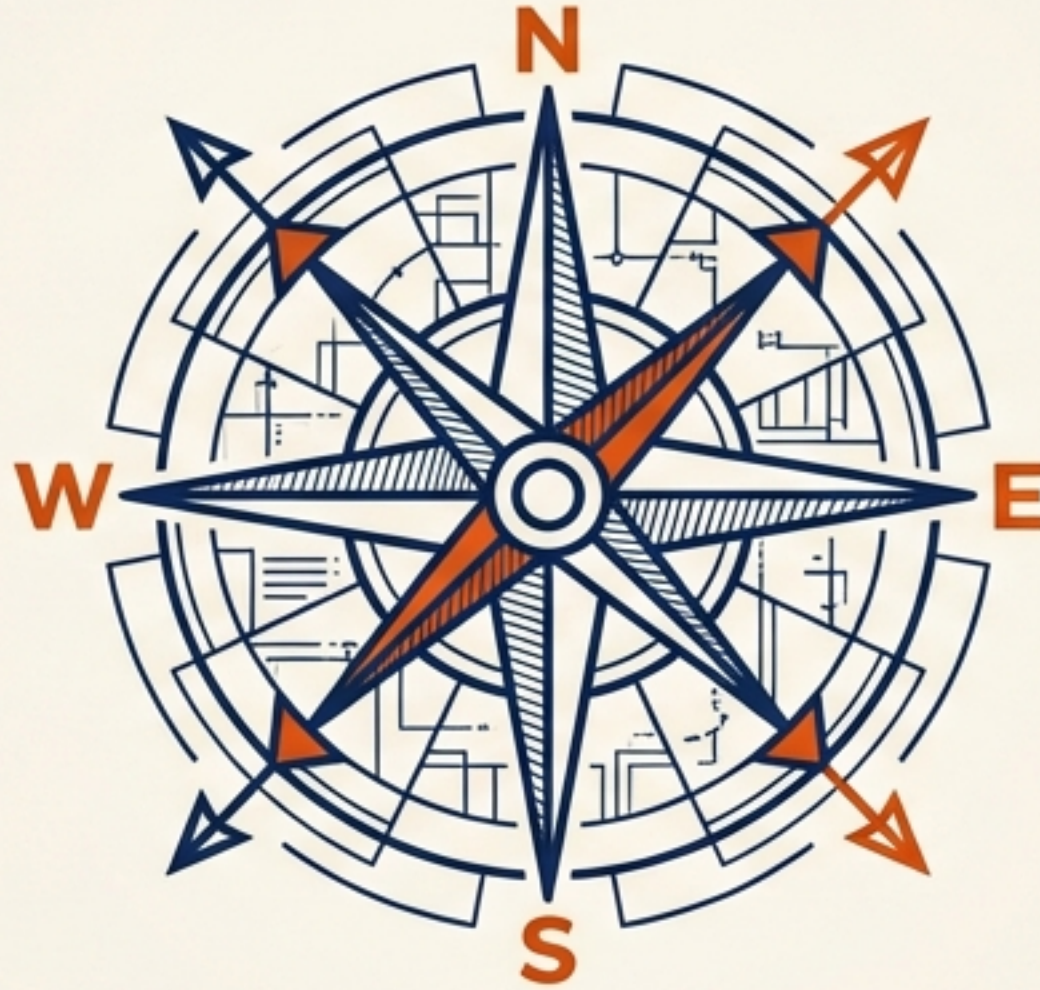


L'arme secrète des stratèges : définir son terrain de jeu concurrentiel



Bonjour à tous. Aujourd'hui, on ne va pas juste parler d'un concept de cours. On va vous confier une des clés les plus importantes pour réussir, que ce soit à votre examen ou dans votre future carrière en entreprise. C'est une compétence qui transforme la manière dont on analyse une situation.

Prêts à voir la concurrence sous un nouveau jour ?

Imaginez : votre premier jour en tant qu'analyste marketing...

Votre manager vous lance un défi : "Notre concurrent principal vient de baisser ses prix. Est-ce une menace ? Doit-on réagir ?"

Toutes les têtes se tournent vers vous. La pression monte.

Votre première question ne doit pas être "De combien ont-ils baissé ?".

La vraie question, la question de pro, c'est :

"Attendez... de quel concurrent parle-t-on exactement ?".

Cette question est le point de départ de toute analyse sérieuse.



La réponse tient en deux mots : le Marché Pertinent



Ce terme peut sembler un peu technique, un peu juridique au premier abord. Ne vous laissez pas impressionner. C'est en réalité un concept très logique qui va devenir votre meilleure boussole.

Définir le **marché pertinent**, c'est simplement tracer les frontières du véritable champ de bataille concurrentiel. C'est décider qui est réellement en compétition avec qui.

Une fois que vous maîtrisez ça, tout le reste de l'analyse devient plus clair. C'est la fondation sur laquelle tout repose.

Le secret, c'est la substituabilité

Comment tracer ces frontières ? Avec une seule question, vue du côté du client :

‘Pour répondre à mon besoin, est-ce que je peux facilement remplacer le produit A par le produit B ?’

Même Marché



*** Si la réponse est OUI :**

Les produits A et B sont sur le même marché. Ils sont substituables.

Marchés Différents



*** Si la réponse est NON :**

Ils appartiennent à des marchés différents.
différents.

Par exemple, considérez-vous qu'un smartphone haut de gamme et un téléphone d'entrée de gamme sont interchangeables pour le même client ? Probablement pas. Ce sont donc deux marchés différents.

C'est aussi simple que de choisir un moyen de transport

Imaginez que vous devez vous déplacer. Le 'marché pertinent' dépend totalement de votre besoin :

Trajet Quotidien

Besoin : Un trajet quotidien de 5 km en ville.



Marché pertinent : Bus, métro, vélo, trottinette électrique. Ces options sont interchangeables pour ce besoin.

Déménagement

Besoin : Déménager tous vos meubles à 500 km.



Marché pertinent : Location d'un camion utilitaire, service de déménageurs professionnels.

Personne ne dirait qu'une trottinette est en concurrence avec un camion de déménagement. Pourquoi ? Parce qu'ils ne sont pas **substituables**. En économie et en droit, c'est exactement la même logique.

Votre boîte à outils : les 3 dimensions de l'analyse

Pour définir un marché pertinent de manière rigoureuse, les professionnels et les autorités de la concurrence examinent toujours trois dimensions. Pensez-y comme votre checklist. C'est ce qui fera de votre analyse une démonstration solide et crédible.



1.

La dimension PRODUIT/SERVICE

Quels sont les produits ou services que le client juge interchangeables ?



2.

La dimension GÉOGRAPHIQUE

Sur quelle zone géographique la concurrence a-t-elle lieu ?



3.

La dimension TEMPORELLE

La concurrence est-elle la même à différents moments ? (Celle-ci est plus rare, mais utile à connaître).

1 Dimension 1 : Le marché-produit

C'est le cœur de l'analyse. Il s'agit de regrouper tous les produits/services que le consommateur considère comme des solutions alternatives pour satisfaire un même besoin.

Quelques exemples pour réfléchir :

- **Streaming vidéo** : Netflix, Disney+ et Amazon Prime Video sont-ils sur le même marché ? Et YouTube Premium ? La réponse dépend si les clients cherchent des films/séries ou du contenu de créateurs.
- **Livraison de repas** : Une plateforme comme Uber Eats est-elle en concurrence uniquement avec Deliveroo, ou aussi avec la pizzeria du coin qui livre elle-même, ou encore avec les plats préparés du supermarché ?

La réponse influence directement la stratégie de prix et de marketing de l'entreprise.



② Dimension 2 : Le marché géographique

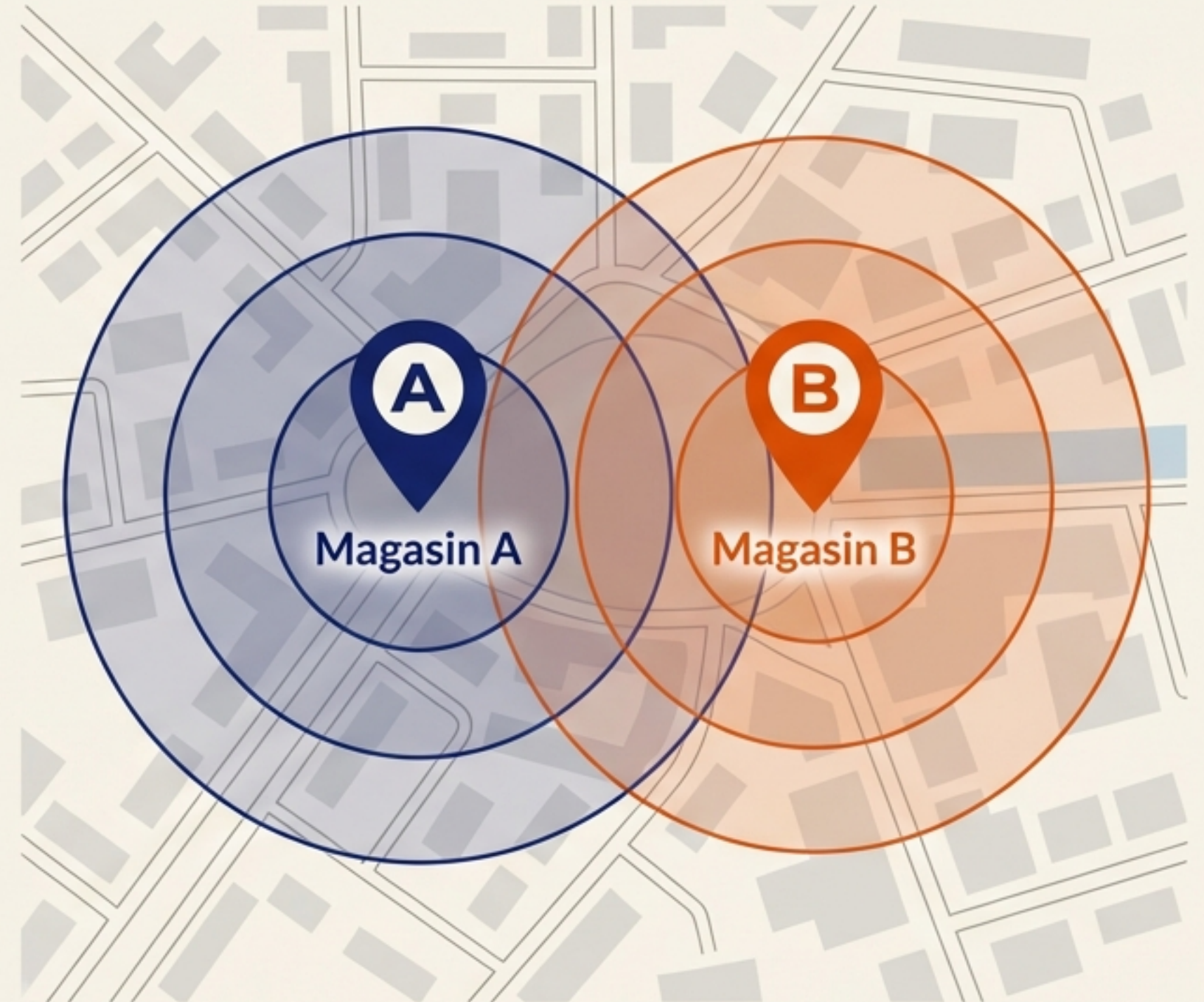
Ici, on se demande : “Jusqu’où un client est-il prêt à se déplacer pour acheter le produit ou le service ?” La zone où les conditions de concurrence sont homogènes forme le marché géographique.

Un cas d'école récent (2023) :

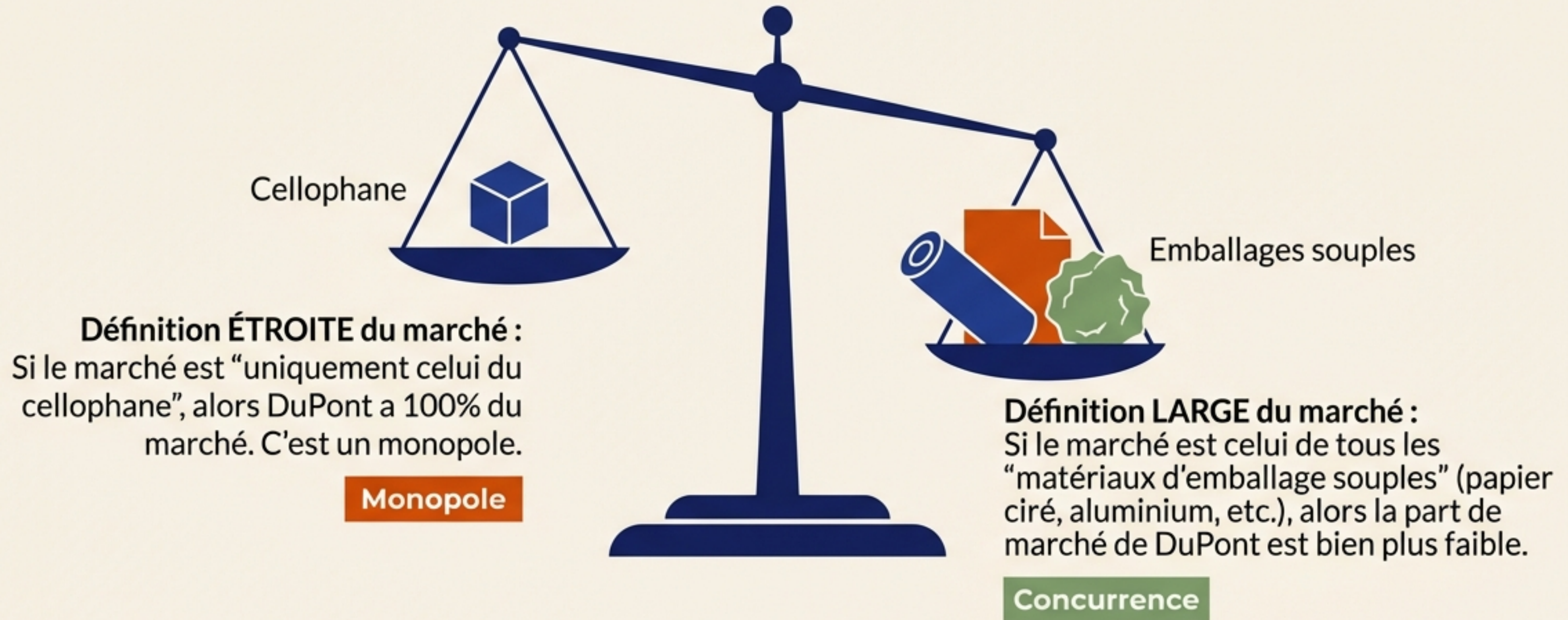
Lorsque le groupe Intermarché (Les Mousquetaires) a voulu racheter des magasins Grand Frais, l’Autorité de la concurrence n’a pas regardé la France entière.

Elle a analysé la situation **magasin par magasin**, en définissant des “**zones de chalandise**” (par exemple, **20 minutes** en voiture).

L’objectif : s’assurer que dans chaque zone locale, le consommateur aurait encore suffisamment de choix après le rachat.



Une décision qui a tout changé : l'affaire DuPont (1956)

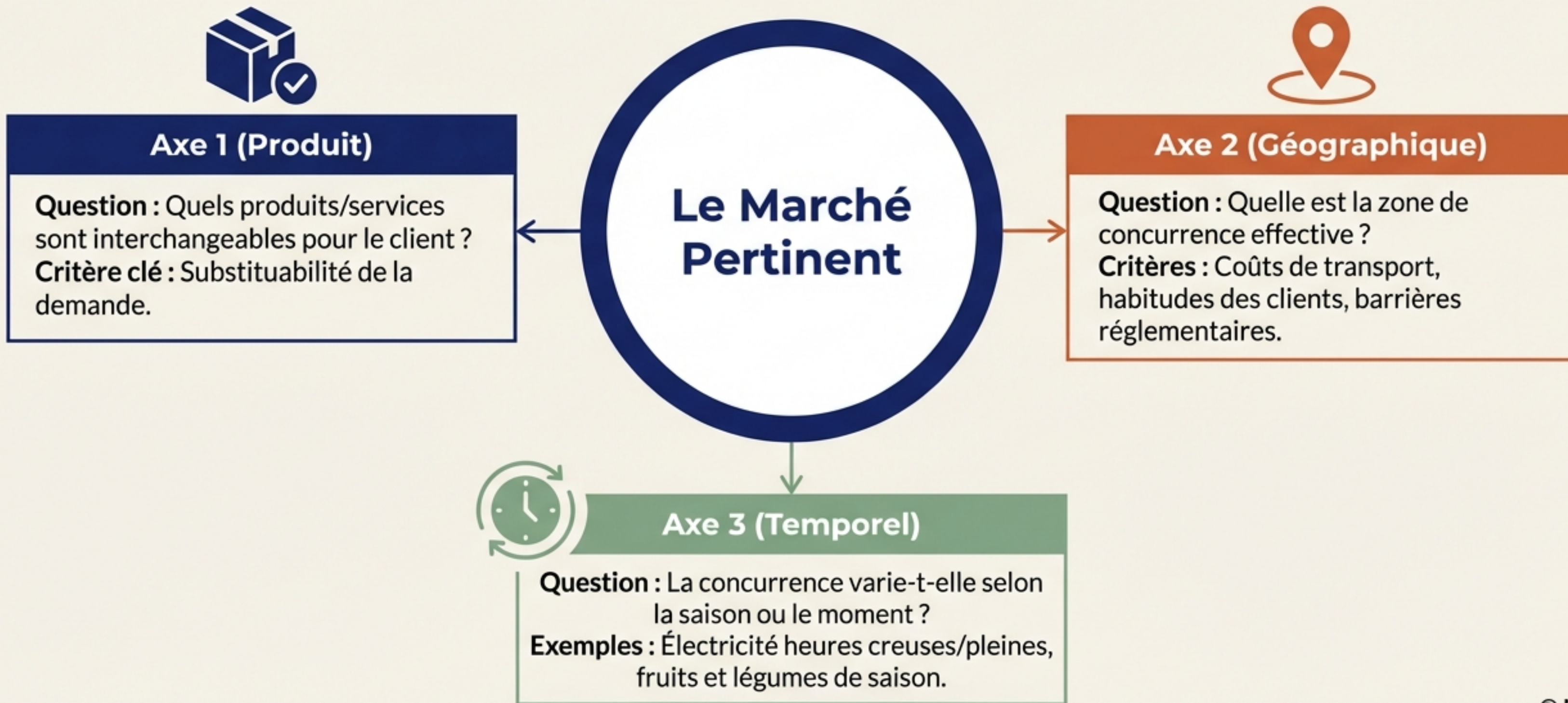


La décision de la Cour : Elle a jugé que les autres matériaux étaient substituables pour les clients. Elle a donc choisi la définition large.

Conséquence : DuPont n'a pas été condamné pour monopole. Tout reposait sur la définition du marché pertinent.

La synthèse : votre grille d'analyse du marché pertinent

Voici le schéma qui résume tout. Gardez-le en tête. C'est votre structure pour l'examen et pour plus tard. Pour n'importe quelle situation, posez-vous ces trois questions.



Le piège à éviter : une définition erronée fausse toute l'analyse

Savoir définir le marché est une force, mais une erreur peut être fatale pour votre analyse. C'est l'erreur la plus fréquente, et celle que vous allez apprendre à éviter.

Définir le marché TROP LARGEMENT



Exemple : "Le marché des boissons" (mélange eau, sodas, jus, alcools...).

Risque : On sous-estime le pouvoir d'une entreprise. On pourrait conclure à tort que Coca-Cola n'a pas de position dominante car sa part de marché est faible face à toutes les boissons.

Définir le marché TROP ÉTROITEMENT



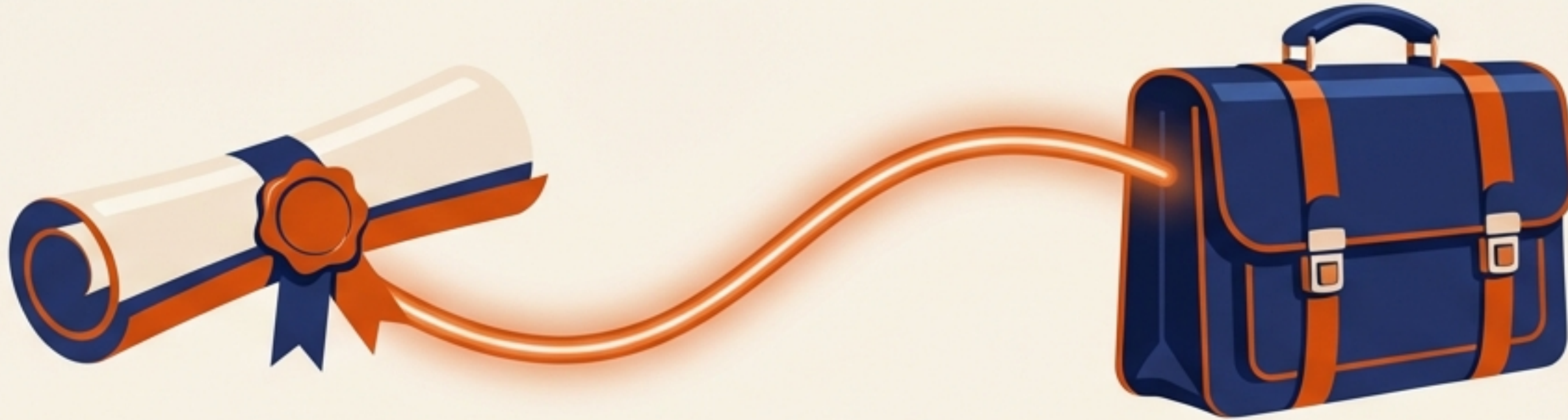
**Smartphones
rouges à moins
de 300€**

Exemple : "Le marché des smartphones rouges à moins de 300€".

Risque : On sur-estime le pouvoir d'une entreprise. On pourrait conclure à tort qu'une marque est en monopole sur ce micro-segment qui n'a pas de réalité économique.

La justesse de votre analyse dépend de l'équilibre de votre définition.

Vous ne voyez plus un produit, vous voyez un marché



À l'examen :

Savoir définir précisément le marché pertinent avant même de parler de concurrence ou de stratégie, **c'est ce qui montrera à votre correcteur que vous raisonnez comme un professionnel.**

C'est un gage de rigueur qui fait toute la différence.

En entreprise :

C'est la première étape de toute étude de marché, de tout plan stratégique, de toute **analyse concurrentielle.**

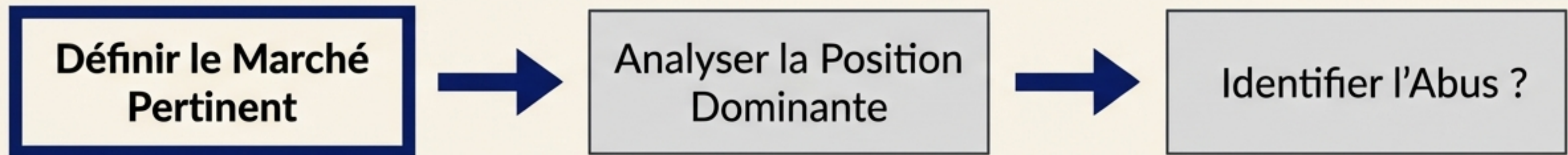
Maîtriser cela vous donnera une crédibilité immédiate auprès de vos collègues et de votre direction.

Vous avez fait l'effort d'apprendre, et ça va payer.

Et maintenant que le terrain de jeu est défini...

Savoir délimiter le marché est fondamental, car c'est la condition sine qua non pour pouvoir ensuite analyser les comportements des entreprises. Une fois que l'on a prouvé qu'une entreprise détient une part très importante d'un marché pertinent bien défini, on peut commencer à se poser la question suivante :

"Est-ce que cette entreprise profite de sa position pour évincer ses concurrents ou imposer des conditions injustes ?"



C'est ce qu'on appelle **l'abus de position dominante**. Et ce sera le sujet de notre prochain chapitre.