

I- L'analyse concurrentielle :

A. Définition:

L'analyse concurrentielle est 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). Elle constitue un des volets essentiels de **l'analyse stratégique. Centrée sur les rapports entre l'entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients, l'analyse concurrentielle consiste à appréhender les activités stratégiques de l'entreprise de manière à faciliter la formulation des options stratégiques possibles.**

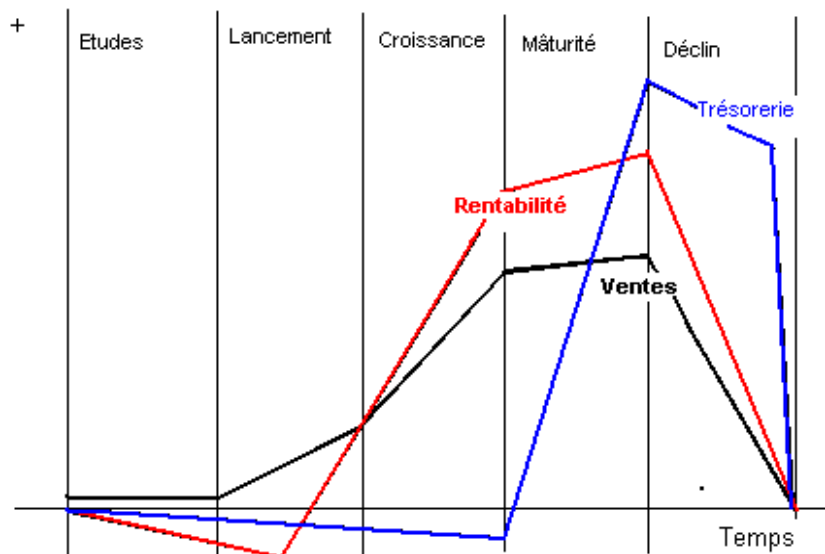
B. la position concurrentielle:

La position concurrentielle représente et permet d'évaluer le degrés de maîtrise des facteurs clé de succès (FCS) d'une activité par une Entreprise relativement à ses concurrents. Place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de marché, d'image, de forces et de faiblesses, d'opportunités et de menaces.

II- Les niveaux de l'analyse concurrentielle:

Pour caractériser la position concurrentiel d'une entreprise, il est utile d'étudier le cycle de vie du produit, son métier et d'une façon plus globale, de procéder à l'analyse de son portefeuille d'activité.

A-Le cycle de vie des produits



Les différentes phases : le lancement, le développement (ou croissance, ou expansion), la maturité et le déclin doivent être adaptées pour chaque type de produit analysé.

A chacune de ces phases sont associés l'évolution des

ventes, la trésorerie, et la rentabilité du produit en question.

- 1 les phases d'études et de lancement permettent à l'entreprise d'acquérir un **avantage concurrentiel**
- 2 les phases d'expansion et de maturité permettent le maintien de l'avantage concurrentiel

la phase de déclin implique la disparition de l'avantage concurrentiel et la recherche d'autres avantages

B - Le métier:

C'est l'ensemble des compétences distinctives que possède une entreprise et qui lui confère des avantages concurrentiels et qu'elle maîtrise pour servir des marchés constitués de couples produits-clients.

C - Le domaine d'activité stratégique (DAS):

Il se définit à partir de trois composantes: la fonction remplie par le produit, la technologie utilisée et la clientèle visée. Ainsi deux entreprises situées sur le même DAS exercent le même métier, visent une même clientèle et ont les mêmes concurrents. Le manager fractionne son marché global en différents DAS et formule pour chacun une stratégie différente.

L'intérêt d'un domaine d'activité quelconque pour une E/se s'apprécie généralement en termes de volumes(ou de CA) et de rentabilité(ou de taux de profit) potentiels. L'intérêt d'un domaine d'activité dépend de deux facteurs principaux:

- Le premier est l'attrait du marché global, qui peut être évalué par la taille actuelle du marché, son taux de croissance, le niveau actuel et l'évolution prévisible des prix et des marges.
- Le second facteur réunit les atouts de l'E/se, c'est à dire sa compétitivité actuelle et potentielle sur le marché considéré, qui dépend de la part actuelle qu'elle détient sur ce marché, et de ses points de supériorité vis à vis de la concurrence: compétences technologiques et industrielles, coûts de production, ressources financières, notoriété et image auprès des clients potentiels, réseau de distribution et force de vente etc...

I. Nature et sources de l'avantage concurrentiel :

La croissance d'une entreprise résulte de sa capacité à mettre en œuvre des avantages concurrentiels durables.

Les avantages concurrentiels peuvent être liés à la dimension de l'entreprise (effet d'expérience, économie d'échelle, masse ou taille critique) ou encore à ses ressources (synergies et surgénération).

1) Liées à la dimension de l'E/se:

A - Économies d'échelle et croissance de l'entreprise

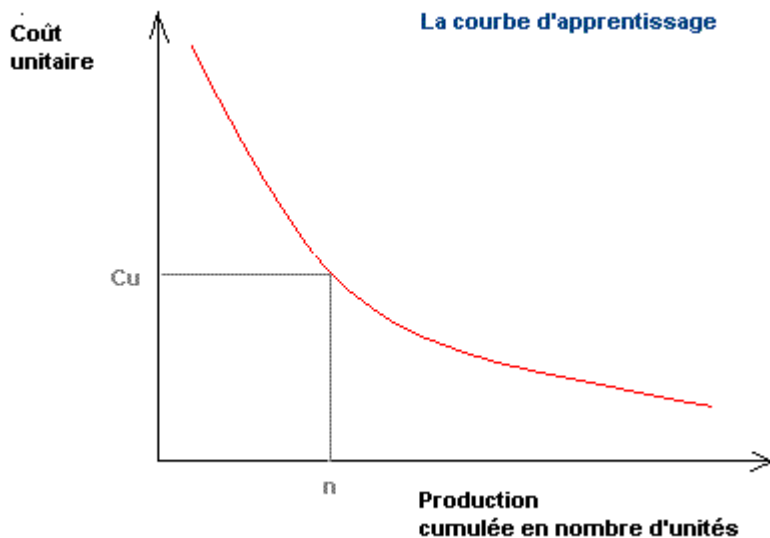
La croissance élargit la taille de la production et provoque des économies d'échelle.

Économies d'échelle : réduction des coûts unitaires de production en raison de l'augmentation de la taille des structures productives et la baisse des coûts unitaires rendant ainsi l'entreprise plus compétitive (les prix de vente pourront être diminués).

B - L'effet d'expérience :

On appelle expérience, la production cumulée d'un produit depuis le début de sa commercialisation. Meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier, donc abaissement de certains éléments du coût.

Au fur et à mesure que l'expérience se développe, il se produit un **abaissement du coût de la main-d'œuvre par unité produite** grâce à une meilleure mise en œuvre des procédés de fabrication, à une meilleure organisation et une meilleure productivité du travail : **baisse des coûts unitaires au fur et à mesure de l'augmentation de la production cumulée**



C - Masse critique

La taille optimum que doit avoir une entreprise d'une branche donnée, à un moment précis, afin de prospérer sur un marché.

2) Liées aux ressources de l'E/se:

A - effet de synergie:

Lorsque le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournirait ces deux activités séparément. $1 + 1 = 2$

Les entreprises recherchent des synergies de manière à augmenter leur **efficacité** donc leur **compétitivité**.

B- La surgénération:

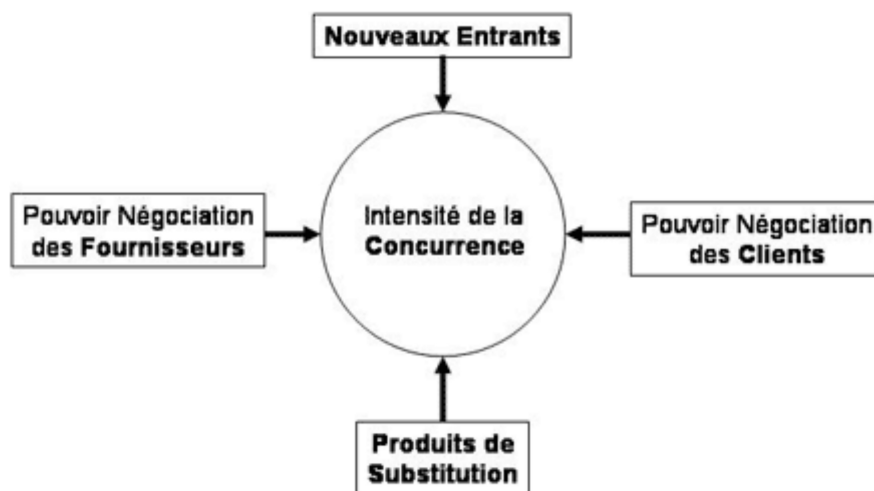
Accumulation des ressources de l'E/se générée par son fonctionnement.

II. **Analyse PORTER**

A. **Les cinq forces de la concurrence**

L'identification des forces qui agissent sur la position concurrentielle d'une entreprise permet à cette dernière de mesurer l'intensité concurrentielle du marché dans lequel elle intervient.

Dans la définition de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité, M.E. Porter identifie 5 facteurs ,L'analyse de ces cinq éléments permet alors à l'entreprise de se positionner par rapport à son environnement concurrentiel qui, s'il est intense, limitera d'autant plus son pouvoir de décision.



1 - La force des Concurrents en présence : luttent au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de "barrières à l'entrée et à la sortie", du nombre, de la taille et de la diversité des compétiteurs, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits.

2 - Les entrants potentiels : Plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend

de la présence de barrières à l'entrée (taille critique nécessaire, image très marquée des Concurrents en présence, brevets, particularité des circuits de distribution)

3 - Les Clients et leur force de négociation : Plus la part que représente un Client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus si de son côté le Client dispose d'un nombre important de fournisseurs alternatifs. La concentration des Clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur, complétée par la possibilité de diversifier son portefeuille de Clients.

4 - Les Fournisseurs et leur pouvoir de négociation : De même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un Fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce Fournisseur. Là encore, l'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

5 - L'existence de produits de substitution : Produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché (par exemple les Divx pour les DVD). Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs.

- **· Le principe de PORTER**

" La masse totale de profit potentiel dans un secteur d'activité dépend de l'intensité des forces de la concurrence. "

Ce qui signifie que c'est la force concurrentielle la plus importante qui détermine le profit réel d'une branche. Lorsque l'on a identifié la force concurrentielle, lui faire face devient une priorité stratégique pour l'entreprise.

- Dans un même DAS, les entreprises n'ont pas toutes les mêmes comportements stratégiques : certaines adopteront la sous-traitance, d'autres intégreront la production, et, par rapport aux produits : spécialisation dans les produits de grande consommation ou spécialisation dans les produits haut de gamme.

Porter a essayé de constituer des groupes stratégiques.

- On peut regrouper des entreprises selon les stratégies qu'elles adoptent. Il est possible de distinguer des groupes stratégiques qui réunissent des entreprises d'un secteur qui suivent soit la même stratégie, soit une stratégie voisine...

- Les différents critères pris en compte pour qualifier les groupes stratégiques sont les suivants :

- le degré de spécialisation:

- le degré d'intégration,
- l'étendue de la gamme,
- l'image de marque,
- le choix des canaux de distribution,
- le niveau technologique,
- les niveaux des services,
- la stratégie des coûts choisis,
- la politique de prix de l'entreprise,
- la traçabilité du produit,
- les relations avec les concurrents, l'État, les groupes de pressions (association de consommateur).

- ***Le but de l' analyse PORTER:***

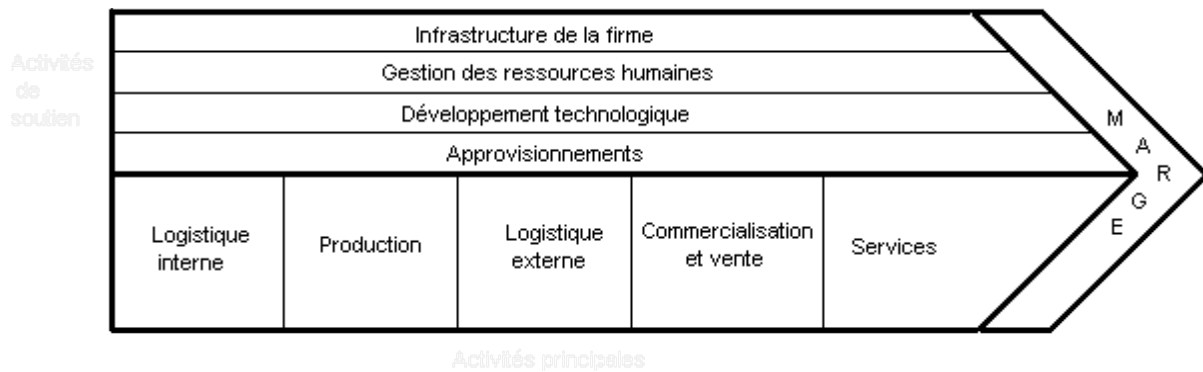
C'est identifier les concurrents et chercher ceux qui menacent le plus l'E/SE et chercher comment les ripostés .

Selon PORTER, il est possible de prévoir ce que vont faire les concurrents de les devancer à condition d'évaluer le poids des 5 forces et construire sa carte industrielle de son secteur.

B. **Définition de la Chaîne de Valeur (Porter)**

Analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son livre 'l'avantage concurrentiel'. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise. La marge représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les 'activités principales' et les 'activités de soutien'



➤ **Activités Principales**

✓ **Logistique Interne**

Les matières premières et autres marchandises sont ici réceptionnées des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. Les moyens de production sont ainsi déplacés au sein de l'entreprise (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, ...).

✓ **Production**

Les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. Nous comprenons l'emballage d'un livre pour un vendeur on-line, l'entretien d'une voiture, le contrôle de qualité, ...

✓ **Logistique Externe**

Les marchandises sont envoyées aux grossistes, aux distributeurs ou directement aux consommateurs.

✓ **Ventes et Marketing**

À ce stade, l'entreprise prépare son offre pour satisfaire les besoins et désirs de ses cibles. Il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service. Nous citerons la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution ou la fixation des prix.

✓ **Services**

Sont compris ici tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur de votre produit tels l'installation, le service après-vente, la formation, ...

➤ **Activités de Soutien**

✓ **Approvisionnement**

L'entreprise doit se fournir et donc acheter des moyens de production : matières premières, autres biens et services. Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous ces achats.

✓ **Développement Technologique, R&D**

Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se

protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique, les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients (CRM – Customer Relationship Management).

✓ **Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

Les employés de votre entreprise représentent une ressource vitale et coûteuse. La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs de votre société doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant votre stratégie de gestion des ressources humaines.

✓ **Infrastructure de l'Entreprise**

Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de votre entreprise, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

C. **L'avantage concurrentiel par les coûts et la chaîne de valeur**

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié par l'auteur pour mener son analyse. Elle permet en effet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible d'associer les coûts et les actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts.

C'est toutefois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc de leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont (selon l'auteur) au nombre de dix : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et les facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis à vis de la concurrence.

Ce travail, réalisé sur la base de données statique, se complète nécessairement d'une étude de la dynamique des coûts. Il s'agit cette fois de prévoir le sens de variation des facteurs d'évolution et donc d'identifier les activités dont les coûts croîtront ou diminueront.

En procédant de la sorte, une firme se donne les moyens de déterminer sa position relative à l'égard des coûts. La comparaison, même approximative, avec la situation de ses concurrents lui permet de choisir entre l'obtention d'un avantage par la maîtrise des facteurs d'évolution des coûts et le remodelage de la chaîne de valeur (par une amélioration de la conception, de la fabrication, de la distribution...). Il est également possible de mener de front ces deux actions. Un avantage durable par les coûts ne peut d'ailleurs provenir que d'une combinaison de telles mesures. Enfin, il ne faut pas oublier que l'avantage par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client

D. L avantage concurrentiel par la différenciation et la chaîne de valeur

✓ Définition de la différenciation

La différenciation permet à l'entreprise de varier ses produits vis-à-vis à ceux de la concurrence par des caractéristiques perçues comme unique par le consommateur. La politique de différenciation permet généralement de s'affranchir des contraintes d'une situation de concurrence et de pratiquer des prix plus élevés. :

Il y a deux manières d'acquérir un avantage concurrentiel par la différenciation :

- ❖ En créant par une différence réelle entre les produits
- ❖ En identifiant ou influençant les préférences des consommateurs (par la publicité ; la promotion ..)

Les sources de différenciation sont multiples, elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur

III. Les analyses des comportements stratégiques fondés sur l'étude de la technologie :

A - L'analyse d'Arthur D. Little (ADL) :

ADL c'est un cabinet de conseil international. 2 critères essentiels ont été relevés et analysés par ce cabinet : la maturité du métier exercé et la position concurrentielle.

- Les degrés de maturité de l'activité, fondée sur le cycle de vie du produit ou de l'activité: Démarrage, croissance, maturité et déclin. En phase d'introduction, la maîtrise de la technologie est un facteur clé de succès.

· ADL a distingué 3 types de technologie :

- La technologie-clé, ou technologie essentielle : Impact compétitif fort et elle est bien intégrée dans les produits ou les processus. Ce sont des technologies que l'entreprise doit s'efforcer de maîtriser.

- La technologie de base : Essentielle pour être présent , largement exploitée par tous les concurrents.

- La technologie émergente : Recherche en cours ou en cours d'expérimentation dans d'autres industries. Impact compétitif potentiel inconnu mais prometteur.

- La position concurrentielle de l'entreprise, qui mesure la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents selon divers

facteurs clés de réussite, comme: état de la production, capacité d'innovation, force commerciale et image...

En fonction, cette position sera qualifiée de marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

· La position stratégique d'une entreprise est déterminée à la fois par sa position technologique et par sa position concurrentielle :

· La position technologique d'une entreprise :

- elle découle sur les technologies-clés et les technologies émergentes,
- elle dépend des ressources humaines, des équipements, des moyens de protection de l'entreprise,
- elle dépend des partenaires noués.

· L'évaluation des positions concurrentielles :

Les facteurs clés de succès :

- critères commerciaux (parts de marché occupées par l'entreprise),
- l'image de l'entreprise dans son domaine d'activité, l'image de marque, l'image du produit,
- la qualité et l'étendue du réseau de distribution,
- la valeur du produit (valeur intrinsèque que le client peut attacher au produit),
- l'étendue de la gamme (ex. : Amora),
- les conditions de commercialisation...

B - L'analyse du SRI (Stanford Research Institute):

· Le SRI fait un travail de segmentation. Son but est de rechercher les marchés et les produits que fabriquent l'entreprise et les domaines où l'entreprise intervient. Il attribue automatiquement la technologie. Il fait une analyse de portefeuille dont le BCG est à l'origine. Le SRI évoque la notion de portefeuille de technologie :

- identification des technologies employées par l'entreprise,
- technologies courantes, déterminantes, nouvelles,
- évaluation des facteurs d'importance de ces technologies et les facteurs de positionnement technologique.

C -Technologie et avantage concurrentiel selon POTER

1. Les conditions de l'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel

L'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel repose sur 3 conditions :

- l'avance technologique doit être durable : cela oblige les entreprises

à maintenir leur
Effort de recherche d'innovation pour maintenir leur avance (il ne doit pas être

- l'avance technologique doit procurer d'autres avantages dans d'autres domaines qui

Subsistent quand l'avance technologie disparaîtra ;

- le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur, le

Progrès doit contribuer à assainir le secteur.

2. **L'action du progrès technologique sur les 5 forces de la concurrence**

· Les 5 forces de la concurrence sont :

- les concurrents directs,
- les clients,
- les fournisseurs,
- les entrants potentiels,
- les substituts.

· L'action du progrès technologique sur les 5 forces :

- peut accroître ou réduire les économies d'échelles dans les activités créatrices de

Valeur,

- peut élever les barrières à l'entrée d'un secteur,
- peut rendre plus facile une intégration en amont,
- peut entraîner le remplacement de certains produits par d'autres ; on porte la

Concurrence dans le domaine du substitut.

3. **La stratégie technologique de PORTER**

- **PORTER** est le premier à avoir évoqué la notion de stratégie technologique.

La stratégie technologique " est la démarche qu'emprunte une entreprise pour développer et

Utiliser la technologie ".

· PORTER compte 3 séries de problème à régler :

- ✓ . le choix des technologies à développer : l'entreprise doit être en permanence

Attentive sur l'identification des domaines où il est possible de réduire les coûts ou

De renforcer la différenciation ;

- ✓ le choix entre la recherche d'une avance technologique importante ou d'un retard

Technologique délibéré : il est possible d'adopter une attitude de retard

Technologique délibéré pour éviter des coûts trop élevés en recherche et Développement par exemple ;

- ✓ . le choix d'une position à prendre par rapport à l'octroi de licence d'exploitation :

C'est une décision à risques ; elle contribue à diffuser sa propre technologie et à

Rendre compétent dans l'utilisation de notre propre technologie d'autres concurrents.

Cas d'octroi de licences d'exploitation :

- cet octroi permet de diffuser la technologie qui serait inaccessible pour L'entreprise,
- cela permet une normalisation rapide de la technologie,
- cela peut permettre un échange contre d'autres licences,
- cela entraîne la venue de bons concurrents,
- lorsque l'entreprise est dans l'incapacité financière ou humaine d'exploiter la technologie sur une grande échelle.

D - L'analyse de FOSTER : la prise en compte de l'évolution technologique

· Selon FOSTER les technologies ont une courbe de vie comme les produits. On peut essayer de faire une véritable gestion de la technologie dans l'entreprise. On parle de discontinuité Technologique

❖ conclusion

L'analyse concurrentielle consiste à cerner les facteurs de succès face à la concurrence pour pouvoir analyser la situation particulière de l'entreprise dans ses différents domaines d'activité .pour réaliser cet objectif ,il faut comprendre non seulement le marché dans son ensemble ,mais plus particulièrement les concurrents auxquels l'entreprise aura à faire face.une bonne compréhension de la concurrence permettra à l'entreprise de dégager son avantage concurrentiel et de se différencier par rapport à ses concurrents .

Donc, il s'agit de bien identifier ce que l'entreprise distingue de ses concurrents et surtout de bien le communiquer à ses clients actuels et futurs