

---

# **STRATEGIE**

Concepts, Modèles et Outils

**par Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique  
& Stratégique

# Objet de la séance

---

## L'analyse de l'environnement concurrentiel

Objectif :

Comprendre le *potentiel de profit d'une entreprise*, c'est-à-dire les facteurs qui influencent les possibilités de générer des profits pour différentes entreprises

# Analyse des facteurs qui influencent les possibilités de générer des profits

---

Les marchés en **concurrence parfaite** :

- Produit standardisé
- N'importe qui voulant entrer sur le marché peut le faire
- La décision de l'acheteur se base exclusivement sur le prix

En concurrence parfaite, il est absolument impossible de réaliser des profits (réels) à long ou à moyen terme.

# Analyse des facteurs qui influencent les possibilités de générer des profits

---

Pourquoi les industries pharmaceutique, des ordinateurs ou du conseil aux entreprises par exemple sont-elles fortement rentables ?

# Analyse des facteurs qui influencent les possibilités de générer des profits

---

Pourquoi les industries pharmaceutique, des ordinateurs ou du conseil aux entreprises par exemple sont-elles fortement rentables ?

La base pour être capable de faire l'argent dans un secteur réside dans les imperfections de ce secteur, dans ses caractéristiques structurelles qui l'éloignent du modèle de la concurrence parfaite.

# Analyse des facteurs qui influencent les possibilités de générer des profits

---

Pourquoi les industries pharmaceutique, des ordinateurs ou du conseil aux entreprises par exemple sont-elles fortement rentables ?

La base pour être capable de faire l'argent dans un secteur réside dans les imperfections de ce secteur, dans ses caractéristiques structurelles qui l'éloignent du modèle de la concurrence parfaite.

↳ Analyse des imperfections du marché qui permettent l'obtention de profits durables

# Les barrières à l'entrée

---

Un mécanisme qui fait que la rentabilité attendue d'un nouvel entrant sur un marché sera plus faible que celle des entreprises déjà présentes

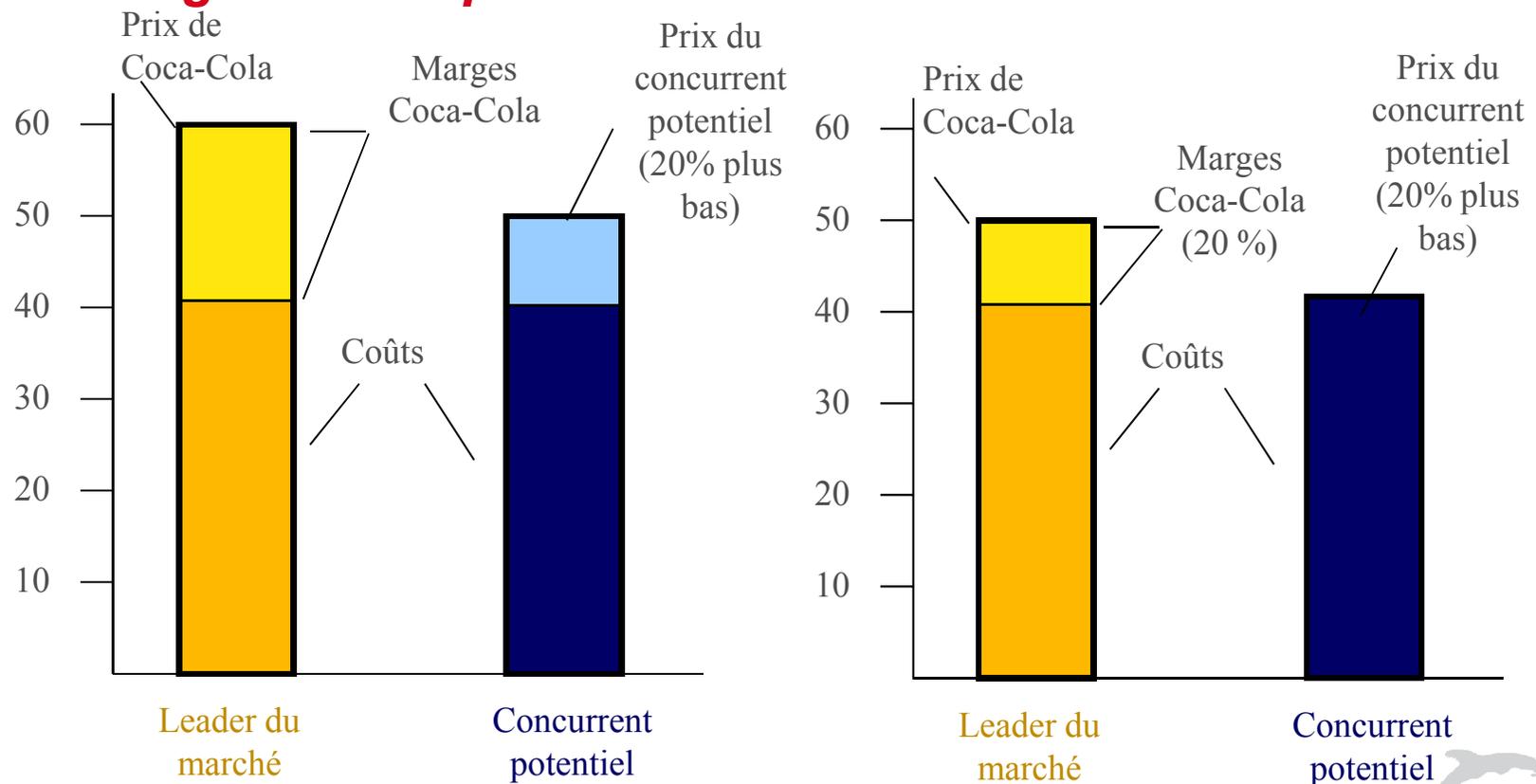
## Les deux « imperfections » fondamentales :

↳ Différenciation du produit

↳ Différences dans la structure des coûts d'exploitation

# Les barrières à l'entrée dérivées de la différenciation de produit

## - Image de marque



# Les barrières à l'entrée dérivées de la différenciation de produit

---

*- Prestige*

# Les barrières à l'entrée dérivées de la différenciation de produit

---

- *Prestige*

- *Brevets*

# Les barrières à l'entrée dérivées de la différenciation de produit

---

- *Prestige*

- *Brevets*

- *Politique gouvernementale*

# **Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents**

---

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

---

- *Economies d'échelle*

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

---

## - *Economies d'échelle*

### **Principe :**

baisse du coût unitaire suite à l'augmentation du volume produit

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

## - *Economies d'échelle*

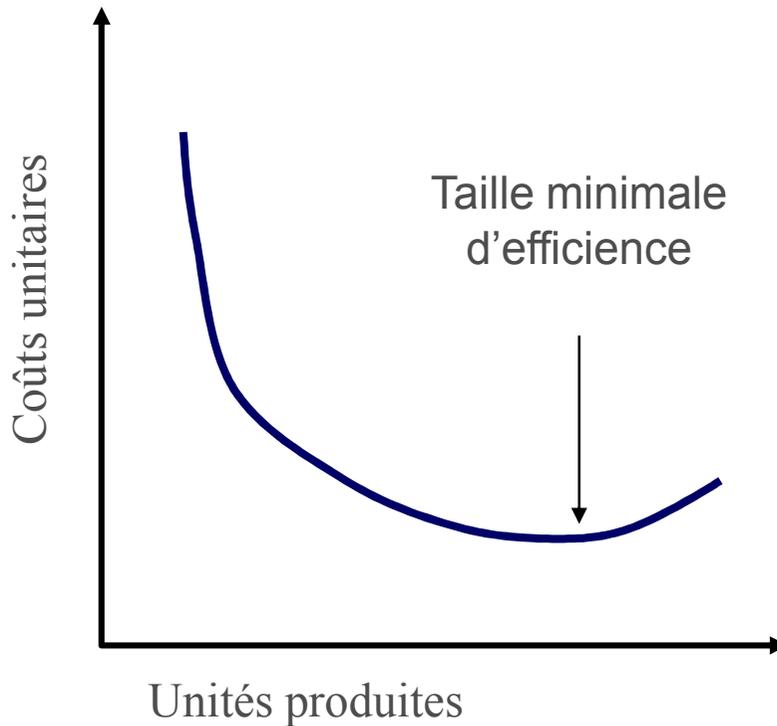
### Principe :

baisse du coût unitaire suite à l'augmentation du volume produit

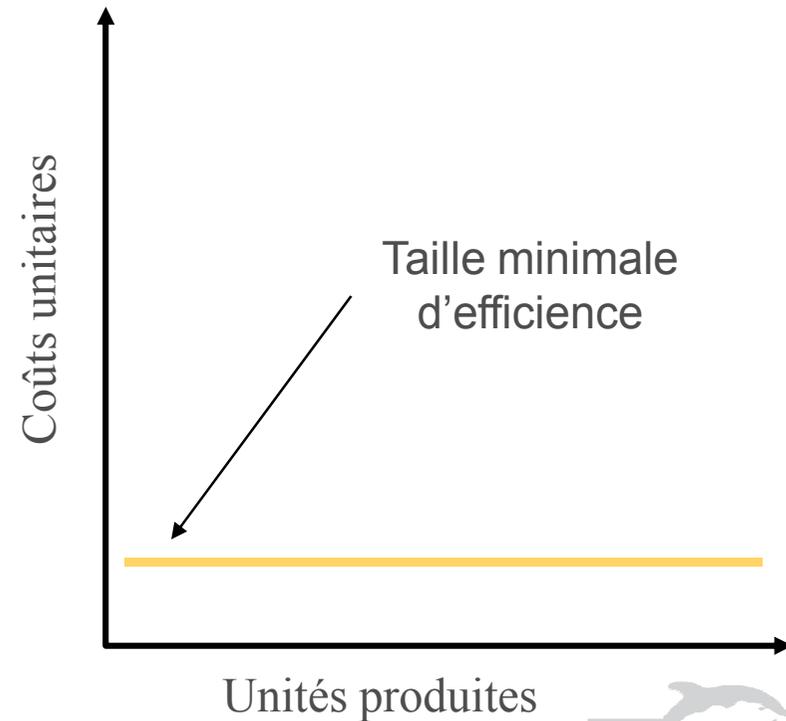
<b>R&amp;D</b>	Possibilité de répartir les coûts de recherche sur plus d'unités
<b>Achats</b>	Possibilité d'obtenir des remises pour augmentation de volume. Economies dans la logistique d'approvisionnement
<b>Production</b>	Technologie de production en série. Possibilité de spécialiser les machines
<b>Marketing</b>	Répercussion des coûts de publicité sur un plus grand nombre d'unités
<b>Distribution</b>	Avantages logistiques. Capacité de négociation face à des revendeurs.
<b>Etc.</b>	

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

La **taille minimale d'efficacité (TME)** ou comment déterminer la taille de cette barrière



**Assemblage  
d'automobiles**



**Peinture de  
bâtiments**

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

---

- *Accès privilégié aux matières premières*

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

---

- *Accès privilégié aux matières premières*
- *Coûts partagés*

# Les barrières à l'entrée dérivées des différences entre les coûts des différents concurrents

---

- *Accès privilégié aux matières premières*
- *Coûts partagés*
- *Processus de production spéciaux*

# La rivalité entre les concurrents

---

Il y a toute une série de facteurs structurels, dépendants de la nature du produit ou service, qui déterminent l'intensité de la concurrence.

## Facteurs relatifs à la différenciation

- Différenciation des produits
- Coûts de changement

## Facteurs relatifs à l'adéquation entre l'offre et la demande

- Croissance du secteur
- Coûts fixes
- Barrières à la sortie

# Position relative dans la chaîne de production

---

Des barrières à l'entrée et une concurrence faible ne suffisent pas pour garantir un niveau correct de profits.

Une entreprise est toujours « piégée » entre ses fournisseurs et ses clients.

Si ces derniers sont capables d'obtenir de bons prix, alors les profits de l'entreprise en subissent les effets.

↪ Il est important d'analyser le **pouvoir de négociation** à la fois des fournisseurs et des clients

# Le pouvoir de négociation des acheteurs

Les **clients ont un pouvoir élevé** lorsque :

- ➔ Ils sont concentrés et leurs achats représentent un montant élevé des ventes de l'entreprise
- ➔ Le produit acheté a peu d'influence sur la qualité du produit ou service fourni par l'acheteur
- ➔ Les possibilités d'approvisionnement sont nombreuses
- ➔ Ils représentent une menace possible d'intégration amont
- ➔ Le produit acheté est standard ou indifférencié (le client est uniquement sensible au prix)
- ➔ Le coût de changement de fournisseur est faible

# Le pouvoir de négociation des fournisseurs

---

**Les fournisseurs ont un pouvoir élevé lorsque :**

➔ Ils sont peu nombreux et plus concentrés que les clients

➔ Il existe peu de substituts au produit ou service

➔ Le produit fourni est important dans la conception du produit du client

➔ Le produit est unique ou différencié

➔ Le coût de changement de fournisseur est élevé

➔ Ils représentent une menace possible d'intégration aval

# Comment définir le secteur sur lequel on concurrence ?

Un secteur doit être défini selon la concurrence : il faut connaître quelles autres entreprises concourent pour les mêmes ventes.

↳ Il est important d'analyser **la menace des produits de substitution** qui est d'autant plus grande que :

➔ Les niveaux de prix et de profits du secteur sont élevés

➔ Des technologies de substitution existent

➔ Des produits peuvent remplir la même fonction pour le client pour un rapport qualité-coût avantageux

# Conclusion

---

Il existe des secteurs qui ne sont pas en situation de concurrence parfaite. C'est dans ces secteurs que les entreprises peuvent faire l'argent, en exploitant les imperfections.

Les deux types principaux d'imperfections qui existent dans de tels secteurs sont la différenciation des produits (ou des concurrents) et la possibilité d'avoir des coûts d'exploitation plus bas que ceux des autres concurrents.

# Conclusion

---

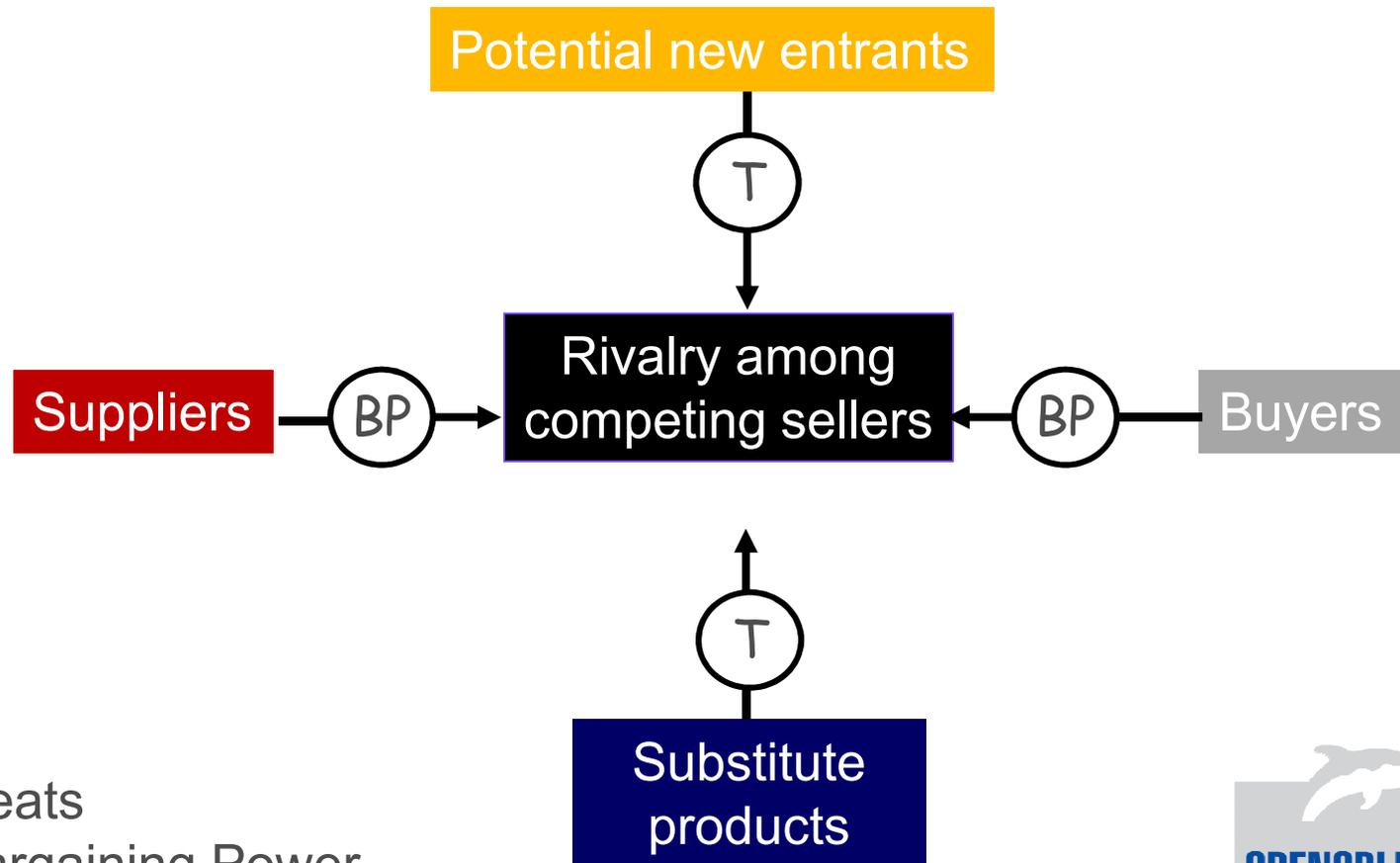
Ces imperfections font qu'il est possible d'obtenir des profits parce que :

1. Elles empêchent les nouveaux concurrents d'entrer sur le marché, agissant comme des barrières à l'entrée efficaces,
2. Elles réduisent le niveau de concurrence dans le secteur,
3. Elles empêchent les clients ou les fournisseurs de prendre les profits du secteur.

Ces imperfections rendent certains secteurs plus attirants que d'autres en favorisant la structure du marché – il est imparfait – pour les entreprises présentes

# PORTER's five-forces model of competition

Source: *adapted from* Porter (Competitive Strategy, 1981)



T = Threats  
BP = Bargaining Power