Stratégie, avantage concurrentiel et compétences

Michel Claessens
Professeur de Marketing, groupe ESC Nantes Atlantique.

Les firmes évoluent dans un environnement qualifié de concurrentiel. Présentée telle quelle, l'idée n'a rien d'original ni de révolutionnaire. Pourtant, la manière de voir cette notion de concurrence diffère entre économistes et gestionnaires. Si les économistes "classiques" distinguent les situations de concurrence selon qu'il s'agit d'un monopole d'un duopole, d'un oligopole ou d'une concurrence parfaite, la situation est loin d'être aussi claire dans la réalité quotidienne d'une firme qui cherche à assurer au minimum sa survie à court terme et si possible sa pérennité et sa croissance. Alors, la façon de concevoir et de comprendre la concurrence et ses mécanismes devient cruciale dans le succès ou l'échec d'une firme. Pour essayer de comprendre comment une firme peut interpréter son environnement concurrentiel, y évoluer et se développer, la stratégie d'entreprise, une des disciplines de gestion, a proposé un certain nombre de cadres de réflexion[1] permettant de structurer l'univers concurrentiel d'une firme.

Un des problèmes clé que doit résoudre la **stratégie** d'une firme est de définir l'**ensemble d'actions** à entreprendre : tant les actions à entreprendre en interne (c'est-à-dire au sein de la firme elle-même) que les actions à entreprendre à l'externe (par rapport à ses clients, fournisseurs, concurrents, et par rapport aux institutions régulatrices de la vie économique et sociale). La définition de cet ensemble d'actions est sous-tendue non seulement par des objectifs de survie et de rentabilité de la firme, mais plus généralement par la nécessité de satisfaire toutes les parties prenantes à son activité, proportionnellement à leur pouvoir dans le devenir et l'existence même de la firme. Aujourd'hui, il est clair que pour la plupart des firmes l'actionnaire, c'est-à-dire l'apporteur de capitaux, et les clients, c'est-à-dire les consommateurs des biens et services produits, sont les deux parties prenantes dominantes à satisfaire.

Pour une firme, choisir l'ensemble des actions à entreprendre revient en fait à **allouer les ressources** dont elle dispose ou auxquelles elle peut avoir accès dans son environnement. Par ressources, on entend non seulement les moyens financiers mais aussi les moyens physiques, comme les installations de production, et les moyens humains. Cette allocation des ressources est répartie sur différentes activités comme la production de biens et services, la vente de ces biens et services, le développement de nouvelles activités, etc. L'allocation consiste donc non seulement en des choix d'investissements, comme l'achat de biens d'équipement ou de brevets, mais aussi en la définition des missions et projets à réaliser par son

(1) Comme pour beaucoup d'autres disciplines de gestion, les notions et concepts de la stratégie ont été importés et adaptés d'autres disciplines plus anciennes comme l'économie, la théorie des jeux (une branche particulière des mathématiques), la psychologie ou encore la sociologie.

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

personnel, comme le lancement de nouveaux produits, l'étude de ses marchés actuels ou potentiels, ou encore l'amélioration de l'efficacité de ses procédures et méthodes de travail.

Même **sous contrainte** de ses objectifs et de la satisfaction des parties prenantes à son activité, la firme dispose potentiellement d'une quasi infinité de choix ou de combinaisons de choix stratégiques possibles. Tout l'art de la stratégie devient donc celui de la sélection des bonnes actions et activités, et de l'allocation la plus pertinente de ses ressources à ces différents choix. Et comme les ressources d'une firme sont par définition limitées, la pertinence de ses choix en est rendue d'autant plus cruciale. Dès lors, la compréhension des mécanismes internes (fonctionnement et organisation de la firme) et externes (fonctionnement et organisation de son environnement concurrentiel) devient à son tour cruciale.

Le concept dominant qui organise la réflexion en stratégie est celui d'**avantage concurrentiel**. C'est autour de cette notion qu'est structurée la compréhension des mécanismes internes et externes qui régissent l'efficacité et la rentabilité d'une firme en interaction avec son environnement. Pour l'économie "classique"[2] la firme se réduit à sa fonction de production et aux types de concurrence auxquels elle est confrontée en amont pour ses approvisionnements (situation allant du monopsone à la concurrence parfaite) et en aval sur ses marchés (situation allant du monopole à la concurrence parfaite). Dans ces conditions, sous contrainte de maximisation de son profit, la décision par une firme de son prix de vente et de la quantité à produire se résume à un simple calcul économique. Dans ce cadre, la firme n'a que très peu, voire aucune marge de manœuvre stratégique au sens où l'entend la gestion. Par contre, pour la stratégie, la situation concurrentielle, tant en amont (fournisseurs et sous-traitants), horizontalement (concurrents disposant d'une configuration similaire d'activités) que en aval (marchés intermédiaires et finaux) est beaucoup plus approfondie, ou moins "stylisée". Les possibilités de tactiques et manœuvres stratégiques sont alors supposées exister. De même, en gestion les entreprises ne se réduisent pas à une fonction de production liant les inputs aux outputs. Elles disposent de capacités et de savoir-faire spécifiques, accumulés, développés et affinés au fil du temps qui les rendent différentes les unes des autres.

L'enjeu de la stratégie devient donc l'acquisition par une firme d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire une ou plusieurs capacités spécifiques dont ne dispose pas les concurrents, comme la capacité de développer des produits et services meilleurs que ceux de la concurrence, ou encore la capacité de produire à des coûts structurellement inférieurs à ceux de la concurrence. L'idée sous-jacente est que cet avantage est unique, difficilement imitable ou substituable par un autre, durable et valorisé par les clients[3]. Si ces conditions sont remplies, l'avantage concurrentiel est alors supposé **générer une rente** économique durablement supérieure à la rentabilité sectorielle. Et la fonction de la stratégie est de permettre à une firme de s'éloigner, à son profit, autant que possible d'une situation de concurrence parfaite.

Bien qu'il existe une multitude de **cadres stratégiques** offrant une structuration des mécanismes internes et externes auxquels une firme est confrontée, les deux modèles dominants en stratégie sont ceux des "Forces concurrentielles" développé par Porter, et de la "Théorie des ressources et compétences[4]", développé par de nombreux chercheurs en stratégie comme Barney, Hamel, Heene, Prahalad ou Sanchez[5]. Ces deux modèles reposent sur des conceptions assez différentes de la firme et de son environnement concurrentiel. Cependant, leur objectif reste le même : il s'agit d'expliquer les sources de l'avantage concurrentiel d'une firme et de fournir des principes pour guider sa construction et son maintien au fil du temps.

Le **modèle des cinq forces de Porter** part du principe que la rentabilité de la firme est essentiellement déterminée par la **structure du secteur** d'activités dans lequel elle opère. Cette structure est composée de cinq éléments : en amont les fournisseurs, en aval les acheteurs, horizontalement[6] les entrants poten-

(2) **Les postulats de l'économie classique ne sont pas partagés par tous les courants de recherche en économie. Par exemple, l'approche évolutionniste postule explicitement que les firmes sont différentes les unes des autres et que ces différences ont un impact économique important.**

(3) **En d'autres termes, les clients sont prêts à payer pour bénéficier des capacités spécifiques de cette firme.**

(4) **Techniquement, les notions de ressources et de compétences sont différentes mais, concrètement, il existe une grande similarité de définitions et concepts entre l'approche strictement basée sur les ressources et celle basée sur les compétences uniquement.**

(5) **Voir les références bibliographiques fournies en fin d'article.**

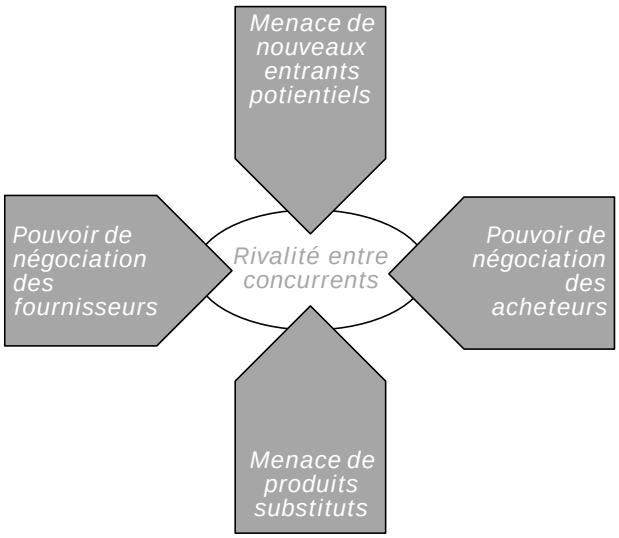
(6) **Horizontalement au sens économique, c'est-à-dire ni en amont (approvisionnement), ni en aval (marchés de biens et services), mais au niveau des firmes concurrentes.**

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

tiels, les produits et services substituts et les concurrents directs (voir graphique). Ces cinq éléments influencent les coûts de production et les niveaux de prix au sein du secteur de telle manière que la rentabilité de la firme en est largement définie par les conditions extérieures, c'est-à-dire l'équilibre relatif entre ces cinq forces.

Le pouvoir des **fournisseurs** va déterminer le niveau des prix encourus au niveau des facteurs de production (matières premières, main d'œuvre, composants, machines, etc.). Par exemple, si les fournisseurs sont peu nombreux et difficilement remplaçables, ils vont pouvoir exiger de leur produits et services un prix supérieur, ce qui va influencer le prix de revient et la rentabilité de la firme. De même le pouvoir des **acheteurs** va également influencer la rentabilité de la firme. Si les acheteurs ont la possibilité de réaliser par eux-mêmes les produits ou services que les firmes dispensent, leur pouvoir relatif par rapport aux firmes du secteur va leur permettre d'obtenir un prix plus faible. De la même façon, la menace d'**entrants potentiels** ou de produits et services **substituts**, c'est-à-dire rendant un service équivalent ou comparable, va diminuer l'exclusivité de la firme et va donc probablement l'amener à demander un prix inférieur qui, à son tour, va influer sur sa rentabilité. Enfin, la **concurrence** entre firmes du secteur pour attirer l'attention et l'argent des clients potentiels, ainsi que les conditions de production différentes dans lesquelles elles se trouvent, vont également contribuer à la définition de la rentabilité d'une firme donnée du secteur. Si les producteurs sont nombreux et peuvent produire plus que la demande du marché, le prix moyen qu'il vont pouvoir obtenir en sera réduit d'autant.

Modèle des cinq forces (Porter, 1980)



Ainsi, dans le modèle de Porter, l'avantage concurrentiel provient (1) de la capacité à produire à un coût moindre que la concurrence, ce qui améliore la rentabilité, toutes autres choses restant égales par ailleurs, pour reprendre une expression chère aux économistes, ou (2) de la capacité à rendre les clients moins sensibles au prix, notamment par la délivrance de produits d'une qualité supérieure à celle de la concurrence ou de produits inimitables. La stratégie vise de la sorte à acquérir une **domination par les coûts**, une **domination par différenciation** ou une domination locale par **concentration** sur une partie seulement du marché, c'est-à-dire un segment de ce marché (voir tableau). Et les mouvements stratégiques possibles correspondant à l'obtention d'une de ces formes de domination sont nombreux et variés. Ils peuvent jouer sur chacune des cinq composantes du modèle. Par exemple, une firme peut réduire la menace de nouveaux entrants en investissant dans sa capacité de production. Ceci augmente le coût d'entrée pour un concurrent potentiel et rend son entrée moins probable. Simultanément cela permet également d'atteindre des économies d'échelle qui participeront probablement à la diminution des coûts de production et donc à la rentabilité de la firme.

Choix d'une stratégie générique en fonction du champ et du type d'avantages concurrentiels (Porter, 1980)

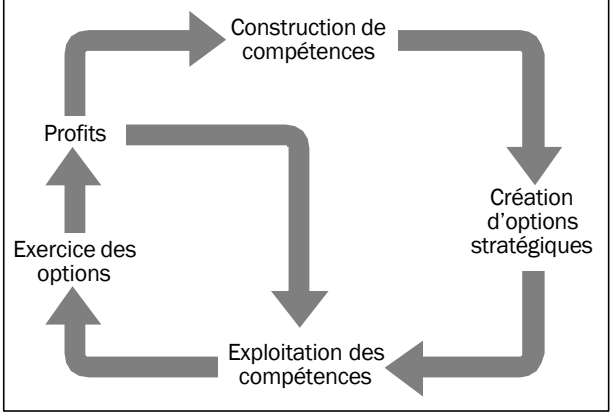
Champ concurrentiel \ Avantage concurrentiel	Coûts moins élevés	Différenciation
Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts étroits	Concentration fondée sur la différenciation

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

En **résumé**, la viabilité et la rentabilité de la firme sont définies par les forces extérieures à la firme, c'est-à-dire par la structure de l'industrie, en bref, son environnement concurrentiel. L'avantage concurrentiel provient de coûts moindres, d'une différenciation accrue ou d'une concentration sur un segment du marché qui permet à une firme de servir mieux les besoins particuliers de ce segment par rapport à des concurrents "généralistes". Les manœuvres stratégiques développées pour protéger la rentabilité du secteur lui-même et celle de la firme au sein de sa concurrence permettent de construire ou de renforcer l'avantage concurrentiel. En même temps, en essayant par des manœuvres stratégiques de s'écarter de la situation de concurrence parfaite, la firme peut arriver à se positionner dans son environnement et à créer, parfois plus ou moins artificiellement, des **rentes de monopole** qui lui assurent un surprofit[7] durable. L'objectif principal est de chercher à construire, par des manœuvres d'influence sur les cinq forces, une situation sectorielle stable à long terme et durablement rentable pour la firme. L'ensemble des actions stratégiques et les choix d'allocation des ressources vont être effectués de manière à jouer sur les leviers de la rentabilité de la firme tels qu'ils sont analysés.

A contrario, le **modèle des ressources et compétences** part d'une perspective différente de la firme, de son environnement et du rôle qu'elle y joue. Le but de la stratégie reste celui de construire un avantage concurrentiel durable, difficilement imitable et substituable, et valorisé par les consommateurs, afin de générer une rente économique à long terme supérieure à celle de la concurrence. Cependant, la démarche est inverse à celle du modèle de Porter. Si dans le modèle de Porter les déterminants de la rentabilité sont dans la structure industrielle, dans le modèle des ressources et compétences la rentabilité est supposée provenir essentiellement des **capacités de la firme**, capacités à développer des activités et savoir-faire qui délivrent aux clients une valeur ajoutée substantielle et unique par rapport à la concurrence. Ces capacités de la firme, ses **compétences clé**, sont exploitées et matérialisées dans des produits et services spécifiques. Mais, elles doivent aussi pouvoir être transférées ou appliquées à d'autres produits ou secteurs d'activité, créant ainsi des opportunités ou options stratégiques nouvelles. Par rapport au modèle de Porter, la nature et les sources de l'avantage concurrentiel différent, le type de rente économique généré aussi.

Modèle des ressources et compétences (Sanchez et Thomas, 1996).



Même si la stratégie reste la définition de l'ensemble d'actions à entreprendre et le choix de l'allocation des ressources limitées de la firme, son point de départ n'est plus l'analyse de la structure sectorielle mais l'**identification des compétences clé** de la firme : tant celles qu'elle possède déjà, que celles à développer en interne ou à acquérir dans son environnement. Ce sont ces compétences clé qui sont les sources de l'avantage concurrentiel et de la rentabilité de la firme.

Il faut **exploiter** les compétences qui existent déjà en les appliquant à différents types de marchés ou de produits. La différenciation concurrentielle ne se fait plus au niveau des produits seulement mais à celui des savoir-faire (les compétences) qui sont plus génériques et en principe tranférables d'un produit ou d'une activité à l'autre. Il faut aussi **explorer** de nouvelles méthodes, techniques et procédés pour construire les compétences clé de demain. Ce sont ces compétences-là qui seront les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel . Et, elles constituent dès aujourd'hui des options stratégiques que la firme pourra exercer pour réorienter ou changer ses activités (voir graphique). Par exemple, la SNCF et EDF disposent tous les deux de réseaux de câbles électriques soit sous forme de lignes à haute tension, soit sous forme de caténaires. Ces firmes étudient actuellement la possibilité technique d'utiliser cette infrastructure pour la transmission de données. Leur compétence technique et leur infrastructure deviennent du coup des menaces sérieuses pour opérateurs classiques du secteur des télécommunications…

Dans ce modèle de stratégie, les **sources de l'avantage concurrentiel** sont multiples et concernent po-

(7) Par surprofit, il faut comprendre profit supérieur au seuil de rentabilité de la firme.

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021

tentiellement toutes les activités (recherche et développement, production, commercialisation, management de la firme, etc.) et caractéristiques (culture, structure, réseaux de fournisseurs et de distributeurs, etc.) de la firme. L'effet de l'avantage concurrentiel sur la rentabilité de la firme se manifestera au travers des **synergies** développées entre activités et/ou produits, mais aussi au travers de la **valeur ajoutée** créée pour le consommateur[8] et des **économies de coûts** réalisées, et ce grâce à l'exploitation multiple et au transfert des compétences clé. De même, les compétences managériales assurant une **coordination**, une **flexibilité** et une **vitesse de réaction** accrues au sein de la firme seront déterminantes dans l'avantage concurrentiel..

Les **nouvelles formes d'avantage concurrentiel** proposées dans ce modèle de stratégie débouchent sur une autre compréhension des mécanismes internes de la firme et externes de la concurrence. La firme, ses caractéristiques et capacités, qui était relativement ignorée dans le modèle de Porter, est au centre du modèle. Elle est vue comme un portefeuille de compétences (qu'elle possède en propre ou qu'elle peut acquérir dans son environnement) qui (1) permettent de générer des revenus par leur exploitation et (2) offrent de nouvelles opportunités qui assureront les revenus futurs. De la sorte, la conception de la **concurrence change**. Elle n'est plus sectorielle mais potentiellement globale dans la mesure où les compétences clé sont génériques et transférables au sein de la firme. La différenciation concurrentielle d'une firme ne se manifeste plus au niveau des caractéristiques de ses produits ou de son positionnement concurrentiel dans son industrie mais au niveau de ses capacités qui peuvent elles-mêmes se matérialiser sous des formes multiples dans des produits divers.

En **résumé**, la rentabilité de la firme n'est plus déterminée par la structure sectorielle uniquement mais par les capacités de la firmes à être plus efficace que ses concurrents et à délivrer une valeur ajoutée supérieure à un coût inférieur par rapport à ses concurrents. L'avantage concurrentiel est multiforme et disséminé partout dans la firme. Il est complexe à construire, à maintenir et à valoriser. De plus, il a généralement une durée de vie limitée : il faut le réinventer en permanence. Le rôle de la stratégie n'est plus de s'éloigner d'une situation de concurrence parfaite par des manœuvres modifiant la structure sectorielle mais d'identifier et construire les compétences clé difficilement imitables et substituables. Ces compétences-clé assureront à la firme une **rente ricardienne**[9] générant un surprofit dans la mesure où les consommateurs sont prêts à payer plus pour la valeur ajoutée délivrée.

M. C.

(8) La valeur ajoutée peut également ne pas être perceptible par le consommateur mais générer quand même un avantage concurrentiel.

(9) La rente ricardienne est le surprofit généré par le fait de disposer de facteurs de production de meilleure qualité par rapport à ceux de la concurrence.

Références bibliographiques

- Barney J.B., 1996, *Gaining and sustaining competitive advantage*, McEwing.
- Hamel G., C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Porter M., 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Porter M., 1985, *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Sanchez R., A. Heene, H. Thomas, 1996, *Dynamics of competence-based Competition : Theory and practice in the new strategic management*, Pergamon.
- Teece D.J., G. Pisano, A. Shuen, 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.

Fichier généré pour Visiteur (), le 31/05/2021