

Chapitre II: Dynamique des rivalités

Dans le premier chapitre, on a parlé des interrelations, et de la concurrence comme état. Les différentes situations de monopole, oligopole, etc. rendent la concurrence plus ou moins forte. Secteur = relations directes; filières = relations amont/aval; arène stratégique = relation substitut/complémentaire.

Section 1: Un environnement contraignant

Le point de référence est la structure de marché. Cette structure serait déterminée par certaines conditions de l'offre et/ou de la demande. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent pas manipuler ces conditions. En fait, ce sont les conditions qui s'imposent aux entreprises. On peut seulement constater cette situation. De plus, la structure de marché déterminerait le comportement des firmes face à la situation de concurrence. **Structure Comportement Performance (SCP)**. Cependant, ces conditions sont données par l'environnement et les acteurs n'ont pas d'action, de poids sur cet environnement. Cela crée donc des contraintes. Par exemple, on peut dire que la mondialisation s'impose à tous le monde, mais on peut aussi dire que la mondialisation est le résultat de stratégies de firmes.

Les conditions de « l'offre »

Elles peuvent avoir une incidence sur le nombre d'offres si on est en concurrence, monopole, etc.). Offre = produit/service. Pour produire, on a besoin de ressources. Il existe différentes catégories de ressources (plus ou moins importantes selon le type de production). En effet, la combinaison n'est pas identique selon si on produit une voiture ou un stylo.

Il existe des ressources matérielles (de matières premières). Dans l'optique néo-classique, le degré de rareté de ces matières premières est le plus important. Si le degré de disponibilité de matière première est très important, il rend possible l'augmentation du nombre d'offres et de demandeurs. Ce degré de rareté agit, cependant, plus souvent en tant que contrainte. Il peut aussi se construire en partie: certaines firmes avaient pour stratégies de contrôler la totalité des ressources mondiales dans certains type de matières, ce qui leur permettait de contrôler le degré de rareté. ENRON: grâce à différentes stratégies, cette firme a réussi à créer des pénuries d'électricité en Californie. Certaines stratégies jouent pour créer des raretés relatives.

Le progrès technique se traduit matériellement. La **production** de l'offreur dépend:

- **des matières premières**
- **des ressources plus ou moins rares**
- **des ressources humaines**: il faut aussi prendre en compte si il y a assez de main d'œuvre pour produire dans un pays. De plus, la main d'œuvre doit être qualifiée. Par exemple, il y a quelques années, en France, on manquait de médecins, il a donc fallu appeler des médecins étrangers.
- **des ressources financière**: il faut un certain nombre de crédit pour développer la production à travers l'investissement. Ce régime de crédit peut être influencé par la politique monétaire d'un pays (qui le rend plus ou moins facile/difficile). De plus, les banques ont des stratégies propres, sélectives.
- **de la disponibilité des équipements/technologies**: depuis longtemps, la loi protège les innovations (brevet): cela permet notamment de créer des situations de monopole.
- **Des caractéristiques réglementaires**: cela comprend l'intervention des pouvoirs publics. Cette réglementation peut limiter quantitativement l'accès à certaines professions. Elle limite donc le nombre d'offres (ex: vendeurs de tabac, médecins, etc.). D'autres professions sont « décourageantes » car la réglementation établit un nombre de normes à respecter (ex: si on veut créer une banque, la procédure est très difficile). Les réglementations sont plus ou moins importantes selon les métiers mais il n'existe pas un seul métier qui ne doit pas répondre à des normes (qu'elles soient sanitaires, etc.). Ces réglementations sont aussi le

produit de la demande des professionnels eux-mêmes. Car derrière toute règle, il y a des avantages pour certains et des inconvénients pour d'autres.

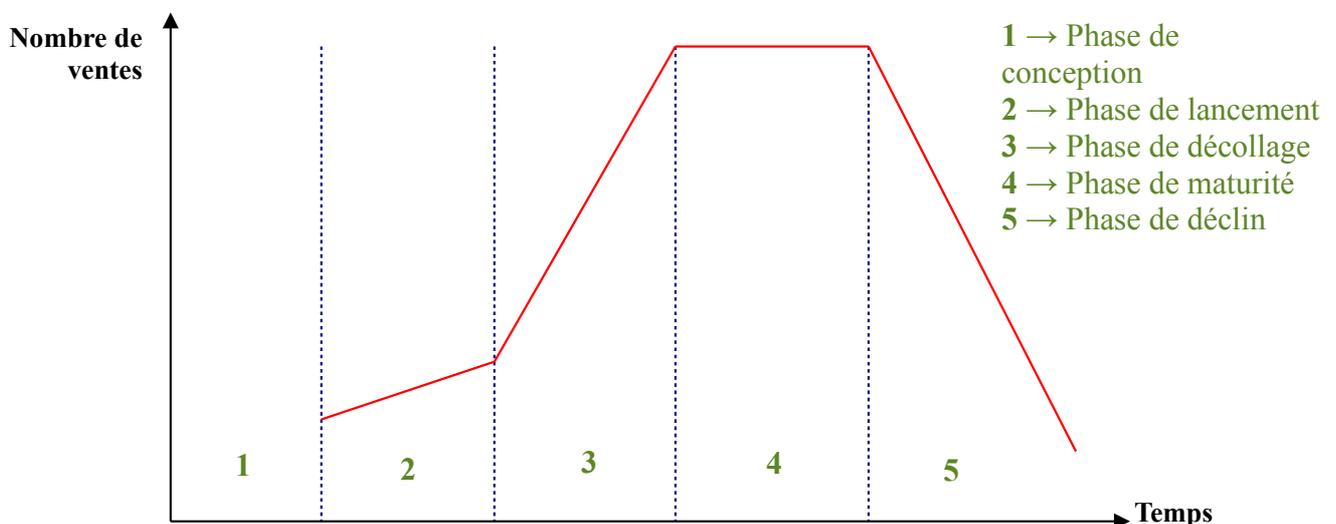
- **des caractéristiques du produit:** la **durabilité** (si le produit est périssable ou durable: par exemple, les produits agricoles doivent être vendus rapidement, on ne peut donc pas faire une production énorme car on ne peut pas les stocker. Ces caractéristiques dépendent aussi de l'évolution technologique et de l'évolution des équipements), la **transportabilité** (si le produit est facilement transportable, si le prix de transport n'est pas prohibitif par rapport à la valeur du produit. Par exemple, il n'existe pas de commerce international de gravier ou de sable car il coûterait plus cher de les transporter que la vraie valeur de ces produits. Ces produits permettant de fabriquer du béton, on est donc obligé d'avoir une production locale de béton).

Il faut donc une **adaptation aux disponibilités en ressources**. Ces contraintes s'imposent aux entreprises, sans qu'elles y soient pour quoi que ce soit. Ces contraintes peuvent être aussi bien un enjeu qu'un instrument dans la rivalité. Elles donnent des avantages à certains et des inconvénients à d'autres.

Les conditions de la «demande»

Ces conditions expliquent comment le nombre de demandeurs pourrait varier. La demande varie en fonction:

- **de la sensibilité au prix:** si le prix augmente, le nombre de demandeurs diminue; si le prix diminue, le nombre de demandeurs est sensé augmenter. On essaie de mesurer la sensibilité au prix pour voir si les demandeurs sont sensible à une variation de prix sur un certain produit. **L'élasticité du prix** est un indicateur qui compare les variations de prix et les variations de la demande. Cette élasticité peut prendre n'importe quelle valeur. Plus l'élasticité tend vers zéro, plus les consommateurs ne sont pas sensibles aux variations. Les variations peuvent aussi être proportionnelles (l'élasticité est alors égale à 1). Si l'élasticité est inférieure à 1, les consommateurs sont moins sensibles aux variations de prix. Si elle est supérieure à 1, les consommateurs sont plus sensibles aux variations de prix. Cet indicateur permet d'observer des comportements, mais ne donne pas d'explications à ces comportements.
- **de la saturation:** c'est une situation où la quasi-totalité des consommateurs ont acheté le produit (ex: les produits ménagers (machine à laver ≈ 96% des ménages français)). On arrive à saturation, on ne peut pas augmenter physiquement le nombre d'acheteurs. Les entreprises qui offrent peuvent donc se retrouver dans des situations plus difficiles de rivalité. Cette situation peut aussi développer l'exportation.
- **du cycle de vie d'un produit:**



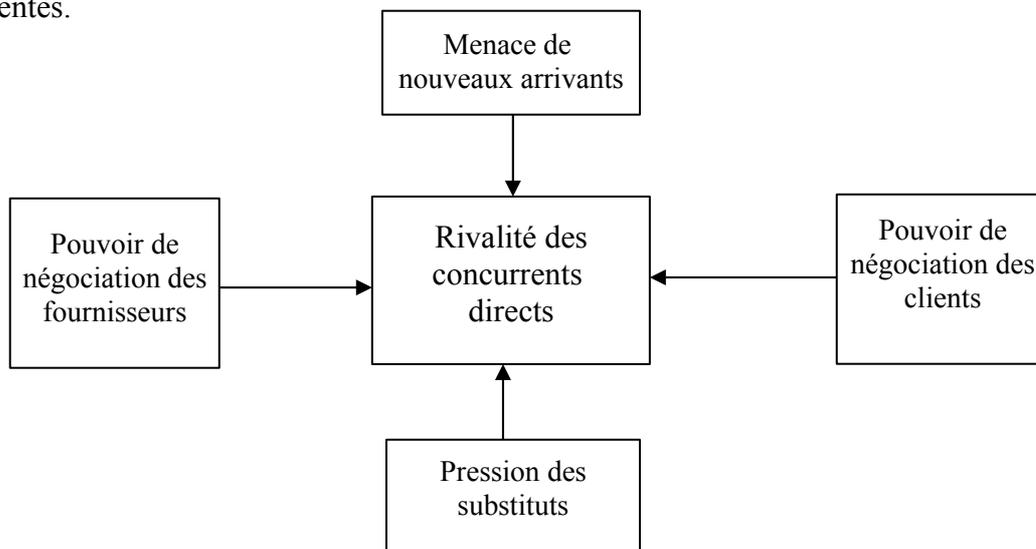
Les phases de conception et lancement ne concernent qu'une seule firme (qui pourrait donc être en

situation de monopole. (Plusieurs firmes peuvent réfléchir au même produit en même temps). Pendant la phase de décollage, le nombre d'offreurs s'accroît. Elle peut aussi être décrite comme une phase de concurrence. Attention: si tous les offreurs arrivent à vendre leurs produits, cela signifie qu'il n'y a pas forcément de concurrence entre le grand nombre d'offreurs. Cependant, la rivalité devient plus intense lors de la phase de maturité: si une firme veut voir ses ventes augmenter, elle est obligée d'aller piquer la clientèle d'une autre entreprise. Pendant la phase de déclin, il y a de moins en moins de clientèle, les rivalités peuvent donc être plus fortes. Si on veut garder un certain niveau de clientèle, cela se fait donc encore plus au détriment des autres. Selon la phase, le nombre d'offreurs peut être plus ou moins grand mais cela ne signifie pas forcément qu'il y a une rivalité (du moins, elle est vraiment perceptible dans les dernières phases). La rivalité peut être atténuée à partir du moment où les capacités de production s'accroissent mais pas au point d'avoir une surproduction. Depuis quelques années, on observe des phases de lancement qui en sont déjà pratiquement au même stade que la phase de décollage. Parfois, on observe aussi des phases de décollage rapides, mais directement suivies par une phase de déclin (qui peut aussi être suivie par une autre phase de décollage): par exemple, les effets de mode. Afin de conserver sa clientèle ou d'en récupérer, il faut innover, changer le produit, le faire évoluer afin que le consommateur déjà équipé rachète le produit (ex: prime à la casse, etc.). Même si un secteur est en déclin, il peut plus ou moins se maintenir: ex: avant, on utilisait les lampes à pétrole, aujourd'hui, non. Cependant, aujourd'hui, on les utilise en tant qu'objet de décoration.

- **des goûts et des préférences** des consommateurs.

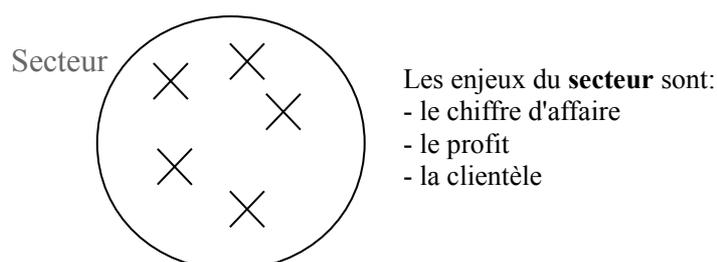
Section 2: Un environnement changeant, espace de jeux stratégiques

M. Porter, économiste américain, distingue **5 forces concurrentielles**, qui sont de natures différentes.



A – La rivalité des concurrents directs

Elle correspond au champ **secteur**:



Les firmes établissent des stratégies d'évitement, elles ne cherchent pas forcément l'affrontement car cela coûte cher. De même, qu'elles peuvent chercher à récupérer de la clientèle, mais surtout, à

garder leur propre clientèle. La rivalité des concurrents directs est renforcée par:

- **la faible croissance des ventes** (voir « cycle de vie d'un produit »).
- **le niveau élevé des coûts fixes**: cela signifie que les investissements matériels ont été coûteux.
- **les surcapacités intermittentes**: l'existence de surcapacité de production peut être due à une mauvaise estimation ou de choix délibérés (qu'on peut aussi appeler « barrière à l'entrée »).
- **la différenciation des produits**: certaines différenciations peuvent être plus ou moins faciles. A priori, la différenciation réduit l'intensité des rivalités car se différencier = se mettre à part (on se protège, on est quasiment en situation de monopole). On est pas comparable, on se protège donc des rivaux. La différenciation peut se faire par l'introduction d'innovations, de nouvelles technologies, des services spéciaux (ex: Darty), par le marketing/la publicité, etc. Attention: si tous le monde se différencie, la différenciation change de statut: elle devient en tant que telle une arme de rivalité car elle ne sert plus à se protéger des concurrents (ex: pour les chaussures de sport, la différenciation ne se fait pas sur les prix mais sur l'image de la marque).
- **l'image de marque forte**: peut se faire par la différenciation des produits.
- **les coûts de changement**
- **la concentration et l'équilibre**
- **la diversité des concurrents**: plus il y a d'offreurs, plus cela peut créer des situations de conflits. De plus, un secteur peut avoir plusieurs firmes mais avec seulement quelques-unes dominantes. En revanche, si chaque firme est de poids égal, cela peut conduire à des affrontements (pas systématique, et par cycle car l'affrontement coûte cher aux firmes. Elles ne peuvent donc pas être en conflit perpétuellement).
- **les implications stratégiques**
- **les barrières à la sortie**