

## Intensité concurrentielle

Les 5 forces de Porter

Piloter

CONTEXTE

Quelle est l'intensité de la concurrence sur ce marché, au-delà des seuls concurrents directs visibles ?

*Ne pas se limiter aux concurrents évidents : la pression vient aussi des fournisseurs, des clients, des nouveaux entrants et des substituts.*

*Le modèle des 5 forces analyse l'attractivité d'un marché à travers 5 pressions structurelles, pas seulement la rivalité directe.*

### LES 5 FORCES — QUESTIONS À SE POSER

1

#### Rivalité entre concurrents existants

- Combien de concurrents directs proposent une offre comparable ?
- Le marché croît-il assez vite pour tous, ou faut-il se battre pour des parts ?
- Les offres sont-elles différenciées, ou interchangeables (guerre des prix) ?

2

#### Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Existe-t-il peu de fournisseurs capables de fournir la ressource clé ?
- Le coût de changement de fournisseur est-il élevé pour toi ?
- Les fournisseurs pourraient-ils devenir eux-mêmes concurrents ?

3

#### Pouvoir de négociation des clients

- Les clients sont-ils peu nombreux et achètent-ils en grande quantité ?
- Le produit est-il standard, facilement comparable et substituable ?
- Le coût de changement de fournisseur est-il faible pour le client ?

4

#### Menace des nouveaux entrants

- Faut-il un investissement important pour entrer sur ce marché ?
- Existe-t-il des barrières réglementaires, de brevet ou de marque forte ?
- Les acteurs en place bénéficient-ils d'effets d'échelle ou de réseau ?

5

#### Menace des produits de substitution

- Quelles alternatives, même non-concurrentes, répondent au même besoin ?
- Le coût de bascule vers une alternative est-il faible pour le client ?
- Une innovation pourrait-elle rendre l'offre actuelle obsolète ?

# PESTEL

*Scanner l'environnement macro*

Piloter

CONTEXTE

Quels facteurs macro-environnementaux, hors de mon contrôle direct, peuvent influencer significativement mon projet ?

*Ne pas se limiter aux facteurs économiques ou technologiques évidents ; repérer aussi les signaux réglementaires ou sociétaux faibles.*

*PESTEL scanne l'environnement macro à travers 6 dimensions : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal.*

## LES 6 DIMENSIONS — QUESTIONS À SE POSER

P

### Politique

- Quelles politiques publiques ou aides favorisent ou freinent le secteur ?
- Y a-t-il une instabilité politique qui pourrait affecter l'activité ?

E

### Économique

- Le contexte économique favorise-t-il la dépense sur ce type de produit ?
- Les coûts des matières premières sont-ils un risque à anticiper ?

S

### Socioculturel

- Les habitudes de consommation évoluent-elles en faveur du produit ?
- Y a-t-il un changement démographique ou de valeurs pertinent ?

T

### Technologique

- Une innovation pourrait-elle transformer la production ou l'usage ?
- Le niveau d'adoption technologique de la cible est-il suffisant ?

E

### Écologique

- Les attentes environnementales des clients augmentent-elles la pression ?
- Le projet dépend-il de ressources sensibles au changement climatique ?

L

### Légal

- Quelles réglementations encadrent déjà ou pourraient encadrer l'activité ?
- Les normes (santé, sécurité, données) sont-elles anticipées ?

## Analyse de marché

*Méthode : mener les deux grilles en équipe*

### Piloter

#### CONTEXTE

Comment transformer ces deux grilles en un vrai temps de travail d'équipe, plutôt qu'un exercice académique isolé ?

*Commence toujours par PESTEL (vue large, macro) avant les 5 forces (vue marché, plus précise) : du général au spécifique.*

*Une analyse sans recherche préalable n'est qu'un brainstorming d'opinions. Les faits doivent venir avant la discussion.*

#### DÉROULÉ DE LA SESSION

- 1 Réservez une session dédiée de 1h30 à 2h, avec les deux grilles imprimées ou projetées.
- 2 En amont, recherchez des faits et données réels : rapports sectoriels, actualité, concurrents identifiés.
- 3 Chacun note individuellement ses réponses aux questions, avant toute discussion collective.
- 4 Confrontez les points de vue, puis attribuez un niveau à chaque force et un statut opportunité/menace à chaque facteur PESTEL.
- 5 Synthétisez : dégagez 2 à 3 conclusions qui doivent concrètement influencer la stratégie.

**Astuce d'ordre :** commencez par PESTEL pour cadrer le contexte général, puis les 5 forces pour analyser la structure précise du marché. L'ordre inverse fait perdre le fil.

#### CRITERES A MAITRISER

Recherche faite avant la session, pas pendant · Chacun répond seul avant la discussion collective · La synthèse tient en 2-3 conclusions actionnables

## Analyse de marché

Exemple — RESPIRE

Piloter

### CONTEXTE

RESPIRE croise les deux grilles pour situer son marché : structure concurrentielle directe, et grandes tendances macro.

*Le vrai risque pour RESPIRE n'est pas la rivalité directe, mais la faiblesse des barrières à l'entrée du secteur.*

*La tendance socioculturelle vers le naturel est le facteur PESTEL le plus favorable — et le plus fragile si la mode passe.*

### 5 FORCES — RESPIRE (EXEMPLE PÉDAGOGIQUE)

Rivalité

Moyenne

Plusieurs marques bio émergentes, peu de leaders déjà installés.

Fournisseurs

Moyenne

Ingrédients naturels disponibles, mais traçabilité et qualité limitent le choix.

Clients

Faible

Marché fragmenté de particuliers, peu de pouvoir de négociation individuel.

Nouveaux entrants

Forte

Barrières à l'entrée faibles : la formulation cosmétique reste accessible.

Substituts

Moyenne

Le déodorant classique reste l'alternative dominante et bon marché.

### PESTEL — RESPIRE (EXEMPLE PÉDAGOGIQUE)

P

Réglementation cosmétique UE plus stricte sur les ingrédients — opportunité si formule conforme.

E

Pouvoir d'achat contraint : le prix premium doit être justifié par la transparence.

S

Forte tendance vers le naturel et la clean beauty — opportunité principale.

T

La vente en ligne permet un lancement à faible coût, sans réseau physique.

É

Attentes fortes sur l'emballage et l'impact environnemental du produit.

L

Obligations d'étiquetage et de transparence des ingrédients — aligné avec la marque.