

# Stratégie d'entreprise

## Analyser l'industrie

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	2
<b>Qu'est-ce qu'une industrie ?</b> .....	2
<b>Pourquoi analyser l'industrie ?</b> .....	2
<b>Le modèle de Porter</b> .....	3
<b>Comment analyser les forces de Porter ?</b> .....	4
<b>Les acheteurs</b> .....	5
<b>Les produits de substitution</b> .....	5
<b>Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics</b> .....	6
<b>Les fournisseurs</b> .....	6
<b>L'intensité concurrentielle</b> .....	7
<b>La notion de Facteur Clé de Succès</b> .....	8
<b>Conclusion</b> .....	8
<b>Références</b> .....	9

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur l'analyse de l'industrie ou du secteur d'activité des entreprises.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce qu'est une industrie et de savoir comment l'analyser dans une perspective stratégique.

Ce cours est structuré en 5 parties différentes.

Nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est une industrie. Nous évoquerons ensuite pourquoi analyser une industrie. Nous verrons ensuite le modèle de Porter, puis comment l'utiliser et terminerons cette leçon en évoquant la notion de facteur clé de succès.

## Qu'est-ce qu'une industrie ?

Une industrie peut être définie comme « un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services ».

Industrie et secteur d'activité sont souvent considérés comme synonymes.

On trouvera ainsi dans une industrie, des entreprises qui proposent des biens plus ou moins similaires.

## Exemple

Par exemple l'industrie automobile regroupe des entreprises qui produisent et vendent des véhicules, on trouvera des grands groupes tels que Ford, Renault, Stellantis, Nissan et bien d'autres.

Ou encore l'industrie ou le secteur des sites de rencontres dont l'activité principale est de faciliter les rencontres. On trouvera par exemple Meetic, Tinder, Adopte un mec et bien d'autres, dont l'offre de service est plus ou moins similaire.

## Pourquoi analyser l'industrie ?

Il convient d'analyser l'industrie à laquelle appartient une entreprise afin de bien connaître les « forces en présence », les entreprises et autres acteurs potentiels susceptibles de capter une partie de la richesse ou du chiffre d'affaires généré au sein de cette industrie.

Autrement dit, analyser l'industrie permet d'avoir une vision globale de l'état de la concurrence afin de bien comprendre comment agir et quelles décisions stratégiques prendre. L'analyse de l'industrie repose donc sur la notion de concurrence.

Deux situations sont la plupart du temps distinguées :

1. Les entreprises déjà positionnées sur une industrie spécifique. Elles ont dans ce cas besoin de savoir ce qui pourrait les aider à capter davantage de chiffre d'affaire ;
2. Les entreprises qui ne sont pas encore positionnées sur une industrie spécifique et qui souhaitent s'y faire une place dans le cadre d'une diversification ou même d'une création d'entreprise. Elles ont besoin dans ce cas, de savoir si l'industrie est potentiellement attractive et s'il est aisé de s'y positionner.

## Le modèle de Porter

La notion de concurrence est fondamentale en management stratégique. Elle est inhérente à la stratégie.

Les managers sont souvent obnubilés par leurs concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité des organisations.

En effet, en stratégie, doit être considéré comme concurrents, tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit, et plus largement tout ce qui empêche une entreprise de constituer un avantage concurrentiel en limitant le degré de liberté des entreprises.

Le modèle de Porter permet d'identifier et de qualifier ces différents éléments.

Le modèle de Porter est un outil qui permet de qualifier ces forces qui structurent une industrie.

Selon ce modèle, il existe 5 (+1) forces susceptibles d'influencer la structure d'une industrie :

- La menace des entrants potentiels ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- Les produits de substitution ;
- Le rôle des pouvoirs publics ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- L'intensité concurrentielle.

Plus ces forces sont importantes, plus l'entreprise aura des difficultés à s'assurer des revenus importants. L'objectif des entreprises est donc de maîtriser ces forces.

# Comment analyser les forces de Porter ?

## Les entrants potentiels et l'existence de barrières à l'entrée

Les entrants potentiels sont les entreprises qui souhaiteraient se positionner sur une industrie spécifique et qui ne le sont pas encore.

On comprend aisément que plus il y a d'entrants potentiels susceptibles de se positionner sur une industrie plus la part de marché des entreprises risque d'en être affectée.

Il est donc nécessaire ici d'appréhender comment les entreprises déjà sur l'industrie sont plus ou moins protégées de l'arrivée de ces nouveaux entrants.

On parle alors de barrières à l'entrée.

Les barrières à l'entrée sont les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations en place. Ils empêchent les concurrents potentiels de rivaliser efficacement avec les entreprises en place.

On distingue 4 formes de barrières à l'entrée :

1. **Les barrières financières** (tickets d'entrée dans l'industrie, coûts de transfert, etc.) ;
2. **Les barrières légales** (professions réglementées comme les avocats ou les médecins, brevets, etc.) ;
3. **Les barrières commerciales** (l'accès à des réseaux de distribution, la réputation, l'image de marque, la légitimité, etc.) ;
4. **Les barrières des ressources et compétences** (la technologie, les ressources, l'expérience, la culture, etc.).

Selon cette première dimension du modèle de Porter, plus les barrières à l'entrée sont importantes, plus les entreprises sont protégées de l'arrivée de nouveaux entrants.

Les entreprises peuvent également ériger des barrières à l'entrée. C'est le cas dans de nombreuses industries. Par exemple, dans le transport à la personne, les taxis ont fait beaucoup de lobbying auprès de l'Etat afin d'imposer à Uber des conditions légales de travail complexes liés notamment au droit du travail. Ce faisant, les taxis ont imposé une barrière légale les protégeant (au moins un certain temps) du déploiement de Uber.

## Les acheteurs

L'attractivité et la rentabilité d'une industrie dépend du pouvoir de négociation des acheteurs ou des clients.

Le pouvoir de négociation des acheteurs correspond à ce qu'ils sont en mesure d'imposer à une entreprise lorsqu'ils veulent acheter son produit ou service.

On considère que le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé quand ils sont concentrés, c'est-à-dire quand ils sont en petit nombre.

Par ailleurs, on considère que le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé quand ils sont prêts à acheter une quantité importante de produits.

C'est souvent le cas dans la grande distribution : on retrouve assez peu de grandes marques (Carrefour, Leclerc, Auchan, etc.), ils sont donc concentrés ; et achètent souvent en très grande quantité à leurs fournisseurs et cela ne change pas grand-chose pour eux s'ils achètent chez tel ou tel producteur (coût de transfert faible).

Ils peuvent ainsi imposer leurs conditions aux agriculteurs et producteurs divers et ont donc un fort pouvoir de négociation.

## Les produits de substitution

Les produits de substitution sont des produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente.

Il est nécessaire de poser trois questions pour évaluer la dangerosité d'un substitut potentiel :

1. Le substitut menace-t-il les produits ou service existant d'obsolescence, notamment en améliorant le rapport qualité/prix ?
2. Quel est le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut ?
3. Le substitut est-il introduit par une entreprise qui a les moyens financiers d'assurer largement sa diffusion ?

On peut ainsi prendre en compte dans l'industrie du tabac, les produits dérivés tels que la cigarette électronique.

D'une manière générale elle améliore le rapport qualité/prix : elle est moins nocive pour la santé, on retrouve de multiples goûts, elles sont au final moins chères que les cigarettes classiques. Une récente étude du ministère de la santé estime que le fumeur moyen dépenserait environ 45€ par

mois pour sa cigarette électronique (résistance, e-liquide, etc.) contre 225€ par mois avec une cigarette classique.

Le coût de transfert est pratiquement nul : il suffit d'acheter un kit initial de cigarette électronique qui coute en moyenne 45€. Il n'y a pas d'autres dépenses initiales spécifiques, pas d'abonnement, etc.

Etant donné le très faible cout de fabrication, de nombreuses entreprises avec d'importants moyens financiers se sont lancées à la conquête de ce marché.

## Le rôle de l'Etat et des pouvoirs publics

Il s'agit par ailleurs d'évaluer en quoi les pouvoirs publics peuvent influencer l'attractivité et la rentabilité d'une industrie spécifique.

Il s'agira ici d'être attentif à plusieurs dimensions :

- L'Etat dans certains secteurs d'activité peut être le **client dominant**, c'est le cas dans l'industrie de la défense par exemple. Il imposera alors ses conditions à Thalès, EADS ou encore à Safran sur l'achat de matériels et infrastructures liés à la défense ;
- L'Etat comme **concurrent** principal, c'est le cas par exemple dans le secteur de l'éducation supérieur. Pour les écoles de commerce, les Universités sont les concurrents principaux et financés par l'Etat. Les écoles de commerce sont donc en concurrence avec l'Etat sur cette industrie ;
- Les pouvoirs publics comme **prescripteurs**. Dans certains secteurs, l'Etat peut imposer ou largement orienter les comportements d'achats : c'est le cas par exemple dans l'industrie pharmaceutique quand l'état rembourse ou non tel ou tel médicament. C'est le cas également quand l'Etat incite à la consommation de 6 fruits et légumes par jours, etc.
- Le pouvoir de **régulation** de l'Etat, son rôle purement politique et d'éventuelles mesures de protectionnisme (Impôts, taxes, droits de douane, quotas, etc.).

## Les fournisseurs

Il convient par ailleurs de prendre en compte le pouvoir des fournisseurs.

Celui-ci dépend principalement de 3 facteurs différents.

On considère que le pouvoir des fournisseurs est élevé quand :

- Ils sont concentrés, c'est-à-dire qu'ils sont peu nombreux ;

- Les coûts de transferts sont élevés. C'est-à-dire quand changer de fournisseur représente un coût important ou un temps assez long ;
- Le fournisseur a réussi à se construire une image de marque particulièrement forte, c'est-à-dire quand, dans l'esprit du consommateur final, il est important que l'entreprise s'approvisionne chez tel ou tel fournisseur car il est une réputation très qualitative ou très innovante.

### Exemple

C'est le cas par exemple dans le secteur du luxe quand le groupe LVMH rachète Heng Long, l'une des 5 plus grandes fermes de crocodile au monde pour s'assurer à la fois de sa fidélité et maîtriser sa chaîne de valeur.

**Pour aller plus loin :** <https://www.lefigaro.fr/societes/2011/10/07/04015-20111007ARTFIG00633-lvmh-achete-un-tanneur-de-peaux-de-crocodile.php>

## L'intensité concurrentielle

Enfin, il convient de porter une attention particulière à l'intensité concurrentielle.

On considère que plus l'intensité concurrentielle est forte, moins l'industrie est attractive. C'est ce qu'on appelle également la lutte intra sectorielle, la rivalité entre concurrents existants, qui repose sur plusieurs éléments.

**L'équilibre des forces en présence** (taille, nombre, concentration, oligopoles, etc.) :

On considère à ce titre que plus les industries sont concentrées (peu d'acteurs) plus la concurrence est forte. C'est le cas sur le marché des colas, où l'on voit bien que Coca-Cola et Pepsi Cola (marché « duopolistique ») s'affronte avec une concurrence acharnée.

**Le taux de croissance du marché :**

On considère par exemple que la concurrence est plus intense dans les phases amont de développement d'un marché car les positions concurrentielles ne sont pas encore stabilisées et il n'y a pas de parts de marché pour tout le monde. C'est l'inverse quand le marché est en forte croissance.

**L'existence de barrières à la sortie :**

C'est le cas par exemple quand les investissements initiaux dans des machines de production par exemple sont non transférables dans un autre secteur d'activité.

## **La diversité des concurrents et la différenciation entre les offres de concurrents :**

On considère que plus les concurrents se ressemblent, plus les comportements collusifs ont tendance à se développer ; ce qui amplifiera la concurrence.

## **La notion de Facteur Clé de Succès**

L'analyse du modèle de Porter se fait en 3 étapes spécifiques pour déterminer si un secteur est potentiellement profitable et attractif.

Tout d'abord, il s'agit d'identifier les forces inhérentes à l'industrie considérée.

Le modèle de Porter ne sert pas uniquement à énumérer les forces. Il s'agit ensuite d'évaluer ces forces, de les hiérarchiser en mettant en évidence celles qui sont le plus importantes. On considèrera que plus les forces sont importantes, moins le secteur est attractif ! Il est donc en réalité concurrencé.

L'identification des forces les plus importantes est un premier pas pour mettre en évidence les facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie. Une analyse de l'industrie doit donc systématiquement se conclure par une analyse des facteurs clés de succès. Il s'agit des éléments stratégiques qu'une entreprise doit absolument maîtriser pour dépasser ses concurrents.

Les FCS sont les éléments qui affectent la capacité de tout membre de l'industrie à prospérer.

Types fréquents de FCS :

- La maîtrise d'une technologie particulière ;
- Les économies d'échelle et la courbe d'expérience ;
- L'utilisation optimale des capacités ;
- Une logistique forte ;
- Un réseau distribution puissant ;
- Une capacité à bâtir et faire vivre des marques.

## **Conclusion**

L'analyse de l'industrie est très importante pour déterminer comment sont structurés les intervenants sur ce secteur considéré.

Si les entreprises se focalisent souvent sur les concurrents directs, dans la réalité, la notion de concurrence est beaucoup plus large. Le modèle de Porter permet d'avoir une vision plus globale de la concurrence et donc de maximiser la stratégie.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures