



*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Marrakech*



# *« L'analyse concurrentielle de M. Porter »*

**Année universitaire: 2007- 2008**

# Plan de travail

Introduction

I. Concepts et définitions

## II. Les niveaux de l'analyse concurrentielle

III. Les sources de l'avantage compétitif selon Porter

IV. L'analyse concurrentielle de Porter

V. Cas pratique: WRC

# Introduction

M. Porter a élaboré des concepts qui sont incontournables dans les études de cas de stratégie



La base de traitement de plusieurs questions fondamentales concernant l'avantage concurrentiel



- Comment acquérir un avantage concurrentiel durable ?
- Comment les interconnexions permettent-elles de renforcer un avantage concurrentiel ?

# Concepts et définitions

- **Avantage concurrentiel** : tout élément permettant à une entreprise d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents .

```
graph TD; A[Avantage concurrentiel] --> B[Avantage par les coûts]; A --> C[Avantage par la différenciation];
```

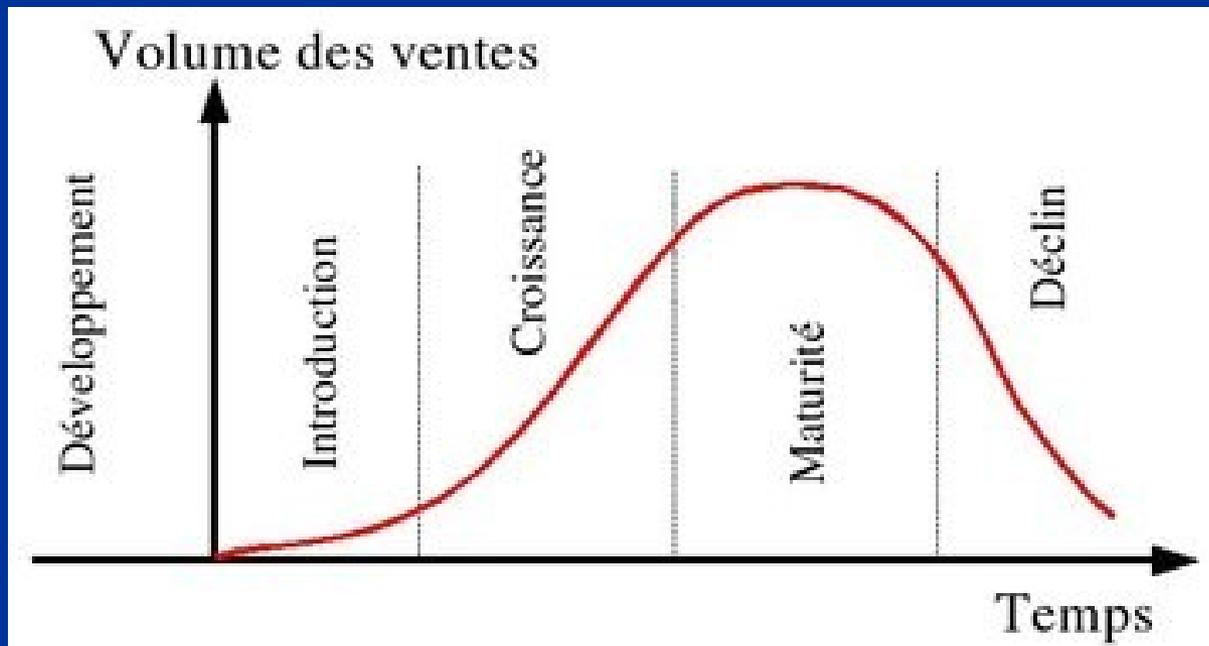
Avantage par les  
coûts

Avantage par la  
différenciation

- **Analyse concurrentielle** l'ensemble d'étude et de diagnostic des activités d'une entreprise (produit, métier et portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand (clients, concurrents, fournisseurs).
- **Position concurrentielle** Place occupée par une entreprise sur un marché, elle peut s'apprécier à travers les concepts de cycle de vie d'un produit, d'effet d'expérience ou de portefeuille d'activité

# Les niveaux de l'analyse concurrentielle

1. Le cycle de vie du produit Le rythme de vente de chaque produit permet de distinguer les phases de lancement, de croissances, de maturité et de déclin.



## 2. Le métier de l'entreprise :

C'est l'ensemble des compétences distinctives que possède une entreprise et qui lui confère des avantages concurrentiels.

## 3. Le portefeuille d'activité

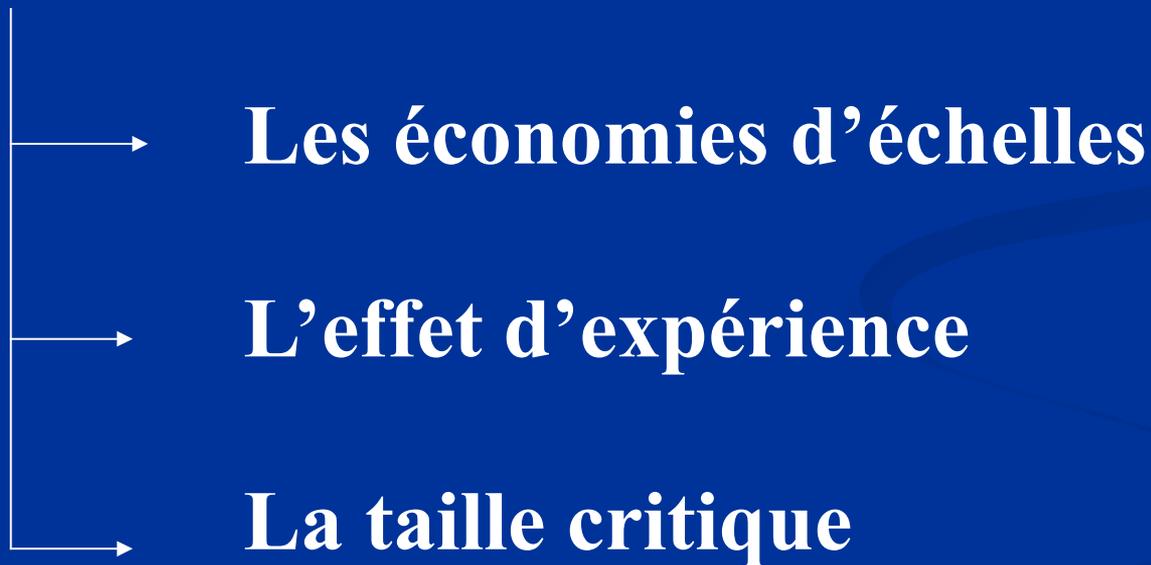
Le modèle du BCG

Le modèle ADL

Le modèle McKinsey

# Les sources de l'avantage compétitif selon Porter

## 1. Liées à la dimension de l'entreprise



## 2. Liées aux ressources de l'entreprise

- **L'effet de synergie** : le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fourniraient ces deux activités séparément
- **La surgénération** : les surcapacités générées par l'entreprise par la production de ressources nouvelles.

# L'analyse concurrentielle de Porter

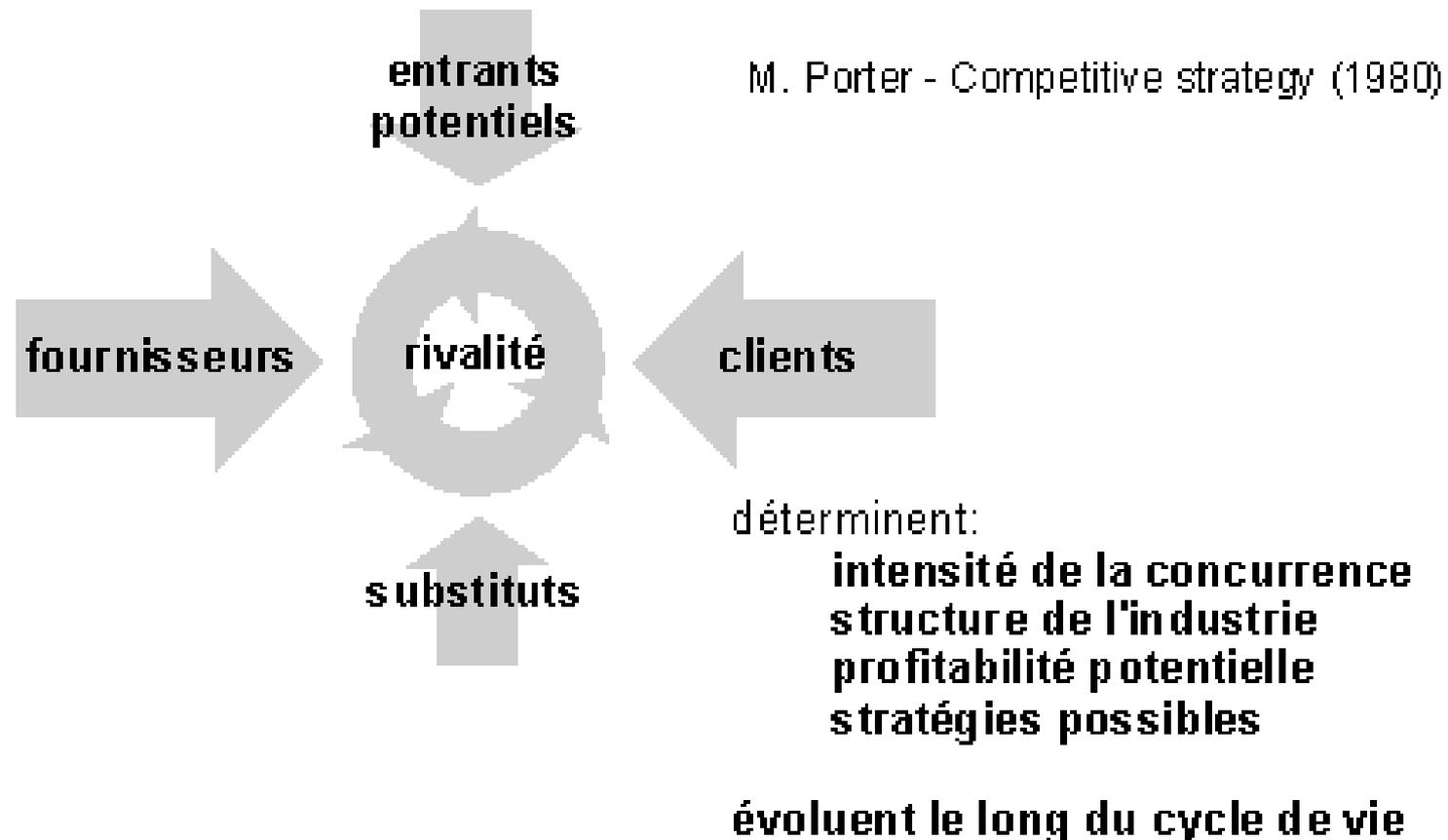
Une analyse de l'externe :  
« Les forces concurrentielles »

Cette analyse synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces

Le poids de ces cinq forces permet de déterminer la capacité des firmes à dégager des avantages concurrentiels

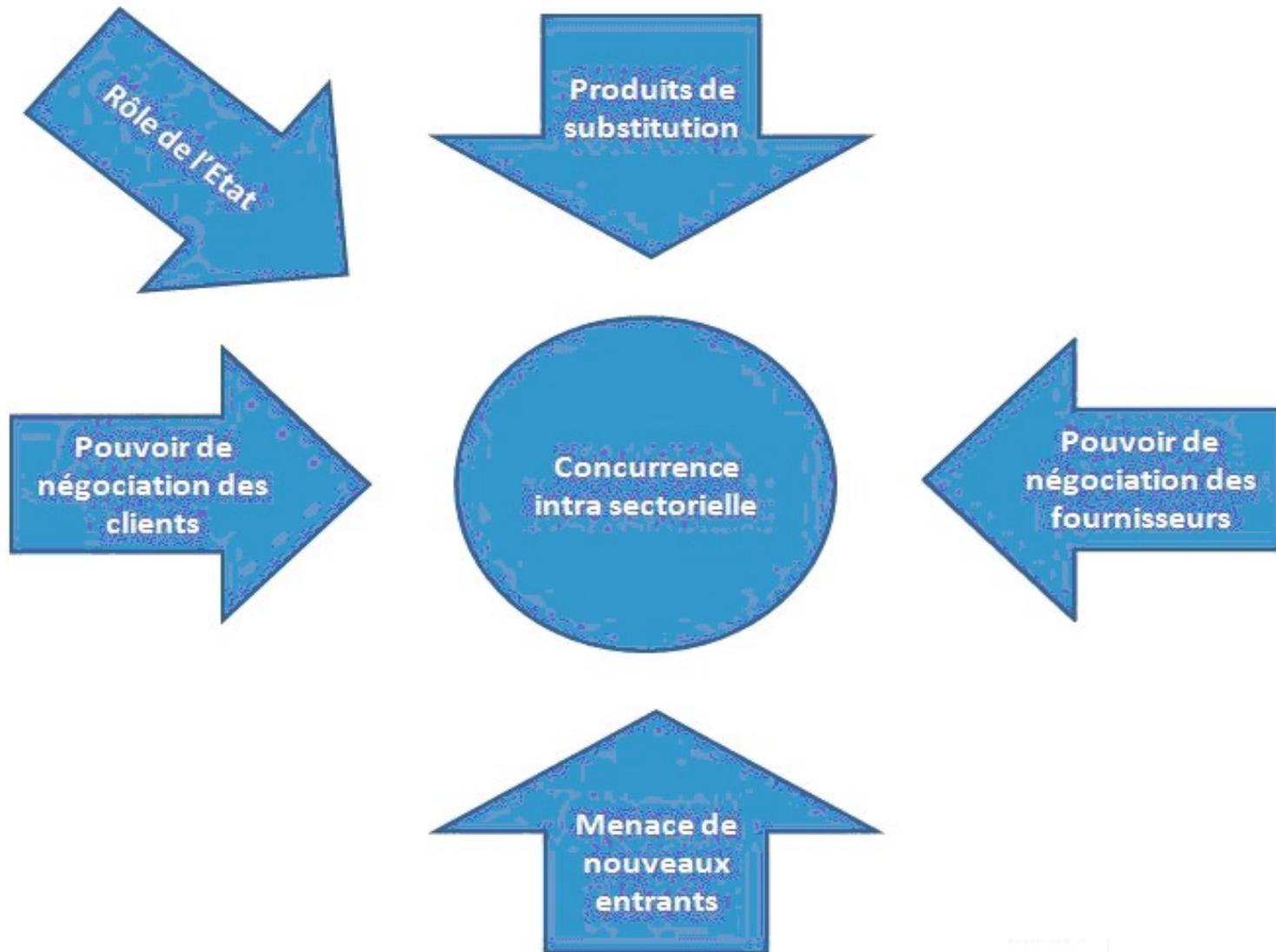


# Forces concurrentielles



# Critiques du modèle des cinq forces

- Il se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences
- Il peut être complété en ajoutant une 6<sup>ième</sup> force « l'influence des pouvoirs publics »



**Les 5 forces + 1 de Porter**

**Une analyse de l'interne**  
**« La chaîne de valeur »**



**Identifier et comprendre**  
**comment les différentes**  
**activités de l'entreprise**  
**contribuent à l'obtention d'un**  
**avantage compétitif**

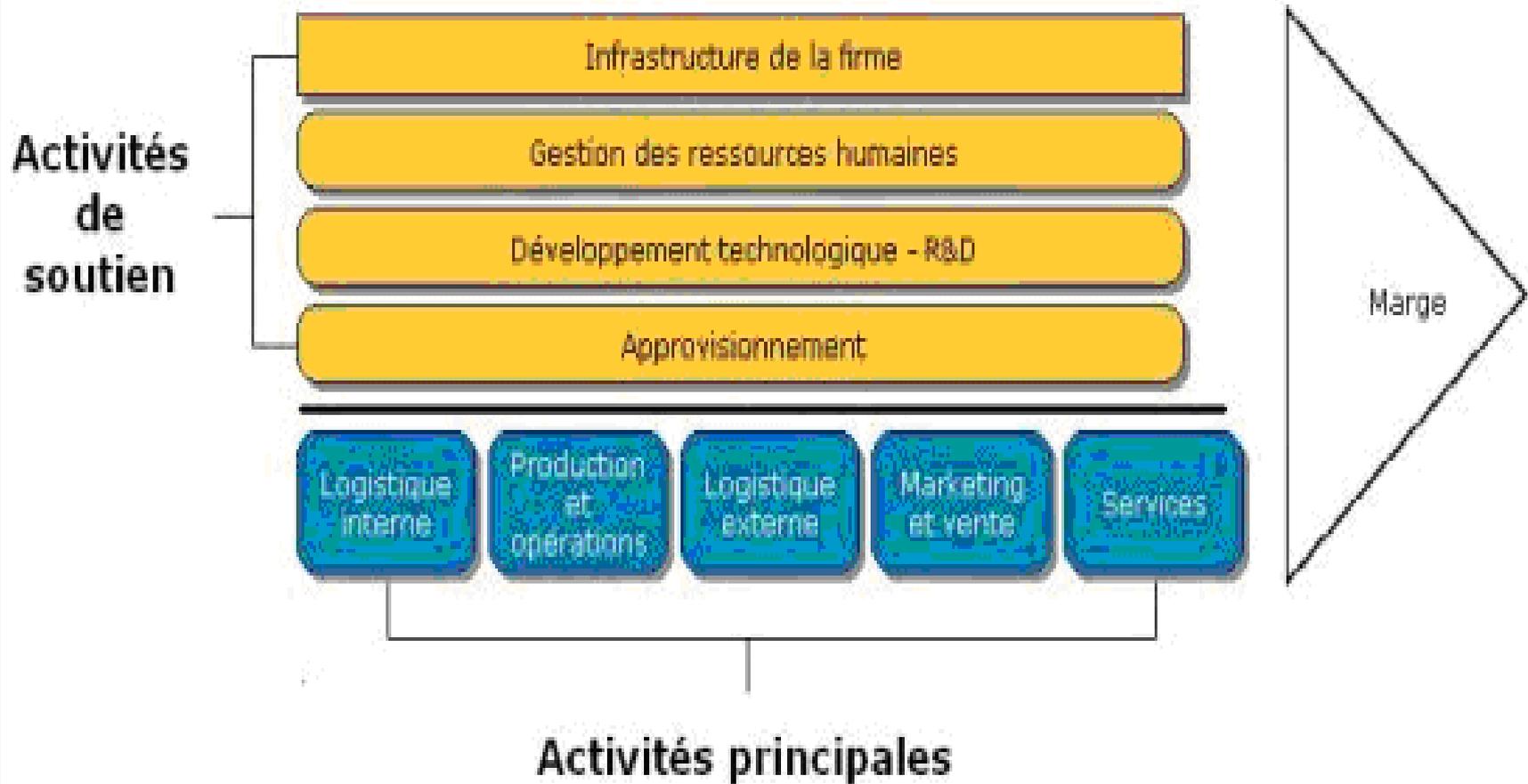
**Analyser les coûts**  
**associés à chacune des**  
**activités**

**Elle se compose d'une série d'activités  
ajoutant de la valeur qui se divisent en  
2 grandes familles**

Activités  
principales

Activités  
de soutien

# Chaîne de valeur de Porter



## Cas WRC (Warner Records Corporation)

- **WRC: géant américain qui opère dans le domaine de l'industrie mondiale du disque**
- **Marché caractérisé actuellement par une faible progression (baisse des ventes), et dominé par 5 multinationales « les big five » se partageant plus de 75% du marché mondial**
  - WRC avec 15% du marché
  - POLYGRAM filiale de PHILIPS: 17%
  - SONY: 17%
  - EMI: 15.2%
  - BMG: 14%

Depuis quelques années, WRC est en crise

Les coûts relatifs à la signature des  
contrats avec les artistes

Les dépenses de marketing

Les coûts relatifs à la musicographie

Afin de formuler une solution adéquate à ce problème, il convient d'analyser les 5 forces concurrentielles de WRC sur ce marché



## F1: Intensité de la lutte concurrentielle

- Secteur très concentré: nombre faible mais taille élevé, 5 firmes se partagent plus de 75% du marché (Big five)
- Ralentissement de la croissance du secteur sur les 10 dernières années

## F2: Menace des nouveaux arrivants

- Importance de la taille critique
- Importance de la logistique
- Maîtrise du marketing
- Structure de distribution performante

## F3: Menace des substituts

- **Produits de substitution directe: cassettes, la musique en USB, disques vinyles...**
- **Produits de substitution indirecte: musique sur Internet, radio, et TV....**

## F4: Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les grands artistes exercent un pouvoir de négociation élevé, et ils sont de plus en plus coûteux à débaucher ou à fidéliser (moyenne: contrat de 80 million \$ pour 5 disques)

## F5: Pouvoir de négociation des clients

- **Tendance à la concentration du marché aval par la disparition progressive des petits disquaires au profit des chaînes spécialisées.**
- **Développement des ventes en hypermarchés, en petites et moyennes surfaces spécialisés.**

***Merci***  
***pour***  
***votre attention***