

Retranscription des vidéos de la semaine 4 : La définition du champs concurrentiel

PRESENTATION DE LA SEMAINE 4

Dans ce module consacré au champ concurrentiel, nous proposerons tout d'abord une définition du concept de concurrence, nous présenterons ensuite un outil méthodologique destiné à l'analyser et nous concluons en proposant une démarche pour identifier la nature de l'environnement concurrentiel.

1 – DEFINIR LA CONCURRENCE

Précisons au préalable les avantages stratégiques tenant à l'existence de concurrents. En effet, la présence de concurrence n'est pas forcément toujours défavorable pour une entreprise.

Tout d'abord, la présence de concurrents permet le développement de marchés dans le cas d'une innovation. Par exemple, dans le cas de véhicules électriques, la pluralité croissante de l'offre des constructeurs automobiles va permettre à chaque consommateur d'envisager éventuellement l'achat d'un véhicule électrique adapté à ses besoins spécifiques.

La présence de multiples concurrents dans le cas d'un secteur pour lequel les produits sont plus à maturité procure un effet dissuasif sur l'arrivée de nouvelles firmes.

Enfin, la présence de concurrents procure un accroissement de l'avantage différentiel en offrant ainsi une norme de référence aux consommateurs. Ainsi, certains concurrents vont renforcer la compétitivité de l'entreprise si celle-ci cherche à se différencier sur d'autres points, par exemple l'arrivée de Free a permis à Orange de faire valoir sa différenciation sur la qualité de son service.

Proposons maintenant une définition de la concurrence. Définir la concurrence, c'est considérer l'ensemble des solutions proposées aux consommateurs pour satisfaire la même attente et ce n'est surtout pas considérer l'ensemble des entreprises sur le même secteur économique.

Cette approche qui considère l'ensemble des solutions proposées pour satisfaire la même attente se situe dans une optique dite de rivalités élargie en référence au besoin considéré. Ce besoin a été envisagé et explicité dans le module concernant la notion de marché.

Dans la logique d'une définition qui considère l'ensemble des solutions susceptibles d'être retenues par le consommateur pour satisfaire un besoin, nous allons considérer, sur un campus étudiant, que les concurrents du restaurant universitaire local pour le déjeuner peuvent être bien sur les autres restaurants locaux à prix modérés, mais aussi les sandwiches ou préparations personnelles apportées par les étudiants pour manger sur place, la prise de repas à domicile par les étudiants qui n'habitent pas très loin, une grande surface proche du campus qui propose des sandwiches, plats préparés, prêts emporter. En fait, tout ce qui permet aux étudiants de



déjeuner. Nous sommes bien là dans la logique de la définition de la concurrence dans une optique de rivalité élargie qui a été proposée dans la précédente diapo

2 – UN OUTIL METHODOLOGIQUE POUR ANALYSER LA CONCURRENCE

Dans la perspective de la définition qui a été proposée, il faut mobiliser un outil méthodologique adapté. C'est-à-dire que cet outil doit pouvoir prendre en compte tous les acteurs susceptibles de satisfaire le besoin étudié. Cet outil méthodologique a été proposé par Michael Porter, professeur à l'université américaine de Harvard qui dans son ouvrage intitulé Choix stratégiques et concurrence, a ainsi identifié 5 forces dites forces concurrentielles : la rivalité entre les firmes présentes sur le secteur, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, la position de force des clients et la position de force des fournisseurs.

Pour expliciter ces forces, il faut se situer dans la perspective de l'analyse de la concurrence, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas d'identifier ces forces mais d'analyser si chacune de ces forces représente ou non une menace importante. Pour ce faire, il faut prendre en compte les facteurs qui influencent ces forces. Ainsi, dans la suite de nos développements, nous allons tout d'abord expliquer à quoi correspond respectivement chaque force puis nous allons envisager les facteurs qui contribuent à la rendre ou non menaçante pour une entreprise.

2.1 – La rivalité entre les entreprises présentes

La première force concerne la rivalité entre les entreprises présentes sur un secteur donné. Ce qui augmente cette rivalité, bien sûr c'est le nombre de concurrents, c'est également un faible taux de croissance du marché, dans ce cas de figure, les concurrents pratiquent ce qu'on appelle un marketing de combat pour préserver leurs parts de marché, ils n'ont pas la possibilité d'aller développer leurs ventes sur des secteurs à conquérir auprès des consommateurs. Troisième point qui va augmenter la rivalité, c'est lorsque les produits sont peu différenciés. Dans ce cas, l'importance du prix comme facteur de choix du consommateur et donc comme facteur clé de succès va accroître l'intensité de la rivalité.

Prenons l'exemple du marché des carburants. Sur ce marché, la rivalité est forte, car il y a une guerre des prix entre les distributeurs et peu de différenciation. En effet, lorsqu'on choisit un carburant, le consommateur s'intéresse essentiellement au prix de vente de ce carburant

Concluons l'analyse de la rivalité entre les entreprises par quelques questions à se poser pour analyser l'intensité de la force. Ces questions seront systématiquement présentées à la fin de chaque présentation des quatre autres forces concurrentielles du modèle. Qui sont les acteurs en présence ? Combien sont-ils ? Quelle est leur différenciation ? Leur part de marché ? Comment ont-ils évolué sur ces dernières années ? C'est à l'aide de ces questions et des réponses qui vont permettre d'identifier les facteurs qui renforcent la rivalité qu'on peut ainsi arriver à qualifier la rivalité de faible, forte ou moyenne.

2.2 – La menace de nouveaux entrants

La probabilité que de nouveaux concurrents s'installent sur le secteur constitue ce que Porter désigne comme la menace de nouveaux entrants. Cette menace augmente avec une série de



facteurs comme l'attractivité, le taux de croissance du secteur, le taux de développement, la facilité pour les entreprises qui souhaitent s'implanter d'accéder aux canaux de distribution ou aux matières premières, l'absence d'effet d'expérience sur le secteur, il s'agit du gain procuré par le temps passé à réaliser la même activité. Plus la tâche est réalisée depuis longtemps, plus l'entreprise progresse. Le dernier élément qui augmente la menace de nouveaux entrants, c'est la faible rivalité existant sur le secteur.

Voyons deux exemples d'analyses de menaces de nouveaux entrants. Le premier exemple porte sur le marché des tablettes. Celui-ci est actuellement très attractif. On enregistrait un taux de croissance en valeur de plus de 60 % au second trimestre 2013. La menace de nouveaux entrants est forte, Par contre, sur le marché des opérateurs téléphoniques, l'arrivée de nouveaux acteurs est réglementée par l'autorité de régulation des communications électroniques et des postes. La menace de nouveaux entrants est donc faible.

Concluons avec une liste de questions à se poser pour analyser la probabilité de l'arrivée de nouveaux entrants. Faut-il des investissements importants pour s'introduire sur ce marché ? Qui sont les nouveaux acteurs potentiels en termes de concurrence directe ? Est-on en présence d'une implantation ancienne d'une marque renommée ? Celle-ci posséderait ainsi un fort effet d'expérience, ce qui contribuerait à réduire la menace d'entrants potentiels

2.3 – La menace de produits de substitution

Intéressons-nous maintenant à la menace de produits de substitution. De quoi s'agit-il ? De produits différents sur le plan technologique mais qui répondent au même besoin. On est bien dans une analyse de la concurrence dans une perspective de rivalité élargie. Quels sont les facteurs qui augmentent la menace de produits de substitution ?

Il y en a trois :

- L'amélioration du rapport performance prix : tant que le produit de substitution n'est pas supérieur dans les performances qu'il procure rapporté au prix, la menace n'est pas importante. Par exemple, dans le cas de la photographie numérique, celle-ci n'a véritablement pris le pas sur la photographie traditionnelle dite argentique que lorsque la performance des capteurs a permis de proposer des qualités d'image comparables.
- Le deuxième facteur qui augmente la menace de produits de substitution, c'est la rapidité de l'évolution technologique. Il y a des secteurs comme l'informatique, comme la téléphonie où l'évolution technologique est permanente et rapide, d'autres secteurs sont par contre moins menacés de ce point de vue là.
- Enfin, le troisième facteur qui augmente la menace de produits de substitution porte sur la facilité d'utilisation du produit substitué sans qu'il y ait besoin de modifier le comportement. De ce point de vue-là, le téléphone portable a été le produit qui a été le plus diffusé rapidement en France depuis le lancement de la télévision couleur, pourquoi ? Parce que justement, le téléphone portable ne demande aucune modification de comportement du consommateur qui sait passer de l'utilisation d'un téléphone fixe à un téléphone cellulaire sans aucune évolution d'utilisation.

Voyons deux exemples de développement de produits de substitution. Le premier concerne notre vie quotidienne. Les téléphones portables sont des produits de substitution aux appareils



photo. Il s'agit d'une menace forte, car leur utilisation ne requiert pas de la part du consommateur de profonds changements de comportement.

Répertorions quelques questions à se poser pour analyser la menace de produits de substitution. Comment évolue la technologie ? Quels sont les produits de substitution possibles ? Quels seront leurs avantages différentiels ? Et qui seront les nouveaux acteurs potentiels en termes de produits ? Quelques questions à se poser pour analyser le pouvoir de négociation des clients. Combien y a-t-il de clients réels et potentiels ? Quelle est leur information sur le marché ? Quels sont les intervenants proposant des produits équivalents ou de substitution ?

2.4 – Le pouvoir de négociation des clients

Intéressons-nous à l'avant-dernière force, à savoir le pouvoir de négociation avec les clients. De quoi s'agit-il ? En théorie Il s'agit de la capacité des clients à négocier les prix ou les conditions de vente. En pratique Cela désigne le pouvoir de choix des clients

Cette capacité est favorisée par un ensemble de facteurs qui correspondent au nombre d'entreprises susceptibles de satisfaire les besoins du client.. Ce qui augmente également le pouvoir de négociation avec les clients est l'importance des achats des clients dans les ventes de l'entreprise. Le rôle joué par le prix ou le choix si les produits sont peu différenciés est la facilité pour les clients de pouvoir changer de fournisseur.

Voilà les trois éléments qui vont permettre d'identifier les facteurs permettant d'analyser dans quel sens et le pouvoir de négociation entre l'entreprise et ses clients.

Illustrons cette capacité de négociation des clients par quelques exemples. Pour le consommateur, il est parfois compliqué de changer d'opérateur de téléphonie mobile. Cela augmente le pouvoir de négociation de ses clients, le consommateur, envers les opérateurs. En théorie le consommateur n'a pas le pouvoir de négocier les prix avec McDonald. Cela dit, ce sont les consommateurs qui choisissent où ils vont se restaurer. Le pouvoir de négociation est ici équilibré. Les PME qui vendent aux enseignes de distribution subissent la fixation des conditions d'achat de leurs produits. Le pouvoir de négociation des clients est ici très élevé

2.5 – Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs concerne la capacité de l'entreprise à négocier avec des interlocuteurs en amont de son activité. De quoi s'agit-il ? On considère ici la capacité des fournisseurs potentiels à imposer leurs conditions à l'entreprise en termes de coûts ou de types de produits. Ce qui augmente cette capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions s'inscrit dans une perspective qui considère la rareté des fournisseurs, la faiblesse des achats de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires du fournisseur, le rôle joué par le prix si les produits sont peu différenciés et la difficulté pour l'entreprise de pouvoir changer de fournisseur

Voyons deux exemples de situations de négociation d'une entreprise avec ses fournisseurs. Sur le marché la concurrence informatique, Microsoft via Windows impose ses logiciels pré-implantés. Pour les fabricants d'ordinateurs, le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est ici faible. Au contraire, dans la filière laitière, ce sont les industriels qui imposent leur prix



d'achat aux producteurs laitiers. Par exemple, dans le cas de Danone, c'est lui qui a le pouvoir de négociation en sa faveur, par rapport aux producteurs de lait

Quelques questions à se poser pour analyser le pouvoir de négociation de l'entreprise avec ses fournisseurs. Combien y a-t-il de fournisseurs sur le marché ? Agissent-ils indépendamment ou de façon concertée, parallèle ? A-t-on le choix des fournisseurs ?

3 – LA NATURE DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le secteur dispersé constitue le premier type d'environnement concurrentiel. Dans un secteur dispersé, aucune firme ne détient une part de marché importante et ne peut exercer une influence forte sur le secteur, car par exemple il y a peu d'obstacles à l'entrée, il y a une absence d'un avantage de dimension face aux clients ou aux fournisseurs ou alors les besoins du marché sont très différents et il y a une multitude d'entreprises spécialisées dont l'offre s'adapte particulièrement à chaque besoin différent du marché. Dans un secteur dispersé, deux réponses stratégiques sont possibles, soit se spécialiser par exemple comme l'a fait Damart sur le secteur du prêt-à-porter en se spécialisant sur le bien-être, soit grandir en absorbant ses concurrents à l'instar de Jean-Louis David sur le secteur de la coiffure.

Pour conclure le module sur la concurrence, il s'agit maintenant d'envisager la nature de l'environnement concurrentiel. Il existe trois types d'environnement concurrentiels. Identifier cet environnement concurrentiel permet de mieux connaître les stratégies à mettre en place.

Les secteurs accédant à la maturité sont caractérisés par un ralentissement de la croissance, un marché de renouvellement plutôt que de premier équipement et une intensification de la lutte pour les parts de marché. Dans un secteur accédant à la maturité, des réponses stratégiques possibles sont soit le marketing de combat qui consiste à préserver sa part de marché, soit le développement accru d'une différenciation via le prix ou les services. Enfin, la possibilité d'internationaliser la compétition en se développant sur les marchés étrangers. Les secteurs naissants quant à eux sont caractérisés par l'innovation technologique et le développement de nouveaux besoins des consommateurs. Attention, il ne s'agit pas de confondre un secteur naissant avec un produit nouveau qui peut être lancé sur un secteur dispersé ou un secteur en maturité.

Dans un secteur naissant, il y a trois incidences liées à l'innovation technologique et le développement de nouveaux besoins du consommateur. Il n'y a pas encore de règles du jeu concurrentiel, l'incertitude technologique est quasi-permanente, il peut y avoir des innovations de procédés technologiques très régulièrement, il y a enfin une difficulté dans l'analyse des marchés puisque les clients achètent pour la première fois et leur comportement est méconnu et il est difficile d'estimer ces marchés.

Dans un secteur naissant, trois stratégies sont possibles. Tout d'abord, être le premier à lancer son produit, c'est une stratégie dite de sculpteur, c'est la stratégie la plus risquée puisqu'on est le premier à développer les ventes sur un secteur correspondant à un nouveau besoin. Mais c'est également la stratégie la plus performante, car dans le cas d'un succès, le consommateur retiendra notre marque comme ayant été la première, la pionnière sur ce marché. La deuxième stratégie consiste à se positionner en tant que pisteur, là, l'entreprise va être celle qui va être la



deuxième à se lancer sur le marché après le sculpteur. C'est une stratégie qui est plus prudente puisqu'on attend que le premier acteur entre guillemets ait développé tous les efforts pour développer commercialement le marché, par contre il faut arriver à se différencier du sculpteur, il est donc nécessaire de trouver un axe de différenciation. Les entreprises qui suivent vont être dans une stratégie dite de guetteur, c'est une stratégie qui est caractérisée par une prudence financière mais qui est complexe sur le plan commercial puisqu'il faut également arriver à trouver un axe de différenciation du sculpteur et du pisteur.

Cherchons à faire le lien entre les caractéristiques d'un secteur dispersé et certaines forces concurrentielles susceptibles de s'exercer sur ce secteur. De par la définition même du secteur dispersé, il y a peu d'obstacles à l'entrée. Il n'y a pas de leader.

Donc, ce sont des facteurs qui peuvent probablement renforcer la menace de nouveaux entrants.

Là encore, analysons dans quelle mesure les caractéristiques d'un secteur accédant à la maturité peuvent interférer sur la nature de certaines forces concurrentielles. Dans ce type de secteur, l'intensification de la lutte pour les parts de marché va favoriser une forte rivalité entre les entreprises du secteur. De ce fait, la menace de nouveaux entrants est probablement plus faible.

Voyons les caractéristiques d'un secteur naissant sur la nature des forces concurrentielles susceptibles de s'exercer. Dans ce type de secteur, nous avons vu que le taux croissance va être élevé. La menace de nouveaux entrants est probablement forte, puisque ce secteur est attractif, et la rivalité entre les entreprises présentes est assez faible tant qu'il n'y a qu'un sculpteur, voire un pisteur.