceptionnées des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. Les moyens de production sont ainsi déplacés au sein de l'entreprise (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, ...).

### Production

Les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. Nous comprenons l'emballage d'un livre pour un vendeur on-line, l'entretien d'une voiture, le contrôle de qualité, ...

### Logistique Externe

Les marchandises sont envoyées aux grossistes, aux distributeurs ou directement aux consommateurs.

### Ventes et Marketing

À ce stade, l'entreprise prépare son offre pour satisfaire les besoins et désirs de ses cibles. Il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service. Nous citerons la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution ou la fixation des prix.

### Services

Sont compris ici tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur de votre produit tels l'installation, le service après-vente, la formation, ...

## Activités de Soutien

## **Approvisionnement**

L'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production : matières premières, autres biens et services. Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous ces achats.

## **Développement Technologique, R&D**

Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique, les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients (CRM - Customer Relationship Management).

## **Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

Les employés de votre entreprise représentent une ressource vitale et coûteuse. La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs de votre société doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant votre stratégie de gestion des ressources humaines.

## **Infrastructure de l'Entreprise**

Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de votre entreprise, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

## **IV-Notion d avantage concurrentiel**

### **Définition:**

On évoque souvent le carré de la compétitivité (qualité, flexibilité, productivité,

innovation)

Un avantage compétitif (ou concurrentiel) consiste en un ensemble de compétences distinctives pouvant même contribuer à ériger une barrière à l'entrée ; il

est souvent lié à la dimension et aux ressources de l'entreprise.

Un avantage compétitif (avantage concurrentiel) est tout ce qui permet à une

organisation de surpasser la concurrence.

Il est en cela différent du facteur clé de succès qui est commun à toutes les entreprises présentes sur le marché.

L'avantage concurrentiel apporte alors une "théorie de l'entreprise", basée sur une modélisation de l'entreprise qui peut être critiquable, mais qui permet aux décideurs d'analyser et de comprendre leur marché, leurs forces et faiblesses par rapports aux acteurs, et ainsi de choisir une stratégie «consciente»

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories: avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Une stratégie doit viser uniquement un des deux types d'avantage pour un segment de marché considéré, sous peine de "s'enliser dans la voie médiane

## AVANTAGES PAR LES COÛTS

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié par l'auteur pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts.

C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon l'auteur) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis à vis de la concurrence.

Ce travail, réalisé sur la base de données statiques, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront.

En procédant de la sorte, une firme se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution

des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener de front ces deux actions. Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures.

Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client.

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément: le prix. Encore faut-il qu'elle soit capable de produire aux coûts les plus bas du secteur. L'exemple le plus frappant de ce type de stratégie concerne les compagnies aériennes qui offrent un service très en dessous de ce qui se fait d'habitude, mais dont les tarifs sont inférieurs à ceux des grandes compagnies aériennes de plus de 50%.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que l'entreprise réussisse cette stratégie.

→ **A-Économie d'échelle** : Quand une entreprise connaît une croissance de son activité, elle bénéficie d'une répartition plus favorable de ses coûts fixes; elle bénéficie aussi de la possibilité de mieux organiser ses procédures. L'augmentation de la taille de sa structure lui permet d'accéder à des formes d'automatisation et de management différents. Notons seulement qu'au delà d'une taille optimale, les « dés économies » d'échelle apparaissent. L'entreprise qui possède la plus grande taille, le plus grand nombre de machines, de salariés ... peut bénéficier d'économies d'échelle qui dégagent un coût unitaire de production le plus bas.

→ **B-L'effet d'expérience** : On appelle expérience, la production cumulée d'un produit depuis le début de sa commercialisation. Meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité, donc abaissement de certains éléments du coût. Au fur et à mesure que l'expérience se développe, il se produit un abaissement du coût de la main-d'œuvre par unité produite grâce à une meilleure mise en œuvre des procédés de fabrication, à une meilleure organisation et une meilleure productivité du travail : baisse des coûts unitaires au fur et à mesure de l'augmentation de la production cumulée.

## AVANTAGE CONCURENITEL PAR LA DIFFERENTIATION

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat.

Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un sur-prix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée.

La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service à valeur perçue ou à valeur d'usage optimale. Pour obtenir la différenciation, l'entreprise doit combiner entre des actions industrielles et commerciales. En effet, concernant la mise en œuvre de la différenciation, on retient quatre aspects :

→ **A-Une valeur différente** : parmi les nombreuses solutions pour obtenir une valeur différente, l'entreprise peut proposer un produit sophistiqué, ou au contraire un produit simple mais qui satisfait amplement les besoins des consommateurs. Elle peut également réduire les délais de livraison (tel est le cas de DHL et de UPS qui livrent les colis à des temps record).

→ **b-La valeur d'estime**: celle-ci concerne la marque et l'image du produit. L'exemple qu'on peut citer ici est celui des chaussures de sport (Nike, Adidas, etc.).

→ **c-La valeur intrinsèque**: les caractéristiques du produit lui-même constituent un outil de différenciation. Cela est particulièrement vrai lorsque le produit est accompagné d'un ensemble d'attributs qui augmentent ses fonctionnalités et rendent le produit adaptable à différents besoins. La différenciation peut aussi s'obtenir par innovation ou par addition.

→ **D-La valeur financière:** le prix, comme attribut particulier du produit peut aussi être à la base de la différenciation.

## conclusion

L'analyse concurrentielle vise à étudier les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients. Ainsi, elle peut se définir comme l'ensemble d'études et de diagnostics des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand (clients, concurrents, fournisseurs).

IL existe différentes méthodes pour analyser l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité. Parmi ces différentes méthodes on trouve l'analyse de Porter qui se base sur l'étude de 5 grands points qui selon lui caractérisent tout marché et qui sont : les concurrents ; les clients ; les fournisseurs les nouveaux entrants ainsi que les produits de substitution

Porter a aussi conçu les 3 stratégies génériques à savoir : stratégie de domination par les coûts ; stratégie de différenciation ; stratégie de concentration; afin de détenir un avantage concurrentiel sur le marché. Celui-ci représente la clé de dépassement de la concurrence. On peut obtenir un avantage concurrentiel soit par les coûts soit par la différenciation



