

# La stratégie concurrentielle (1) – Types d'acteur

- Déterminer l'avantage concurrentiel de l'entreprise . Lequel choisir ?
- Déterminer & anticiper les stratégies des concurrents ?
- Définir une stratégie d'évolution concurrentielle dans le temps, sur le territoire & scénariis ?

« Une stratégie concurrentielle est une stratégie qui met en pace une action offensive ou défensive pour créer une position par rapport aux concurrents » Kotler & Dubois

Fiche méthodologique développée par Isabelle Wallart – tous droits déposés

**STRATEGIE CONCURRENTIELLE = OBJECTIF CONCURRENTIEL ( Type d'acteur) + AVANTAGE CONCURRENTIEL + ALTERNATIVES STRATEGIQUES FACE AUX CONCURRENTS + EVOLUTION DANS LE TEMPS**

## Leader

Acteur dominant, Référence du segment,  
C'est la plus forte Part de marché,  
Le plus gros budget communication  
Système de distribution le plus étendu  
Animateur du marché ( innovation, prix ...)  
Généraliste ( couverture du marché)

### ENJEUX

- Conquête de PM/ Rentabilité à LT
- Développer le marché
- Ne pas laisser la concurrence se développer

### Accroître la demande globale

(Recherche de nouveaux utilisateurs ou de nouvelles utilisations; d'augmentation des volumes de vente)

### Protéger la part de marché

- Politique de brevet, de différenciation

### Stratégie offensive

( Attaque frontale, guerre des prix ...)

### Stratégie défensive

- L'innovation et l'avance technologique.
- La couverture du marché via une distribution intensive et une multiplication des variétés des produits
- La lutte publicitaire.

### Etendre la part de marché

( Attaque par les prix, extension du réseau de distri)

### Réduire la part de marché

Abandon volontaire de segments jugés non rentables

## Challenger

Acteur dominant, 2ème position sur le marché .  
La part de marché relative /Leader ne doit pas être trop faible ( ou des moyens pour l'atteindre)

### ENJEUX

- Devenir le Leader à MT (Adopte comme référence le leader actuel.
- Attaque ou Croissance externe ( élimination /absorption de petits concurrents)

Même offre de base que le leader mais avec des améliorations (attributs) déterminantes ou avec un prix plus faible

C'est l'acteur à la fois le plus attaqué ( par le leader mais aussi les suiveurs) .. Et aussi agressif ( pour augmenter sa PM)

## Suiveur

Détient une part de marché faible et a un comportement adaptatif par rapport au leader. Certains suiveurs connaissent une meilleure rentabilité que les leaders de leurs marchés respectifs

### ENJEUX

- Rechercher la rentabilité à CT
- Trouver sa place sur le marché ou imiter le leader

### Esquiver

Eviter toute confrontation directe avec les acteurs dominants

### Imiter le leader ( parfois)

Et non pas le challenger, dans ses décisions tactiques, suivre ses niveaux de prix, son type d'implantation, son style de publicité

### Segmenter

Miser sur une segmentation et sur une différenciation

### Innover & Investir en R&D

### Être souple

Conservé une grande souplesse structurelle afin de pouvoir supporter les aléas du marché et éventuellement se désengager

## Spécialiste

Référence produit sur un créneau particulier ( généralement étroit)  
Positionnement produit très clair. Image Forte.  
Cette stratégie est rentable, mais dans le court terme, car chaque créneau, après un certain temps attire des concurrents. De ce fait, si le spécialiste ne multiplie pas ses créneaux, ses chances de survie restent limitées. Donc, il faut s'adapter avec l'évolution technologique.

### ENJEUX

- Rechercher la rentabilité à CT
  - Trouver sa place sur le marché
- Plutôt une stratégie d'entrée (ou tant que l'avantage concurrentiel est défendable & rentable)

### Trouver une niche

Intervenir sur un créneau profitable mais peu attractif pour la concurrence où la concurrence est quasi-impossible soit :  
Parce que ce créneau demande une grande spécialisation technologique.  
Parce qu'il est lié à une image de marque très particulière.

### Protéger son marché

Etablir des barrières à l'entrée ( technologie, image, différenciation)  
développer des compétences hyper distinctives

### Se faire reconnaître

## Autres rôles

## Pionnier

## MDD

## Nouvel entrant

A quel moment conquérir le leadership ?

# La stratégie concurrentielle (2) – ANALYSE DE L'OFFRE : STRUCTURE DE MARCHÉ

Fiche méthodologique développée par Isabelle Wallart – tous droits déposés

Marché :

POIDS PIONNIER LEADER CHALLENGER SUIVEUR SPÉCIALISTE MDD NOUVEL ENTRANT  PRINCIPAL	CONCURRENTS	PERFORMANCE	PRESENCE	INNOVATION	FORCES & FAIBLESSES /ENT
	NOM & CARACTÉRISTIQUES	PM : RAPPORT DE FORCE /ENTREPRISE : CA ( ANNÉE): NIVEAU DE PRIX:  A-T-IL AMÉLIORÉ SA PERFORMANCE?	TYPE DE COMMERCIALISATION: NBRE DE POINTS DE VENTE:  A T –IL RENFORCÉ SA PRÉSENCE?	INNOVANT : DERNIER NOUVEAU NP : CHANGEMENT :  A-T-IL APPORTÉ DE LA NOUVEAUTÉ AU MARCHÉ ?	ATOUT DU CONCURRENT :  TALON D'ACHILLE :  PLUS DE L'ENTREPRISE /CONCURRENT :  A BENCHMARKER SUR :

## Surveillance des concurrents

5 à 10 concurrents de 1er rang

Les acteurs qui renforcent leur présence

effectif ↗  
spectre d'activité ↗  
nouveaux segments de marché ↗  
position concurrentielle ↗  
réseau commercial ↗  
nouveau partenariat ↗

Les acteurs qui augmentent leur performance

CA ↗  
marge ou VA ↗  
tarifs ↘  
a pris des clients ↗  
des ratios financiers ↗

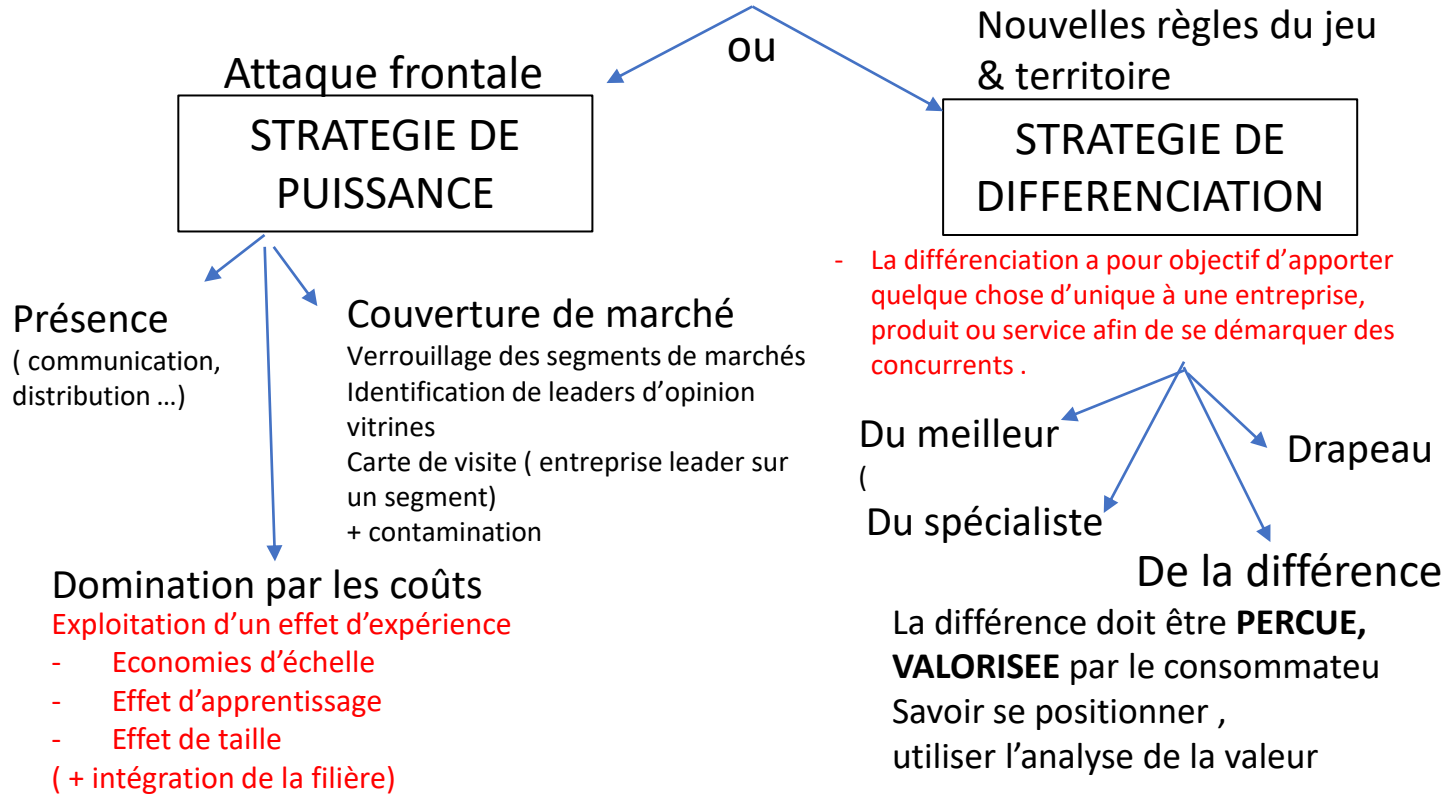
Les acteurs qui font évoluer le marché

nouveau segment de marché ↗  
nouvelle alliance ↗  
nouveau dirigeant ↗  
nouvelle vision du métier ↗  
nouveaux équipements ↗

# La stratégie concurrentielle (3) – Quel avantage concurrentiel ?

STRATEGIE CONCURRENTIELLE = OBJECTIF CONCURRENTIEL ( Type d'acteur) + AVANTAGE CONCURRENTIEL + ALTERNATIVES STRATEGIQUES FACE AUX CONCURRENTS + EVOLUTION DANS LE TEMPS

Comment combattre la concurrence ?



## LIMITES

**MOYENS** nécessaires

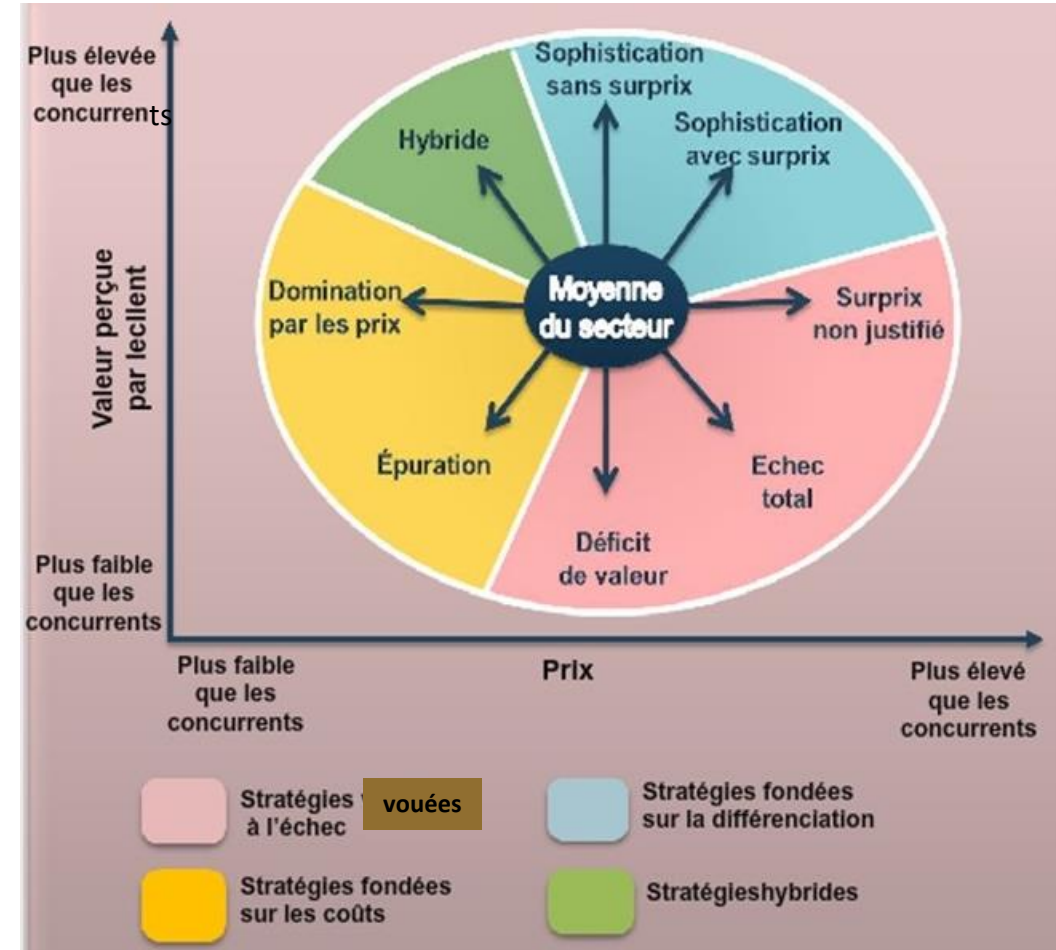
La **RIGIDITE, STANDARDISATION**

Difficulté à s'adapter à un bouleversement

**TECHNOLOGIQUE** majeur

Il faut être dans un secteur où le **PRIX** est un Facteur clé de succès

## Horloge stratégique de Faulkner et Bowman ( 1995)

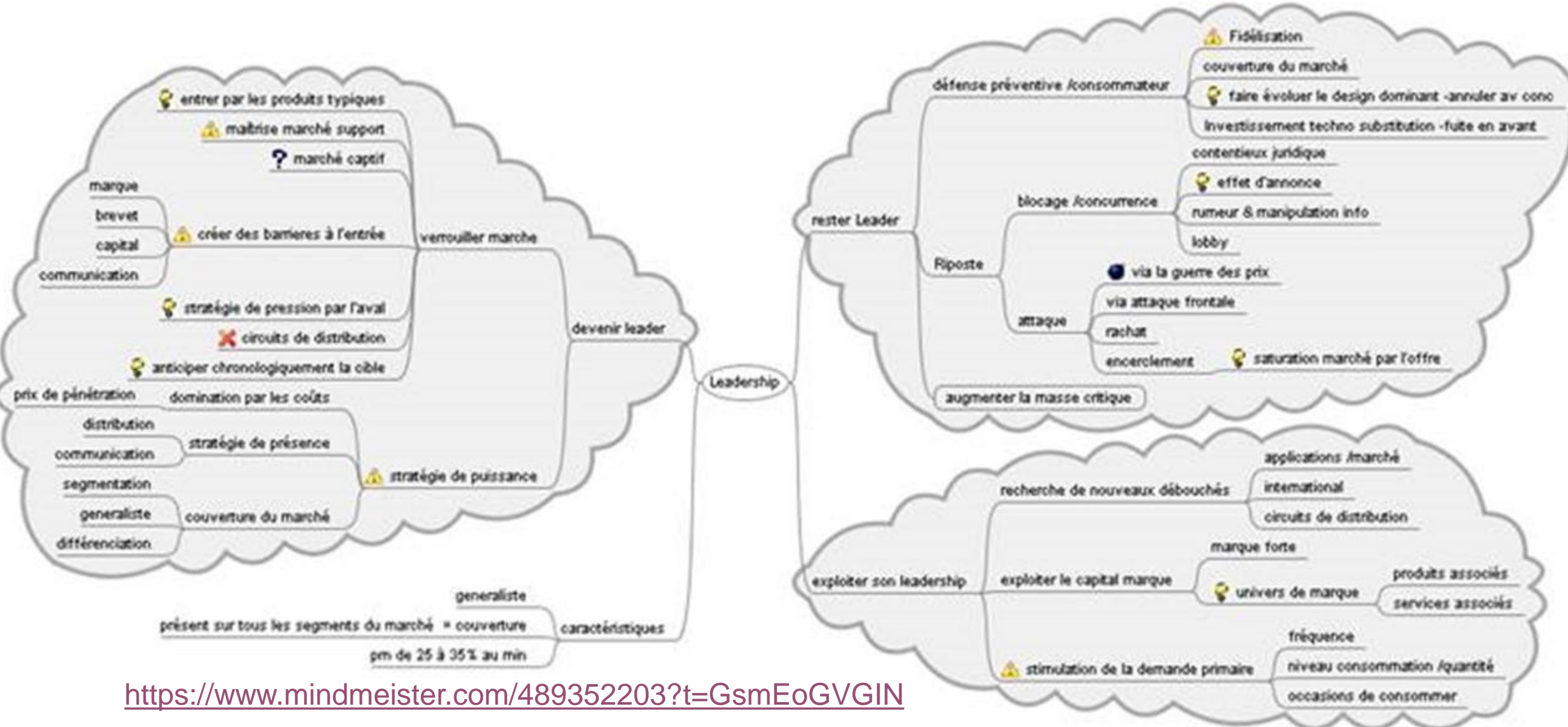


Synthèse de la construction d'un avantage concurrentiel qui repose sur des choix en termes de prix et de valeur perçue par les clients

# La stratégie concurrentielle(4) – Les alternatives stratégiques de conquête du leadership

Fiche méthodologique développée par Isabelle Wallart – tous droits déposés

STRATEGIE CONCURRENTIELLE = OBJECTIF CONCURRENTIEL ( Type d'acteur) + AVANTAGE CONCURRENTIEL + ALTERNATIVES STRATEGIQUES FACE AUX CONCURRENTS + EVOLUTION DANS LE TEMPS



<https://www.mindmeister.com/489352203?t=GsmEoGVGIN>



# La stratégie concurrentielle (5) – Marketing Guerrier – Sun Tzu

Notice méthodologique développée par Isabelle Wallart – tous droits déposés

STRATEGIE CONCURRENTIELLE = OBJECTIF CONCURRENTIEL ( Type d'acteur) + AVANTAGE CONCURRENTIEL + ALTERNATIVES STRATEGIQUES FACE AUX CONCURRENTS + EVOLUTION DANS LE TEMPS

## RAPPORT DE FORCE INFERIEUR

### Attaque de coté ( si rapport de force inférieur )

concentrer ses forces sur une faiblesse

Région, Segment, déterminer et à comprendre les sources de mécontentements et d'insatisfaction des clients de la concurrence et s'engage à les satisfaire en leur offrant le produit ou le service désiré

- Stratégie de milieu de gamme ( version simplifiée du produit Leader) Ou Recherche de Prestige
- Nouveau circuit de distribution
- Amélioration du produit (plus de prestations pour un prix equivalent
- Stratégie de baisse des prix + réduction de coûts
- Prolifération des produits

### Guerilla :

Harcelement de petites attaques localisées et intermittentes  
Guerre des prix selectives, coups promotionnels, opérations commando, surencheres publicitaires, Publicité comparative

## RAPPORT DE FORCE SUPERIEUR

### Attaque frontale ( rapport de force 3/1 )

attaquer les points d'appui

+ masser ses forces

+ alignement pied à pied sur le terrain Produits/Prix/ Pub

### Encerclement ( rapport de force supérieur)

plusieurs attaques simultanées

Pour le forcer a se défendre sur plusieurs fronts



**L'écart :** Eviter toute confrontation avec le concurrent en s'attaquant à des marchés non tenus par lui.

### Contre offensive :

Attaque du marché de l'autre (intimidation)

Par exemple géographie ( Nescafé europe contre General food (maxwell) en lyophilisé aux USA)



### Défense mobile :

Diversification, extension de gamme, innovation

### Défense d'avant poste :

Empêcher la pénétration par surprise par le développement de sous marques

### Défense préventive :

Attaque du concurrent avant qu'il ne déclenche les hostilités (Procter (Vizir) en même temps que Lever (Wisk) Ou effet d'annonce

### Repli stratégique :

Abandon des segments les moins significatifs

Pour mieux consolider ses positions sur les segments importants

# La stratégie concurrentielle (6) – L'échiquier stratégique

STRATEGIE CONCURRENTIELLE = OBJECTIF CONCURRENTIEL ( Type d'acteur) + AVANTAGE CONCURRENTIEL + ALTERNATIVES STRATEGIQUES FACE AUX CONCURRENTS + EVOLUTION DANS LE TEMPS

