

## L'analyse de la concurrence

Trois questions principales doivent être posées lorsqu'il s'agit d'analyser la concurrence. Elles concernent les sources de la concurrence, l'identification des concurrents et la façon dont s'exerce la concurrence.

### §1- Les sources de la concurrence

En marketing, la concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur un marché et satisfont les mêmes besoins des consommateurs. Afin de se maintenir ou de croître sur son marché, l'entreprise doit comprendre la manière dont la concurrence s'exerce.

Différentes disciplines comme l'économie et plus précisément l'économie industrielle ont cherché à mettre en évidence les facteurs susceptibles d'affecter la concurrence. L'économie s'est plus particulièrement intéressée à l'analyse des situations concurrentielles. Elle a identifié plusieurs situations à partir du nombre de fournisseurs ou d'acheteurs, de l'existence d'une différenciation entre les produits (perception par l'acheteur de caractéristiques distinctives que ce dernier juge importantes) (tableau 2).

**Tableau 2 : différentes situations de concurrence**

Acheteurs	Fournisseurs		
	Un	Quelques	Nombreux
Un	Monopole bilatéral	Monopsonie limité	Monopsonie
Quelques	Monopole limité	Oligopole bilatéral	Oligopsonie
Nombreux	Monopole	Oligopole	Concurrence

Par exemple, quand un seul offreur ou fournisseur existe sur le marché, il est en position de monopole (ou monopsonie pour un seul demandeur ou acheteur). Cette situation est fréquente pour des productions jugées essentielles pour une communauté (gaz, eau, électricité, etc.). Dans une telle situation, la concurrence ne peut s'exercer que par l'intermédiaire de

Produits-substituts. Par exemple, l'ONCF est en concurrence avec d'autres modes de transport, l'OCP avec les entreprises fournissant de l'énergie.

- Quand un petit nombre d'offreurs domine le marché, on se trouve en situation d'oligopole (oligopsonie pour un petit nombre de demandeurs).

Cet état se caractérise par une concurrence très forte ou par des ententes tacites ou non. Les marchés des lessives, de l'automobile, de la distribution d'essence sont oligopolistiques. Lorsque les offreurs en situation d'oligopole différencient les produits offerts (en termes de caractéristiques, de style, et service procuré), on se trouve en présence d'un oligopole différencié. Dans ce cas la concurrence s'attachera à mettre en évidence sa différence de façon à pouvoir justifier auprès de la clientèle des écarts de prix (automobiles, appareils photos).

Lorsqu'un petit nombre d'offreurs est en relation sur un marché avec un petit nombre de demandeurs, on est en présence d'un oligopole bilatéral. Cette situation a tendance à prédominer entre l'industrie et la distribution, sous l'effet en particulier de la concentration progressive de la distribution et du commerce.

- Quand on est en présence d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs, quand aucun offreur n'est capable d'influencer le marché et que les produits offerts sont parfaitement substituables (indifférenciés), on est en situation de concurrence pure et simple. Celle-ci est rarement observée; toutefois la situation des marchés de certaines productions agricoles (riz, fruits, blé, viande) peut être assimilée à une situation de concurrence pure et parfaite. Dans cette situation, la concurrence est très forte, le niveau de prix dépendant de la quantité de produit offerte. L'entreprise offreuse a toutefois intérêt à sortir de cette situation en cherchant à différencier ses produits par une politique de marque accompagnée d'un contrôle de qualité (café de Colombie, melon de Cavaillon), par une caractéristique originale du produit (goût, type d'utilisation, service rendu, réseau de distribution) ou une combinaison de ces caractéristiques.

Une telle situation correspond à une situation de concurrence monopolistique.

L'économie industrielle s'est particulièrement attachée au rôle joué par l'environnement sur l'intensité de la concurrence. C'est ainsi qu'a été en particulier mise en évidence l'importance d'un certain nombre de facteurs liés à la concurrence directe et aussi à des forces rivales,

Ces différents facteurs sont regroupés en cinq grandes dimensions dont l'interaction détermine l'attractivité du marché et donc en partie la menace concurrentielle. Ces cinq dimensions sont: la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace de produits et services substituables et la rivalité entre les entreprises étant sur le marché.

- La menace de nouveaux entrants tend à accroître l'intensité de la concurrence. L'existence d'économies d'échelle, d'avantages en matière de coûts indépendants de l'échelle de production (accès aux matières premières) place de nouveaux entrants en situation défavorable en matière de coût. De plus, la nécessité d'investissements lourds, des coûts de transferts élevés, la difficulté d'accéder aux canaux de distribution usuels, la politique gouvernementale freinent l'arrivée de nouveaux concurrents.

- La rivalité entre les concurrents existants est d'autant plus grande que la croissance d'un marché est lente, que le nombre de concurrents est grand, qu'il règne un certain équilibre de taille et de ressources entre les concurrents. D'autres facteurs comme l'importance des enjeux, l'existence de coûts fixes élevés, l'augmentation de capacité de production par plier ou l'absence de différenciation entre les produits accentuent la concurrence.

- Les produits de remplacement ou substituables imposent un prix plafond limitant les profits du marché. Leur menace dépend aussi de l'évolution du rapport prix/qualité sur le long terme.

- Le pouvoir de négociation des clients concerne leur capacité à «casser » les prix du marché, à négocier des services plus étendus ou de meilleure qualité, à comparer les concurrents, La concentration des acheteurs, un

nombre important de fournisseurs, la menace d'intégration en amont, de faibles coûts de transfert favorisent le pouvoir de négociation des clients.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs concerne leur capacité à influencer le marché à accepter des prix plus élevés ou des services plus réduits. Les facteurs qui influencent leur pouvoir de négociation sont similaires à ceux qui influencent le pouvoir de négociation des clients.

## **§2- L 'identification de la concurrence**

Celle-ci constitue la première étape d'une analyse de la concurrence préalable à la planification des stratégies et des tactiques marketing.

Dans cette analyse, il convient de fixer le niveau d'analyse retenu. En effet, des préoccupations managériales à court terme poussent le manager à s'intéresser à la concurrence directe entre marques. Des préoccupations à plus long terme nécessitent en revanche de prendre en compte des structures de marché plus larges (lignes de produit, produits substitués) et donc des concurrents indirects. De nombreuses méthodes d'identification de la concurrence sont utilisées. On peut distinguer des méthodes orientées vers la concurrence proprement dite, celles qui reposent sur le consommateur, et celles qui s'intéressent aux stratégies suivies.

### **2.1- Les méthodes orientées vers la concurrence**

Elles s'intéressent à la comparaison directe que l'entreprise peut effectuer avec ses concurrents. La mesure de la position concurrentielle la plus fréquente est la part de marché. Elle peut être effectuée à chaque niveau d'analyse (marque, géographique, ligne de produit, etc.). D'autres indicateurs comme la rentabilité relative peuvent être retenus.

### **2.2. Les méthodes orientées vers le consommateur**

Celles-ci s'intéressent non plus à des comparaisons globales mais à des comparaisons plus fines avec les concurrents au travers des besoins et des avantages recherchés par les consommateurs. Elles ont comme base de référence soit le comportement d'achat ou d'utilisation, soit le jugement du consommateur. Le tableau 3 présente ces différentes méthodes.

**Tableau 3 : différentes situation de concurrence (orientation consommateur)**

<b>Comportement d'achat ou d'utilisation comme base de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élasticité de la demande</li> <li>- Similarités de comportement ou comportement d'achat</li> <li>- Passage d'une marque à l'autre</li> </ul>
<b>Jugement du consommateur comme base de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des séquences de décision par la méthode des protocoles</li> <li>- Cartes perceptuelles (voir positionnement dans la chapitre « produit »)</li> <li>- Analyse de la substitution des technologies</li> <li>- Jugement sur le caractère substitutif des produits en fonction des utilisations, etc.)</li> <li>- Analyse des intentions d'achats</li> <li>- Analyse de l'ensemble évoqué</li> </ul>

Source: D'après G. Day, AU. Shocker et R.K. Srivastava (1979). « Consumer Oriented Approaches to identifying Product Markets », *Journal of Marketing*, 43. & p. 8-20.

Les méthodes orientées vers le comportement d'achat fournissent de meilleures indications sur ce que les consommateurs ont fait ou font réellement mais n'indiquent pas nécessairement ce qu'ils feraient si les circonstances changeaient. De ce fait, elles sont précieuses pour guider la planification des tactiques marketing. Les méthodes orientées vers le jugement des consommateurs sont susceptibles de fournir une meilleure compréhension des modes de concurrence futurs et actuels. Pour cette raison, elles paraissent plus appropriées la planification des stratégies marketing. Par ailleurs, il est intéressant de noter que ces méthodes peuvent être combinées pour étudier la concurrence.

Si les analyses de comportement se font essentiellement au niveau des marques, les méthodes orientées vers le jugement sont plus ou moins appropriées au niveau d'analyse pratiquée. Ainsi, parmi les méthodes utilisées pour étudier le caractère substitutif des produits, certaines sont plus adéquates pour étudier les marques (groupement de marques, jugements de similarité sur des attributs, etc.), d'autres correspondent plus à des préoccupations stratégiques comme l'analyse des relations entre produits et usages et sont utilisées au niveau du marché.

Les méthodes qui permettent de modéliser la concurrence au niveau des marques peuvent être grossièrement divisées en deux groupes, selon

leur intérêt pratique. Un premier groupe de modèles permet le découpage du marché en sous-marchés et explique la logique de ce découpage. Un deuxième groupe analyse les relations existant entre les marques et leurs relations sous forme de carte. Ces deux groupes reposent dans leurs analyses sur des univers concurrentiels différents et des données de sources différentes puisque le deuxième groupe utilise des univers concurrentiels plus étroits et principalement des données de perception, dont l'intérêt est primordial pour l'étude du positionnement.

Ce regroupement correspond aussi au processus de choix du consommateur. En effet, le consommateur raisonne dans une première phase sur un univers de marque étendu afin d'aboutir à un sous-ensemble de marque qu'il considère sérieusement pour son choix. Cet sous-ensemble constitue son ensemble évoqué au sein duquel l'évaluation des marques a lieu lors d'une deuxième phase. Celle-ci correspond à une vision spatiale de la concurrence qui est utilisée dans les études de positionnement.

### **2.3. Les méthodes fondées sur les stratégies suivies ou méthodes de positionnement stratégique**

Contrairement aux précédentes, ces méthodes ne peuvent être employées au niveau des marques mais à un plan différent, le DAS. Elles sont fondées sur le concept de groupe stratégique et procurent une approche complémentaire de la structure concurrentielle d'un marché.

Un groupe stratégique est constitué d'entreprises qui suivent des stratégies de concurrence similaires. Il donne donc un aperçu de l'environnement concurrentiel en permettant d'analyser des groupes d'entreprises plutôt que des éléments isolés. Différentes dimensions peuvent être utilisées pour identifier les groupes stratégiques, telles que la technologie utilisée, la position en termes de prix/qualité, le canal de distribution utilisé, l'image de marque.

### **§3- La veille concurrentielle**

Les cinq grands facteurs qui commandent la concurrence au sein d'un secteur permettent l'identification de quatre types de veilles:

- la veille concurrentielle (suivi des concurrents des secteurs et des entrants potentiels) ;
- la veille commerciale (clients et fournisseurs) ;
- la veille technologique (produits substitués) ;
- la veille environnementale (concerne le reste de l'environnement de l'entreprise, main-d'oeuvre, sociologie, politique, culture, etc.).

La veille concurrentielle est nécessaire pour plusieurs raisons. Elle est destinée à permettre à l'entreprise de se défendre face aux actions probables de la concurrence. Elle peut avoir un objectif offensif qui consiste par exemple à identifier de nouvelles opportunités en fonction des évolutions du marché, de l'environnement, des mouvements stratégiques possibles des concurrents et de leurs points vulnérables. Elle peut être utilisée pour prendre une décision marketing (prix, distribution, etc.), en tenant compte des réactions probables de la concurrence.

La veille concurrentielle s'appuie sur l'élaboration d'un système de veille concurrentielle alimenté par diverses sources d'informations.

### **3.1- Les éléments du système de veille concurrentielle**

Ils sont au nombre de quatre:

- les objectifs de la concurrence.
- les hypothèses formulées par les concurrents sur eux-mêmes et le secteur.
- la stratégie actuelle des concurrents.
- les capacités tic la concurrence.

#### **3.1.1- Les objectifs de la concurrence**

La connaissance des objectifs permet d'apprécier le degré de satisfaction des concurrents vis-à-vis de la situation actuelle, les changements de stratégie probable et leurs réactions face à des changements de stratégies.

Différents types de questions permettent d'apprécier les objectifs des

concurrents. Ces questions concernent à la fois le concurrent et sa société mère lorsque celle-ci existe.

### **3.1.2- Les hypothèses formulées par le concurrent**

Les hypothèses que formule un concurrent sur sa situation et l'évolution de son marché sont importantes pour l'entreprise, car elles guideront le comportement du concurrent, De même leur adéquation à la réalité est extrêmement intéressante. Des hypothèses irréalistes ou fausses sur le développement d'un marché peuvent ouvrir des créneaux, favoriser des stratégies...

### **3.1.3. Les stratégies actuelles -**

Les différentes forces de la concurrence déterminent la rentabilité d'une industrie, Toutefois la performance d'une entreprise dans une industrie dépend de l'adoption d'une stratégie qui permette à cette dernière d'assurer un avantage concurrentiel à long terme et d'affronter ses concurrents avec succès. De ce fait, avant de formuler sa propre stratégie, l'entreprise doit évaluer la formulation actuelle de la stratégie de chacun, de ses concurrents. C'est ainsi que seront étudiés la définition de leur activité, s'ils segmentent le marché, le rôle de l'activité dans leur portefeuille d'activité, etc.

Au sein des domaines d'activités stratégiques, trois stratégies génériques cohérentes ont été identifiées qui permettent aux entreprises d'assurer un avantage concurrentiel à long terme

- la domination globale par les coûts,
- la différenciation,
- la spécialisation ou le choix d'une niche.

Il est toutefois intéressant de clarifier les conditions d'utilisation de ces stratégies:

- Les stratégies de différenciation et de domination globale par les coûts, en raison des ressources nécessaires pour leur mise en oeuvre, ne sont accessibles qu'aux grandes entreprises. Les petites entreprises n'ont que la



possibilité d'employer des stratégies de spécialisation.

- Les grandes entreprises n'optent pas pour une stratégie de spécialisation seulement car celle-ci est peu intéressante pour elles. Elles utilisent une stratégie de spécialisation associée à une stratégie de différenciation. Par contre lorsqu'elles usent d'une stratégie de domination globale par les coûts, celle-ci est employée de façon exclusive.

- En raison du cycle de vie de l'industrie, certaines options stratégiques peuvent être fermées à l'entreprise (le leadership en matière de coût lorsque les concurrents ont déjà accumulé une forte expérience).

- Les entreprises qu'utilisent des stratégies de domination par les coûts obtiennent une plus forte rentabilité lorsqu'elles ont de larges parts de marché. Toutefois une stratégie de différenciation peut aussi permettre d'obtenir une forte rentabilité pour de larges parts de marché.

#### **3.1.4- Les capacités de la concurrence**

Les forces et les faiblesses de la concurrence (en matière de marketing, de finance, de management et ressources humaines, de production) seront aussi analysées. Les facteurs qui peuvent être évalués pour étudier la capacité de la concurrence sont les mêmes que ceux qui peuvent être pris en compte pour étudier la capacité de l'entreprise. L'analyse de ces facteurs permet de détecter ceux qui peuvent être utilisés par la concurrence pour affaiblir la situation de l'entreprise et ceux qui sont les points forts de celle-ci.

À cet égard, il est important d'étudier ce qui constitue l'avantage concurrentiel ou ce qui donne une certaine supériorité de l'entreprise par rapport à ses concurrents et en particulier son concurrent le plus dangereux. Une méthode d'analyse introduite par **Porter** consiste à analyser la chaîne de la valeur. Celle-ci décortique les activités de l'entreprise en différents éléments qui sont des sources de coût ou de différenciation pour l'entreprise. Chacun de ces éléments peut être lui-même décomposé en sous-éléments. Ainsi le capital que représente une marque, sous-éléments de «

commercialisation et vente » est un facteur de différenciation.

De même, dans l'élément «approvisionnement», le type de contrat passé avec les fournisseurs peut s'avérer être un des facteurs de baisse des coûts. ( L'établissement de contrats à long terme, signés par l'industrie japonaise de l'acier avec ses fournisseurs de minerai de fer, a été un des facteurs qui a permis à l'industrie japonaise de l'acier de bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport à l'industrie américaine)

La chaîne de la valeur peut être aussi utilisée pour estimer les économies d'échelle et les effets d'expérience (lui peuvent être partagés par les différents produits des concurrents). Cette approche consiste à désagréger l'avantage concurrentiel de façon à mieux en saisir les fondements.

### **3.2- Les sources d'informations nécessaires au système de veille concurrentielle**

Les informations portant sur les quatre éléments du système doivent être collectées pour chaque concurrent auprès de différentes sources d'information.

Les sources d'information doivent être évaluées en fonction de leurs caractéristiques, qui peuvent être :

- leur richesse (en contenu information),
- leur performance dans le temps, c'est-à-dire leur capacité à fournir des informations en permanence.
- leur fiabilité (ce que l'on voit reflète-t-il bien la réalité ?).
- leur discrétion (la source d'information doit pouvoir fournir des informations sans se faire remarquer des concurrents).
- leur vulnérabilité (aptitude d'une source à être mise hors d'état de nuire).

Les déclarations des dirigeants annoncent des manoeuvres qui peuvent avoir des objectifs variés (dissuader, menacer, communiquer une satisfaction ou un mécontentement, ménager une conciliation, éviter des manoeuvres

simultanées des concurrents ou encore avoir des objectifs internes à l'entreprise comme couper court à un débat en prenant la décision avant d'en débattre).

L'annonce de résultats obtenus, la présentation publique du marché faite par les concurrents (prévision de la demande, évolution des prix, des capacités), ou les explications données par les concurrents sur leurs manoeuvres sont aussi très intéressantes à analyser. Toutefois ces informations sont à interpréter avec prudence, car si les concurrents importants peuvent avoir intérêt à minimiser leur chiffre d'affaires, les petits concurrents ont parfois tendance à exagérer le leur.

L'action des concurrents peut être aussi très révélatrice. Il en est ainsi de l'introduction de nouveaux produits sur des marchés périphériques, de toute action inhabituelle traduisant une rupture par rapport aux objectifs précédents (lancement d'un produit de qualité inférieure alors que le concurrent se place dans la gamme supérieure) et de toute action nouvelle (introduction de marques de combat destinées à gêner un concurrent).

La mise au point « d'un tel système » est coûteuse, nécessite de multiples collaborations (force de vente, marketing, documentation, unité de planification stratégique, achat..) qu'il est difficile de motiver puisque les personnes alimentant le système n'en sont pas toujours les bénéficiaires. Pour cette raison, certaines entreprises choisissent de spécialiser une personne dans l'étude de la concurrence. Par ailleurs, le système de veille concurrentielle peut lui-même faire partie d'un système plus vaste destiné à scruter l'environnement. A ce titre, la où les personnes responsables de son fonctionnement peuvent être rattachées soit à la direction générale, soit à la direction de la recherche et du développement, ou encore à la direction marketing en fonction de l'importance attachée par les entreprises à des environnements particuliers.

### **3.3- Informations sur la concurrence et décisions stratégiques**

De nombreuses sources de biais peuvent altérer la vision de la

concurrence par les dirigeants. Il en est ainsi de biais humains mais aussi organisationnels. C'est ainsi que les responsables peuvent avoir tendance à sous-estimer la concurrence et, par exemple, ne pas réagir quand il le faudrait, d'autres à la surestimer et donc être inhibés dans leur créativité parce que font les concurrents. Naturellement, des biais peuvent aussi provenir de l'organisation elle-même, de traitements de l'information concurrentielle insuffisants, provoqués par une déficience de surveillance ou de transmission de cette information. Une organisation qui est fortement préoccupée par son positionnement externe sera beaucoup plus sensible à l'information sur la concurrence qu'une autre plus soucieuse de l'intégration de ses activités et de son harmonie interne.