

Tribune du mois

« L'avantage concurrentiel »



Mohamed LAHYANI
Expert-comptable diplômé à Paris.
Commissaire aux comptes.
Fondateur du cabinet Audit & Analyse
Tanger www.audit-analyse.com
Ancien responsable de mission
dans un cabinet international
d'audit à Paris.
Responsable de consolidation
dans un groupe américain.
Auteur de nombreux ouvrages :
Évaluation des sociétés - fusion
- consolidation, comptabilité
approfondie, Comptabilité des
sociétés, Finance d'entreprise,
Audit et contrôle interne, Audit
fiscal, Audit comptable et financier,
L'audit pour tous, Normes IFRS,
Bien gérer les subventions, Pour le
bon usage de l'argent public.

Dans les années 80, les méthodes d'analyse stratégique ont été bouleversées par Michael Porter. Ce professeur de la Harvard Business School a développé deux théories: la chaîne de valeur et l'avantage concurrentiel (stratégie externe). Pour assurer sa pérennité dans un système de libre concurrence, l'entreprise doit posséder un avantage tel que les consommateurs trouvent un intérêt certain à choisir ses produits ou services. Disposer d'un avantage concurrentiel (appelé aussi compétitif) consiste donc à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. En résumé, l'avantage concurrentiel doit être décisif (dans le choix du consommateur), durable et défendable.

Michael Porter a identifié cinq critères d'analyse de la situation concurrentielle d'une société: la rivalité existant entre les entreprises, la menace de nouveaux intervenants sur un marché, la menace de produits de remplacement; le pouvoir de négociation des fournisseurs ainsi que celui des clients. Toujours selon Michael Porter, l'entreprise possède deux types d'avantages concurrentiels: les coûts ou la différenciation. Les premiers permettent «d'offrir une valeur comparable plus efficacement que les concurrents -domination par les coûts-»; la seconde, «d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière

exclusive, qui crée plus de valeur que les concurrents et implique donc une majoration de prix -la différenciation». L'entreprise peut exercer son avantage concurrentiel sur l'ensemble de son secteur d'activité ou seulement sur un segment spécifique. Ces deux types d'avantages peuvent être obtenus de diverses façons: meilleure organisation, avancée technologique, économies d'échelle, partenariat ou alliance, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, localisation plus favorable, arrivée en précurseur sur un marché... Quant à l'élément différenciant proprement dit, il doit correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur : prix, qualité, statut associé, originalité, etc.

La recherche d'un avantage concurrentiel s'intègre dans une stratégie de croissance ou de maintien des parts de marché: sa définition et sa mise en œuvre découlent donc d'un processus continu d'analyse concurrentielle, et ce pour les différentes activités de l'entreprise. Stagnation de la consommation, mondialisation des échanges, guerre des prix, exigence accrue de qualité et de service... la recherche d'un avantage concurrentiel est devenue une préoccupation majeure des entreprises. Mais la rapidité des évolutions technologiques, les changements parfois imprévisibles de comportement des

consommateurs font qu'il est plus difficile que jamais de définir et de mettre en œuvre un avantage durable. Les plus déterminants sont souvent développés par des entreprises qui introduisent une rupture radicale par rapport à l'offre habituelle sur leur segment.

CONCEPTS VOISINS

Facteurs clés de succès:
Il s'agit, sur un marché donné, des facteurs qui déterminent les choix des clients. Ils évoluent avec le temps, les progrès technologiques et les goûts des consommateurs.

Structure des coûts :

Elle établit l'apport de chaque étape de la chaîne de valeur au prix de revient global. Dans une stratégie de domination par les coûts, l'entreprise optimise sa structure de coûts par une meilleure organisation, une pression sur ses fournisseurs ou le recours à la sous-traitance.

Couple valeur-prix:

La spécificité d'une offre et la valeur que les consommateurs lui attribuent doivent s'exprimer à travers un prix accepté par le marché. A une offre «améliorée» (haut de gamme) peut correspondre un prix supérieur à l'offre standard du marché ; de même, à une offre «épurée» (bas de gamme) doit correspondre un prix inférieur.

A partir du 28 mars:

Air Arabia lance 5 nouvelles liaisons du Maroc vers l'Espagne



Air Arabia annonce le lancement de son programme d'été 2021 avec 5 nouvelles liaisons au départ de Tanger, Fès et Marrakech vers l'Espagne à partir du 28 mars 2021.

Les nouvelles liaisons sont programmées suivant le planning ci-dessous:

- * Au départ de l'aéroport Tanger Ibn Batouta, Air Arabia Maroc permettra de rejoindre les villes de Bilbao (mardi et vendredi) et Valence (lundi et jeudi) en Espagne à raison de 2 vols par semaine, et relie actuellement la ville du détroit à Malaga à raison de 5 vols par semaine (lundi, mardi, mercredi, vendredi et dimanche),
- * La compagnie dessert également Malaga au départ de Casablanca (mercredi, vendredi et dimanche), Nador (lundi, mercredi, vendredi et dimanche) et pour la première fois au départ de Fès (mardi et vendredi).
- * Au départ de la ville ocre, la compagnie lance la liaison Marrakech-Barcelone à raison de deux vols par semaines (jeudi et dimanche).

Le Maroc peut devenir un "pays émergé" grâce à sa dynamique économique rapide

Le Maroc est l'un des principaux pays émergents africains qui connaissent une dynamique économique rapide à même de le hisser au statut de "pays émergés", a indiqué Moubarack Lo, Senior Fellow au Policy Center for The New South (PCNS) et président de l'Institut Émergence.

Dans un podcast du PCNS placé sous le thème "L'émergence économique des pays africains à l'épreuve de la Covid", M. Lo a présenté la situation en Afrique et expliqué l'impact de la crise sanitaire sur l'ambition d'émergence des pays africains qui, avant l'avènement de la pandémie du Coronavirus (Covid-19), avaient déjà connu un ralentissement de la croissance en 2019 malgré une réduction globale de la pauvreté sur le continent. Si l'Afrique a été épargnée par les conséquences lourdes de la pandémie

sur le plan humain, celles sur le tissu socioéconomique ont, quant à elles, été très fortes, a indiqué l'expert, rappelant qu'avant la crise sanitaire, le continent avait "le vent en poupe" et les experts prédisaient même que le 21^{ème} siècle serait celui de l'Afrique comme ce fut le cas au 20^{ème} siècle pour l'Asie, une perspective confortée par l'Agenda 2063 de l'Union africaine (UA).

A ce titre, l'expert a mis en relief les risques d'anéantissement de plusieurs années de progrès en matière de développement en Afrique, expliquant que les prévisions conçues avant la crise sanitaire auguraient, sur une perspective de 10 ans (2018-2028), l'émergence d'une dizaine de pays africains, mais la crise sanitaire a ralenti ce processus en maintenant la conjoncture pour trois pays, à savoir le Maroc, l'Afrique du Sud et l'Île Maurice, qui ont réussi à sou-

tenir leur dynamique d'émergence. Après avoir relevé les ambitions d'émergence d'un ensemble de pays africains, passant des plans de lutte contre la pauvreté à ceux de soutien à la croissance au début des années 2000 pour aspirer, quelques années plus tard, au statut de "pays émergents" grâce à la convergence des économies africaines avec l'économie mondiale, la diversification des échanges et le recours à la technologie, M. Lo a évoqué la mise en place d'un "indice synthétique d'émergence économique" qui classe les différents pays auxquels il attribue des scores, lequel comprend un ensemble de dimensions relatives à l'émergence telles que les niveaux de dynamisme économique, d'inclusivité, de transformations structurelles et d'intégration dans l'économie mondiale.

M. Lo a également rappelé que

d'après le dernier classement effectué en 2018, sur un échantillon de 100 pays en développement, 45 étaient africains et disposaient de leviers d'émergence compétitifs leur permettant de s'aligner aux leviers des pays émergents, estimant qu'en sus d'une baisse de la croissance africaine constatée en 2019, l'année 2020 risque de connaître une croissance négative.

Néanmoins, l'expert table sur un rebond de croissance en 2021 à hauteur de 3.1% grâce à la mise en œuvre des mesures de riposte, de soutien à la croissance et à l'effet de la reprise de l'économie mondiale. A cet égard, M. Lo a souligné que tout l'enjeu actuel réside dans la capacité des pays à pouvoir financer ces plans de relance qui dépassent parfois les prévisions initiales des plans d'émergence, ce qui pose la question de savoir comment ces

pays, dans un contexte difficile au niveau mondial et local, pourront mobiliser autant de ressources pour mener à bien le financement des plans de relance.

Le spécialiste a noté, en ce sens, que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) constitue pour le continent une réelle opportunité en terme de relance, mais demeure tributaire de l'industrialisation qui suppose toutefois de lourds investissements en terme de ressources humaines et de technologies, alors que la crise sanitaire a remis en cause les perspectives de croissance économique en Afrique. A cet égard, M. Lo a insisté sur la nécessité de reconsidérer les perspectives sur le moyen terme, remanier les agendas et se fixer des horizons plus éloignés, dans l'optique de se remettre de nouveau sur les rails de l'émergence.