

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

La capacité de l'entreprise à **s'adapter à son environnement** est un facteur fondamental de sa réussite.

➤ Qu'entend-on par environnement ?

3 niveaux
d'analyse

- Macro-environnement
- Mésio-environnement
- Micro-environnement

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le macro-environnement*

Le macro-environnement est constitué de toutes les **variables globales** qui peuvent avoir une dimension politique, économique, sociologique ou technologique.

L'entreprise n'a **pas d'influence directe** sur ces évolutions !



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le méso-environnement*

Toutes les **institutions sociales ou économiques** qui par leurs actions et leur décision sont en mesure d'influencer les choix stratégiques et les comportements de l'entreprise : Institutions, Lobby, Grands groupes, Etat, etc.

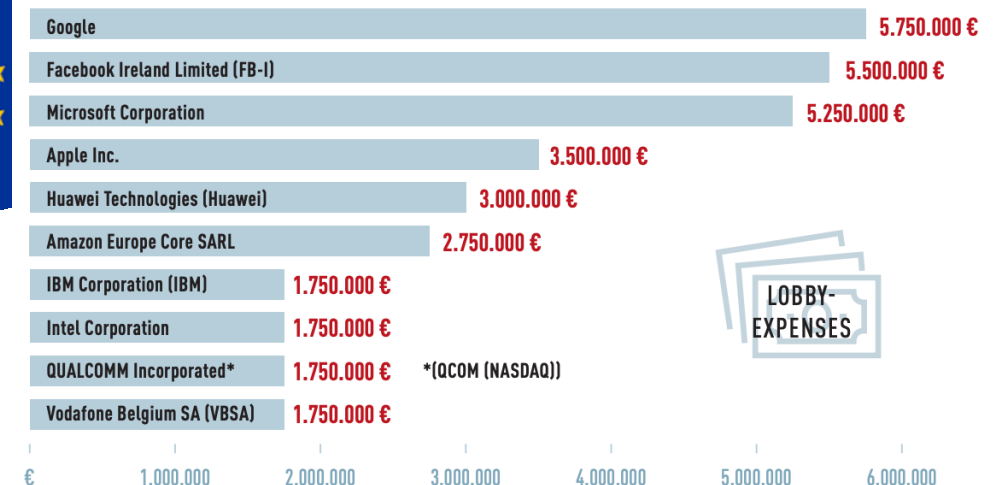
Enjeu de la législation :

- Créer une concurrence loyale entre les acteurs du numérique, notamment au profit des petites et moyennes entreprises et des start-up européennes ;
- Stimuler l'innovation, la croissance et la compétitivité sur le marché numérique ;
- Renforcer la liberté de choix des consommateurs européens.



Bruxelles – Union Européenne

TOP 10 LOBBY SPENDERS OF THE DIGITAL INDUSTRY¹⁷



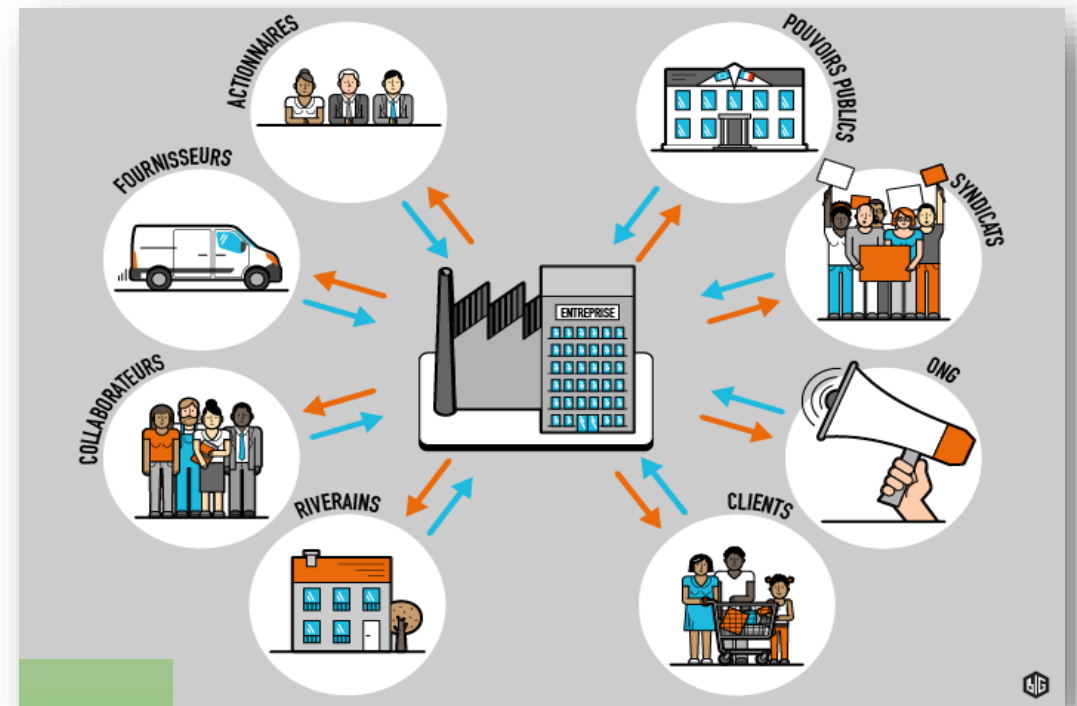
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

- *Le micro-environnement*

L'ensemble des acteurs qui sont en lien direct avec l'entreprise :

- Relations de marchés
- Relations industrielles
- Relations institutionnelles
- Relations financières



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

1. Les différents niveaux de l'environnement concurrentiel

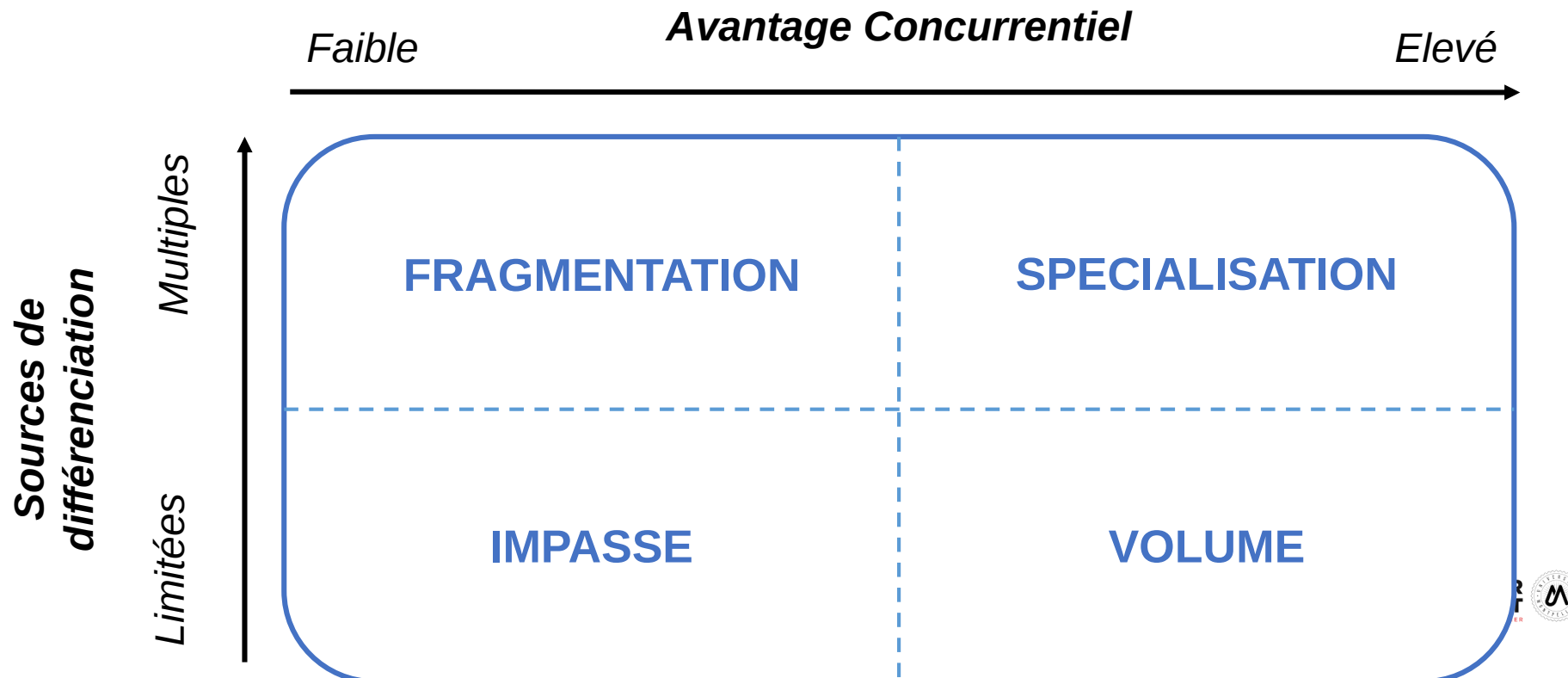
- La compréhension de l'environnement (macro, méso, micro) est essentielle pour anticiper la concurrence et construire une stratégie d'entreprise efficace.
- Une fois que l'entreprise a identifié les forces et contraintes de son environnement, elle doit analyser comment ces facteurs influencent sa position concurrentielle et sa capacité à créer de la valeur.
 - C'est ici qu'intervient **l'analyse de la dynamique concurrentielle.**

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Le cabinet BCG (Boston Consulting Group) propose d'étudier les systèmes concurrentiels dans lesquels évolue la firme de la manière suivante :



L'objectif est de comprendre quel est le type de concurrence qui structure le marché dans son ensemble et non pas uniquement le positionnement stratégique d'une seule entreprise !

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Facteurs clés de succès :

Capacité de réactivité et de souplesse
Capacité d'innovation
Tolérance au changement et à l'incertitude

Qualité, originalité et spécificité de l'offre
Proposition de services annexes
Image et réputation de l'entreprise
Base d'expertise clairement identifiée et reconnue

FRAGMENTATION

SPECIALISATION

IMPASSE

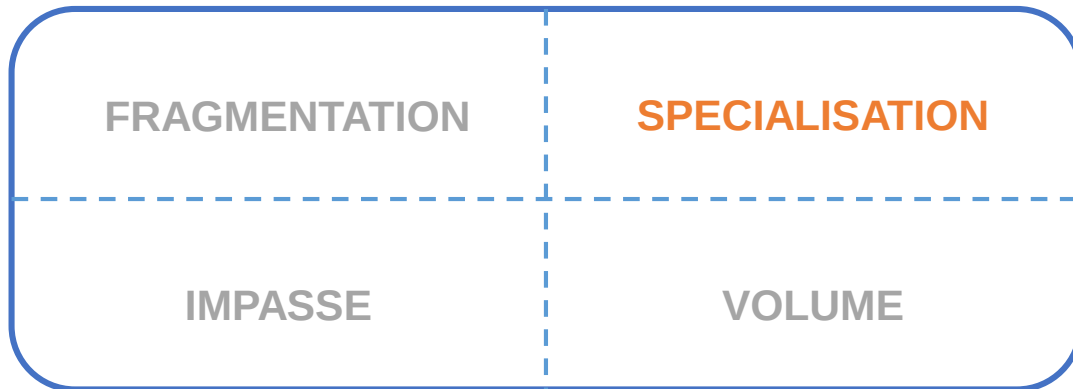
VOLUME

Rationalisation de l'ensemble du système productif
Préservation de la notoriété et de l'image de la firme

Taille de l'entreprise
Parts de marché
Maîtrise et réduction des coûts

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

- **Marché des véhicules électriques haut de gamme** évolue dans quel système concurrentiel ?



Sources de différenciation multiples :

- Performances technologiques (*autonomie, puissance, logiciels embarqués*).
- Image de marque premium et innovation (*Tesla, Porsche Taycan, Mercedes EQS*).
- Expérience utilisateur différenciée (*réseau de recharge exclusif, mise à jour logicielle, conduite semi-autonome*).

Avantage concurrentiel élevé :

- Les entreprises qui réussissent sur ce marché sont celles qui investissent massivement en R&D et qui créent des barrières à l'entrée.
- Il est difficile pour un nouvel entrant de rivaliser immédiatement avec Tesla, Mercedes ou Porsche sans expertise technologique ou image de marque forte.

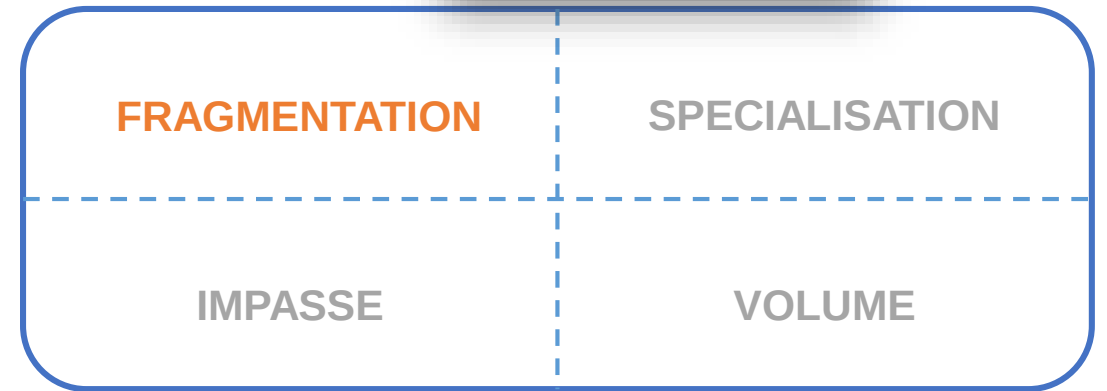
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

- **La restauration indépendante, traditionnelle** évolue dans quel système concurrentiel ?



Sources de différenciation multiples, mais moins valorisées et moins défendables par rapport à la spécialisation

- Le positionnement culinaire (ex : *restaurant végétarien, cuisine fusion, gastronomie moléculaire*).
- L'expérience client et l'ambiance (ex : *restaurants immersifs, dîner dans le noir, concept bar interactif*).
- L'origine et la qualité des ingrédients (ex : *circuits courts, bio, spécialités régionales*).
- Le service personnalisé (ex : *accueil familial, attention au client, événements privés*).
- L'implantation géographique (ex : *restaurant avec vue panoramique, localisation en centre historique*).

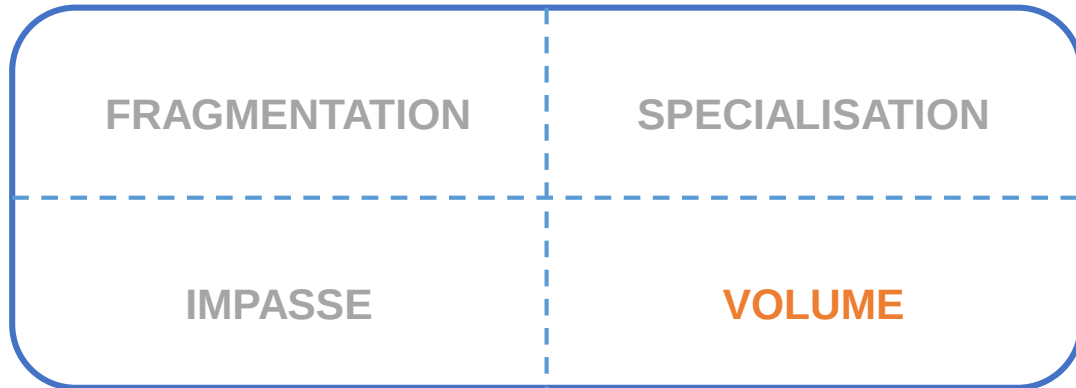


Avantage concurrentiel faible :

- Barrières à l'entrée faibles
- Pouvoir de négociation client et fournisseur limité

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

- **La restauration rapide, fast food** évolue dans quel système concurrentiel ?



Avantage concurrentiel important :

- Économies d'échelle massives
- Automatisation et optimisation des processus
- Franchise comme modèle économique

Sources de différenciation limitées

- Standardisation des produits et du service : Un Big Mac à Paris aura le même goût qu'un Big Mac à Tokyo ou New York. Cette uniformité crée une reconnaissance immédiate de la marque.
- Rapidité d'exécution : McDonald's mise sur une expérience fluide et rapide (drive, bornes de commande, optimisation du temps de préparation).
- Innovation logistique et marketing : Menu adapté aux goûts locaux, packaging optimisé, campagnes marketing massives.

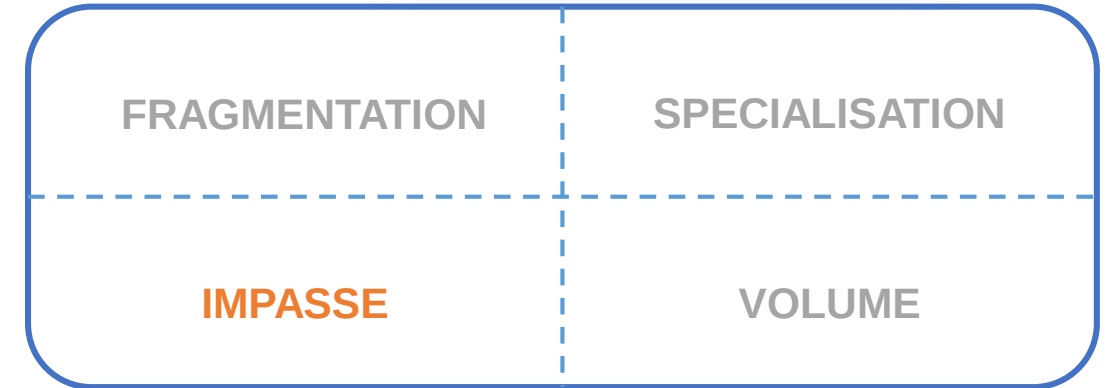
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

- **Le marché du streaming musical** évolue dans quel système concurrentiel ?



Sources de différenciation limitées

- Coût élevé des licences musicales reversées aux maisons de disques.
- Difficulté à se différencier (même catalogue musical entre concurrents).



Avantage concurrentiel faible

- Peu de leviers pour augmenter les prix, car les consommateurs sont sensibles au tarif.
- Le passage à des abonnements financés par la publicité n'est pas suffisant pour dégager une rentabilité pérenne.

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

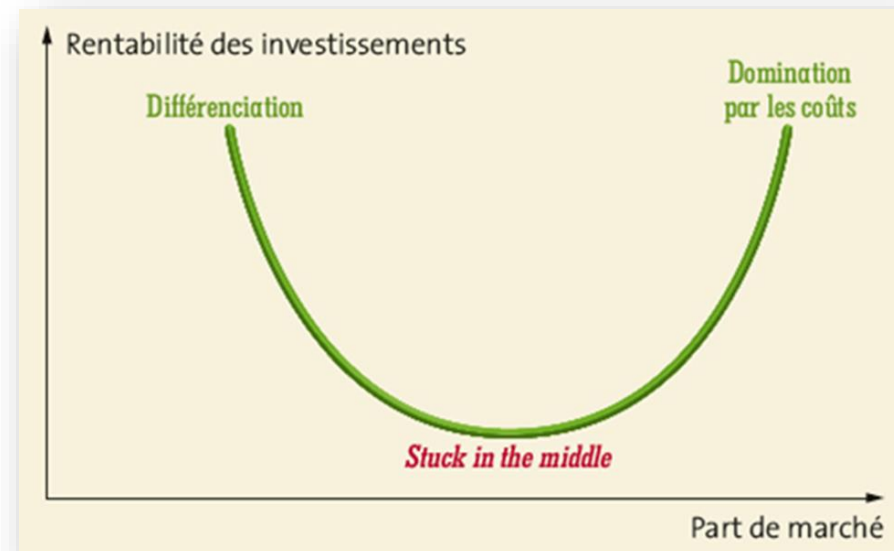
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

En effet, **en 1980**, M. Porter a avancé l'idée selon laquelle les positionnements les plus favorables dans un secteur d'activité quel qu'il soit étaient :

Soit la domination par les coûts ;
Soit une différenciation marquée.

Positionnement intermédiaire voué à l'échec



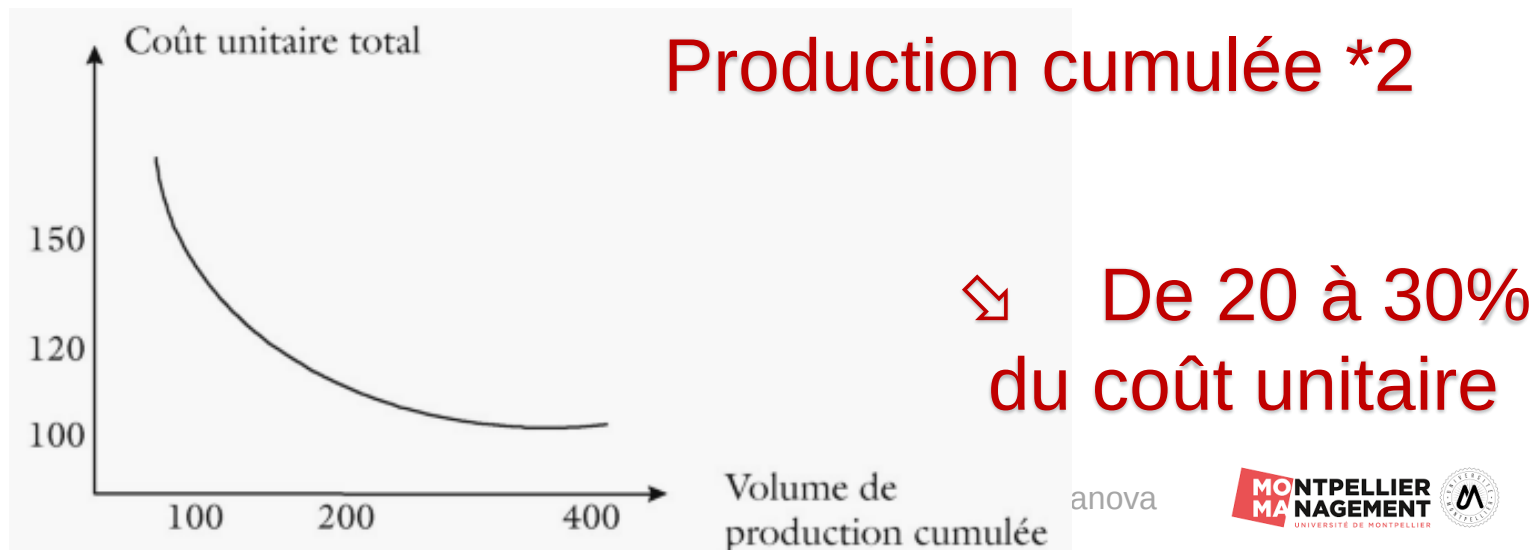
II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

Les activités de volume

Se base sur l'effet d'expérience : Cette notion a été formalisée à la fin des **années 1970** par le cabinet de conseil **BCG**



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

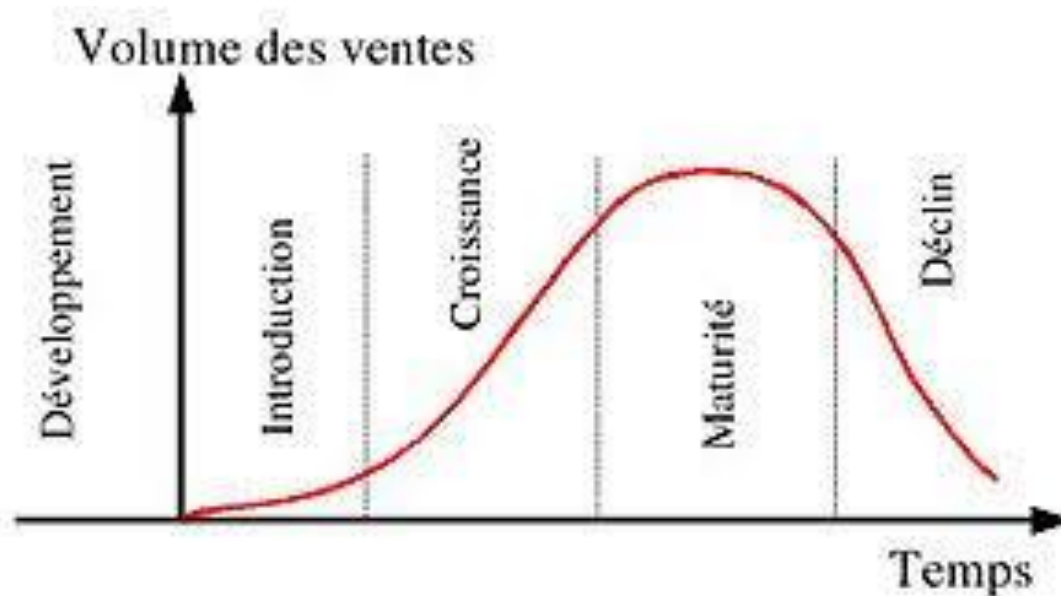
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group

- Les activités de volume

Objectif ➤ Augmenter fortement les volumes

Doublement de la production + rapide en **début de cycle de vie du produit**



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- Les activités de volume

La mise en place d'une activité de volume nécessitent un certain nombre de facteurs qui contribuent à la baisse des coûts :

Conditions

- Taux de **croissance de l'activité** important
- **Investissements** industriels et commerciaux importants

Conséquences

- **Pouvoir de négociation** + important (fournisseurs)
- **Economies d'échelles**
- Possibilité de devenir **Leader**

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- Les activités portant sur la différenciation

Il est possible de construire un avantage concurrentiel par **d'autres moyens** que l'augmentation des volumes produits. L'entreprise peut rendre son offre **plus attractive** que celle des concurrents.

Elle crée une **survaleur** en améliorant ses produits ou services et peut ainsi faire payer un surprix à ses clients.

Il s'agit de stratégies de différenciation.



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

L'avantage concurrentiel repose sur la **spécificité de l'offre** qui permet de se distinguer de l'offre standard.

Les critères de différenciation s'établissent à travers une analyse fine de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Les critères de différenciation :

- Différenciation par le produit
- Différenciation par le service
- Différenciation par la marque et l'image

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

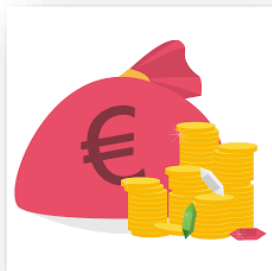
a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

✓ Différenciation par le produit

Offres améliorées

Surcoût de la sophistication



Offres épurées

Dégrader l'offre standard



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

✓ Différenciation par le service

Démarche qui implique : une **orientation marketing** et une recherche de **satisfaction client**

Facteur de différenciation dans des activités où les **produits sont banalisés**



20. Délivrer de façon **constante** la valeur ajoutée promise au client

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

✓ Différenciation par la marque

La différenciation peut reposer sur des **éléments moins tangibles** tels que l'image du produit



2012 Perte de brevet



II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

- ✓ Rapports différents avec les fournisseurs et les clients

Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles que celles qui suivent une stratégie de domination par les coûts au pouvoir des fournisseurs ou distributeurs.

L'enjeu c'est la qualité de l'offre > Possibilité de répercuter le coût des matières premières sur les prix.



Pai Cosmétiques

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

Les activités portant sur la différenciation

✓ Les principales difficultés de ce type de stratégies



- Maintenir le meilleur rapport qualité prix
- Préserver et renouveler sa différenciation
- Une différenciation trop coûteuse
- Négliger la spécificité de sa différenciation

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

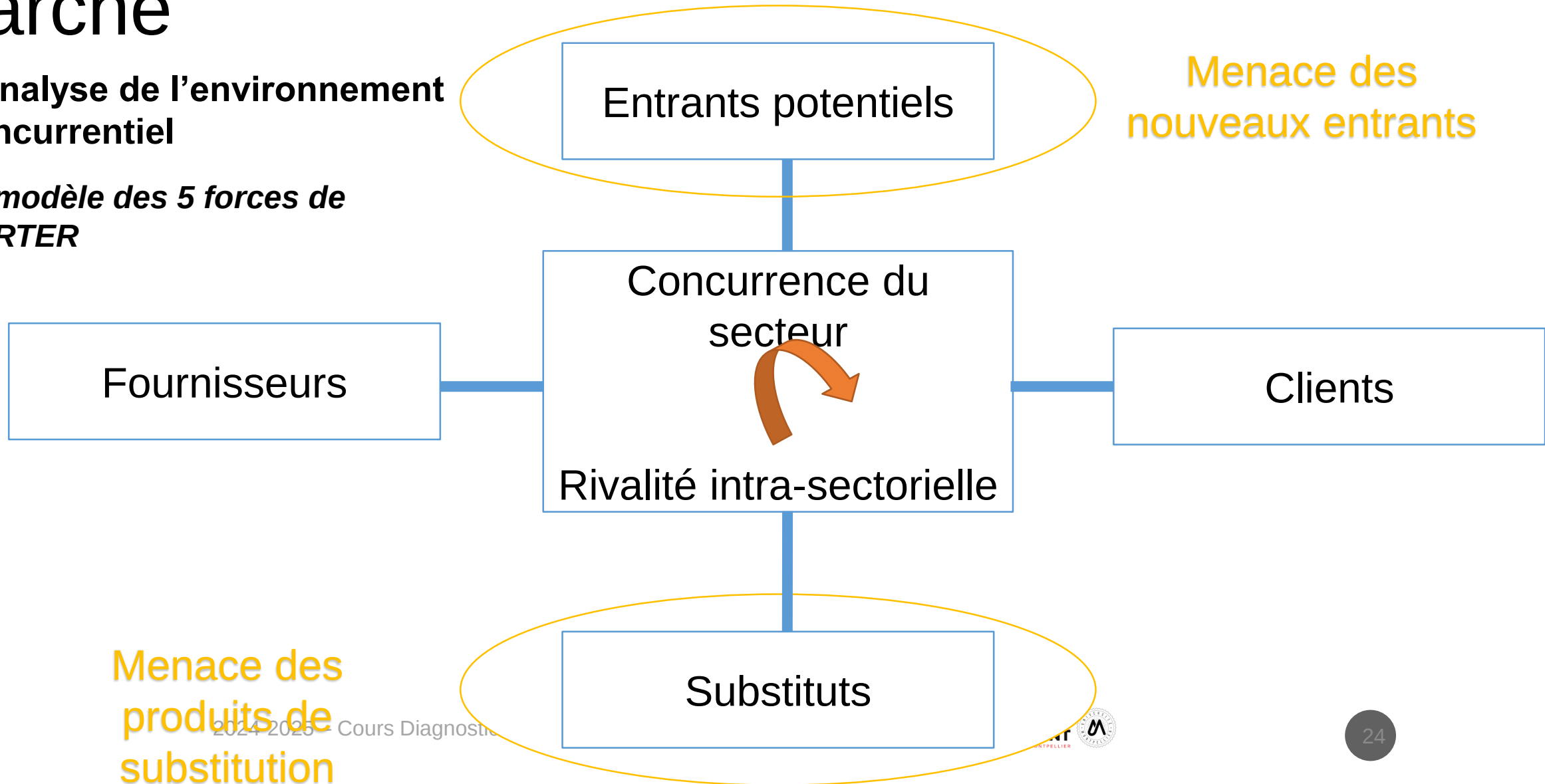
a) *Typologie des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group*

- Si la typologie des systèmes concurrentiels du BCG permet de catégoriser les systèmes concurrentiels, elle **ne suffit pas à comprendre les leviers de pouvoir** dans un secteur donné (au niveau micro). Le modèle des 5 forces de Porter offre une grille d'analyse qui éclaire ces enjeux.
 - Modèle des 5 forces concurrentielles de Porter > **Modèle systémique des forces à l'œuvre dans un secteur et pour une entreprise.**

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) Le modèle des 5 forces de PORTER

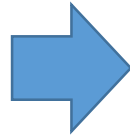


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

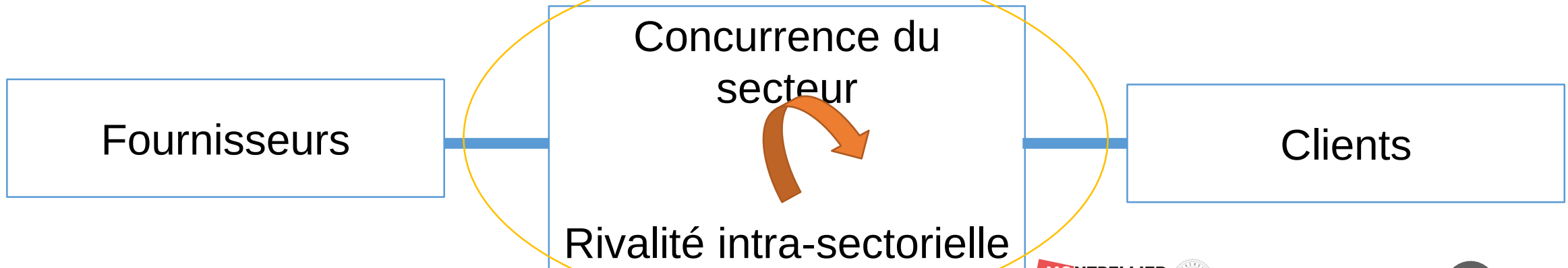
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

Rivalité entre les concurrents existants d'autant plus forte que ...



- La marché est à maturité
- Entreprises de tailles comparables
- Coûts fixes élevés
- Faible différenciation entre produits

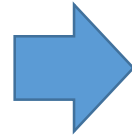


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

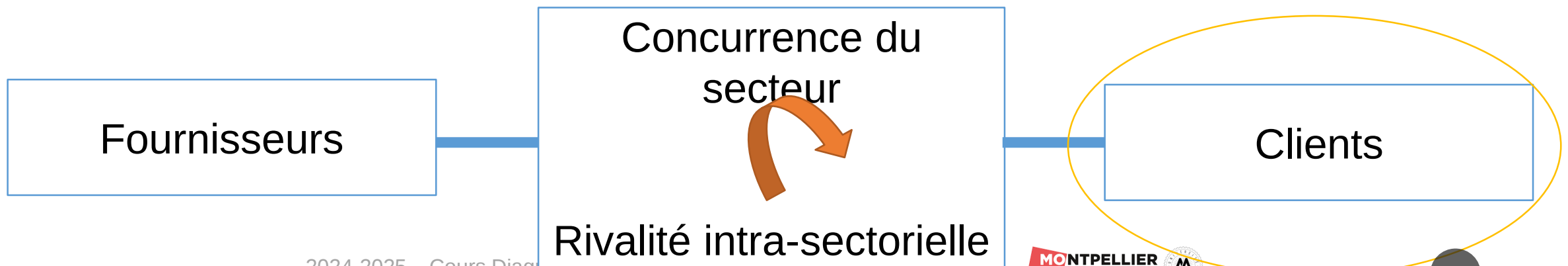
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

Les clients peuvent utiliser leur pouvoir de négociation afin ...



- D'obtenir un meilleur rapport qualité/ prix
- Contester certaines politiques
- Faire preuve de loyauté et de fidélité

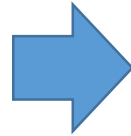


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

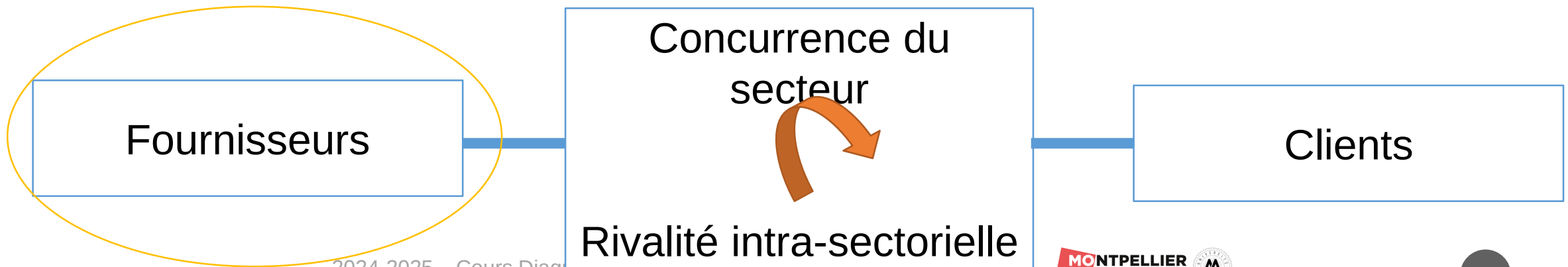
2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

Le pouvoir des fournisseurs se mesure à travers le degré de dépendance de l'entreprise :



- Concentration
- Substitution
- Essentialité

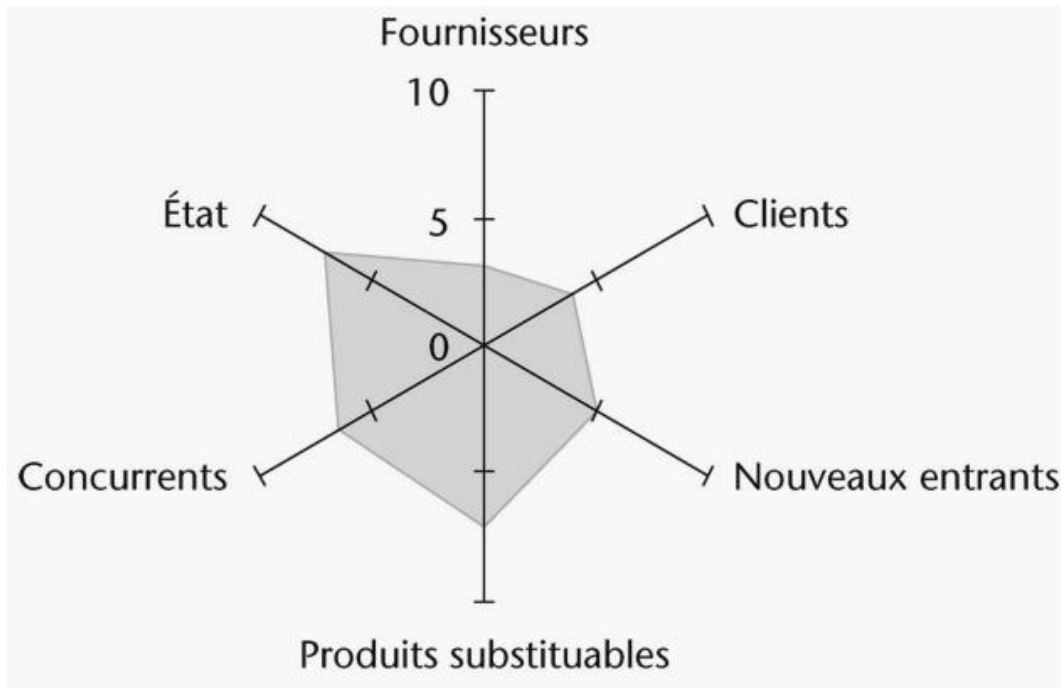


II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

2. L'analyse de l'environnement concurrentiel

b) *Le modèle des 5 forces de PORTER*

L'hexagone sectoriel (*Fréry, 2000*)



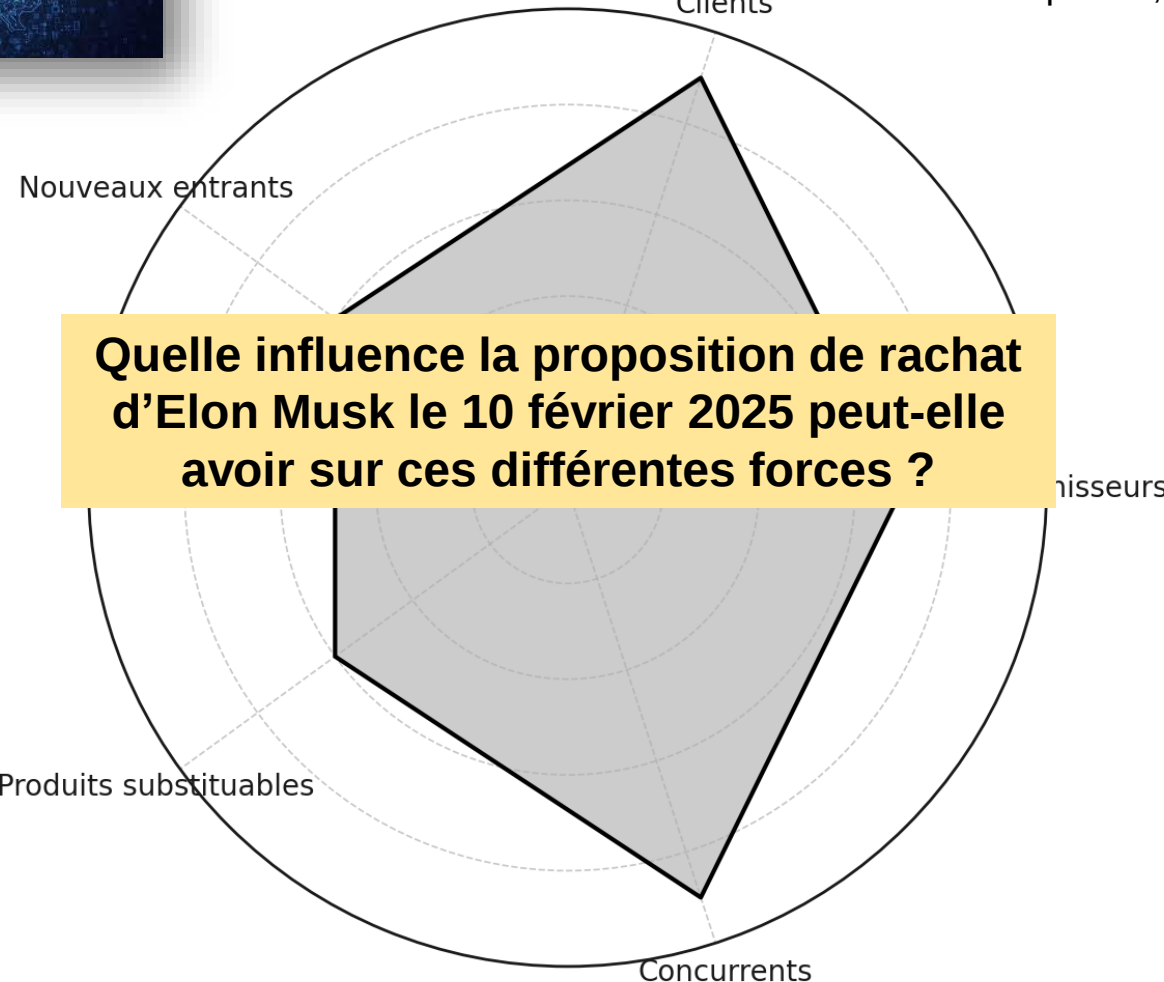
1. Visualiser rapidement la situation concurrentielle
2. Hiérarchiser les forces en présence
3. Comparer plusieurs environnements concurrentiels

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché



Analyse des 5 Forces de Porter - OpenAI

Pouvoir des clients (élevé) : Forte rivalité entre modèles concurrents (Gemini, Claude, Mistral AI, DeepSeek, Llama).



Pouvoir des fournisseurs (moyen à élevé) : Forte dépendance aux infrastructures cloud et aux fabricants de puces (Microsoft, NVIDIA).

Rivalité concurrentielle (élevée) : Marché très compétitif avec des avancées technologiques rapides.

Menace des nouveaux entrants (moyenne) : DeepSeek, Mistral AI et d'autres challengers émergent progressivement.

Menace des substituts (moyenne) : Modèles open-source et solutions internes développées par les entreprises.

II. Appréhender la dynamique sectorielle et de marché

