

8

L'ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ SUR LES SEGMENTS

Après avoir évalué l'attractivité intrinsèque des produits-marchés et des segments faisant partie du marché de référence, l'étape suivante de la démarche du marketing stratégique a pour objectif d'analyser la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et d'évaluer ensuite la nature et la force de l'*avantage concurrentiel* que les concurrents en présence détiennent dans chacun d'eux. Un produit-marché peut être en soi très attractif, tout en ne l'étant pas pour une entreprise déterminée, étant donné ses forces et faiblesses par rapport à celles des concurrents les plus dangereux. Une analyse de la compétitivité a donc pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel dont une entreprise ou une marque peut se prévaloir et d'évaluer la mesure dans laquelle cet avantage est défendable, compte tenu de la situation concurrentielle, des rapports de forces existants et des points faibles des positions occupées par les concurrents.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous poserons les questions suivantes:

- Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel défendable ?
- De quelle nature sont les forces concurrentielles en œuvre dans une industrie ?
- Quel impact la situation concurrentielle a-t-elle sur les objectifs stratégiques prioritaires ?
- Quel est le type de comportement attendu dans une situation concurrentielle donnée ?
- Comment utiliser efficacement la différenciation comme source d'avantage concurrentiel ?
- Comment utiliser la courbe d'expérience comme outil de mesure de l'avantage coût ?
- Comment l'appartenance à une nation peut-elle être source d'un avantage concurrentiel ?

1

LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine *supériorité sur ses concurrents immédiats*. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du *concurrent prioritaire*. La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

1.1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un *prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un *pouvoir de marché* accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une *stratégie de différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

1.2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût

Un avantage concurrentiel est « interne » lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure *productivité* et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une *stratégie de domination par les coûts* qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.

1.3 La recherche du positionnement concurrentiel défendable

Ces deux types d'avantage concurrentiel, d'origine et de nature distinctes, sont souvent incompatibles car ils impliquent des capacités et des cultures très différentes. Ces deux dimensions de l'avantage concurrentiel, reprises à la figure 8.1, peuvent être exprimées sous la forme de deux questions.

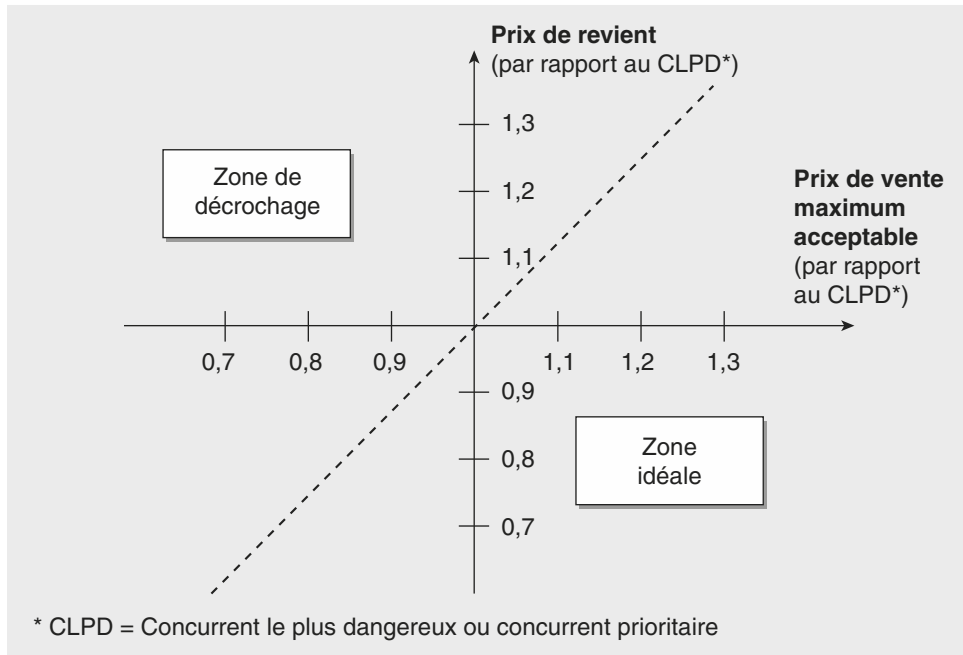


Figure 8.1 – Identifier et mesurer l'avantage concurrentiel

1. **Pouvoir de marché** : comment se compare notre prix de vente maximum acceptable par le marché, par rapport à celui de notre concurrent prioritaire ?
2. **Productivité** : comment se compare notre prix de revient par rapport à celui de notre concurrent prioritaire ?

Sur l'axe horizontal de la figure 8.1, apparaît le prix de vente maximum acceptable et sur l'axe vertical le prix de revient. Ces deux données sont exprimées l'une et l'autre en valeur relative par rapport au concurrent prioritaire.

- L'axe vertical « *productivité* » permet à l'entreprise de se situer en termes d'avantage ou de désavantage coût par rapport au concurrent prioritaire ; un positionnement sur la partie supérieure dénote un handicap coût, alors qu'un positionnement sur la partie inférieure dénote un avantage coût.
- L'axe horizontal « *pouvoir de marché* » permet de situer l'entreprise en termes de prix de vente maximum acceptable par l'acheteur et cela par rapport au concurrent prioritaire. Un positionnement sur la partie droite dénote un pouvoir de marché élevé et une capacité à faire accepter un prix supérieur par le marché ; un positionnement sur la partie gauche suggère au contraire que l'entreprise a un pouvoir de marché faible et doit pratiquer des prix sensiblement inférieurs pour être acceptée.

Sur la figure 8.1, on peut identifier quatre positionnements concurrentiels possibles.

- dans le *quadrant supérieur gauche*, le positionnement est le plus défavorable puisque les handicaps se cumulent. L'entreprise ou la marque souffre d'un désavantage-coût par rapport à son concurrent direct et ne dispose en outre d'aucun pouvoir de marché pour compenser ce handicap. Une position de repli s'imposera tôt ou tard ;
- le *quadrant inférieur droit* décrit la situation la plus favorable dans laquelle l'entreprise aurait le « meilleur des deux mondes » : une productivité et un pouvoir de marché élevés. En réalité, cette situation est rarement rencontrée, les deux stratégies impliquant des cultures d'entreprise trop différentes ;
- le *quadrant inférieur gauche* décrit le positionnement d'une entreprise bien placée sur le plan de la productivité et de l'avantage-coût, mais disposant d'un pouvoir de marché faible par rapport à son concurrent direct. La stratégie consistera à exploiter les segments sensibles au prix, en minimisant les coûts de marketing opérationnel ou à sous-traiter le marketing, par exemple à un distributeur ;
- le *quadrant supérieur droit* décrit une situation fréquente dans les économies industrialisées : l'entreprise a un handicap-coût, mais bénéficie d'un pouvoir de marché suffisamment élevé pour compenser ce handicap par un prix de vente supérieur. La stratégie à suivre est donc celle de la recherche d'activités à plus haute valeur ajoutée, qui permettront de pratiquer un prix supérieur.

Il est toutefois possible d'augmenter la valeur aux yeux de l'acheteur en réduisant son coût, comme montré à l'encadré 8.1.

ENCADRÉ 8.1 : Comment créer de la valeur aux yeux du client en réduisant son coût ?

- Réduisez le taux d'utilisation du produit pour le client.
- Réduisez ses coûts de livraison, d'installation et de financement.
- Réduisez ses coûts directs d'utilisation du produit tels que la main-d'œuvre, le carburant, la maintenance, l'espace nécessaire.
- Réduisez ses coûts indirects d'utilisation du produit.
- Réduisez les coûts d'activités non connectées au produit.
- Réduisez le risque et le coût d'une panne.

L'objectif d'une analyse de compétitivité est donc de permettre à l'entreprise de se situer sur ces axes et de dégager de ce positionnement des implications stratégiques et des objectifs prioritaires pour chacun des produits faisant partie de son portefeuille d'activités.

Pour se situer sur l'axe du « pouvoir de marché », on utilisera notamment les informations fournies par les études d'image de marque qui permettent de mesurer le capital de marque et la force d'une marque. Pour se placer sur l'axe de la productivité, on aura recours à la loi d'expérience là où elle est d'application ou bien on utilisera les informations apportées par le système d'intelligence marketing qui a notamment pour mission de surveiller les conditions de travail de la concurrence.

1.4 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel s'appuie le concept de compétence-clé proposé par Prahalad et Hamel (1990). On appelle compétence clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Des exemples de compétences clés sont proposés ci-après :

- le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologies ;
- un savoir-faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaines d'activités ;
- l'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché ;
- la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements ;
- l'innovativité ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

Des exemples concrets de compétences clés détenues par des entreprises sont présentés dans l'encadré 8.2. Ces compétences font partie du savoir-faire ou de la connaissance collective du personnel de l'entreprise et de ses méthodes d'organisation et de fonctionnement. Elles sont à la base de l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- être défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
- donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

Comme on le verra plus loin, les stratégies de diversification réussies sont très souvent basées sur l'exploitation des compétences clés.

ENCADRÉ 8.2 : Exemples d'entreprises détenant des compétences clés

Bic conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grand public jetables à base de plastique moulé. Qu'il s'agisse de stylos, de briquets ou de rasoirs, les compétences nécessaires sont les mêmes : la technologie d'injection de plastique, le marketing de masse et l'introduction dans une multitude de réseaux de distribution.

Casio détient des compétences clés dans le domaine de la miniaturisation, de la conception de micro-processeurs et de la fabrication de boîtiers ultra fins et légers. Ce même savoir-faire s'applique dans la fabrication de calculettes miniatures, de TV de poche, de montres digitales et d'instruments de musique.

Canon, le numéro un mondial de la photographie, grâce aux compétences technologiques accumulées dans les domaines de l'optique et de la micro-électronique, a pu passer de la photo à la vidéo, avec le caméscope, aux photocopieurs à bas prix, aux photocopieuses couleurs, aux imprimantes à bulle d'encre et à l'impression laser.

1.5 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel (Porter, 1996).

Obtenir un *avantage concurrentiel opérationnel* dans un marché donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

- être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
- être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- être meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
- être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance ;
- etc.

Une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au plan de l'efficacité opérationnelle devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiées par le *benchmarking* (étalonnage). Les concurrents peuvent rapidement imiter les techniques de gestion, les nouvelles technologies ainsi que les modes de relation avec les clients. Les principaux atouts dont une entreprise peut disposer sont présentés à la figure 8.2.

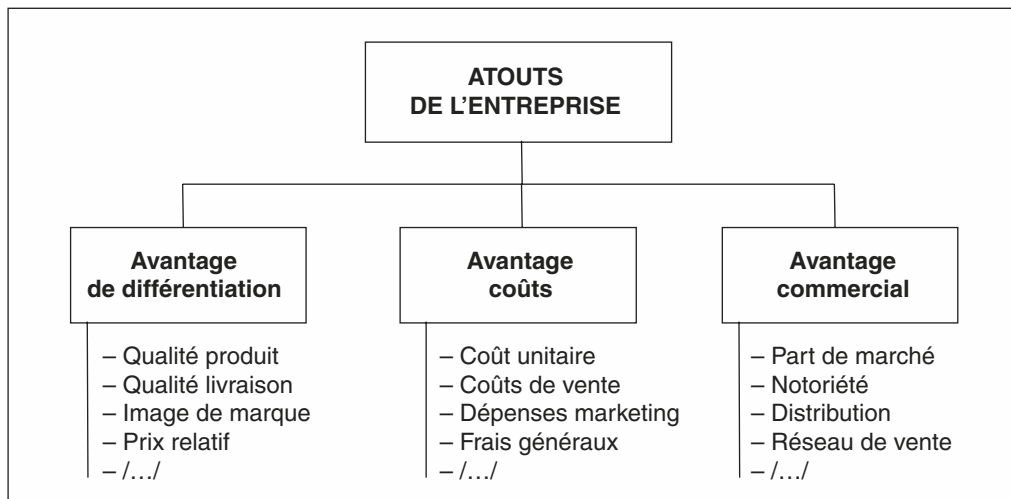


Figure 8.2 – Quelques indicateurs de compétitivité

Par contraste, obtenir un *avantage concurrentiel stratégique* implique un élément de différenciation qui peut être de deux types : (a) exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs, (b) exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente, avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat. Comme l'illustre l'encadré 8.3, Ikea, le fabricant suédois de meubles, est un bon exemple de ce deuxième type d'avantage concurrentiel.

Dans la recherche d'un positionnement, il est important d'établir une distinction claire entre ces deux types d'avantage concurrentiel, le second étant plus soutenable à long terme que le premier.

ENCADRÉ 8.3 : Le positionnement stratégique de Ikea

Ikea, le fabricant de meubles basé en Suède a adopté un positionnement stratégique très clair. Il cible les acheteurs jeunes qui recherchent le style à un faible coût. Par contraste avec les autres fabricants, Ikea s'adresse aux clients qui sont prêts à faire un arbitrage entre coût et services. Au lieu d'avoir des vendeurs qui accompagnent les clients dans le magasin, Ikea s'appuie sur un concept de magasin en libre service en mettant l'accent sur la mise en valeur du mobilier au point de vente. Au lieu de sous-traiter la fabrication, Ikea crée son positionnement en concevant lui-même son mobilier de faible coût, de conception modulaire et prêt à être assemblé par l'acheteur. Bien que son avantage coût repose largement sur le fait que les clients acceptent le concept « *do-it-yourself* », Ikea propose des services que les concurrents n'offrent pas, tels que des garderies d'enfants et des heures d'ouverture étendues. Ces services correspondent bien au profil et aux besoins des clients cibles, jeunes, à revenu moyen, ayant des enfants (et pas de *nanny*) et qui travaillent, ce qui ne leur permet pas de magasiner aux heures habituelles.

Source : Adapté de Porter, 1996, p. 65.

2

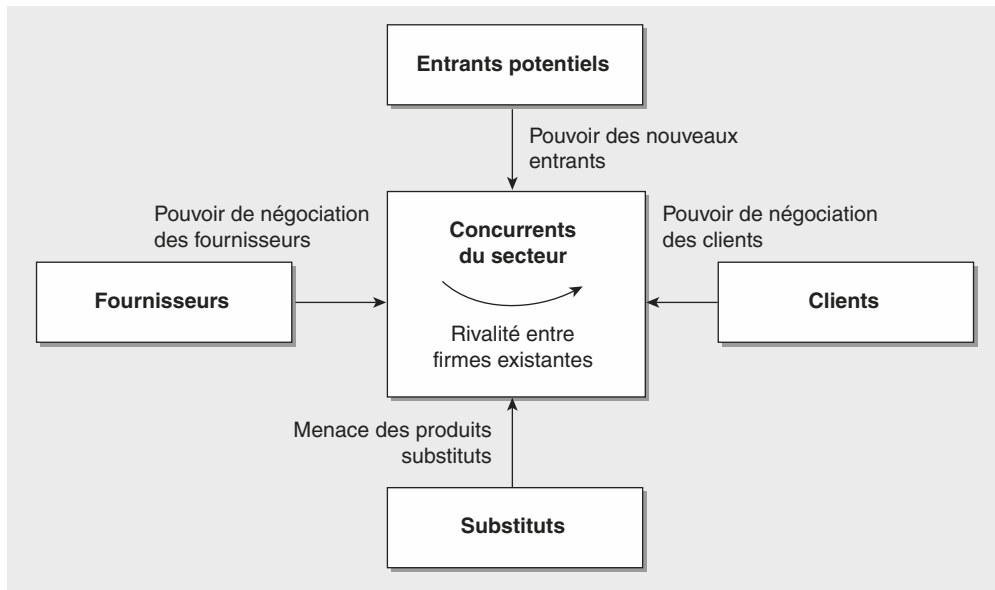
LA NOTION DE « RIVALITÉ ÉLARGIE »

La notion de rivalité élargie, due à Porter (1982), s'appuie sur l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Les deux premières forces constituent une menace directe, les deux autres, une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation. C'est le jeu combiné de ces cinq forces concurrentielles, décrit à la figure 8.3, qui détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un produit-marché. Les forces dominantes qui vont modeler le climat concurrentiel diffèrent évidemment d'un marché à l'autre.

Cette analyse de Porter permet d'attirer l'attention de l'analyste, non seulement sur la concurrence directe dans le secteur et la concurrence générique provenant des substituts et des entrants potentiels, mais également sur des rivaux au sens plus larges que sont les fournisseurs et les clients. En outre, ce schéma ne devrait pas masquer l'existence d'autres rivaux sur les marchés, parfois plus discrets mais non moins puissants : les distributeurs, les influenceurs indirects et les pouvoirs publics :

- les distributeurs, par leur concentration, peuvent représenter un réel pouvoir de négociation, souvent bien plus important que celui des clients atomisés ;
- les influenceurs, prescripteurs et autres conseillers sont également des sources de tension compétitive sur les marchés. Ainsi l'avis du guide rouge de Michelin est d'une importance capitale dans le jeu compétitif entre les restaurations étoilées, tout comme celui des médecins dans le marché pharmaceutique ou celui des architectes dans la construction ;
- les pouvoirs publics, quant à eux, peuvent intervenir à presque tous les niveaux : comme fournisseurs (entreprises nationalisées), comme client (l'armée), comme concurrent direct (logements sociaux), comme prescripteur (législation) etc.

En s'appuyant sur l'analyse de Porter (1982), on examinera successivement le rôle des quatre forces concurrentielles externes. L'analyse de la lutte concurrentielle entre concurrents directs sera menée à la section 3 de ce chapitre.



Source : Porter (1982).

Figure 8.3 – Notion de rivalité élargie

2.1 La menace des nouveaux entrants

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée. Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les firmes extérieures au produit-marché qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée :

- les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste ;
- les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;
- les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval (Porter, 1982, p. 55).

L'importance de cette menace dépend de la hauteur des *barrières à l'entrée* et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre. Les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes :

- les *économies d'échelle* qui contraignent l'entrant à démarrer sur une vaste échelle, au risque d'être désavantagé au niveau des coûts ;
- des brevets protégeant les différences entre produits, comme on l'a vu dans le conflit qui a opposé Kodak et Polaroid ;
- la différenciation du produit et la force du *capital de marque* qui entraînent une fidélité élevée de la part des acheteurs peu sensibles aux arguments d'un nouveau venu ;
- les *besoins en capitaux* qui peuvent être considérables, pour financer non seulement des installations de production, mais aussi des éléments tels que les stocks, le crédit à la clientèle, les dépenses de publicité ;

- le *coût de transfert*, c'est-à-dire le coût du changement réel ou psychologique que l'acheteur doit supporter pour passer du produit du fournisseur établi au produit du nouvel entrant ;
- l'*accès aux circuits de distribution* : les distributeurs peuvent être réticents à référencer un produit supplémentaire ; parfois l'entrant est forcé de créer un nouveau circuit ;
- l'*effet d'expérience* et l'avantage coût détenu par le producteur établi qui peuvent être très importants, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Les anticipations de l'entrant potentiel à propos de la vigueur des réactions des concurrents établis et des représailles qu'ils peuvent organiser vont également influencer son degré de détermination. La force dissuasive de la riposte dépendra notamment des facteurs suivants :

- un passé et une réputation d'agressivité vis-à-vis des nouveaux entrants ;
- le degré d'engagement de la firme établie dans le produit-marché ;
- la disponibilité de ressources financières importantes et leur degré de liquidité ;
- une capacité de représailles sur le marché même du nouvel entrant.

C'est l'ensemble de ces conditions – l'existence de barrières défendables et la capacité de riposte – qui dissuaderont le concurrent potentiel d'entrer dans le marché.

2.2 La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente. En se référant aux distinctions établies au chapitre 6, les produits de substitution entrent donc dans la définition d'un marché, puisque celui-ci regroupe *l'ensemble des technologies pour une fonction et un groupe de consommateurs*. Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. Cette menace peut s'aggraver lorsque, sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit-marché de référence.

Par exemple, l'évolution à la baisse du prix des micro-ordinateurs a favorisé le développement de la communication électronique au détriment des équipements typographiques traditionnels. De nombreux travaux, autrefois confiés aux imprimeurs, sont aujourd'hui réalisés dans les entreprises et entrent dans le champ de la communication électronique.

En fait, le prix des produits de substitution impose un plafond au prix que les firmes du produit-marché peuvent pratiquer. Plus le produit de substitution constitue une alternative financièrement intéressante pour l'utilisateur, plus le plafond auquel se heurtent ces firmes est résistant (Porter, 1982, p. 25).

Ce phénomène est très visible sur le marché des produits énergétiques et a un grand impact sur le développement de nouvelles sources d'énergie. Le prix élevé du pétrole a facilité le développement du nucléaire ainsi que celui de l'énergie solaire.

Ce sont évidemment les produits de substitution présentant un rapport qualité/prix meilleur que celui du produit existant qui doivent faire l'objet d'une surveillance particulière. Encore faut-il, dans cette comparaison, être très attentif aux coûts de transferts (réels et psychologiques) qui peuvent être très élevés et annuler, pour l'acheteur, l'impact du différentiel de prix.

L'identification des produits de substitution n'est pas toujours évidente. L'objectif est de rechercher systématiquement les produits qui répondent au même besoin générique ou remplissent la même fonction. Cette recherche peut parfois conduire à des industries très éloignées de l'industrie de départ.

Se contenter d'observer les usages pratiqués dans le groupe des gros utilisateurs du produit est insuffisant parce que l'observation risque de venir trop tard. Il faut donc une *veille technologique*, de manière à permettre l'adoption d'un comportement proactif et non seulement réactif.

2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres. L'importance de ce pouvoir de négociation dépend d'un certain nombre de conditions (Porter, 1982, pp. 27-28) :

- le groupe de clients est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ; c'est le cas de la grande distribution et, en France, des méga-centrales d'achat ;
- les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le conduira à négocier durement ;
- les produits achetés sont peu différenciés et les clients sont sûrs de pouvoir trouver d'autres fournisseurs ;
- les coûts de transfert, c'est-à-dire le coût de changement de fournisseurs, sont faibles pour le client ;
- les clients représentent une réelle menace d'intégration vers l'amont et sont donc des entrants potentiels dangereux ;
- les clients disposent d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même sur les coûts du fournisseur.

Ces conditions valent pour les biens de consommation comme pour les biens industriels ; elles valent également pour les détaillants vis-à-vis des grossistes, et pour les grossistes vis-à-vis des fabricants. Une situation de ce type, où le pouvoir de négociation des clients est très élevé, s'observe en Belgique et en France dans le secteur de l'alimentation, dans lequel la grande distribution, très concentrée, est à même de dicter ses conditions aux fabricants.

Les considérations précédentes mettent en évidence le fait que le choix des clients auxquels on va vendre est une décision d'importance stratégique. Une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une *politique de sélection de sa clientèle* dont l'objectif est d'avoir une bonne répartition équilibrée du chiffre d'affaires et d'éviter ainsi toute forme de dépendance vis-à-vis du groupe des clients.

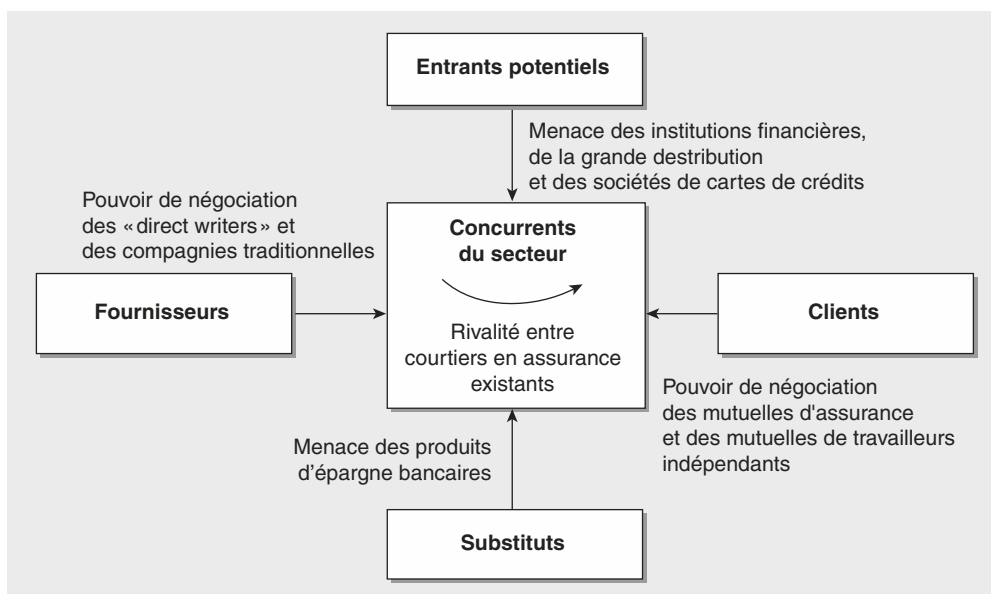
2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir des fournisseurs vis-à-vis des clients leur donne la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent ainsi menacer la rentabilité d'une activité si les clients sont incapables de répercuter sur leurs propres prix les hausses de coûts imposées.

Les conditions qui assurent un pouvoir de négociation élevé à un fournisseur sont symétriques à celles qui prévalent dans le pouvoir des clients (Porter, 1982, pp. 30-31).

- le groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients auquel il vend ;
- le fournisseur n'est pas menacé par des produits susceptibles de se substituer aux produits qu'il fournit ;
- l'entreprise n'est pas un client important pour le fournisseur ;
- le produit est un moyen de production important pour le client ;
- le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert, qui rendent le client captif ;
- le groupe de fournisseurs constitue une réelle menace d'intégration vers l'aval.

Il est à noter que la main-d'œuvre utilisée dans l'entreprise fait partie des fournisseurs. À ce titre, et selon son degré d'organisation ou de syndicalisation, la main-d'œuvre détient un pouvoir de négociation non négligeable, qui peut également peser sur la rentabilité potentielle d'une activité.



Source : MDA Consulting group, Bruxelles.

Figure 8.4 – Un exemple d'analyse concurrentielle : le marché du courtage assurances particuliers

Ces quatre forces concurrentielles externes, auxquelles il faut ajouter la rivalité directe entre firmes au sein même du produit-marché, déterminent donc la rentabilité et le pouvoir de marché potentiels de l'entreprise. À titre d'illustration, la figure 8.4 présente les résultats d'une analyse de la structure concurrentielle du secteur du courtage en assurances destinées aux particuliers.

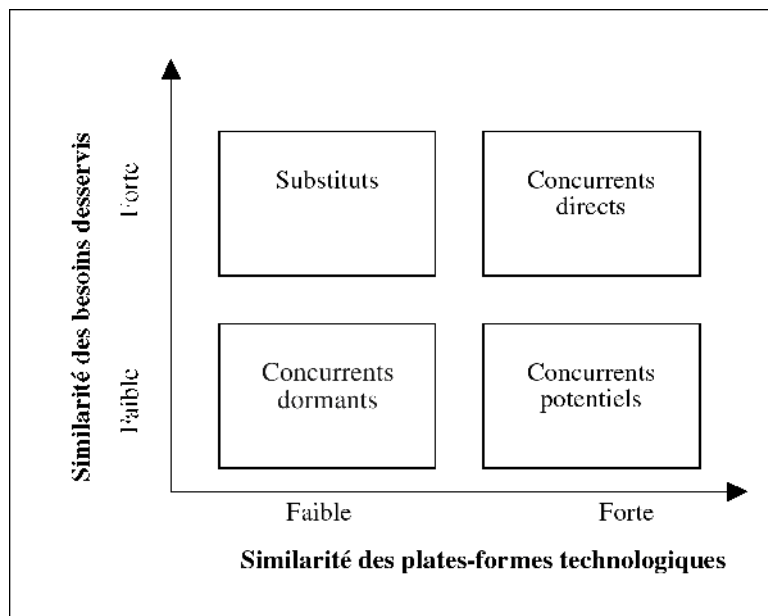
La difficulté est principalement de repérer les sources de rivalité potentielle, problème soulevé dans l'encadré 8.4.

ENCADRÉ 8.4 : Comment repérer les rivaux potentiels ?

- Surveillez activement les activités de marché connues chez vos concurrents directs.
- Notez les fusions, acquisitions, alliances qui pourraient représenter une menace ou les opportunités de croissance pour votre entreprise.
- Identifiez et suivez les alliances et collaborations qui offrent de nouveaux produits (biens et services) qui changent ou bouleversent l'industrie.
- Méditez sur les alliances et les fusions inattendues, surprenantes ou combinant des firmes de secteurs différents.
- Observez les modèles d'alliances, de fusions ou d'acquisition qui combinent des produits apparemment divers pour créer une offre à valeur ajoutée.
- Surveillez les entreprises nouvellement arrivées avec des technologies protégées, dont les produits peuvent avoir de larges applications.
- Créez une équipe de surveillance multi-fonctionnelle pour détecter et évaluer les alliances, fusions et acquisitions.

Source : Fox, 2001.

Le modèle des cinq forces de Porter aide à parcourir le paysage compétitif global mais ne permet pas d'identifier les concurrents les plus dangereux. Et la tentation peut être grande de ne se focaliser que sur les rivaux proches. Le graphique présenté à la figure 8.5 peut aider les managers à maximiser leur prise de conscience des menaces.



Source : Adapté de Bergen et Peteraf, 2002.

Figure 8.5 – La matrice d'identification des concurrents

Quatre types de concurrents y sont identifiés :

1. Les concurrents directs : les firmes qui répondent aux mêmes besoins avec la même plate-forme technologique.
2. Les concurrents potentiels : celles qui ne desservent pas actuellement le même besoin mais maîtrise la même technologie.
3. Les substituts : celles qui desservent les mêmes besoins avec une autre technologie.
4. Les concurrents dormants : ceux qui ne représentent actuellement pas une menace.

Ce cadre est utile non seulement à accroître la prise de conscience des différentes dimensions du paysage compétitif, mais permet également de suivre les mouvements des concurrents potentiels dans le temps.

3

LES SITUATIONS CONCURRENTIELLES

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle est révélatrice du *degré d'interdépendance entre concurrents*, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Dans l'analyse d'une situation de marché particulière, il est commode de se référer aux diverses structures concurrentielles proposées par les économistes et analysées dans de nombreux travaux théoriques et empiriques. On distingue habituellement quatre situations concurrentielles : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite) et le monopole (voir tableau 8.1). On examinera successivement ces situations types, en mettant en évidence leurs implications sur les comportements concurrentiels.

Tableau 8.1 – Les situations concurrentielles

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Élevée
Élevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole Indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

3.1 La concurrence pure ou parfaite

Le modèle de la concurrence pure se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le *jeu de l'offre et de la demande*. Dans cette situation, les vendeurs ne détiennent aucun pouvoir de marché et leurs comportements ne sont pas affectés par leurs actions respectives. Les caractéristiques clés sont donc les suivantes :

- nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;

- produits indifférenciés parfaitement substituables ;
- absence complète de pouvoir de marché.

Il est toutefois possible de sortir de l'anonymat de la concurrence par les prix, comme montré à l'encadré 8.5.

ENCADRÉ 8.5 : Comment échapper à l'anonymat de la concurrence par les prix ?

Une commodité est un produit recherché par les consommateurs pour sa seule fonctionnalité de base, au prix plancher, comme l'essence, et parfois même le lait. Pour échapper à cette concurrence violente, il faut considérer les points de vue suivants :

- Même une commodité est un panier de caractéristiques techniques, ou d'attributs, ou de valeurs.
- Des opportunités de différenciation existent toujours.
- Un marché de commodités n'est jamais complètement homogène.
- Trois types de segments existent toujours : les clients sensibles au prix, aux services et à l'engagement.

3.2 L'oligopole

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes en présence sont indifférenciés ; on parle alors d'*oligopole indifférencié* par opposition à l'*oligopole différencié*, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité de leur cycle de vie, c'est-à-dire lorsque la demande primaire est stagnante et non expansible.

3.3 La concurrence monopolistique ou imparfaite

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole (Chamberlin, 1950). Les concurrents sont nombreux et de force équilibrée, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché. La différenciation peut prendre différentes formes : un goût pour une boisson, une caractéristique technique particulière, une combinaison originale de caractéristiques qui favorise une variété d'utilisations différentes, la qualité et l'étendue des services rendus à la clientèle, le réseau de distribution, la force d'une image de marque, etc. À la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une *stratégie de différenciation* basée sur un avantage concurrentiel externe.

3.4 Le monopole

Le monopole, comme situation concurrentielle, est un cas limite, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs et le produit est donc sans concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps limitée. C'est le *monopole de l'innovateur*. Cette situation s'observe en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, dans les secteurs naissants, caractérisés par des innovations technologiques.

Si monopole il y a, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais en réalité très rapidement menacé par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et de profit. La *durée prévisible du monopole* est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendables à l'entrée pour les concurrents nouveaux. Les situations de monopole sont en réalité éphémères, notamment en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques. On a examiné au chapitre précédent les options stratégiques et les risques qui caractérisent la situation du monopole d'innovation. Il importe également de prendre conscience qu'un monopole est rarement absolu, étant donné que la concurrence des produits substitués reste souvent présente.

Plus fréquents, en revanche, sont les *monopoles d'État* qui suivent une logique différente de celle de l'entreprise privée : non plus la logique du profit mais celle de l'intérêt général et du service public. La difficulté à respecter ces objectifs dans les services publics tient à l'absence de verdict du marché, absence qui favorise le développement d'une gestion davantage centrée sur les préoccupations internes de fonctionnement que sur la rencontre des besoins des usagers. Ceci est la raison principale qui explique les stratégies de privatisations et de déréglementation adoptées dans la plupart des pays au cours de la dernière décennie et qui posent le problème des relations entre le secteur privé et le secteur public.

Cette problématique entre dans le domaine du marketing social ou du marketing des organisations à but non lucratif qui connaît des développements importants depuis quelques années. Voir à ce sujet Bon et Louppe (1980), Kotler et Andreasen (2007) et di Sciullo (1993).

3.5 La dynamique concurrentielle

En conclusion de cette analyse des situations concurrentielles, on constate que le pouvoir de marché et le potentiel de profit peuvent varier largement d'une situation de marché à l'autre. On peut ainsi brosser le tableau de deux cas limites : l'un où le potentiel de profit est quasi nul, l'autre où il est au contraire très élevé. Dans le premier cas, on observera la situation suivante :

- l'entrée dans le produit-marché est libre ;
- l'information sur l'existence et les caractéristiques de produits concurrents est parfaite ;
- les firmes existantes n'ont aucun pouvoir de négociation face à leurs clients et fournisseurs ;
- la concurrence est effrénée en raison du grand nombre de firmes rivales ;
- les produits sont tous semblables et les substituts sont nombreux.

C'est le modèle idéal de la *concurrence parfaite* cher aux économistes. L'autre cas limite est celui où le potentiel de profit est extrêmement élevé :

- de puissantes barrières bloquent l'entrée de nouveaux concurrents ;
- l'entreprise n'a pas de concurrents ou des concurrents faibles et peu nombreux ;
- les acheteurs ne peuvent recourir à des produits de substitution ;
- les clients n'ont pas de pouvoir de négociation suffisant pour faire baisser les prix ;
- les fournisseurs n'ont pas de pouvoir de négociation suffisant pour faire accepter des hausses de coûts.

C'est la situation idéale du point de vue de l'entreprise, dont le *pouvoir de marché* serait alors très élevé. La réalité des marchés se trouve évidemment entre ces deux cas limites, le jeu des forces concurrentielles favorisant tantôt une situation, tantôt l'autre.

Le travail du marketing sera de faire pencher la balance des forces en faveur d'un pouvoir de marché pour l'entreprise afin de lui éviter de subir de plein fouet la violence des lois de la concurrence pure grâce à un avantage concurrentiel externe. Ce pouvoir de marché la met dans une situation protégée et lui permet de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du marché. Son objectif stratégique est donc d'exploiter cette demande préférentielle, tout en surveillant la valeur et la durée de l'élément de différenciation.

4

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL EXTERNE PAR LA DIFFÉRENCIATION

C'est la différenciation qui permettra aux produits d'échapper à la concurrence parfaite et de détenir un pouvoir de marché. Pour trouver des éléments de différenciation, deux conceptions sont porteuses d'idées créatrices : (1) le produit offert est toujours un panier d'attributs que l'on peut moduler et (2) aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs.

4.1 Le produit offert est toujours un panier d'attributs

Dans l'approche du client, il est important de garder une vue d'ensemble de son problème et d'analyser ses besoins en termes de *solution à rechercher* et non pas seulement en termes de quantité de produits à vendre. Comme nous l'avons déjà vu précédemment, pour l'acheteur, un produit est un panier d'attributs qui offre, certes la fonctionnalité de base, mais également les fonctionnalités périphériques, nécessaires ou ajoutées, qui accompagnent le service de base apporté par le produit. Dans un marché de concurrence pure, le produit basique est identique chez tous les concurrents et ne peut dès lors justifier un différentiel de prix. Par contre, le vendeur peut se différencier de ses concurrents en s'appuyant sur les autres composantes du panier d'attributs, tels que les services, la garantie, l'aide à la mise en œuvre, l'assistance technique, etc., et cela non seulement au stade de l'acquisition du produit, mais également aux différentes étapes du cycle *utilisation-entretien-destruction-recyclage* du produit. Encore faut-il que le client soit sensible à ces services périphériques, d'où l'importance d'une segmentation fine du marché. Comme montré au tableau 8.2, des opportunités de différenciation existent toujours, que ce soit au niveau du produit lui-même ou au niveau des services qui l'accompagnent.

Tableau 8.2 – La recherche d'opportunités de différenciation

Création de valeur	Mode de livraison de la valeur	
	Par le produit	Par les services
Cohérence	Contrôle de qualité	Fiabilité
Adaptation	Sur-mesure	Assistance
Convenance	Conditionnement	Flux tendus

Il n'y a plus de produit dit de « commodité » lorsqu'il s'agit de livrer au client le produit voulu, en l'état voulu, dans la quantité et qualité voulues et au lieu et au moment voulus.

4.2 Aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs

L'objectif de la segmentation est donc de découvrir le (ou les) groupe(s) d'acheteurs qui ont des critères d'achat plus précis, plus exigeants et qui seraient susceptibles de payer un prix supérieur au prix du marché pour obtenir exactement ce qu'ils recherchent. D'une manière générale, on peut identifier trois groupes d'acheteurs dans ce type de marché : les irréductibles, les occasionnels et les exigeants :

- les *irréductibles* sont des acheteurs qui sont exclusivement intéressés par un faible prix et qui achètent de manière routinière sans recourir à des critères précis parce que leurs besoins sont peu complexes ou que les spécifications techniques du produit acheté sont tout à fait standards. Ces acheteurs, même s'ils constituent souvent le groupe le plus important, sont peu attrayants pour l'entreprise, car peu rentables et toujours prêts à répondre au « mieux-disant » ;
- les *occasionnels* sont des acheteurs qui, comme les irréductibles, ont des besoins courants mais qui, dans certaines circonstances, peuvent être intéressés par une aide ou une assistance technique. Il s'agirait, par exemple, de la mise en œuvre d'un nouvel équipement ou d'une nouvelle application industrielle exigeant le respect de normes ou de standards spécifiques. Pour ce type de clients, l'entreprise apporte non seulement le produit, mais l'expertise et des services susceptibles de résoudre leurs problèmes ;
- les *exigeants* sont des acheteurs qui opèrent selon des règles et des normes nombreuses et précises. Le consultant Booz, Allen et Hamilton (Hill *et al.*, 1998, p. 24) cite le cas d'un client japonais qui recourt à 20 critères d'achat différents pour des achats de blé alors que, dans ce type de marché, l'acheteur moyen en utilise tout au plus 3 ou 4. Le fournisseur ayant réussi à rencontrer cette demande très spécifique a pu obtenir un prix supérieur de 2 dollars par tonne, ce qui est beaucoup dans ce type de marché.

La segmentation fine permet donc de découvrir des opportunités qui donnent l'occasion au vendeur de se différencier de ses concurrents directs en proposant une offre (une solution) ayant une valeur supérieure aux yeux de l'acheteur.

Tableau 8.3 – Comment les transformateurs d'acier choisissent leurs fournisseurs

Critères d'achat utilisés par les acheteurs	Importance des critères de choix par segment		
	Prix (n = 113)	Service (n = 91)	Engagement (n = 96)
Prix le plus bas	3,4	2,3	2,5
Réaction d'urgence	3,4	3,7	3,2
Fiabilité de la livraison	3,6	3,8	3,2
Flexibilité dans la négociation	2,9	3,5	2,8
Bon service après-vente	2,3	2,3	2,3

 Lead time court	3,1	3,3	2,5
Support technique	2,2	2,3	2,8
Degré de spécialisation	2,9	2,2	2,7
Investissement dans l'usine	2,0	1,8	2,4
Liaison EDI	1,4	1,4	1,9
Investissement en R & D	1,4	1,9	2,4

Critères évalués sur une échelle de 1 (pas important) à 4 (très important).

Source : Steel end-user survey, McKinsey analysis, 1999.

4.3 Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

Il n'est pas suffisant d'avoir trouvé une idée de différenciation, encore faut-il qu'elle soit gagnante. Pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

1. La différenciation doit apporter un élément d'unicité, qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas. Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur. Cette valeur peut représenter soit une augmentation de sa *performance* d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation. Ainsi, le *iPod* a rapidement supplanté les lecteurs MP3 traditionnels grâce son esthétique et son ergonomie exceptionnelles. Par ailleurs, le liquide de vaisselle Dreft base toute sa communication sur le fait que, malgré qu'il soit plus cher au litre, il est moins coûteux à l'usage car il est plus concentré.
2. Cet élément d'unicité doit être *important* aux yeux du segment d'acheteurs visé, ou du moins être déterminant dans son choix. Ainsi, les chaussures « Geox » qui laissent passer la transpiration, connaissent un grand succès, du moins chez les personnes souffrant de ce désagrément.
3. La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un *supplément de prix* pour en bénéficier. Les automobilistes sensibles au design seront prêts à payer plus cher pour une Audi que pour une VW.
4. Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être *supérieur au supplément de coût* supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation. Par exemple, les dormeurs allergiques sont prêts à payer un supplément de prix important pour un matelas traité « anti-acariens » alors que ce traitement ne coûte que quelques Euros. Le différentiel entre le supplément de coût et le supplément de prix acceptable est donc satisfaisant, du moins sur un segment d'acheteurs allergiques.
5. L'élément de différenciation doit être *défendable* par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents. Pour cela, les innovations doivent être brevetées, cachées par un secret ou protégées par un savoir-faire unique. Les marques doivent être déposées. Les dessins et modèles doivent être protégés (barrières à l'entrée).
6. Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des *signaux* pour le faire connaître. Les matières, les composants source de différenciation doivent clairement s'annoncer : « Pure New Wool », « Gore-Tex » « Intel

Inside ». Sans un logo ou une étiquette explicite, les acheteurs ne pourraient pas savoir que le produit offre un avantage caché.

Les différents exemples cités ci-dessus laissent entrevoir que, dans de nombreux cas, une stratégie de différenciation n'est efficace que sur un segment de marché, en non la totalité des acheteurs. Ainsi différenciation et segmentation vont fréquemment de pair.

La différenciation a pour effet de donner à l'entreprise un certain *pouvoir de marché*, en raison des préférences et de la fidélité des clients ainsi que de la plus faible sensibilité au prix qui en résulte. Le pouvoir de négociation du client est donc partiellement neutralisé. La différenciation protège également l'entreprise des attaques de la concurrence puisque la substitution entre produits est réduite du fait de la présence de l'élément de différenciation. La firme monopolistique gagne donc une relative indépendance d'action vis-à-vis de ses rivales. Enfin, la différenciation permet également à l'entreprise de mieux se défendre vis-à-vis des fournisseurs et des produits de substitution. *C'est typiquement la situation concurrentielle que le marketing stratégique cherche à créer.*

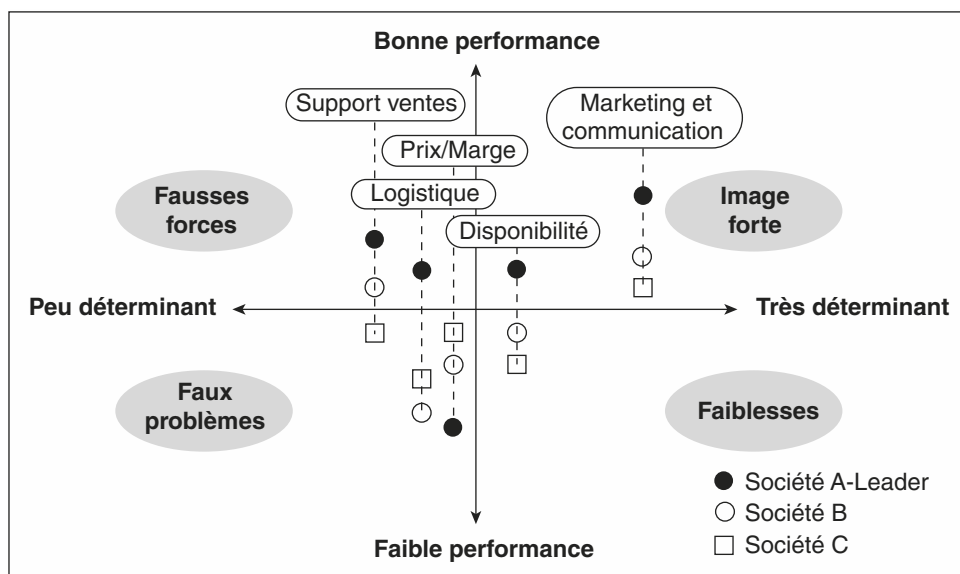


Figure 8.6 – Exemple de réussite d'une stratégie de différenciation

Un exemple de stratégie de différenciation réussie est présenté à la figure 8.6 où l'on compare dans une matrice déterminance/performance les positionnements de trois fournisseurs perçus par leurs clients-distributeurs. Le fournisseur A, leader du marché, est également perçu par ses clients comme étant le plus performant, et cela, sur tous les attributs, à l'exception de l'attribut prix-marge. En d'autres termes, la société A est leader car elle est la plus performante sur les attributs déterminants, ce qui lui permet de pratiquer des prix supérieurs et une marge de distribution inférieure.

4.4 La mesure du pouvoir de marché

L'importance du *pouvoir de marché* détenu se mesure par la capacité de l'entreprise à faire accepter par le marché un prix supérieur à celui pratiqué par ses concurrents directs. Une mesure de cette sensibilité est donnée par l'élasticité prix de la demande à l'entreprise pour le produit différencié. Plus

faible est l'élasticité de la demande, plus faible sera la volatilité ou la sensibilité de la part de marché à une augmentation de prix du produit.

La marque A a une élasticité prix de $-1,5$ et la marque B une élasticité de -3 ; une même augmentation du prix de 5 % suscitera une baisse des quantités demandées de A de 7,5 % et une baisse des quantités de B de 15 %.

L'entreprise ou la marque qui détient un pouvoir de marché a donc une demande moins élastique que celle détenue par un produit faiblement différencié. Elle est donc en mesure de faire accepter un prix supérieur par le groupe de clients ou de consommateurs sensibles à l'élément de différenciation. La force d'une marque renvoie au degré d'attachement ou de fidélité des consommateurs à celle-ci. Le meilleur test de fidélité à une marque est probablement de savoir ce qu'un consommateur fera s'il ne trouve pas sa marque en magasin : changera-t-il de marque ou bien ira-t-il dans un autre point de vente ?

ENCADRÉ 8.6 : La recherche d'idée pour une stratégie de différenciation

Une stratégie de différenciation permet d'affirmer sa différence par rapport à son ou ses concurrents les plus dangereux. Cette stratégie permet à prix égal, et même à un prix supérieur, de ne pas perdre de parts de marché voire d'en gagner. Cette stratégie ne peut se jouer que s'il existe une certaine distance par rapport aux concurrents sur un ou plusieurs attributs importants du concept de produit proposé. Chetochine (1997, p. 141) suggère quatre axes de différenciation susceptibles de créer cette distance par rapport au concurrent.

Un produit ou un service peut être différent parce qu'il a la propriété d'être novateur, simplificateur, accélérateur ou améliorateur.

- Novateur : un produit qui s'inspire d'une autre technologie, d'une autre manière de faire, d'une autre énergie (la bombe anti-crevaisson).
- Accélérateur : un produit qui permet de gagner du temps par rapport aux méthodes traditionnelles s'il donne des résultats équivalents au même prix (la banque par téléphone).
- Simplificateur : un produit qui offre la possibilité d'éviter des efforts, des étapes ou des dépenses d'énergie (le processeur Pentium).
- Améliorateur : le produit donne à l'utilisateur un meilleur service, une meilleure performance.

Un produit peut être distant de ses concurrents sur plusieurs axes ; par exemple, la banque par téléphone est à la fois un service novateur, simplificateur et accélérateur mais pas nécessairement améliorateur de la qualité du service.

Source : Adapté de Chetochine, 1997.

On peut identifier cinq types d'indicateurs de la *force d'une marque*.

1. *Une plus faible sensibilité au prix.* Comme montré plus haut, une marque forte résiste mieux à une hausse de prix que les marques concurrentes. En Belgique, par exemple, on a observé que la part de marché des voitures japonaises était plus affectée par une hausse de prix que celle des voitures européennes.
2. *Un différentiel de prix acceptable.* Comme l'indique l'encadré 8.7, une marque forte est capable de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui de concurrents directs. Inversement, une marque faible doit proposer un prix de vente plus bas. C'est typiquement le cas des marques de distributeurs par rapport aux marques de fabricants.

3. *Le taux d'exclusivité de la marque.* La part des achats dans la catégorie de produit que les acheteurs réservent à la marque, par opposition au panachage qui consiste à acheter plusieurs marques différentes dans la même catégorie.
4. *Le taux de fidélité dans le temps.* La probabilité de racheter la même marque à la prochaine occasion d'achat, lorsqu'il s'agit de produits à achats répétés.
5. *Les mesures d'attitude positive.* Des indicateurs d'attitude tels que le degré de familiarité avec la marque, le degré d'estime, le taux de préférence (la part du cœur), le taux d'intention d'achat, etc., sont également de bons indicateurs de la force d'une marque.

ENCADRÉ 8.7 : Le pouvoir de marché des marques fortes

Selon une étude de McKinsey (1996) basée sur 27 études de cas et 5 000 interviews aux États-Unis, en Europe et en Asie, les prix moyens des marques les plus fortes étaient 5 % plus élevées que les marques de seconde position et 19 % plus élevés que ceux des marques les plus faibles.

La notion de force de la marque mesurée par le différentiel de prix acceptable par le marché sera analysée de manière plus approfondie dans le chapitre 14, dans la section consacrée à la mesure du prix comme valeur perçue.

4.5 La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel

Dans la recherche d'un élément d'unicité sur lequel baser une stratégie de différenciation, deux écueils doivent être évités : (a) identifier un élément d'unicité apprécié par les acheteurs mais que l'entreprise est incapable d'offrir ; (b) identifier un élément d'unicité que l'entreprise peut offrir mais qui n'est pas apprécié par les acheteurs. Dans cette perspective, le modèle de la chaîne de valeurs développé par Porter (1982) est particulièrement utile.

Toute entreprise peut être décrite comme un ensemble d'activités qui sont exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Comme le montre la figure 8.7, ces activités peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les *activités primaires* et les *activités de soutien*. Une chaîne de valeurs est construite pour une entreprise particulière en tenant compte de l'importance et de la séparabilité de chaque activité mais aussi de la capacité de chaque activité à être une source de différenciation pour l'entreprise.

À titre d'illustration, des sources potentielles de différenciation pour les *activités de base* pourraient être :

- *approvisionnements* : la qualité et fiabilité des composants et matières premières ;
- *opérations* : bref temps de fabrication, faible taux de rebut, conformité aux spécifications, capacité de produire selon les spécifications des clients, etc. ;
- *entreposage et distribution* : livraison rapide et en temps voulu, système de prise de commandes efficace, stocks suffisants pour rencontrer une commande exceptionnelle, etc. ;
- *ventes et marketing* : forte intensité et créativité publicitaire, qualité et intensité de la force de vente, durée du crédit accordé aux acheteurs, etc. ;
- *service clients* : assistance à la mise en œuvre, formation étendue des clients, réparations rapides et fiables, etc.

De même, pour les *activités de soutien*, les sources potentielles de différenciation seraient les suivantes :

- *ressources humaines* : formation poussée du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients, stabilité de la main-d'œuvre, etc. ;
- *recherche et développement* : caractéristiques uniques du produit, rapidité de développement de nouveaux produits, fiabilité de la conception de produits, etc. ;
- *infrastructure* : réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients, etc.

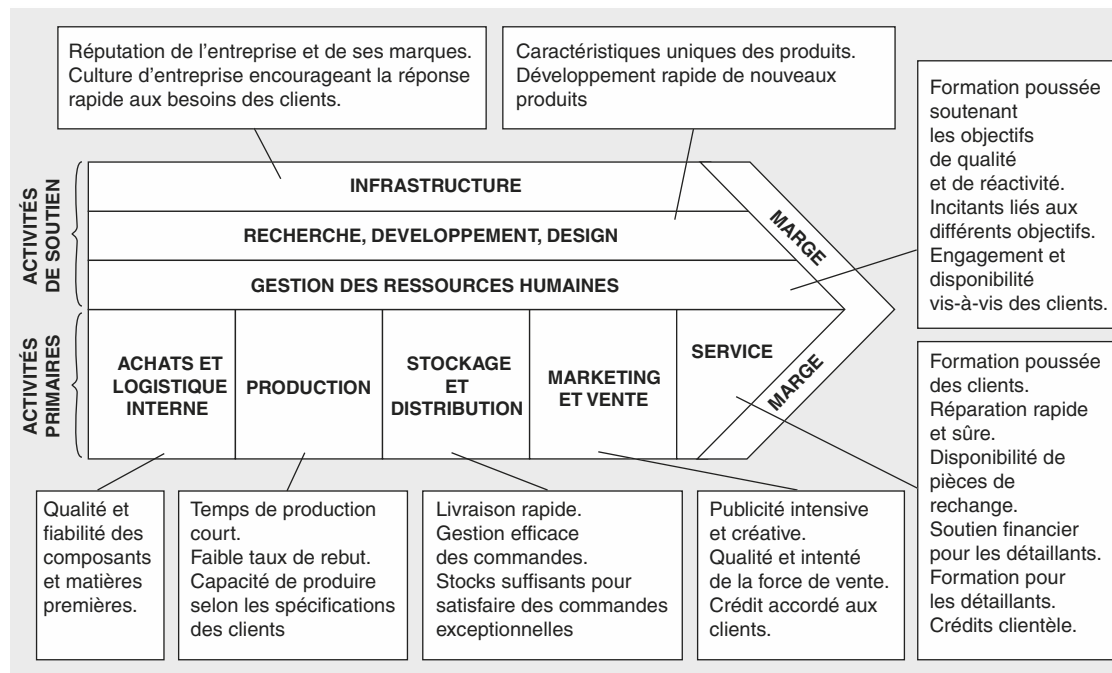
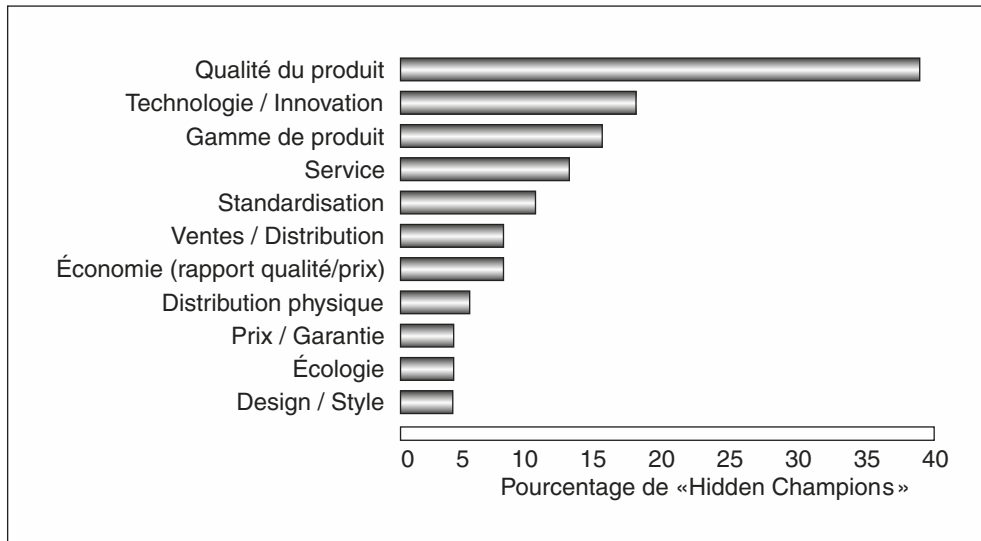


Figure 8.7 – Recherche de sources de différenciation dans la chaîne de valeurs

L'objectif est d'identifier les facteurs d'unicité dans chaque activité, c'est-à-dire les variables et/ou les actions que l'entreprise peut contrôler pour offrir quelque chose d'unique qui la différencie de ses concurrents et qui constitue une valeur pour l'acheteur. L'intérêt du modèle de la chaîne de valeurs est de mettre en évidence que *presque toutes les activités créatrices de valeurs sont une source potentielle de caractéristiques uniques et, donc, que la recherche d'un avantage concurrentiel incombe à chaque fonction dans l'organisation et non pas à la seule fonction marketing. D'où l'importance de l'orientation-marché comme philosophie de gestion.*

Il est intéressant à cet égard de se référer à Simon (1996), qui a analysé les stratégies de 122 entreprises (en majorité allemandes) qui sont (a) leaders dans leurs marchés de référence au niveau mondial ou européen, (b) de taille moyenne ou petite et (c) qui ne sont pas connues du grand public. On vérifie à l'examen de la figure 8.8 que le type d'avantage concurrentiel détenu par ces champions discrets (*hidden*) s'appuie très largement sur la qualité du produit.



Source : Simon, 1996.

Figure 8.8 – Types d'avantage concurrentiel détenu par les « champions discrets »

5

L'AVANTAGE INTERNE ET L'EFFET D'EXPÉRIENCE

L'avantage concurrentiel que détient une entreprise tient non seulement à son pouvoir de marché issu de la présence d'un élément de différenciation, mais également à la présence éventuelle d'un écart de prix de revient par rapport à ses concurrents directs, dû à une meilleure productivité. Des réductions de coûts peuvent être réalisées de différentes manières :

- économies d'échelle ;
- effet d'expérience ;
- coût des inputs réduits ;
- meilleure utilisation de la capacité ;
- meilleure technique de production ;
- meilleure conception et de design du produit ;
- efficacité organisationnelle.

Dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, c'est-à-dire là où *la valeur ajoutée* est élevée, on constate une tendance à la baisse des coûts de la valeur ajoutée, au fur et à mesure que l'entreprise accumule de l'expérience dans la fabrication du produit. L'observation de l'existence d'un *processus d'apprentissage* est due à Wright (1936) et à l'équipe du Boston Consulting Group (1968) qui a vérifié l'existence d'un effet d'apprentissage sur un très grand nombre de produits différents et en a dégagé

une loi, connue sous le nom de *loi d'expérience*. Cette loi, qui a beaucoup influencé les stratégies adoptées par un certain nombre d'entreprises, traduit et formalise, au niveau de l'entreprise, ce que les économistes étudient au niveau global de l'économie : les gains de productivité. On présentera tout d'abord les éléments essentiels de la théorie de la loi d'expérience, pour en analyser ensuite les implications stratégiques.

5.1 L'énoncé de la loi d'expérience

L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet, non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais également ceux de ses concurrents immédiats. La loi d'expérience stipule que :

le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue avec l'augmentation de l'expérience, mesurée par la production cumulée. Cette diminution correspond à un taux fixe (et donc prévisible) chaque fois que la production cumulée double.

Cet effet ne se révèle que sous certaines conditions :

1. L'effet d'expérience est une loi *volontariste* : La loi d'expérience n'est pas une loi naturelle et n'a donc pas de caractère inéluctable ; c'est une observation, statistiquement vérifiée dans un certain nombre de situations, et pas dans toutes. Les coûts ne baissent que si on veut les faire baisser, par efficacité, spécialisation et productivité du travail humain, par amélioration des procédures, par amélioration du rendement de l'équipement, par perfectionnement des procédés, par meilleure conception du produit, par standardisation des produits...
2. L'effet d'expérience découle de la capacité *humaine* de s'améliorer. Il porte principalement sur les coûts de la valeur ajoutée, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle, tels que les coûts de transformation, d'assemblage, de distribution et de service. Rappelons que la valeur ajoutée est égale au prix de vente moins le coût des entrants : le coût de la valeur ajoutée est donné par le prix de revient moins le coût des entrants. En pratique, il est courant d'utiliser la notion de coût unitaire total comme base de coût, notamment parce qu'il est plus facilement accessible que le coût de la valeur ajoutée. L'erreur introduite n'est pas trop élevée lorsque la part de la valeur ajoutée est forte et lorsque les prix des matières premières tendent également à baisser avec l'expérience.
3. L'effet d'expérience porte sur une production *homogène*. S'il y a un changement radical de produit ou de technologie, l'effet est perdu.

Dans quelle mesure les effets d'expérience sont-ils différents des *effets d'échelle* ? Les deux effets sont différents, même si en pratique, il est difficile de les distinguer. Il existe deux différences importantes :

- les effets d'échelle résultent de la taille même d'une activité, alors que les effets d'expérience se manifestent avec le temps. La dimension temporelle les différencie. La confusion entre les deux effets tient au fait que la taille augmente au fur et à mesure de l'accumulation d'expérience ;
- il y a une autre différence importante. Les effets dus à la taille existent toujours : des coûts fixes divisés par un plus grand nombre d'unités conduisent nécessairement à un coût unitaire plus faible. Par contre, les avantages coûts dus à l'expérience ne se manifestent pas spontanément ; ils sont le résultat d'efforts concertés et organisés en vue de faire baisser les coûts.

Enfin, l'effet d'expérience est toujours présent, quoique moins visible, lorsque :

1. La production n'en est plus à son début. En effet, son impact est plus grand dans la *phase de démarrage* et de croissance du cycle de développement d'un produit nouveau ; les améliorations ultérieures sont proportionnellement de moins en moins perceptibles.
2. L'inflation est importante.
3. La concurrence contourne cet effet par d'autres économies de coûts.

L'énoncé appelle un certain nombre de précisions.

- Le terme expérience prend ici une signification précise : il désigne le *volume cumulé de production*, et non pas le nombre d'années depuis lequel l'entreprise fabrique le produit.
- Il ne faut donc pas confondre croissance de la production par période et croissance de l'expérience. L'expérience croît même si la production stagne ou diminue.
- Les coûts doivent se mesurer en francs constants, c'est-à-dire hors de l'effet de l'*érosion monétaire*, l'inflation pouvant masquer l'effet d'expérience.
- L'effet d'expérience porte principalement sur les *coûts de la valeur ajoutée*.

5.2 Les causes de l'effet d'expérience

Plusieurs facteurs contribuent à la baisse des coûts le long de la courbe d'expérience (figure 8.9). Il s'agit essentiellement des améliorations apportées au processus de production grâce à l'apprentissage réalisé du fait de l'accumulation de la production. Abell et Hammond (1979, pp. 112-113) ont identifié six causes distinctes des effets d'expérience.

1. *Efficacité du travail manuel*. À force de répéter une même tâche, les travailleurs deviennent plus adroits, s'améliorent, découvrent des raccourcis ou des procédés qui contribuent à augmenter leur efficacité.
2. *Spécialisation du travail et des méthodes*. La spécialisation accroît l'efficacité des travailleurs dans l'exercice de leurs tâches.
3. *Nouveaux procédés de fabrication*. Les innovations de procédés peuvent être une source importante de réduction de coûts, comme par exemple la robotique ou les systèmes assistés par ordinateur.
4. *Meilleur équipement de production*. Les performances prévues pour un équipement donné peuvent être améliorées grâce à l'expérience accumulée.
5. *Modification des ressources utilisées*. Avec l'expérience, le fabricant peut souvent recourir à des ressources moins coûteuses. Par exemple, utiliser du personnel moins qualifié ou recourir à l'automation.
6. *Nouvelle conception du produit*. Une fois acquise une bonne connaissance des performances attendues, l'entreprise peut parfois redéfinir le produit de manière à utiliser moins de ressources.

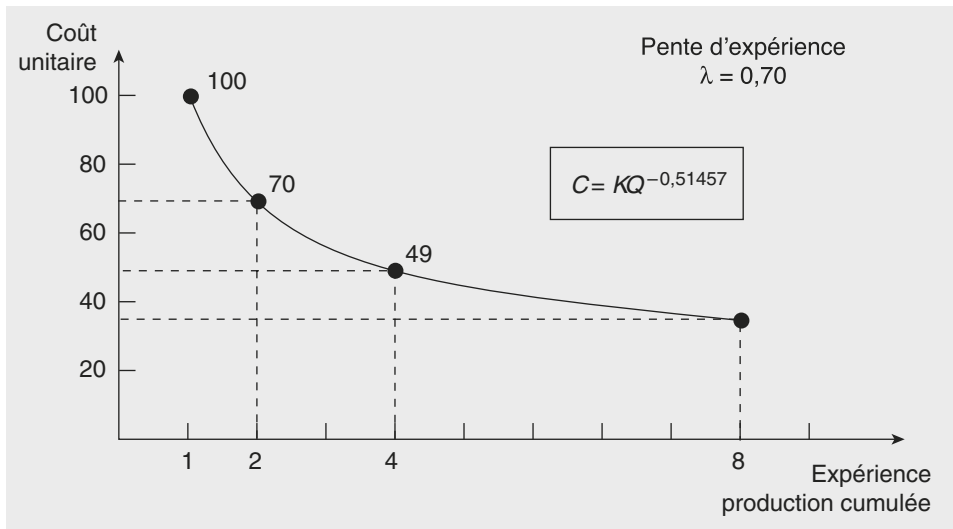


Figure 8.9 – Exemple de courbe d'expérience

Ces facteurs sont tous sous le contrôle direct de l'entreprise. Ils font partie de la politique générale d'amélioration de la productivité qui a pour objectif de fabriquer un même produit à un coût moindre ou de fabriquer un produit meilleur à un coût équivalent ou une combinaison des deux. L'expérience « en soi » ne produit donc pas une baisse des coûts, mais fournit tout au plus *des occasions de faire baisser les coûts*. C'est à la direction de l'entreprise qu'il revient de saisir ces opportunités.

ENCADRÉ 8.8 : Formulation mathématique de la courbe d'expérience

L'expression mathématique de la courbe d'expérience est la suivante,

$$C_p = C_b \cdot \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$$

C_p = coût unitaire prévu (p)

C_b = coût unitaire de base (b)

Q_p = quantité cumulée prévue

Q_b = quantité cumulée de base

ε = constante : élasticité de coût

Autrement dit,

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot \left(\frac{\text{quantité cumulée prévue}}{\text{quantité cumulée de base}} \right)^{-\varepsilon}$$



L'élasticité de coût (ε) peut être estimée comme suit :

$$\frac{C_p}{C_b} = \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}$$

et, dès lors, l'élasticité est donnée par l'expression suivante :

$$\varepsilon = - \frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b}$$

Il est de pratique courante de se référer à un doublement de la quantité cumulée. Le rapport entre expérience attendue (Q_p) et expérience de référence (Q_b) est alors égal à 2 et l'on a,

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon}$$

où $2^{-\varepsilon}$ est défini par la lettre grecque λ , appelée aussi la *pente d'expérience*.

Dans l'utilisation de cette formule il faut être attentif à deux détails. (1) Le « coût unitaire C » désigne celui de la dernière unité produite. Pour connaître le coût moyen d'un lot produit, il faudra intrapoler entre la première et la dernière unité. (2) Le « pourcentage fixe et prévisible » est facile à calculer à chaque doublement, mais la réduction est présente entre deux doublements. Elle est simplement plus difficile à calculer.

5.3 La formulation de la loi d'expérience

L'expression de la courbe d'expérience est la suivante :

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot \left(\frac{\text{quantité cumulée prévue}}{\text{quantité cumulée de base}} \right)^{-\varepsilon}$$

Il est courant de se référer à un doublement de la quantité cumulée. Le rapport entre expérience attendue (Q_p) et expérience de référence (Q_b) est alors égal à 2 et l'on a,

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot (2)^{-\varepsilon}$$

où $2^{-\varepsilon}$ est défini par la lettre grecque λ , et représente aussi la *pente d'expérience*.

Dans l'équation précédente, si $\varepsilon = 0,515$, λ la pente d'expérience vaut 0,70, ce qui signifie que le coût unitaire attendu, C_p , lorsque la quantité cumulée double, sera égal à 70 % du coût unitaire de référence (C_b). Ainsi, en cas de doublement de quantité cumulée, on a :

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot (\text{pente d'expérience})$$

La pente d'expérience, λ , mesure donc le pourcentage de réduction du coût par rapport à sa valeur de départ. On trouvera au tableau 8.4 les valeurs de λ , la pente d'expérience, pour différentes valeurs de l'élasticité de coût (ε), pour des valeurs de λ allant de 70 à 100 %.

Tableau 8.4 – Relations entre élasticité de coût et pente d'expérience

Pente d'expérience ($\lambda = 2^{-\varepsilon}$)	1,00	0,95	0,90	0,85	0,80	0,75	0,70
Élasticité de coût ($\varepsilon = -\log \lambda / \log 2$)	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,415	0,515

À la figure 8.9, on observe que le coût de la première unité est de 100 € et celui de la seconde de 70 €. Lorsque la quantité cumulée double de 1 à 2, le coût unitaire a diminué de 30 % ; le coût de la quatrième unité sera donc de 49 €, celui de la huitième 34,3 €, celui de la seizième 24,01 €, etc. Dans cet exemple, on dira que le taux d'abaissement du coût est de 30 % par doublement et que la pente d'expérience est de 70 %, ce qui correspond à une élasticité de coût égale à 0,515.

Il est fréquent d'exprimer en logarithmes les coordonnées d'une courbe d'expérience, ce qui permet de la représenter par une droite. Plus la pente d'expérience est forte, plus la droite sera inclinée. En pratique, les pentes d'expérience observées se situent entre 70 % (effet d'expérience élevé) et 100 % (effet d'expérience nul). Le Boston Consulting Group a observé que la plupart des courbes d'expérience avaient une pente comprise entre 70 et 80 %.

« Une revue de 190 études portant sur la courbe d'expérience a montré que le taux d'abaissement du coût unitaire variait d'industrie à industrie ; il est de 12 % environ dans l'industrie automobile ; de 15 % pour les téléviseurs couleur, de 20 % pour l'acier et les industries connexes ; de 40 à 50 % pour les semi-conducteurs et les circuits intégrés. » (Thompson, 1981, p. 64).

L'impact des effets d'expérience pour une entreprise donnée dépend non seulement de la pente d'expérience dont elle bénéficie, mais également de la vitesse à laquelle s'accumule l'expérience. La capacité de réduire les coûts sera d'autant plus grande dans les secteurs où la croissance du marché est forte. De même, pour une entreprise particulière, le potentiel de baisse des coûts sera élevé si sa part de marché augmente fortement, que le marché de référence soit ou non en expansion.

5.4 Les implications stratégiques de la loi d'expérience

La loi d'expérience permet de comprendre comment se crée un avantage concurrentiel basé sur une disparité des prix de revient entre des firmes rivales opérant sur le même marché et utilisant les mêmes moyens de production. Les implications stratégiques de la loi d'expérience peuvent se résumer comme suit.

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte aura les coûts les plus faibles, si l'effet d'apprentissage est bien valorisé par elle.
- L'entreprise qui veut se développer a donc intérêt à descendre le plus rapidement possible le long de sa courbe d'expérience, de façon à se ménager un avantage-coût sur ses concurrents directs.
- Dans cette perspective, l'objectif est de croître plus vite que les concurrents, ce qui implique une croissance de la part de marché relative.
- Cette croissance doit se faire dès le lancement de l'activité, là où les gains d'expérience sont les plus importants.
- Le moyen le plus efficace d'accroître sa part de marché est d'adopter un *prix de pénétration*, en fixant le prix à un niveau qui anticipe la future baisse des coûts.

Une stratégie basée sur la loi d'expérience incite donc l'entreprise à adopter une politique commerciale très agressive en termes de prix de vente. Les trois graphiques de la figure 8.10 illustrent le mécanisme d'une politique de prix de pénétration opposée à une politique de prix proportionnel au coût et à une politique de prix d'écramage.

Dans le cas représenté par la figure 8.10a, l'entreprise anticipe l'évolution de son coût unitaire en fonction de l'évolution de la production cumulée et se fixe un objectif à atteindre qui implique une croissance des ventes plus rapide que celle du marché de référence et, donc, une croissance de sa part de marché relative. C'est par rapport à ce volume anticipé que s'établira le prix de vente à pratiquer dès le lancement de l'activité. Une fois le niveau d'expérience atteint, les baisses ultérieures des coûts

seront répercutées sur le prix de vente pour maintenir l'avantage par rapport aux concurrents les plus dangereux.

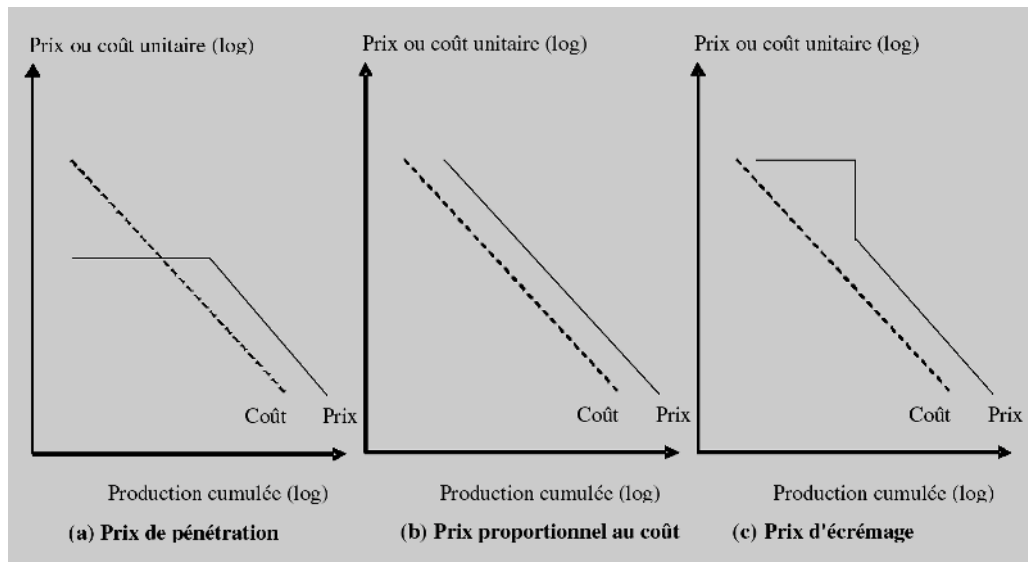


Figure 8.10 – Détermination d'un prix en fonction de la courbe d'expérience

La stratégie de prix illustrée par la figure 8.10b est plus fréquente notamment parce qu'elle est moins risquée : le prix est réduit au fur et à mesure de la baisse des coûts.

La stratégie de prix d'écramage illustrée à la figure 8.10c préfère, au contraire d'une stratégie de pénétration, privilégier les profits à court terme au détriment d'un avantage concurrentiel interne.

Si la production cumulée suscite la baisse des coûts escomptée et si la firme dominante peut protéger le bénéfice de l'expérience acquise, l'effet d'expérience conduit à créer une barrière à l'entrée de concurrents nouveaux et à produire un avantage-coût pour l'entreprise leader. Les firmes ayant une part de marché faible auront des coûts inévitablement plus élevés et subiront de lourdes pertes si elles fixent leur prix à hauteur du prix de la firme dominante. En outre, la firme qui détient la part de marché la plus élevée bénéficiera de liquidités plus importantes qu'elle pourra investir dans de nouveaux équipements ou de nouveaux procédés qui renforceront son avance.

Les effets d'expérience peuvent donc être à l'origine de disparités élevées entre les coûts de firmes de même taille, mais ayant inégalement réussi à valoriser ce potentiel par des investissements de productivité.

5.5 Les limites de la loi d'expérience

La loi d'expérience n'est pas d'application universelle ; elle se vérifie principalement dans les activités où un volume supérieur confère un avantage économique et où les effets d'apprentissage sont importants (Abernathy et Wayne, 1974). Plus précisément, les situations où la loi d'expérience se manifeste peu sont les suivantes :

- le potentiel d'apprentissage est peu élevé ou la part de la valeur ajoutée dans le produit est peu importante ;

- l'impact de l'effet d'expérience est annihilé par un concurrent ayant une faible part de marché mais qui bénéficie d'une réduction de coût plus importante que celle des autres concurrents en raison d'une autre source de réduction de coûts, parmi celles présentées au début de cette section ;
- un concurrent ayant une faible part de marché bénéficie d'un effet d'expérience plus important que celui des autres concurrents en raison d'une supériorité technologique ;
- les différences d'expérience sont rapidement annihilées par des innovations dans le produit ou dans le procédé qui aboutissent à des technologies nouvelles ou améliorées et, par conséquent, à une courbe d'expérience différente ;
- l'effet d'expérience existe, mais ne peut pas être exploité en raison d'une faible sensibilité au prix du marché ;
- un concurrent bénéficie d'une source d'approvisionnement privilégiée, qui lui donne un avantage-coût sans rapport avec sa part de marché relative ;
- des facteurs stratégiques autres que la part de marché relative affectent la rentabilité, par exemple, des interventions légales, des éléments de différenciation appréciés par les acheteurs.

Ce dernier point est particulièrement important. Une entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent disposant d'un avantage-coût irrattrapable peut se défendre de deux manières :

- soit en adoptant une *stratégie de différenciation* qui lui permettra de compenser son handicap de prix de revient par un prix de vente supérieur accepté par le marché en raison des qualités distinctives détenues : c'est la stratégie de la fuite vers une plus haute valeur ajoutée décrite à la figure 8.1 ;
- soit en adoptant une stratégie basée sur l'*avance technologique* qui la situera sur une courbe d'expérience plus favorable, neutralisant de ce fait l'avantage coût détenu par le leader.

La loi d'expérience n'est donc pas d'application générale, loin s'en faut. Le contraire signifierait que tous les « petits » concurrents, ceux dont la part de marché est nettement plus faible que celle des leaders d'un secteur, sont condamnés à des performances médiocres, voire à disparaître. Or, il est évident que les faits contredisent cette proposition (voir Hamermesh *et al.*, 1978 et Simon, 1996). L'application de la loi d'expérience doit donc se faire avec prudence, en vérifiant bien le respect des hypothèses à la base de cette loi.

6

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL INTERNATIONAL

Traditionnellement, la théorie du commerce international considère l'avantage comparatif des nations, tels que les ressources naturelles, la force de travail, la valeur de la monnaie, etc. comme les sources principales de la compétitivité d'un pays. Plus récemment, les économistes ont porté leur attention sur la question de savoir comment un pays, un gouvernement ou même une industrie privée pouvait modifier les conditions de travail dans un pays en vue de créer ou de renforcer la compétitivité de ses entreprises au plan international. C'est Michael Porter (1993) qui incontestablement est le leader dans ce domaine de recherche.

La compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis. Il leur est favorable d'avoir dans leur propre marché des concurrents puissants, des fournisseurs dynamiques et des clients exigeants. (Porter, 1993, p. 70).

6.1 Les déterminants de la compétitivité internationale

Pourquoi telle nation connaît-elle la réussite dans une industrie donnée ? Dans chaque pays, l'environnement de l'entreprise se révèle plus ou moins favorable à l'éclosion d'avantages concurrentiels selon quatre paramètres.

1. *Les facteurs.* Quelle est la position de la nation dans le domaine des facteurs de production, tels que les ressources naturelles, le personnel qualifié ou l'infrastructure nécessaire à l'exercice de l'industrie ? Porter montre que, même si les facteurs de production sont très importants, ce qui importe le plus est la capacité du pays à créer, à renouveler et à développer ces facteurs.
2. *La demande.* Quelle est la nature et l'importance de la demande intérieure ? La qualité de la demande intérieure est plus importante que la quantité dans la détermination d'un avantage concurrentiel. Par qualité, Porter entend une demande intérieure très compétitive et exigeante.
3. *Les industries en amont et apparentées.* Le pays possède-t-il des industries amont et apparentées qui soient compétitives sur le plan international ? La détention d'un avantage concurrentiel dans des industries en amont produisant des composants utilisés en aval confère aux entreprises domestiques des avantages potentiels dans de nombreuses industries.
4. *La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.* Quelles sont les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises et quelle est la nature de la concurrence internationale ? Porter remarque qu'il n'existe pas de stratégie qui soit universellement applicable.

Chaque paramètre, et l'association des quatre, créent le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises.

6.2 La composition de la demande intérieure

Dans l'analyse de la composition de la demande intérieure, Porter identifie trois situations qui favorisent particulièrement l'acquisition d'un avantage concurrentiel national.

1. Les entreprises d'un pays sont bien placées pour acquérir un avantage concurrentiel dans des segments globaux qui représentent *une part importante de la demande intérieure mais ne répondent qu'à une demande faible du marché mondial*. Ces segments, perçus comme peu attractifs par les concurrents étrangers, recevront par contre une attention prioritaire de la part des entreprises nationales qui, de ce fait, pourront se ménager un avantage concurrentiel.

Un bon exemple est celui d'Airbus. Airbus Industries a identifié un segment de marché délaissé par Boeing ainsi que par les autres constructeurs américains et correspondant à un avion de capacité relativement élevée destiné à de courts trajets. Le besoin était patent en Europe où l'on compte nombre de grandes villes proches les unes des autres par voie aérienne et desservies par quelques compagnies seulement, une situation très différente de la situation américaine.

2. L'obtention d'avantages concurrentiels par les entreprises nationales sur un segment donné dépend du *degré de sophistication et d'exigence dont font part les clients locaux*. Une telle demande procure aux entreprises locales un aperçu instructif de la complexité et de la spécificité des besoins potentiels au niveau global. Le degré d'exigence de la demande intérieure contraint les firmes locales à toujours viser le niveau le plus élevé en termes de qualité, de richesse de gamme et de service.

Les Japonais accordent un grand intérêt aux articles servant à l'écriture : en effet, jusqu'à une époque récente, tous les documents devaient être manuscrits, car il n'existait aucune machine reproduisant les caractères de l'écriture japonaise ; la calligraphie dénote un haut degré d'instruction et de culture. Ce sont les entreprises japonaises qui ont innové dans le domaine du stylo, où elles sont aujourd'hui les leaders mondiaux.

D'une manière générale, l'examen des *passions nationales* est instructif : la passion des Allemands pour les voitures, des Britanniques pour le jardinage, des Américains pour les spectacles ; ces passions sont souvent à l'origine de l'existence d'une industrie nationale hautement compétitive.

3. Le fait que certains besoins soient d'abord exprimés par la clientèle domestique avant de l'être par les clientèles étrangères constitue une source d'avantages pour les entreprises locales, puisque *la demande locale anticipe des besoins appelés à se généraliser*. Cette anticipation est importante non seulement parce qu'elle encourage le développement de produits nouveaux, mais aussi parce qu'elle stimule un perfectionnement sans relâche des produits existants et une capacité à être présent sur des segments émergents.

« En matière d'aide sociale et d'environnement, les entreprises suédoises et danoises sont en avance sur les États-Unis. Les entreprises suédoises et danoises ont réussi dans de nombreuses industries liées à la protection de l'environnement, telles que les équipements de contrôle de la qualité de l'eau, où elles ont bénéficié d'un effet d'anticipation. » (Porter, 1993, p. 102).

De même, le penchant des Américains pour une certaine facilité se répand largement dans les autres pays et fait la fortune de la restauration rapide, du marché des cartes de crédit et des biens de grande consommation.

La composition de la demande intérieure est à la base de l'avantage concurrentiel des nations. Les effets des conditions de la demande sur l'avantage concurrentiel dépendent des autres facteurs évoqués plus haut. Dans la concurrence globale, les firmes qui réussissent sont aussi les firmes qui affrontent une âpre concurrence domestique et qui, par là même, sont contraintes de progresser et d'innover.

L'essentiel

La notion d'avantage concurrentiel renvoie à la supériorité du produit d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs. On distingue deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe basé sur un pouvoir de marché dû à une valeur supérieure apportée à l'acheteur et l'avantage concurrentiel interne basé sur la productivité qui génère un avantage-coût. La capacité d'une entreprise d'exploiter son avantage concurrentiel dépend non seulement de la force de ses concurrents directs, mais également d'autres forces telles que les entrants potentiels, les produits de substitution et le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. L'intensité de la concurrence directe varie en fonction du pouvoir de marché détenu par chaque concurrent. Le résultat de la différenciation est de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, de créer une fidélité à la marque et de réduire la sensibilité au prix. La notion de capital de marque est un bon indicateur du pouvoir du marché. C'est ce type de situation concurrentielle qui est recherché par le marketing stratégique. Une autre manière de se ménager un avantage concurrentiel consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts grâce à une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. Dans beaucoup d'industries, des opportunités de réductions des coûts existent lorsque la production cumulée d'un produit (l'expérience) augmente. L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet de se ménager une barrière à l'entrée par un avantage-coût. Au plan international, Porter a identifié quatre déterminants de l'avantage concurrentiel d'un pays auxquels les autorités publiques peuvent se référer pour créer un climat compétitif favorable.

Questions et problèmes

1. Quelles différences voyez-vous entre une situation d'oligopole différencié et une situation de concurrence monopolistique ?
2. Quelles sont les perspectives de défense pour une petite entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent agressif qui bénéficie d'un avantage-coût irrattrapable ?
3. Quelles sont les stratégies de réaction qui peuvent être envisagées par une entreprise leader dans son marché et qui se voit attaquée sur le plan du prix par un concurrent détenant une très faible part de marché ?
4. Analysez les menaces issues de la rivalité élargie dans les secteurs suivants : le courtage d'assurances des particuliers, l'industrie typographique, le cinéma.
5. Donnez un exemple d'avantage concurrentiel externe défendable pour chacun des secteurs suivants : eaux minérales, assurances-incendie, machines outils très spécialisées.
6. Choisissez un produit qui vous semble différencié parmi : le RAV4 de Toyota, les shampoings Herbal Essence, les cafés du commerce équitable Oxfam, le quotidien satyrique *Le Canard enchaîné*, les fenêtres de toit Velux, les ordinateurs Mac. Évaluez l'efficacité de cette différenciation.
7. La société Duratex fabrique des machines outils utilisées dans des applications industrielles très spécialisées. Cette société a la possibilité de fabriquer une machine destinée à un marché nouveau représentant un potentiel absolu de 100 machines. Ce marché connaît en outre une évolution technologique très rapide. L'étude de marché réalisée auprès des acheteurs potentiels a montré que le prix de vente maximum acceptable était de deux millions d'euros, alors que le département R & D estime le coût moyen du montage de la première machine à trois millions d'euros. Dans le passé, pour des productions similaires mais pas identiques, l'entreprise a bénéficié d'une pente d'expérience de 75 %. Le directeur financier n'est pas favorable à l'adoption de cette activité nouvelle, considérant que le prix du marché est trop bas. Vous êtes chargé d'étudier ce dossier et de formuler une recommandation circonstanciée.
8. Montrez les similitudes et les différences entre les effets d'échelle et les effets d'expérience.
9. Un industriel qui vient de prendre connaissance de la théorie de l'effet d'expérience vous fait ce commentaire : « Moi, cela fait trente ans que je suis dans le secteur et je peux vous assurer que je n'ai jamais vu mes coûts se réduire, bien au contraire ». Vos commentaires ?

Références bibliographiques

- ABELL Derek F., HAMMOND John S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- ABERNATHY William, WAYNE Kenneth (1974), « The Limits of the Experience Curve », *Harvard Business Review*, Vol. 52, September-October, pp. 109-118.
- BERGEN M., PETERAF M. A. (2002), « Competitor Identification and Competitor Analysis : a Broad-based Managerial Approach », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, Iss. 4/5, pp. 157-169.
- BON Jérôme, LOUPPE Albert (1980), *Marketing des services publics : l'étude des besoins de la population*, Paris, Éd. d'Organisation.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1968), *Perspectives on Experience*, Boston, Mass.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1998), *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley & Sons.

- CHAMBERLIN Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- CHETOCHINE Georges (1997), *Stratégies d'entreprise face à la tourmente des prix*, Rueil Malmaison, Éd. Liaisons.
- DI SCIULLO Jean (1993), *Le Marketisme*, Paris, Éd. Juris Service.
- FOX K.A. (2001), « Invisible Competition : some Lessons Learned », *Journal of Business Strategy*, Vol. 22, Iss. 4, pp. 36-38.
- HAMERMESH Richard G., ANDERSON M. Jack, HARRIS J. Elizabeth (1978), « Quand les plus petits sont les plus rentables », *Harvard-L'Expansion*, Automne.
- HILL Sam I., MCGRATH Jack, DAYAL Sandeep (1998), « How to Brand Sand ? », *Strategy & Business/Booz, Allen & Hamilton*, Second Quarter, pp. 22-34. <http://www.strategy-business.com/press/16635507/16333>
- KERIN Roger A., MAHAJAN Vijay, VARADJAN P. Rajan (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Boston, Mass., Allyn and Bacon.
- KOTLER Philip, ANDREASEN Alan R. (2007), *Strategic Marketing for not Profit Organization*, 7th Ed., England Woods Cliffs N.J., Prentice Hall.
- LOCHRIDGE Richard K. (1981), *Strategies in the 1980s*, The Boston Consulting Group Annual Perspective.
- PORTER Michael (1982), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- PORTER Michael (1993), *L'Avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterÉditions.
- PORTER Michael (1996), « What is Strategy ? », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- PRAHALAD Coimbatore K., HAMEL Gary (1990), « The Core Competence of the Corporations », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- SIMON Hermann (1996), *The Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- THOMAS Roger (1993), « The Valuation of Brands », *Marketing and Research Today*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 80-90.
- THOMPSON D.H. (1981), « The Experience Curve Effect on Costs and Prices : Implications for Public Policy », in BALDERSTON F.E., CARMAN J.M., NICOSIA (Eds.), *Regulation of Marketing and Public Interest*, New York, Pergamon Press.
- WRIGHT T.P. (1936), « Factors Affecting the Cost of Airplanes », *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3, pp. 16-24.