

FICHE 11 – LES FORCES CONCURRENTIELLES

Les travaux de PORTER dans les années 1980 ont permis d'approfondir le diagnostic stratégique externe. Le modèle des 5 forces concurrentielles permet d'identifier les fondements de la concurrence dans un DAS (domaine d'activité stratégique). Ce modèle permet ensuite de déterminer les segments du marché et les groupes stratégiques.

1 – Les forces concurrentielles

L'analyse de PORTER se situe au niveau d'un secteur d'activité que l'on peut définir comme l'ensemble des entreprises qui produisent des produits substituables. Si une entreprise a plusieurs DAS, on fait une analyse par DAS.

PORTER identifie **5 forces** :

- La **pression concurrentielle** : qu'est-ce qu'il y a comme concurrents ? Celle-ci comprend les concurrents directs qui proposent des biens fortement substituables ; il s'agit donc d'étudier la taille des concurrents, le cycle de vie de leur produit, les stratégies envisagées. Une des solutions sera la différenciation des produits.
- Les **clients** : lorsqu'ils exercent un pouvoir de négociation (ex : les centrales d'achat). Il faut donc se diversifier. La diversification de la clientèle est une des solutions.
- Les **fournisseurs** : de la même façon, lorsqu'ils exercent un pouvoir de négociation. La solution sera la diversification de la négociation.
- Les **produits substituables** dont l'une des solutions est de se différencier. (NB : le produit substituable n'est pas unique).
- Les **nouveaux entrants** : une des solutions face à ces nouveaux entrants sera de mettre des barrières à l'entrée.

Face à ces forces concurrentielles, PORTER propose **3 stratégies** :

- La **domination par les coûts**
- La **stratégie d'innovation** (produit et moyens de production)
- La **segmentation du marché** ; c'est-à-dire la concentration sur les interstices du marché.

2 – Les menaces et les opportunités

Ces outils d'analyse permettent à l'entreprise d'identifier si l'environnement constitue une menace ou une opportunité. Le **diagnostic externe** conduit ainsi à déterminer les menaces et les opportunités. Il s'agit alors pour l'entreprise d'utiliser les opportunités avant ses concurrents afin de les transformer en **avantage concurrentiel**.

Remarque : on peut également déterminer les **Facteurs Clé de Succès** (FCS) qui correspondent à un diagnostic externe et notamment sur les caractéristiques technologies et organisationnelles.