

Le Modèle des Cinq Forces de Porter

Le Modèle des Cinq Forces de Porter est un outil de stratégie d'unité d'affaires orienté de l'extérieur vers l'intérieur, employé pour analyser l'attractivité (la valeur) de la structure d'une industrie. L'analyse des forces de la concurrence est faite par l'identification de 5 forces fondamentales de concurrence :

1. **Entrée de nouveaux concurrents**: est-il facile ou difficile pour de nouveaux entrants de commencer à concurrencer le secteur, quelles barrières existent.
2. **Menace des produits de remplacement**: avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer, particulièrement en étant meilleur marché.
3. **Pouvoir de négociation des acheteurs**: Les acheteurs sont-ils en position de force. Peuvent-ils travailler ensemble pour commander de grands volumes.
4. **Pouvoir de négociation des fournisseurs**: Les vendeurs sont-ils en position de force. Existe-t-il beaucoup de fournisseurs potentiels ou pas, monopole ?
5. **Rivalité parmi les acteurs existants du marché**: Existe-t-il une forte concurrence entre les acteurs du marché ou pas ? Est-ce que l'un des joueurs est en position dominante ou sont-ils tous de force et de taille égales.

Parfois un sixième facteur de concurrence est ajouté :

6. **Gouvernement: Etat**

Le modèle des forces de concurrence de Porter est probablement l'un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale. Il a prouvé son utilité à de nombreuses occasions. Le modèle de Porter est particulièrement utile dans la réflexion de l'impact de l'extérieur sur l'organisation.

La menace des nouveaux entrants dépend de :

- Économies d'échelle.
- Besoins en capitaux/investissement.
- Coûts 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 ?
- La probabilité de revanche de joueurs existants dans l'industrie.
- Réglementations du gouvernement. Les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

La menace de produits de remplacement dépend de :

- Qualité. Un produit de remplacement est-il meilleur ?
- La volonté des acheteurs de 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 ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de :

- Concentration des fournisseurs. Y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ? Comparez : [Modèle de Kraljic](#).
- Marque. La marque du fournisseur est-elle forte ?
- Rentabilité des fournisseurs. Est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix ?
- La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie (par exemple : fabricants de Marque menaçant 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 ?

Le pouvoir de négociation des acheteurs dépend de :

- Concentration des acheteurs. Y a-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.
- Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans l'industrie.
- Coûts de remplacement. Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

L'intensité de la rivalité dépend de :

- La structure de la concurrence. La rivalité sera plus intense s'il y a un grand nombre de petits ou de concurrents d'égale importance ; la rivalité sera moindre si une industrie a un Leader clairement identifié sur le marché.
- La structure des coûts de l'industrie. Les industries avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si besoin est.
- Degré de différenciation 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 élevées, les concurrents tendent à montrer une plus grande rivalité.

Points forts du modèle des Cinq Forces de la Concurrence. Intérêts

- Le modèle est un outil puissant pour l'analyse de la compétition au niveau d'une même industrie. Comparez : [Analyse PEST](#)
- Il fournit les données utiles en entrée pour réaliser une [Analyse SWOT](#).

Limites du Modèle des 5 forces de Porter

- Un soin particulier devrait être pris dans l'utilisation de ce modèle pour les raisons suivantes : ne sous-estimez pas ou ne sous-évaluez pas l'importance des points forts (existants) de l'organisation (**stratégie de retournement**). Voir : [Coeur de Compétence](#)
- Le modèle a été conçu pour analyser la stratégie commerciale d'une même activité. Il ne fait pas face aux synergies et interdépendances du portefeuille d'activités des grandes entreprises. Voir : [Avantage de la Filialisation](#)
- D'une perspective plus théorique, le modèle n'adresse pas la possibilité qu'une industrie pourrait être attrayante parce que certaines entreprises y sont impliquées.
- certaines personnes objectent que les environnements qui sont caractérisés par des changements rapide, systémique et radicaux requièrent des approches plus souples, plus dynamiques ou émergentes pour la formulation de la stratégie. Voir : [Innovation Disruptive](#)
- Parfois il peut être possible de créer des marchés complètement nouveaux au lieu de choisir parmi ceux existants. Voir : [Stratégie Océan Bleu](#)

Synthèse du livre « Stratégie concurrentiel »

- Dans la partie I, Porter examine l'**analyse structurale des industries** (avec les cinq forces), les trois stratégies concurrentielles génériques (leadership de coût, ciblage de niches, et différenciation), offrant un excellent fondement pour l'analyse des concurrents, des mouvements concurrentiels, la stratégie envers les acheteurs et les fournisseurs, l'analyse structurelle des industries (groupes stratégiques, carte stratégique, barrières à la mobilité), et l'évolution de l'industrie (cycle de vie, processus d'évolution).
- Dans la partie II, Porter examine la **stratégie concurrentielle dans divers environnements d'industries génériques**. Comme : industries fragmentées (sans le vrai Leader du marché), industrie naissante, industries matures, industries en déclin, et industries globales.
- Dans la partie III, Porter examine les **décisions stratégiques** que les entreprises/sociétés peuvent prendre. Comme : intégration verticale (aval, amont, partenariats), expansion de capacité, et entrée dans le nouvel industries/métiers.