**SECTION 2 L’ANALYSE CONCURRENTIELLE :**

L'analyse concurrentielle, dite aussi analyse externe, permet principalement d'identifier les exigences et les contraintes de l'environnement, c'est-à-dire de mettre en évidence les pressions concurrentielles subies sur le segment et les facteurs clés de succès correspondants cette section sera consacrée à un odèle très connu dans le domaine du management en l’occurrence le modèle de M PORTER.

**Le modèle des cinq forces de Michael porter : un outil du diagnostic externe :**

Michael Porter, professeur et chercheur à la Harvard Business School, fait partie des grands chercheurs à penser dans le domaine de la stratégie. Nous verrons dans cette partie le modèle des 5forces concurrentielles qui permet l’analyse de l’environnement concurrentiel.

**1. description du modèle :**

Le modèle des 5 forces de Porter est un outil d’analyse stratégique et commerciale permettant d’analyser l’influence de facteurs extérieurs sur l’entreprise ou sur un domaine d’activité stratégique. Il permet également de mieux comprendre la valeur, l’attractivité de l’entreprise ou du DAS et de son secteur.

Porter considère que la concurrence dan un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l’entreprise devrait se comporter face à la concurrence. Il s’agit de :

**L’entrée de nouveaux concurrents :** peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné et donc susceptible d’intensifier la concurrence : est-t-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de venir concurrencer le secteur, quelles sont les barrières à l’entrée.

**Menace de produits de substitution :** l’existence ou non de produits de substitution peut modifier la concurrence dans un secteur donné. Il s’agit alors de savoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants, particulièrement en étant meilleur marché, plus performant et d’un succès plus aisé, …

**Pouvoir de négociation des clients :** dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation sur l’entreprise. L’entreprise doit alors savoir si les clients sont en position de force pour négocier.

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :** les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. l’entreprise doit alors savoir si elle est en position de force pour négocier ; existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas ?

**Rivalité parmi les acteurs existants du marché :** la concurrence intra-sectorielle dépend de l’intensité de la rivalité entre les firmes existantes.

Il est possible d’évaluer l’intensité concurrentielle intra-sectorielle en posant les questions suivantes : existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ? est-ce que l’un des joueurs est en position dominante ou sont –ils tous de forces et de tailles égales.

**On peut ajouter la force de l’environnement :** dans un contexte actuel de régulation croissante, mais aussi de fiscalité et de législation du travail, le gouvernement devient un déterminant de poids et qui impact sur la concurrence dans un secteur donné : quelle est l’importance des facteurs induits par le gouvernement ? en termes de réglementation sur le prix, d’accès aux marchés, de standards, de normes, de politiques fiscales ou sociales de concurrence ?

Le modèle des forces de la concurrence de Porter est l’un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale.

**2. l’analyse des forces de la concurrence :**

**a. menace des nouveaux entrants :** dépend de :

- présence/ absence dans le secteur d’économies d’échelle influençant la rentabilité ;

- besoins en capitaux/ investissement ;

- Coût de remplacement pour le client ;

- accès aux canaux de distribution de l’industrie ;

- accès à la technologie ;

- fidélité à la marque : les clients sont-ils fidèles ?

- probabilité de revanche de joueurs existants dans l’industrie ;

-réglementation du gouvernement : exemple : les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

**b. la menace de produits de remplacement :**  dépend de :

- qualité : un produit de remplacement est-il meilleur ?

- la volonté des acheteurs à le substituer ;

- les prix et performances relatifs aux produits de remplacement ;

Les coûts de remplacement par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

**c. pouvoir de négociation des fournisseurs :** dépend de :

- concentration des fournisseurs : ya t-il beaucoup d’acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?

- marque : la marque du fournisseur est-elle forte ?

- rentabilité des fournisseurs : est-ce que les fournisseurs sont forcés d’augmenter les prix ?

- le menace des fournisseurs d’intégrer en aval dans l’industrie (par exemple : fabricants de marque menaçants d’établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail).

- la menace des acheteurs d’intégrer vers l’amont leur approvisionnement ;

- rôle de la qualité et du service ;

- l’industrie n’est pas un groupe de clients-clé pour les fournisseurs ;

- coûts de remplacement : est-il facile pour des fournisseurs d’identifier de nouveaux clients ?

**d. le pouvoir de négociation des acheteurs :** dépend de :

- concentration des acheteurs : ya t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans l’industrie ?

- différentiation : est-ce que les produits sont normalisés ?

- rentabilité des acheteurs : est-ce que les acheteurs sont forcés d’être durs ?

- rôle de la qualité et du service ;

Coûts de remplacement : est-il facile pour des acheteurs de remplacer leurs fournisseurs ?

**e. L’intensité de la concurrence :** dépend de :

- la structure de la concurrence : la rivalité sera plus intense s’il ya un grand nombre de petits ou de concurrents d’égale importance ; la rivalité sera moindre si une industrie à un leader clairement identifié sur le marché.

- la structure des coûts de l’industrie : les industries avec des coûts fixes élevés encourageant les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si besoin est ;

- degré de différentiation du produit : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières (par exemple : acier, charbon, …) génèrent typiquement une plus grande rivalité ;

- coûts de remplacement : la rivalité est réduite quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés ;

- objectifs stratégiques : si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, la rivalité sera plus intense ; si les concurrents simplement « traient » les bénéfices dans une industrie mûre, le degré de rivalité est en général bas ;

-barrières de sortie : quand les barrières de sortie d’une industrie sont élevés les concurrents tendent à monter une plus grande rivalité.