

# Stratégie d'entreprise

## Les dynamiques concurrentielles

---

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Pourquoi les dynamiques concurrentielles ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Panorama des dynamiques concurrentielles</b> .....	<b>3</b>
<b>Stratégie de dissuasion et de conciliation</b> .....	<b>3</b>
<b>Les formes de stratégies de dissuasion et de conciliation</b> .....	<b>4</b>
<b>Stratégie de distanciation</b> .....	<b>5</b>
<b>Les vecteurs de réussite</b> .....	<b>5</b>
<b>Stratégie de coopération</b> .....	<b>5</b>
<b>Les avantages de la stratégie de coopération</b> .....	<b>6</b>
<b>Stratégie de rupture</b> .....	<b>6</b>
<b>Les avantages de la stratégie de rupture</b> .....	<b>7</b>
<b>Les inconvénients de la stratégie de rupture</b> .....	<b>7</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>8</b>
<b>Références</b> .....	<b>8</b>

# Préambule

## Objectifs

Ce cours porte sur les dynamiques concurrentielles.

Il pour objectif spécifique de mieux comprendre quelles sont les dynamiques concurrentielles et de connaître les principales approches des dynamiques concurrentielles.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer pourquoi l'on parle de dynamique concurrentielle. Cela nous conduira à faire un panorama des dynamiques concurrentielles. Pour ensuite présenter les 4 principales approches, avec les stratégies de dissuasion et de conciliation, les stratégies de distanciation, puis les stratégies de coopétition, et enfin les stratégies de rupture.

## Introduction

Pendant longtemps, la stratégie a été pensée et mise en œuvre comme quelque chose de très linéaire : « je pense un plan et je le mets en œuvre ».

Les dynamiques concurrentielles consistent à penser un peu différemment la stratégie par rapport aux approches plus classiques de la concurrence telles que le modèle de Porter ou des outils comme l'analyse PESTEL.

Il s'agit donc d'intégrer plus finement les caractéristiques d'un marché appréhendé comme un écosystème et de prendre en compte les évolutions du monde économique (mutations rapides et imprévisibles, urgence, nécessité de flexibilité stratégique...) pour changer la manière de penser la stratégie.

Il ne s'agit plus de s'interroger sur « comment positionner mon activité et gagner un avantage concurrentiel dans un environnement connu ? » (La structure d'un secteur d'activité) mais davantage de deviner ou d'anticiper « comment le profil de la structure d'un secteur d'activité change ainsi que les règles de participation dans un nouveau jeu évoluent ? »

## Pourquoi les dynamiques concurrentielles ?

Concrètement, il s'agit de prendre en compte différemment la notion de concurrence, en la considérant comme ayant 4 caractéristiques spécifiques :

- Dynamique et processuelle : la concurrence évolue tout le temps, selon un processus mal connu. Dans de nombreux secteurs, la concurrence est si dynamique que tout avantage

concurrentiel ne peut être que temporaire (plus de stratégie de long terme possible). Tout avantage concurrentiel devient transitoire (plus de rente) ;

- Comportementale : ces évolutions conduisent à modifier les comportements et les réactions des entreprises ;
- Instables : les évolutions proviennent de vecteurs difficiles à identifier a priori et difficile à circonscrire ;
- Volontariste et discontinue : les environnements concurrentiels sont le fruit de décisions réalisées par les chefs d'entreprises.

A partir de ces 4 caractéristiques spécifiques, on considère donc que les logiques concurrentielles évoluent : elles sont davantage interactionnelles ; relationnelles ; dynamiques. Elles conduisent donc à de nouveaux comportements en raison de cette « hyper-compétition » caractérisée par des environnements dans lesquels la fréquence et l'amplitude et l'agressivité des manœuvres stratégiques créent une situation de déséquilibre permanent. Un environnement hyperconcurrentiel pousse les entreprises à considérer leur avantage concurrentiel comme temporaire.

## Panorama des dynamiques concurrentielles

A partir de ces postulats, on peut donc identifier des dynamiques concurrentielles différentes et donc des stratégies spécifiques.

Les 4 stratégies clés :

- **Stratégie de dissuasion et de conciliation ;**
- **Stratégie de distanciation ;**
- **Stratégie de coopération ;**
- **Stratégie de rupture.**

Ici, on considère que les actions initiées par une firme sont susceptibles de déclencher les réactions différentes parmi les firmes concurrentes.

## Stratégie de dissuasion et de conciliation

Elles sont conçues et adaptées en fonction de la réaction des concurrents. Il s'agit donc ici d'avoir une vision dynamique de l'environnement concurrentiel et de mettre en place des stratégies en fonction des réactions passées des concurrents. Dans ce cadre, la veille stratégique est particulièrement importante pour anticiper les comportements stratégiques.

Pour mettre en place des **stratégies de dissuasion et de conciliation**, on sera donc particulièrement attentif à la réputation de réactivité, voire d'agressivité des entreprises.

La réaction des concurrents dépend donc de la stratégie :

- Certaines stratégies conduisent les concurrents à faire la même chose. Par exemple, la plupart du temps une stratégie de réduction des prix entraîne généralement en réponse une réduction des prix de la part des concurrents et enclenche une guerre des prix. On parlera alors de **complément stratégique** : les stratégies conduisent les concurrents à renchérir en faisant le même type de stratégie ;
- D'autres stratégies conduisent les concurrents à adopter une stratégie alternative. Par exemple, la plupart du temps, si une entreprise décide d'augmenter sa quantité de production, les concurrents vont chercher à baisser leur propre quantité s'ils veulent maintenir leurs profits. On parlera alors de **substitut stratégique** : les stratégies qui conduisent les concurrents à adopter la stratégie inverse.

Ainsi, les stratégies adoptées seront différentes selon que l'on veut être **agressif** ou **conciliant** avec les concurrents :

- Dans les cas de compléments stratégiques, l'agressivité d'une entreprise conduit les autres à être plus agressives ;
- Dans des cas de substituts stratégiques, l'agressivité d'une entreprise conduit les autres à être moins agressives.

## Les formes de stratégies de dissuasion et de conciliation

Il existe plusieurs formes de stratégies de dissuasion et de conciliation qui dépendront donc, comme nous venons de le voir, d'une volonté d'agressivité ou de conciliation de la part des entreprises :

- **Fat cat** : il s'agit ici de surinvestir pour développer ses produits ou ses marchés mais en se montrant conciliant. Ici, l'entreprise parie sur une réaction de conciliation de la part des concurrents ;
- **Puppy dog** : il s'agit de sous investir pour apparaître inoffensif envers les concurrents et ainsi éviter une guerre des prix et envoyer le signal que la conciliation est possible. Ici, l'entreprise anticipe qu'une action agressive produira une réaction agressive et donc elle cherche à l'éviter ;

- **Top Dog** : il s'agit de surinvestir pour être en position d'être dur (guerre des prix possible). Ici l'entreprise fait le pari que le concurrent se soumettra. C'est donc investir plus pour bloquer l'entrée à de nouveaux entrants ;
- **Lean and Hungry** : il s'agit de sous investir au début pour se montrer dur et agressif ensuite.

## Stratégie de distanciation

Les stratégies de distanciation consistent à mettre en place des actions qui permettent d'être le premier sur un marché.

Ces stratégies ont 4 avantages spécifiques. Elles permettent :

- D'avoir une meilleure connaissance du marché ;
- D'établir une réputation pour la marque et d'obtenir la loyauté du consommateur ;
- D'acquérir les ressources nécessaires qui seront difficiles à imiter ;
- De bénéficier de l'effet d'expérience et éventuellement d'économies d'échelle.

## Les vecteurs de réussite

Afin de réussir, le premier entrant doit avoir (Teece, 1986) :

- Une capacité à s'appropriier la valeur créée ;
- Des ressources utilisables ou développables rapidement ;
- Une internationalisation (ne pas externaliser).

## Stratégie de coopération

La coopération est la simultanéité d'une stratégie de collaboration et de concurrence.

Dit autrement, c'est une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs économiques qui, par ailleurs, sont des concurrents.

Ce mot « coopération » est un mélange des deux mots : coopération et de compétition. Elle consiste pour une entreprise à conserver son intégrité tout en partageant certaines de ses ressources avec certains de ses concurrents. Il s'agit d'une stratégie, qui permet de coopérer sur des projets spécifiques, ou de développer un produit particulièrement complexe par exemple.

La coopétition consiste à conjuguer deux savoir-faire d'entreprises concurrentielles afin de donner naissance à un produit ou un service commun dont l'affichage vis-à-vis du client final pourra être soit une enseigne partenariale, soit demeurer sous l'apparence des deux enseignes.

Sony et Samsung : l'alliance pour la conquête du marché du téléviseur LCD. C'est ainsi que Sony et Samsung ont créé en 2003 la coentreprise S-LCD pour donner naissance à une nouvelle génération de téléviseurs LCD. Sony, alors leader sur le marché de la télévision a eu besoin de la technologie de Samsung concernant les écrans plats. Cette alliance a permis à Samsung de se positionner sur ce marché. En 2006, Samsung et Sony sont devenus les deux premiers constructeurs de télévision LCD. Ces deux firmes ont considéré que la création d'une alliance leur permettrait, d'une part de créer un avantage mutuel par rapport aux autres concurrents et, d'autre part, que la complémentarité de leurs expertises permettrait de pousser la frontière de la technologie. Dans ces deux pays (la Corée et le Japon), l'innovation technologique est considérée comme une fierté nationale. Rappelons également que ces entreprises ont dû dépasser une très forte rivalité nationale suite à la colonisation de la Corée par le Japon au début des années 1900.

## Les avantages de la stratégie de coopétition

Les avantages de la stratégie de coopétition :

- L'accès à des ressources et à des compétences rares ;
- L'obtention d'une taille critique ;
- L'accroissement du pouvoir sur le marché ;
- Le développement du capital social et relationnel ;
- La neutralisation d'un concurrent ;
- L'ouverture et la création de nouveaux débouchés.

## Stratégie de rupture

La stratégie de rupture consiste à proposer un produit ou un service, novateur et disruptif qui permettra de rompre avec les habitudes du marché.

Il s'agit en ce sens de chercher à échapper à l'hyper-compétition.

Cette stratégie conduit l'entreprise qui la met à œuvre à redéfinir les frontières de son secteur d'activité et à transformer le contenu de l'offre pour actualiser les modalités de création et de répartition de la valeur.

On parle de stratégie de rupture dans le cadre d'innovations stratégiques ou de stratégie disruptives.

En ce qui concerne les clients, la finalité de la stratégie de rupture consiste à proposer une nouvelle valeur, c'est-à-dire un produit et/ou un service auquel le client n'a pas pensé. Cela s'oppose à l'approche traditionnelle de la stratégie où l'objectif consiste à identifier les besoins des clients puis à réfléchir au positionnement de l'offre par rapport à la concurrence.

L'entreprise cherche à réinventer le marché, ce qui implique une redéfinition des conditions de la rivalité concurrentielle en son sein. La conséquence ultime de la stratégie de rupture est d'écarter la concurrence voire de la rendre obsolète lorsque l'entreprise parvient à créer un nouveau marché qu'elle exploite seule.

## Les avantages de la stratégie de rupture

- Profiter d'un « Océan bleu ». Si l'offre est suffisamment innovante et différenciée de ce qui est proposé chez la concurrence, alors l'entreprise peut profiter d'un « océan bleu ». C'est-à-dire profiter d'un vide dans le marché actuel, s'y installer et s'y imposer comme pionnier. Cela revient parfois à créer un nouveau marché au sein duquel l'entreprise définit les règles et les standards ;
- Devenir leader du marché. Soit en ayant profité d'un « océan bleu », soit en ayant mené une innovation incrémentale sans relâche. Dans le cas où la marque arrive à créer un nouveau marché, il est impératif qu'elle poursuive son innovation pour conserver son statut de pionnier ;
- Image de marque. En proposant un produit significativement différencié et novateur, l'entreprise s'impose comme acteur du progrès technologique.

## Les inconvénients de la stratégie de rupture

- Financièrement risqué. Les investissements en R&D peuvent être conséquents et le retour sur investissement (ROI) faible ;
- Nécessite une étude de marché approfondie. Des études de marché doivent être menées pour réussir à cerner les attentes des consommateurs ainsi que pour effectuer le meilleur ciblage possible ;
- Expositions aux risques. Être le premier à lancer un produit innovant signifie aussi être le premier à s'exposer à tous les risques éventuels, notamment une insatisfaction de la clientèle pouvant avoir des répercussions médiatiques néfastes.

## Conclusion

Comprendre les dynamiques concurrentielles est essentiel pour bien positionner une entreprise sur son marché. Il s'agit d'appréhender ou d'anticiper les manœuvres stratégiques de concurrents pour proposer des approches et des positionnement originaux.

Il faut principalement retenir ici que la stratégie est dynamique et repose avant tout sur les actions et les réactions des différents concurrents.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.