

Le modèle stratégique de Michael Porter

Préparée par:
KHARKHOUR YASMINA
ALAOUI LALLA WAFAE

Encadré par:
Dr. BEN TAHAR MOHAMED

The background is a dark blue gradient with numerous glowing, curved lines in shades of cyan and light blue. These lines create a sense of motion and depth, resembling light trails or data paths. In the center, there is a black, horizontally-oriented diamond shape. Inside this diamond, the word "INTRODUCTION." is written in a clean, white, sans-serif font.

INTRODUCTION.

PLAN

I. Cadre général du modèle de Michael Porter

1. **Biographie de Michael Porter**
2. **Le cadre de la démarche stratégique de Michael Porter**
3. **L'avantage concurrentiel**
 - a. **Les stratégies génériques**
 - b. **Éléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur**

II. Le modèle de Michael Porter

1. Les 5 forces de la concurrence selon M. Porter
2. La décomposition du secteur en « Groupes Stratégiques »
3. La segmentation du secteur
4. Notion de la chaîne de valeur

III. Intérêts et critiques du modèle

1. Intérêts du modèle
2. Critiques du modèle

Etude de cas

I. Cadre général du modèle de Michael Porter

The background of the slide is an abstract composition of overlapping, semi-transparent blue geometric shapes, primarily rectangles and squares, creating a sense of depth and movement. The colors range from light, almost white, to deep, dark blue. Small, solid dark blue squares are scattered throughout the composition, some appearing to be on the edges of the larger shapes. The overall effect is modern and technical.

1. Biographie de Porter

- @ Né en 1947
- @ Professeur de stratégie d'entreprise de l'université de Havard
- @ Diplômé de l'université de Princeton : 1969
- @ Spécialiste de l'économie de développement
- @ Formalisé la notion de pôle de compétence géographique \longrightarrow " Porter's clusters"
- @ Participé à la fondation du cabinet de conseil en stratégie Monitor groupe

2. Le cadre de la démarche stratégique de M. Porter :

- ⊗ Le cadre fondamental de la démarche stratégique = l'industrie.
- ⊗ Industrie= entreprises produisant des biens ou des services concurrents.
- ⊗ Dans son industrie, l'entreprise doit élaborer une approche rentable et défendable.
- ⊗ A la base de toute industrie il ya 2 éléments :
 - ⊕ La structure de l'industrie où évolue l'entreprise.
 - ⊕ Le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considérée.

3. La notion de l'avantage concurrentiel :

- @ La disposition d'un avantage concurrentiel permet de surpasser la concurrence. _
- @ Etre meilleur que les concurrents.
- @ L'avantage concurrentiel doit être durable et difficilement mis en cause.
- @ Pour être efficace, l'avantage concurrentiel doit :
 - ⊕ Etre unique
 - ⊕ Difficile à imiter
 - ⊕ Nettement supérieur
 - ⊕ Adaptable à diverses situations

a. Les stratégies génériques

La différenciation

- Ⓢ la stratégie de différenciation donne au consommateur la possibilité de distinguer le produit concerné à celui de concurrents.
- Ⓢ La différenciation résulte de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur.
- Ⓢ Le client s'intéresse plus à la valeur perçue : les critères de signalisation sont plus essentiels que les critères d'utilisation.
- Ⓢ Il existe 2 types de différenciation :
 - ⊕ La différenciation horizontale.
 - ⊕ La différenciation verticale.

a. Les stratégies génériques

L'avantage par les coûts

- ⊗ L'avantage par les coûts permet d'exercer des activités à un coût inférieur des concurrents.
- ⊗ Il est important d'analyser le comportement des coûts des activités et de leurs facteurs d'évolution (les économies d'échelle, l'intégration, la localisation)
- ⊗ La comparaison de la situation de l'entreprise avec celle des concurrents lui permet de choisir entre :
 - ⊕ L'obtention d'un avantage concurrentiel par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts.
 - ⊕ Le remodelage de la chaîne de valeur.
- ⊗ L'avantage par les coûts ou la domination par les coûts est facile à comprendre mais moins à réussir.

a. Les stratégies génériques

La concentration

- Ⓜ La concentration est une stratégie de niche.
- Ⓜ L'entreprise se concentre sur un segment précis.

b. Élément influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure de secteur

La technologie

Choix des concurrents

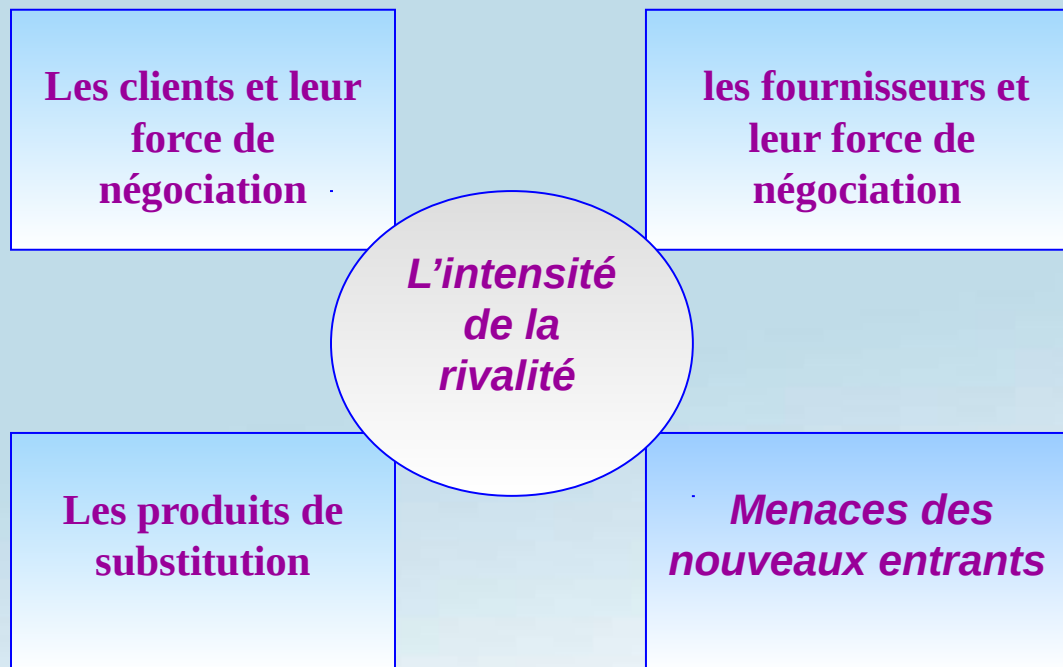
- ▣ Les concurrents peuvent :
 - Renforcer la compétitivité de la firme
 - Améliorer la structure du secteur

II. Le modèle de Michael Porter

The background of the slide is an abstract composition of overlapping, semi-transparent blue geometric shapes, primarily rectangles and trapezoids, creating a sense of depth and movement. Small, solid blue squares are scattered across the composition, some appearing to be on the surfaces of the larger shapes. The overall color palette is a range of blues, from light, almost white, to deep, dark navy. The text is positioned in the upper left quadrant, set against the lighter background.

1. Les 5 forces de la concurrence selon Porter

Les 5 forces qui caractérisent le marché selon M. Porter :



Les clients et leur force de négociation

✿ L'influence de client manifeste

- Leur capacité à négocier
- Leur influence sur le prix
- Les conditions de vente détermine la rentabilité de marché

✿ Le pouvoir des clients est fort lorsque:

- Ils sont concentrés ;
- Les fournisseurs sont nombreux ;
- Il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- Le court de transfert est faible et prévisible ;
- Il existe une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients.

Les fournisseurs et leur force de négociation

✿ Les facteurs qui accroissent le coût de changement et le pouvoir de fournisseur :

- Faible nombre de fournisseurs
- Marque forte
- Produits très différenciés


✿ Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de :

- Concentration des fournisseurs
- Marque
- Rentabilité des fournisseurs
- La menace des fournisseurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.
- Rôle de la qualité et du service.
- Coûts de remplacement

Les produits de substitution

✿ Il peut s'agir:

- Des produits différents répondant à un même besoin
- Des produits influant sur la demande

✿ Ils sont caractérisés  élasticité croisée qui est positive

✿ Les menaces des produits de substitution

- Qualité
- La volonté des acheteurs de le substituer.
- Les prix et les performances relatifs aux produits de remplacement
- Les coûts de remplacement par les produits de substitution

Menaces des nouveaux entrants :

✿ Les nouveaux entrants apportent :

- Des nouvelles capacités
- Désir de conquérir une part de marché
- Ressources multiples

✿ **Résultat** : baisse des prix de l'offre et hausse des coûts des entreprises en place.

✿ La menace des nouveaux entrants dépend des obstacles à l'entrée :

- Les économies d'échelle
- La différenciation du produit
- Les besoins des capitaux pour entrer dans un secteur
- L'accès aux circuits de distribution

Intensité de la rivalité :

☀ Chaque entreprise veut maintenir ou accroître sa position.

☀ L'intensité de la rivalité dépend de :

-

- La structure de la concurrence.
- Degrés de différenciation du produit.
- Objectifs stratégiques

3. La décomposition du secteur en « groupe stratégique »

Un groupe stratégique : un ensemble de firmes qui sont similaires les unes par rapport aux autres et différentes des firmes extérieures au groupe relativement à une ou plusieurs dimensions clés de la stratégie.

Ⓜ Les groupes stratégiques se forment

→ Des barrières à la mobilité → Empêchent l'imitation au sein du groupe

Critique
adressé au
groupe
stratégique



N'explique pas réellement les différences de performance des entreprises

Il n'a pas réussi à s'appuyer sur les bases théoriques fortes et homogènes. Ils en ressort une définition trop général, vague, qui tient dans un principe de ressemblance

3. La segmentation su secteur

⊗ La segmentation du secteur vise à déterminer le champ concurrentiel de la firme, et les segments qu'elle doit desservir.

⊗ Les variables de segmentation sont :

- ⊕ La variété du produit
- ⊕ Le type de client
- ⊕ Le circuit de distribution
- ⊕ La localisation géographique

4. Notion de la chaîne de valeur

a. Concept économique de la valeur

Une Organisation a pour but de mettre à la disposition d'utilisateurs des produits et/ou des services. L'argent est un moyen de mesurer la Valeur accordée par le client à ce qu'il acquiert. L'aspect monétaire n'est pas indispensable à la matérialisation de la création de Valeur, toutefois, il en est en général la concrétisation.

☞ Seul la forme de la valeur créée varie:

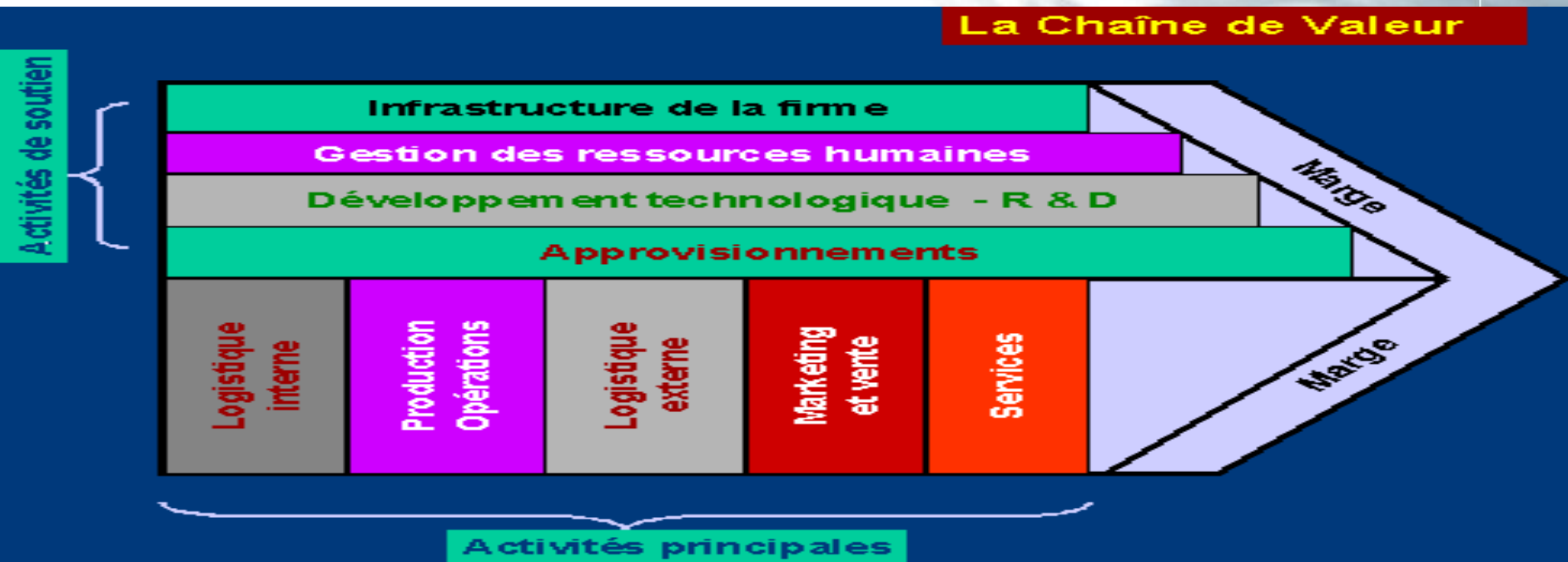
- Pour les entreprises industrielles
- Pour les écoles
- Pour les associations ou les ONG

☞ Le concept économique de création de valeur est universel

4. Notion de la chaîne de valeur

b. Notion de la chaîne de valeur

- Concept imaginé par M. Porter dans les années 80.
- C'est l'ensemble des étapes déterminant la capacité de la firme à obtenir un avantage concurrentiel.
- La chaîne de valeur se compose de 2 catégories :
 - **Les activités de soutien :**
 - **Les activités principales :**



III. Intérêts et critiques du modèles

The background of the slide is an abstract composition of overlapping, semi-transparent blue geometric shapes, primarily rectangles and trapezoids, creating a sense of depth and movement. Small, solid blue squares are scattered across the composition, some appearing to be on the surfaces of the larger shapes. The overall color palette is a range of blues, from light, almost white, to deep, dark navy. The text is positioned in the upper left quadrant, set against the lighter background.

1. Intérêts :

➤ *L'élargissement du champs de la réflexion stratégique :*

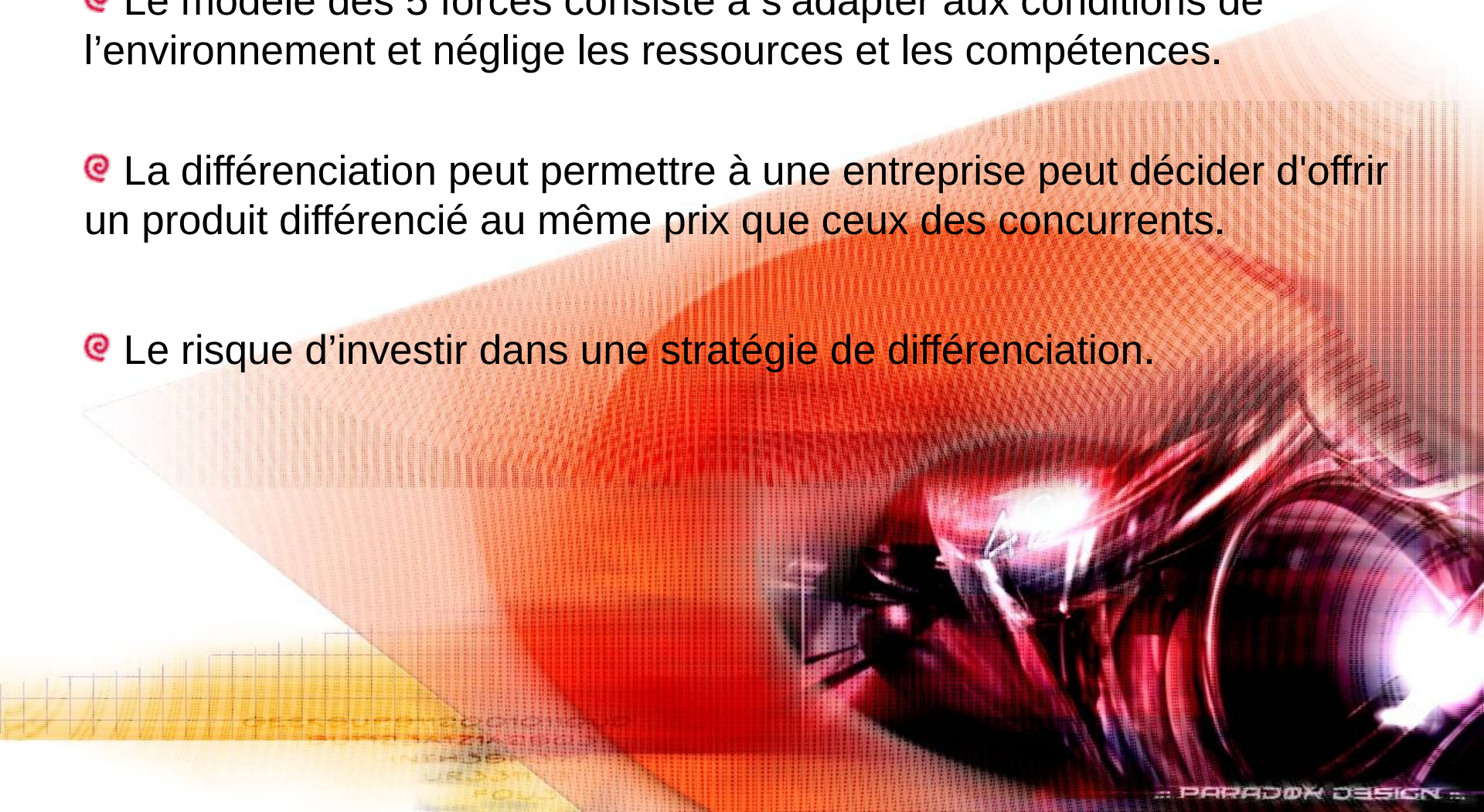
- ⊙ Constitue une grande ouverture et mobilité dans les comportements stratégique de la firme
 - ◆ De fonder ses position concurrentielle actuelles et futur


➤ *Des recommandations stratégiques précises opérationnelles et appropriés :*

- ⊙ Des stratégies précises, concrètes et appropriées que l'entreprise devra effectuer afin d'évoluer vers des segments d'activités.
- ⊙ Des avantages compétitifs concrets à construire et des barrières à ériger afin de faire face aux forces de la concurrence.

2. Critique :

- ⊗ Le modèle des 5 forces se focalise sur les menaces plus que sur les opportunités.
- ⊗ Le modèle des 5 forces consiste à s'adapter aux conditions de l'environnement et néglige les ressources et les compétences.
- ⊗ La différenciation peut permettre à une entreprise de décider d'offrir un produit différencié au même prix que ceux des concurrents.
- ⊗ Le risque d'investir dans une stratégie de différenciation.





Etude de cas : Amazon.com

Introduction Générale :

Créée en 1994 par son fondateur Jeffrey P.BEZOS, la société AC est tout d'abord le site Amazon.com qui s'est focalisé sur la vente en ligne de livres puis de produits culturels.

Amazon.com a su développer rapidement des compétences distinctives, et des stratégies diverses lui donnant un élan non négligeable vis-à-vis de ses principaux rivaux.

Doté d'un portefeuille de plus de 25 millions clients, de 5% de part de marché réel du livre américain, et 57% dans l'e-commerce, sans oublier ses ventes qui ont augmenté très rapidement, malgré une légère baisse entre 2000 et 2001, AC nous laisse persuadé qu'à travers ses indicateurs commerciaux est en bonne situation commerciale et financière.

Quel est donc le secret de réussite de Monsieur J.PBEZOS ?

Etude de cas : Amazon.com

Analyse stratégique :

Forces	Faiblesses
<p>Amazon.com est le leader mondial de l'e.tailing.</p> <p>Le modèle d'affaires d'AC est un modèle qui a pu s'améliorer et s'adapter aux changements et à la diversification des marchés-cibles.</p> <p>→ modèle où les produits sont totalement « digital sables ».</p> <p>Les compétences d'AC en GRC sont un avantage concurrentiel très important ce qui lui assure une meilleure pérennité dans ces marchés.</p> <p>Taux de notoriété élevé d'Amazon.com dans le marché « 57^{ème} dans le classement des marques connues par les internautes américains ».</p> <p>Un portefeuille client très important + 25 millions.</p> <p>.</p>	<p>Ralentissement du volume des ventes (+13% seulement en 2001 contre + 169 % en 99)</p> <p>Des limites à signaler pour la plate-forme e-Commerce d'AC aux niveaux techniques, fonctionnels, et aussi une complexité dans les systèmes et leur maintenance.</p> <p>Charges Marketing et Logistiques encore élevées et difficilement maîtrisables.</p>

Etude de cas : Amazon.com

Analyse stratégique :

Opportunités	Menaces
<p data-bbox="411 539 1060 721">Augmentation des activités de diversification et à l'internationalisation entre 2000 et 2001 (33 % à 35 %)</p> <p data-bbox="411 725 1060 906">Augmentation de la part de d'AC dans le marché réel du livre aux USA 3% en 99 et 5 % en 2001 = encore des parts à récupérer.</p>	<p data-bbox="1110 539 1761 721">Grande concurrence direct de « Barnes & Noble » qui assure une meilleure distribution et une livraison en 24h.</p> <p data-bbox="1110 725 1761 958">Risque d'attrition des clients réputés d'être plus réticents aux changements provoqués par internet et souvent hostiles au matraquage publicitaire.</p>

Etude de cas : Amazon.com

Analyse stratégique :

Avantages Concurrentiels	Sources
<p>Une plate-forme digitale « <i>Leading e-commerce Platform</i> » très performante orientée vers a clientèle car elle permet un tracking, un profiling et une adaptation des produits aux goûts des 25 millions clients d'AC.</p> <p>Une solution GRC révolutionnaire qui a permis de faire un suivi régulier de chaque client et a pu réduire de façon importante les couts relatifs à la gestion et à l'administration des ventes, des livraisons.</p>	<p>Les progiciels de CRM spécialisés dans l'automatisation Marketing, les Sales Force Automation (Automatisation de de Vente).</p> <p>AC a développé des procédures (Business Méthodes) de GRC brevetés, donc inexploitable par la concurrence mais utilisables sous licence accordée par AC. Procédures orientées vers l'attraction et la fidélisation des clients</p>

Etude de cas : Amazon.com

Les différents Domaines d'Activité Stratégique « AC »

DAS « E-RETAIL »	Métier de base d'AC, concerne les livres et autres produits culturels et à usage des ménages.
DAS « E-TRADING »	C'est l'achat-vente via internet et la vente aux enchères.
DAS « E-MARKET PLACE »	AC organise des ventes en ligne de plusieurs produits entre sociétés filiales ou affiliées
DAS « ASP »	C'est la fourniture de services en ligne en offrant les compétences d'AC en matière de GRC à d'autres sites.



Etude de cas : Amazon.com

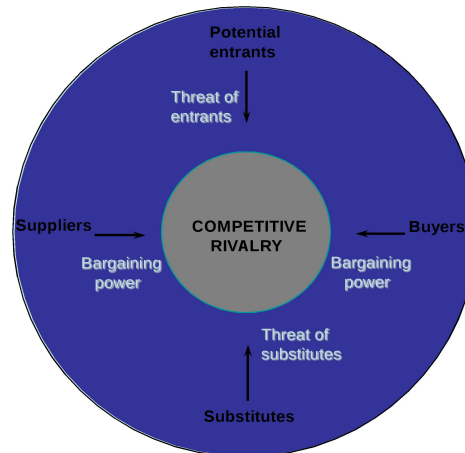
Chaîne de valeurs de Michael PORTER :

Cette analyse concerne essentiellement le DAS « *E-retail* », car par exemple le DAS « *E-trading* » ou « *E-market place* » la société AC ne dispose pas de stock ou tout est géré via le web

Etude de cas : Amazon.com

les 5 Forces de Michael PORTER

Figure 3.6 Five forces analysis



Source: Adapted from M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, p. 4. Copyright by The Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc. Reproduced with permission.

Etude de cas : Amazon.com

les 5 Forces de Michael PORTER

Nouveaux entrants :

Fort possible, la encore cela dépend du DAS concerné comme le « Application Services Providing » ou encore l'E.Trading.

Fournisseurs :

DAS « E-RETAIL » : n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre car le site Amazon a une grande place dans le marché.

DAS « E-TRADING » : risquent d'être peu fiables car l'entreprise ne peut pas les maîtriser.

DAS « E-MARKET PLACE » : Presque inexistants car c'est AC qui offre une plateforme de services à ses clients, quoique l'offre d'AC est réalisée par d'autres entreprises.

DAS « ASP » : presque inexistants car c'est AC qui offre une plateforme de services à ses clients.

Etude de cas : Amazon.com

les 5 Forces de Michael PORTER

Clients :

DAS « E-RETAIL » : de plus en plus exigeants vu la concurrence que ça soit au niveau du e-commerce ou par les circuits traditionnels

DAS « E-TRADING » : la force de la clientèle est importante est sa satisfaction est déterminante dans le renouvellement des achats via le net.

DAS « E-MARKET PLACE » : sont plus exigeants sachant que ce sont des entreprises comme AC

DAS « ASP » : peuvent devenir de plus en plus exigeants en terme de performance des services en ligne proposés pas AC.

Rivalité entre les firmes :

DAS « E-RETAIL » : principalement de « Barnes & Noble ».



Etude de cas : Amazon.com

Les stratégies adoptées par « Amazon » :

A travers son développement, « Amazon.Com » a adoptée différentes stratégies

Stratégie générique

Différenciation :

AC se démarque à travers son innovation dans les domaines techniques, et fonctionnels dabs ses sites internet.

Focalisation :

AC s'est focalisé, en se basant sur une stratégie « Pure Player », sur la vente en ligne de produits culturels.



CONCLUSION.

bibliographie.

❶ « **Management stratégique** »

Dr. BEN TAHAR MOHAMED

❷ « **Introduction au management agroindustriel dans les économies en transition** »

Prof. SAHLI Zoubir / M. KACI/ J. RASTON / H. OUAMEUR Saïd

❸ « **L'avantage concurrentiel** » de Michael Porter

❹ **Des sites internet**

Merci

