

Analyse de la concurrence

Introduction

Tu trouveras souvent des business plans d'organisations¹ engagées recherchant un impact avec cette utopie : « **Nous n'avons pas de concurrent !** ». Selon certaines études, ce souvent équivaldrait à près de 70% !

Est-ce que l'on cultive la croyance que dans le milieu des organisations engagées, la concurrence et la compétition disparaissent face à cette volonté de faire le bien, les substituant par des partenariats, des alliances et la collaboration ?

Hélas, dans bien des cas, la concurrence pour une organisation engagée ou sans but lucratif peut être plus forte et plus complexe que pour une organisation strictement marchande.

Elle aura seulement de la concurrence directe et indirecte, mais aussi forte une concurrence d'accès aux ressources, par exemple des subventions, des contrats de prestations ou encore une levée de dons directement auprès de la population par un *crowdfunding*.

Une concurrence plus complexe

La majeure partie de la littérature sur la concurrence en mentionne deux : la concurrence directe et la concurrence indirecte. Nous y rajoutons d'autres catégories, non négligeables, et une dimension que nous désignerons de « situationnelle ».

1. La concurrence directe

Elle se produit lorsque deux ou plusieurs organisations proposent des produits ou services similaires ou identiques à ceux que tu proposes et ciblent le même segment de marché. Elles sont en compétition directe pour attirer les mêmes clients, usagers et bénéficiaires, répondant aux mêmes besoins.



Par exemple, si tu prétends proposer un atelier-formation pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, visant à les outiller pour faire face aux préjugés des entreprises qui pourraient les engager, toutes les autres organisations proposant des ateliers et des cours pour le même public cible et répondant aux mêmes besoins, seront tes concurrents directs.

Et ceci, même si ton atelier-formation propose une méthode inédite qui permettra d'atteindre un plus haut niveau d'insertion sur le marché du travail.

2. La concurrence indirecte

Dans ce cas, les organisations ou entreprises proposent des produits ou services différents, pour répondre aux mêmes besoins de tes clients, usagers et bénéficiaires.

¹ Dans ce document, le terme « organisation » englobe les entreprises, les organisations sans but lucratif ou encore les organisations publiques et parapubliques...

Pour reprendre l'exemple antérieur de ton atelier-formation pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, tes concurrents indirects seront tous les coaches indépendants qui proposent un accompagnement à la réinsertion professionnelle des chômeurs en général.

Leur prestation est totalement différente, privilégiant l'individuel au participatif, leur approche est peut-être moins performante, mais l'objectif est le même : une réinsertion rapide et durable.

3. La concurrence de substitution

Il s'agit d'une forme de concurrence où des produits ou des services pouvant se substituer les uns aux autres dans l'esprit de tes clients, usagers et bénéficiaires, sans toutefois répondre aux mêmes besoins apparents et en étant très différents les uns des autres.

Par exemple, une entreprise de télécommunications proposant des services de téléphonie mobile peut être en concurrence avec un fournisseur de services de messagerie en ligne. Le besoin sous-jacent n'est ni celui de parler, ni celui d'envoyer un mail, mais simplement d'échanger des informations.

Un autre exemple pourrait être une concurrence entre les services industriels, fournissant de l'eau potable dans chaque foyer, et un producteur bien connu de boissons gazeuses... les deux produits permettent d'étancher la soif, mais l'eau potable peut avoir bien d'autres fonctions.



4. La concurrence d'accès aux ressources



La concurrence d'accès à des ressources financières ou autres est une caractéristique forte dans le secteur des organisations sans but lucratif, mais elle existe aussi dans d'autres secteurs tels que les services publics et le domaine académique.

Toutes les organisations visant les mêmes ressources, financières ou non, ayant la caractéristique d'être limitées en volume et nombre de fournisseurs. Cela s'apparente de loin au « Pouvoir de négociation des fournisseurs » des cinq forces de Porter.

Contrairement aux organisations de l'économie de marché, qui peuvent aisément se tourner vers les organismes financiers en leur présentant des plans financiers soignés et des garanties de remboursement, tu auras certainement plus de difficulté à convaincre une banque à te prêter de l'argent, si tu représentes une association sans but lucratif ou une coopérative multiservices ou même une création d'entreprise.

Tu te tourneras naturellement vers d'autres organisations capables de t'aider financièrement dans ta démarche, mais il te faudra tenir compte de :

- **Les concours** dans le domaine de l'innovation sociale et environnementale : ils n'ont que deux ou trois prix, pour des dizaines d'organisations ou entreprises participantes ;
- **Les fondations** : elles ne soutiennent généralement que des domaines très spécifiques, ont des montants globaux annuels limités et ne reçoivent et évaluent les dossiers reçus que 3 à 4 fois par année ;
- **Les passagers des transports ferroviaires** : ils ne savent plus où tourner la tête dans les gares, face à la multitude d'actions de récolte de dons ;

- **Les services publics** : préférant souvent limiter le nombre d'acteurs soutenus, via des subventions ou des contrats de prestations, par domaine d'activité, ils favorisent parfois l'efficacité au détriment de l'innovation face à leurs contraintes budgétaires.

Mais la concurrence d'accès aux ressources n'est pas seulement financière, elle peut toucher le domaine des « **ressources humaines** », que ce soit pour trouver des personnes bénévoles ou attirer des talents.

Moins fréquent et souvent dissimulé derrière de bonnes excuses, tu pourras te retrouver en concurrence avec des entreprises chez certains de tes fournisseurs spécialisés, ceux-ci préférant approvisionner celles qui ont un « soi-disant meilleur » potentiel de paiement.

5. La concurrence de visibilité

La concurrence de visibilité est subtile et dynamique, assez difficile à analyser. On peut la rapprocher de la concurrence de lobby, fréquente des grandes entreprises et organisations de l'économie de marché.

A moins de travailler dans l'ombre, tu feras face à une concurrence féroce d'accès à des contacts privilégiés et des différents médias. Les organisations à fort impact sociétal ont souvent besoin de soutien politique et médiatique, pour sensibiliser leurs publics cibles et leurs donateurs, ne pouvant pas payer des sommes élevées en communication.

Par exemple, un homme politique pourra soutenir un mouvement apolitique, mais pourra difficilement te soutenir dans ta visibilité, si ta couleur politique n'est pas conforme à la sienne ou à la ligne de conduite de son parti. Il aura peut-être aussi la crainte de trop se disperser et de voir l'impact négatif sur sa propre image.



Tu feras aussi face à une concurrence d'accès aux médias traditionnels, telle la presse écrite, la radio et la télévision. Là aussi, on parlera de toi si vous apportez un sujet en relation avec les tendances du moment et capable de satisfaire l'audience ou de l'augmenter.

Essaye d'obtenir des espaces publicitaires pour ton atelier-formation pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, en même temps qu'une catastrophe écologique secoue le monde entier !

6. La concurrence malhonnête ou déloyale

Très spécifique, la concurrence dite malhonnête ou déloyale est sournoise et parfois cachée, mais ne doit pas être négligée. Elle inclut le mensonge, la tromperie, les « *fake news* » et même les actions illicites ou encore le banditisme.

Par exemple, si tu te lances dans le combat à la dépendance aux substances psychotropes, tu affronteras probablement la concurrence des dealers locaux qui pourront tenter de saboter tes actions pour ne pas voir leur trafic faiblir.

L'analyse macro de la concurrence

Le premier niveau d'analyse de la concurrence est assez générique. En premier lieu, il s'agira, pour toi, de déterminer les zones géographiques de ton étude de marché, car le contexte de concurrence peut être totalement différent d'une zone à l'autre.

Reprenant notre exemple d'ateliers-formation pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, il est évident que ce projet ne se développera pas de la même manière dans un canton avec un taux de chômage supérieur à 5% que dans un autre canton où ce taux est inférieur à 1%².

Pour réaliser une analyse macro de la concurrence, il vous faudra prendre seulement quelques-uns de tes critères, avant l'analyse détaillée de tes principaux concurrents et de leurs prestations.

1. De la concurrence parfaite au monopole

Le tableau de Stackelberg est un outil utilisé en économie pour analyser la concurrence dans un modèle d'oligopole où une entreprise agit en tant que leader et les autres entreprises agissent en tant que suiveurs. Il est nommé d'après l'économiste allemand Heinrich von Stackelberg

Il peut t'orienter dans une première réflexion sur la situation concurrentielle de ton marché. Dans quelle case situes-tu ton organisation ?

Il convient de noter que ce modèle de Stackelberg suppose que les entreprises ont des informations parfaites sur les coûts, les demandes et les stratégies des autres acteurs sur leur marché, ce qui peut ne pas correspondre à la réalité. Cependant, il reste un outil utile pour analyser les comportements stratégiques dans des situations de concurrence imparfaite.

		Offreurs		
		Un seul	Petit nombre	Grand nombre
Clients, Bénéficiaires, Acheteurs, Usagers	Un seul	Monopole bilatéral	Monopsonie contrarié	Monopsonie
	Petit nombre	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsonie
	Grand nombre	Monopole	Oligopole	Concurrence pure et parfaite

Exemples :

- **Monopole** : La Poste, pour la distribution du courrier ;
- **Oligopole** : Les supermarchés Migros, Coop, Lidl et Aldi ;
- **Monopsonie** : Les services fédéraux des transports routiers vis à vis des entreprises de construction du circuit routier

² Cela s'est déjà produit en Suisse !

Chaque case peut avoir des avantages et des inconvénients... si tu es l'offreur dans un monopole bilatéral, ta concurrence directe est nulle, mais tu coures le danger de voir ton activité disparaître si le contrat avec ton unique client est rompu ! Dans une concurrence pure et parfaite, même si elle n'est jamais parfaite, il te faudra trouver le moyen de te différencier de la concurrence par d'autres éléments que le prix.

Ta deuxième réflexion pourra se porter sur la caractéristique globale de la concurrence, elle peut être :

- **Forte** : des concurrents existent et dominent le marché observé ;
- **Modérée** : des concurrents sont présents, mais l'ensemble partage le marché et laisse encore de l'espace accessible aux nouveaux venus ou à ceux qui désirent se développer ;
- **Latente** : la concurrence directe n'existe pas, et la concurrence indirecte est faible, mais elle peut surgir à tout moment, attirée par l'opportunité lorsque ton excellente idée aura dévoilée au grand jour ;
- **Dormante** : la concurrence n'est pas encore active dans ta niche et ton segment spécifique de clientèle, mais peut se « réveiller » et y pénétrer avec une certaine facilité (mobilité de niche).

Etant donné que tu désires pouvoir chiffrer globalement la présence de la concurrence, les critères que tu pourras choisir pour cette première analyse doivent te permettre un accès relativement facile aux diverses informations. Tu peux considérer, par exemple :

- La taille moyenne (micro, moyenne, grande) ;
- L'âge moyen (startup, en croissance, mature, sur le déclin, ou par l'inscription au RC) ;
- La distribution (unique, multiple, franchisé) ;
- La présence dans les médias (fréquence d'apparitions, sensibilité globale des médias) ;
- Le positionnement (bas de gamme à haut de gamme) ;
- La rotation des entreprises entrant et sortant du marché (turnover) ;
- Etc.

Evidemment, il te faudra comparer la concurrence ainsi relevée avec la taille et les caractéristiques de ta niche et effectuer, si le besoin s'en fait ressentir à des adaptations de tes prestations et de ton public-cible.

2. Moyens d'observation

Comme pour la recherche générique d'information, il existe plusieurs approches pour trouver de l'information sur ta concurrence. Nous te proposons quelques pistes, que tu pourras utiliser, en alternance et dans l'ordre de tes choix :

1. **Les bases de données officielles** : tu pourras certainement accéder à des bases de données officielles, tenues à jour par les services publics, telles que le Registre du commerce, certains registres d'entreprises et établissements, des listes de fondations actives sur le territoire, etc...
2. **Les informations statistiques** : généralement aussi tenues à jour par les services publics, d'innombrables tableaux statistiques peuvent t'apporter des informations sur ta concurrence potentielle en plus d'informations sur ton marché consommateur.
3. **Les annuaires génériques** : dans le style des « pages jaunes », les annuaires te permettent aussi de vérifier quelles sont les organisations actives dans ton domaine et ta zone géographique, grâce à leurs mécanismes de classification. Parfois les informations sont plus appro-

priées que celles du Registre du commerce, qui n'oblige pas obligatoirement certaines formes juridiques à s'inscrire.

4. **Les annuaires et les revues spécialisés** : tu pourras y trouver des informations précieuses en observant, par exemple, les pages publicitaires et des listes de membres.
5. **Les recherches sur Internet** : non seulement tu pourras trouver tes concurrents potentiels par l'utilisation judicieuse de mots clés, mais tu pourras aussi analyser leur site et même créer des alertes pour avoir une idée de leurs activités.
6. **Les réseaux sociaux** : aussi via Internet, les réseaux sociaux et les blogs pourront te donner de précieux renseignements sur l'activité médiatique de tes concurrents, via des pages et leurs billets (*posts*) sur LinkedIn, FaceBook, Instagram, TikTok et même leurs messages sur Twitter.
7. **L'observation sur le terrain** : étant donné que tu vas chausser tes baskets pour arpenter ton « terrain de jeu » et étudier le marché sous l'axe de tes futurs clients et usagers et de leurs besoins, profite-en pour découvrir et observer ta concurrence, en prêtant attention à ce qu'ils font pour contourner ou palier à leurs problématiques, avec quoi et comment.

Analyse détaillée des concurrents

Après cette première phase d'analyse plus globale, il te faudra passer à une analyse détaillée de tes concurrents les plus importants ou les plus menaçants.

Ta première action sera d'établir une liste de critères d'analyse. Il en existe une multitude, parmi lesquels tu devras choisir ceux qui sont vraiment pertinents. Par exemple, les locaux et les stocks seront quasi inutiles sites concurrents sont des organisations actives dans les services réalisés chez leurs clients. Voici quelques exemples de critères d'analyse :

- Caractéristiques de l'organisation : forme juridique, taille, équipe, année de création... ;
- Prestations proposées, produits et services ;
- Positionnement, gammes de prix et formes de paiement ;
- Services à la clientèle ;
- Caractéristiques sociodémographiques de leur clientèle ;
- Communication, présence sur Internet et image ;
- Emplacement et locaux ;
- Canaux de distribution ;
- Chaîne de production, fournisseurs, équipements, stocks ;
- Structure et sources de financement, chiffre d'affaires ou budget annuel ;
- Lobby, présence politique et médiatique ;
- Stratégie sous-jacente, phase du cycle de vie ;
- Réponse aux attentes des clientèles en plus de leurs besoins directs ;
- Etc.

N'oublie que plus tu utilises de critères, plus il te faudra de temps pour obtenir les informations !

Après le recueil des informations nécessaires pour la douzaine de tes principaux concurrents, tu pourras commencer à les transformer en tableaux comparatifs. Pour certains critères, essaye de te fixer des échelles d'évaluation et de pondération, telles que :

- **Années d'existence** :
 - a) Moins d'un an, b) De un à trois ans, c) De quatre à dix ans, d) De dix ans à vingt ans,
 - e) Plus de vingt ans

- **Taille :**
a) Seulement des bénévoles, b) Moins d'un EPT³, c) De un à cinq EPT, d) De cinq à vingt EPT, e) Plus de 20 EPT
- **Visibilité sur Internet :** a) Introuvable, b) Trouvable par des recherches très spécifiques, c) Dans les cinq premières pages de résultats d'une recherche large, d) En première page des recherches, e) Présent sur les recherches et dans les principaux réseaux sociaux
- Etc.

Tu peux même essayer de donner une valeur à chaque réponse, un facteur de pondération et en extraire une note pour chaque concurrent analysé :

Critères	Concurrent 1		Concurrent 2		Concurrent 3		Concurrent 4	
	Evaluation	#	Evaluation	#	Evaluation	#	Evaluation	#
Critère 1								
Critère 2								
...								
Total de points								
Note moyenne								

Prévois peut-être un tableau sur une feuille A3, en format paysage et n'oubliez pas de réserver une colonne d'évaluation pour ton organisation !

Tu peux également analyser de la même forme les produits et services de tes diverses concurrentes, bien sûr avec des critères adéquats.

Conclusions et suite

L'analyse de la concurrence est un gros travail, parfois fastidieux et même démoralisant de temps à autres. Mais la richesse des informations pour tes décisions stratégiques en vaut largement le coût.

Pour donner suite à ces analyses, tu seras peut-être amené à revoir ton modèle d'affaires, à modifier tes prestations, à repenser tes canaux de distribution et communication, recalculer la question du financement initial ou celle des fonds de roulement.

Cet exercice est fondamental pour un diagnostic stratégique, réaliser une analyse SWOT, prendre les bonnes décisions et monter un plan d'action... malheureusement il est trop souvent bâclé !

³ EPT : emploi à plein temps