

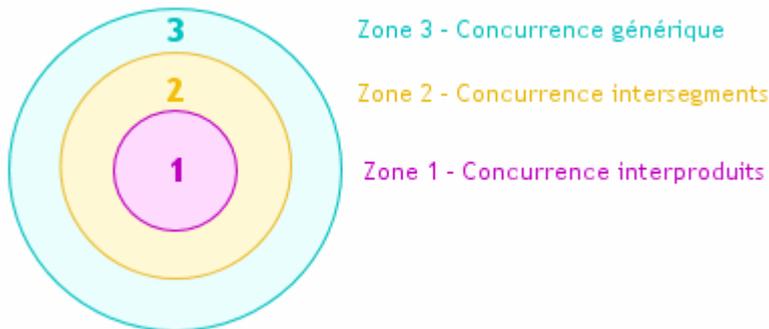
LA CONCURRENCE

L'entreprise pour maîtriser son marché doit avoir une connaissance pointue des acteurs du domaine et des différents niveaux de relations qui existent entre eux. Au delà des fournisseurs et partenaires régulièrement utilisés, il convient d'analyser en profondeur la concurrence, directe et indirecte. Pour cela, plusieurs critères sont passés au crible : taille de l'entreprise, part de marché, positionnement, valeurs ...etc. tout cela dans le but de reconstituer la carte de concurrence qui synthétise l'ensemble des paramètres liés aux acteurs, aux concurrents et à leurs interactions.

La concurrence est la situation dans laquelle se trouve une personne ou une entreprise par rapport à une ou plusieurs autres lorsque, tout en faisant des profits, elle peut rivaliser avec elles en offrant un service ou un produit au moins équivalent pour un prix au moins égal. Le mot « concurrence » s'applique aux activités de production, aux activités commerciales, comme aux services et mêmes lorsque ses activités ont un caractère civil.

I. Les niveaux de concurrence

L'espace concurrentiel d'une entreprise peut s'analyser autour de **trois axes** :



• La concurrence inter-produits :

Les concurrents sont définis comme ceux qui offrent des produits similaires.

Exemple : le coca-cola est concurrent de pepsicola.

• La concurrence inter-segments :

Les entreprises se font concurrence au niveau des segments.

Exemple : le segment des sodas et le segment des jus de fruits se font concurrence.

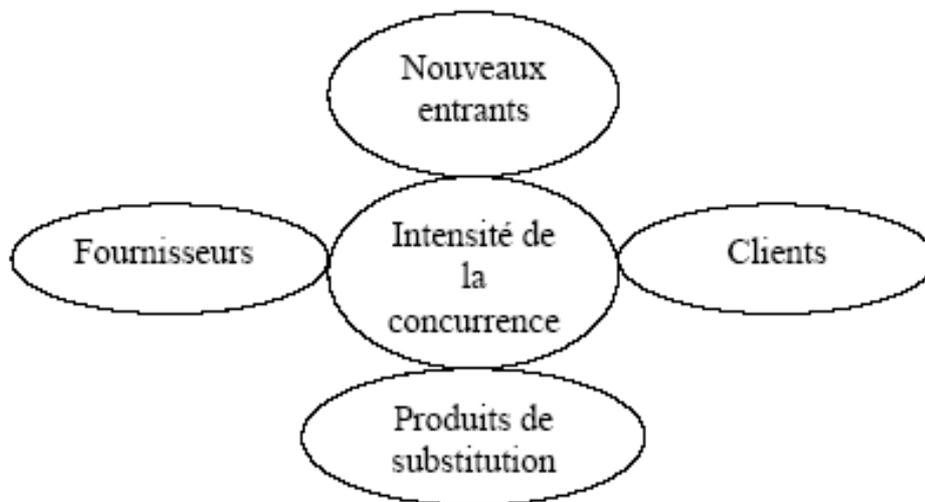
• La concurrence générique :

Les concurrents sont les entreprises qui offrent des produits différents qui satisfont le même besoin.

Exemple : pour satisfaire la soif, les consommateurs peuvent boire de l'eau minérale, des sodas, des jus de fruits...

II. Les forces concurrentielles :

Michael Porter a identifié cinq forces qui, collectivement, définissent l'attrait à long terme d'un marché ou segment. Elle correspondent chacune à une menace particulière pour l'entreprise en place.



1 : les entrants potentiels sont des entreprises susceptibles de pénétrer sur le marché, ils constituent une menace pour les concurrents actuels, car ils risquent de bouleverser l'équilibre du marché. Les entrants potentiels peuvent être intéressés à pénétrer le marché dans le cadre d'une logique de diversification : les banques étaient des entrants potentiels sur le marché de l'assurance dans les années 1980, la plupart d'entre elles ont franchi le pas et sont maintenant présentes sur les marchés de l'assurance-vie, de l'automobile ou de l'habitation.

La protection d'un secteur, face à ces menaces latentes, dépend de la solidité des barrières à l'entrée : ce sont les difficultés que devra vaincre tout nouveau concurrent. On répertorie plusieurs types de barrières : seuil de rentabilité élevé, rente de situation (brevet, accès privilégié à des matières premières), protection marketing (fidélité des distributeur).

2- les produits de substitution sont les produits capables de remplir les mêmes fonctions que les produits actuels, mais en utilisant une autre technologie, ces produits induisent en effet une limite au prix et donc aux profits qui peuvent être réalisés.

3- la menace liée au pouvoir de négociation des clients : le pouvoir des clients s'accroît lorsque leur nombre décroît, lorsque le produit représente un poids important dans le prix de revient de l'acheteur, lorsqu'il est peu différencié, lorsque la sensibilité au prix est élevée... la meilleure stratégie consiste alors à consolider un avantage concurrentiel autour du produit.

4- la menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs : s'ils peuvent accroître les prix, réduire la qualité ou la quantité des produits vendus, à leur guise, ils disposent d'un atout. Leur pouvoir est d'autant plus décisif que le produit est un ingrédient important, que les fournisseurs sont peu nombreux et organisés. Il est alors prudent de diversifier ses approvisionnements et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

5- l'intensité de la concurrence entre les entreprises d'un secteur et le résultat des pressions exercées par les 4 forces précédentes, si ces pressions sont fortes, la lutte entre les concurrents du secteur est intense et réciproque. Le niveau des prix traduit cet état de fait.

Il peut sembler facile d'identifier ses concurrents, mais la vraie concurrence est beaucoup plus vaste, elle intègre les entrants potentiels, les nouvelles technologies et les produits de substitution. Il existe en fait plusieurs niveaux de concurrence que l'on peut analyser au niveau du secteur d'activité ou à celui du marché.

1/ la concurrence au niveau du secteur :

Le secteur est constitué par l'ensemble des entreprises qui offrent des produits correspondants à des proches substituts. Il se caractérise par le nombre de fournisseurs et le degré de différenciation du produit qui, donnent la naissance à quatre structures :

- ❖ **LE MONOPOLE** : existe lorsqu'une seule entreprise délivre un produit ou un service sur un marché donné. Elle peut pratiquer des prix élevés, les consommateurs n'ayant pas d'autres choix.
- ❖ **L'OLIGOPOLE** : comporte un petit nombre d'entreprise fabriquant ou commercialisant le même produit.
- ❖ **LA CONCURRENCE MONOPOLISTIQUE** : de nombreux concurrents différencient leurs offres en totalité ou en partie : chaque entreprise s'efforce d'attirer un segment de clientèle spécifique.
- ❖ **LA CONCURRENCE PURE ET PARFAITE** : c'est le cas où un grand nombre d'entreprises commercialisent le même produits. Les prix sont très proches et les profits sont issus des économies obtenues à la production et dans la distribution.

2/ la concurrence au niveau du marché :

En complément de l'analyse centrée sur le produit, l'étude de la concurrence doit se faire en terme de besoin, car la prise en compte des besoins du marché élargit l'identification des concurrents actuels et potentiels.

Une fois les principaux concurrents identifiés, l'entreprise analyse les caractéristiques en s'intéressant à leurs stratégies, leurs objectifs, leurs forces et faiblesses.

En général, trois variables méritent une attention particulière lorsqu'on étudie ses concurrents :

- ❖ **LA PART DE MARCHÉ** : c'est-à-dire le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré. Selon les secteurs, cette information est plus ou moins facile à obtenir.
- ❖ **LA PART DE NOTORIÉTÉ SPONTANÉE** : c'est-à-dire la fréquence avec laquelle chacun des concurrents est cité en réponse à la question : « *pouvez vous me citer le nom d'une entreprise présente dans le secteur ?* »
- ❖ **LA PRÉFÉRENCE** : obtenue en réponse à la question : « *quelle est l'entreprise auprès de laquelle vous préféreriez acheter ce produit ?* »

Ces trois variables sont souvent liées entre elles, après les avoir identifiées il faut choisir lequel des concurrents il faut attaquer en premier, *le fort ou le faible ? Le proche ou le lointain ? Le bon ou le mauvais ?*

III. Les forces concurrentielles :

1/ le leader :

L'objectif du leader est de rester à la première place, pour cela, il peut recourir à :

- L'accroissement de la demande primaire : on peut y parvenir de trois façons :
 - Rechercher de nouveaux utilisateurs
 - Imaginer et promouvoir de nouvelles utilisations du produit.
 - Convaincre le marché de consommer davantage de produit à chaque utilisation
- La protection de la part de marché : le leader a intérêt à garder l'initiative dans tous les domaines pour préserver sa position, pour cela il doit savoir quelle zone défendre et quel domaine capituler.
- L'extension de la part de marché : un leader peut également progresser en s'efforçant d'accroître sa part de marché

2/ le challenger :

Le challenger est toujours en situation de dilemme, il lui faut soit accroître sa part, soit se contenter des positions acquises.

- Le choix de l'objectif et du concurrent : l'objectif d'un challenger est d'accroître sa part de marché, au détriment d'un concurrent. La firme qui attaque peut choisir entre trois approches :
 - Attaquer le leader
 - Attaquer un concurrent de sa taille qui est en perte de vitesse ou sous financé
 - Attaquer les petites entreprises régionales

En fait choisir l'adversaire et fixer l'objectif sont étroitement liés.

- La stratégie d'attaque :

3/ le suiveur :

Les suiveurs les plus performants adoptent une ou plusieurs des stratégies suivantes :

- Une forte puissance marketing, liée à une capacité à investir dans la communication et la distribution.
- Une qualité de produit améliorée par rapport au pionnier
- Un prix inférieur
- Un positionnement différent pour un prix comparable

Ces stratégies supposent une bonne analyse du marché et une connaissance précise de la stratégie du leader.

► Toute entreprise devrait concilier l'importance qu'elle attache à la concurrence avec l'intérêt qu'elle accorde à la clientèle. L'une ne devrait pas se développer au détriment de l'autre mais au contraire se rejoindre au sein d'une véritable optique marketing.