

## ANALYSE DE LA POSITION CONCURRENTIELLE DE *FAAKI-CONGO* SUR LE MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION DU GAZ BUTANE À BRAZZAVILLE

Blanche Émeline Eboumbola Essanga et Marcel Mbaloula

Editions ICES | « *Revue Congolaise de Gestion* »

2017/1 Numéro 23 | pages 85 à 111

ISSN 1729-0228

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2017-1-page-85.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Editions ICES.

© Editions ICES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## **Analyse de la position concurrentielle de *FAAKI-CONGO* sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville**

### **Résumé**

Le marché de la distribution du gaz butane devient de plus en plus un marché oligopolistique au point où la société *FAAKI CONGO*, considérée en situation de monopole, se trouve confrontée à une concurrence selon le modèle de Michael Porter. Cette concurrence tient au fait que le secteur pétrolier en aval et amont est rentable. L'article se propose d'analyser la position concurrentielle de *FAAKI CONGO* sur le marché concurrentiel de la distribution de gaz à Brazzaville. Il vise aussi à identifier les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

*Blanche Émeline*  
**EBOUMBOLA**  
**ESSANGA**\*

*Marcel*  
**MBALOULA**\*\*

\* Master en  
Management des  
P.M.E. et  
Prospective  
stratégique.

\*\* Enseignant à  
l'ESGAE  
Congo  
*mmbaloula@gmail.com*

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

**Mot clés :** Position concurrentielle, FAAKI CONGO, concurrence, modèle de Michael Porter, distribution du gaz butane, Brazzaville.

### **Abstract**

*The market of butane gas distribution is becoming more and more oligopolistic in such a way that FAAKI CONGO, a company viewed in a monopolistic situation, is confronted with competition according to the Michael Porter model. Such competition is explained by the fact that the downstream and upstream oil sector is profitable. This paper aims at analyzing the competitive position of FAAKI CONGO on the competitive market of gas distribution in Brazzaville. It also aims at identifying the problems that the enterprise is facing.*

**Keywords :** Competitive position, FAAKI CONGO, competition, Michael Porter model, butane gas distribution, Brazzaville.

## **1. Introduction**

Parmi les secteurs économiques qui caractérisent l'économie congolaise, on compte le secteur de la production et la distribution du gaz butane. L'importance de ce secteur tient particulièrement à l'utilité du gaz dans la consommation des ménages qui ont besoin de l'énergie dans le cadre de la cuisson des aliments. En raison de son importance économique et sociale, le secteur de la production et de la distribution du gaz est classé parmi les secteurs de l'économie privée ciblés par la politique de diversification de l'économie (PND, 2012-2016).

Depuis la fin de la Conférence nationale souveraine en 1990, l'économie congolaise est organisée et fonctionne comme une économie de marché, occasionnant l'émergence de la concurrence au sein de certains secteurs d'activités, telle que la distribution de gaz butane. Si vers les années 90 et début 2000, la société *FAAKI CONGO* était perçue comme une entreprise en situation de monopole sur le marché de Brazzaville, depuis trois ans, on observe la présence d'autres distributeurs de gaz de butane sur ce marché : *PUMA International, X-OIL CONGO SA, AFRIC'*. Cette nouvelle situation du marché, caractérisée par la concurrence effective et potentielle, présente des risques de perte des parts de marché pour *FAAKI CONCO* qui se trouve obligé d'affronter des concurrents dont la compétitivité est certaine.

Dans un tel environnement concurrentiel, il est intéressant de comprendre la position concurrentielle de *FAAKI CONGO* dans le secteur de la distribution du gaz butane sur le marché brazzavillois.

L'objectif général de notre réflexion est d'étudier la position concurrentielle de *FAAKI CONGO* dans le secteur de la distribution de gaz butane. De cet objectif général, découlent les objectifs spécifiques suivants :

- analyser l'univers concurrentiel du secteur de gaz butane à Brazzaville,
- identifier les problèmes liés à l'activité de *FAAKI CONGO*.

Notre thème présente un double intérêt. Le premier, qui tient à la connaissance scientifique, vise à comprendre comment des concepts théoriques du management stratégique peuvent être opérationnels dans le cas du

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

---

secteur de la distribution du gaz pour une P.M.E. congolaise. Le second intérêt concerne la contribution, à travers nos suggestions dans notre étude, pour la société *FAAKI CONGO* qui fait face à une concurrence dans son secteur d'activité.

Il y a lieu de noter que la question de la position concurrentielle a déjà fait l'objet de réflexions par plusieurs auteurs, à commencer par les auteurs de l'École de Harvard s'inscrivant dans la logique de l'adaptation et le positionnement de l'entreprise.

L'analyse faite par A. Ch. Martinet (1983), à ce propos, contient des références sur les analyses de la position concurrentielle de l'École de Harvard. En effet, le cabinet de conseil en stratégie, Boston Consulting Group, dans le cadre de sa matrice stratégique (part de marché/attractif du secteur), appréhende la position concurrentielle à travers l'indicateur part de marché relative. Dans ce cas, la position de l'entreprise est fonction du concurrent principal. Dans la même logique des matrices stratégiques, le cabinet MC Kinsey, présentant les limites de l'approche de BCG, considère la position concurrentielle comme un facteur composite résultant de plusieurs éléments, notamment de facteurs de commercialisation du produit.

M. E. Porter (1982), analysant la problématique des « choix stratégiques et concurrence », montre que la position concurrentielle de l'entreprise se révèle, à travers les groupes stratégiques qui sont identifiés à travers des facteurs de distinction appelés « dimensions des stratégies compétitives ».

C. Marmuse (1992), citant H. de Bodinat et V. Mercier, indique que la notion de position concurrentielle

révèle la compétitivité potentielle de l'entreprise. Il confirme ainsi les indicateurs de facteurs de la position concurrentielle comme le recommande le cabinet McKinsey à travers les facteurs de construction de sa matrice stratégique. Par ailleurs, abordant la question de position concurrentielle, en parlant, toutefois, de « positionnement concurrentiel », dans le cadre d'un ouvrage collectif, *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, L. Fahey (1994) indique aussi que le positionnement concurrentiel ou la position concurrentielle peut s'analyser à travers des facteurs qui permettent de distinguer les concurrents. Pour J. Trout et A. Ries (2008), spécialistes du « marketing guerrier », on appelle « positionnement, la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés ».

Ainsi, la problématique de notre étude peut se résumer à la question centrale suivante : quelle est la position concurrentielle de FAAKI CONGO dans le secteur de la distribution du gaz butane ?

De cette question principale, se dégagent trois questions secondaires :

1. Quelle est la structure de l'univers concurrentiel du secteur de distribution de gaz butane à Brazzaville ?
2. Quels sont les facteurs de différenciation des concurrents ?
3. Quelles sont les problèmes que génère l'environnement concurrentiel pour FAAKI CONGO ?

Pour répondre à ces questions, trois hypothèses sont émises :

1. L'univers concurrentiel est structuré par des forces concurrentielles : la rivalité entre les concurrents directs,

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

la menace des produits de substitutions et la menace des nouveaux entrants.

2. Les facteurs de commercialisations constituent les facteurs de différenciation.

3. *FAAKI CONGO* se trouve confrontée à des faiblesses et des menaces.

La démarche méthodologique utilisée dans le cadre de ce travail se fonde sur trois (3) approches :

1) la première approche est la recherche documentaire portée sur la consultation d'ouvrages, des mémoires, des rapports, des revues, ainsi que des recherches effectuées au niveau de l'internet ;

2) la deuxième approche porte sur les entretiens avec des professionnels du secteur de la distribution du gaz butane ;

3) la troisième et dernière approche repose sur l'observation participante au sein de la société *FAAKI CONGO* où nous avons effectué notre stage.

Le reste de ce travail est structuré de la façon suivante. La seconde section traite du cadre théorique de la position concurrentielle. La troisième section se rapporte à l'analyse de la position concurrentielle de *FAAKI CONGO* dans le secteur de la distribution du gaz de butane à Brazzaville.

## **2. Concepts de position concurrentielle et de concurrence**

Le concept de la position concurrentielle renvoie à l'analyse de la concurrence dans le secteur d'activité sous examen.

## 2.1. La concurrence selon le modèle de Michaël Porter

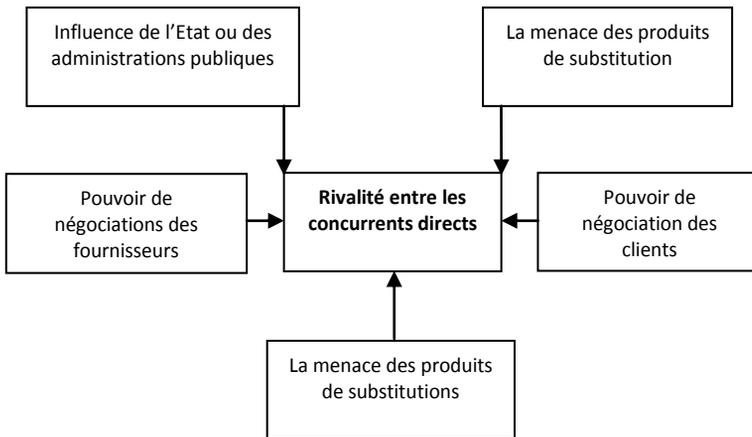
Le modèle de Michael Porter (1982) repose sur la construction d'un schéma appelé schéma des « cinq forces de Porter ». Il considère que la notion de concurrence doit être élargie, contrairement à ce que stipule la théorie économique. En effet, au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des entreprises en présence, à générer du profit. Selon Porter, cinq (+1) forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- la menace des produits ou services de substitution,
- la menace d'entrants potentiels sur le marché,
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents,
- l'influence des pouvoirs publics.

Les configurations, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques ou les facteurs de position concurrentielles, qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le profit ne soit capté par ces cinq forces au détriment des entreprises en présence. La maîtrise de ces facteurs clés permet, aux entreprises, d'obtenir un avantage concurrentiel. Par définition, le modèle des 5 (+1) forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont

identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des entreprises à les maîtriser.

*Figure 1. Schéma des 5 (+ 1) forces concurrentielles de Michael Porter*



Source : M. Porter (1985), p. 4.

### **2.1.1. Pouvoir de négociation des clients**

L'influence des clients sur un marché dépend de leur pouvoir de négociation. Leur influence sur le prix et les conditions de vente (délais de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir ; des clients peu nombreux faisant face à des producteurs multiples ont de plus grandes possibilités de négociation (exemple : la grande distribution).

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé (quand) :

- ils sont peu nombreux ;
- il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- s'il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

### **2.1.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs**

L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présentant leurs conditions (en termes de coût ou de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- ils sont concentrés et peu nombreux ;
- les concurrents (leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

### **2.1.3. Menace des produits de substitution**

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des entreprises en présence. Les produits de substitution constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre

établie : s'ils procurent une valeur supérieure pour un prix égal ou à peine plus élevé, la menace est forte.

Face à un substitut menaçant, les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions : baisse des prix, augmentation de la valeur (ajout de fonctionnalité), abandon de l'offre actuelle et passage au substitut (si elles possèdent les ressources et compétences requises), abandon du marché.

#### **2.1.4. Menace de nouveaux entrants**

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser, également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée », les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc.

Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent. Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

#### **2.1.5. Rivalité intra-sectorielle**

Il s'agit de la rivalité qui oppose les concurrents directs. Elle indique fondamentalement l'attrait du marché, ses perspectives de développement. Elle dépend de l'existence de barrières à l'entrée et à la sortie, du nombre d'entreprise, de la taille et de la diversité des concurrents, etc.

Dans le cadre d'une économie de marché caractérisée par le fait que les prix des produits sont fixés selon la loi de l'offre et de la demande, la concurrence pousse les entreprises à développer des stratégies fondées

sur les prix avec la domination globale par les coûts ou des stratégies de différenciation, procurant des avantages concurrentiels auprès des clients.

### **2.1.6. La « 6<sup>ème</sup> force » : l'influence des pouvoirs publics**

Bien que les pouvoirs publics (État, collectivités locales, agences de régularisation, organisations internationales, etc.) ne figurent pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, leur influence est prise en compte lorsque l'État est interventionniste, et peut affecter chacune des cinq forces déjà citées. La politique et la législation conditionnent, en effet, la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

Les différentes définitions de la concurrence sont pertinentes. Cependant, l'approche de M. E. Porter, centrée sur les forces concurrentielles convient mieux pour notre étude. Elle sera, par conséquent, utilisée pour analyser la concurrence dans le secteur de la distribution du gaz à Brazzaville.

## **2.2. Concept de position concurrentielle**

La position concurrentielle est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché. Elle peut être repérée à travers des facteurs de position concurrentielle. Ainsi, la position concurrentielle peut être analysée quantitativement ou qualitativement.

*Quantitativement*, la position concurrentielle permet de mesurer la performance commerciale d'une entreprise. Ainsi, dans le cadre de la construction de la matrice BCG, la position concurrentielle de l'entreprise est mesurée par la part du marché relative (PMR) de

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

l'entreprise (Martinet, 1983, p. 93). Par conséquent, elle est évaluée par rapport à son concurrent direct.

Trois cas peuvent se présenter :

- $PMR \geq 1$  : l'entreprise est leader ou se partage le marché avec le concurrent directe de façon égale ;
- $PMR \leq 1$  : l'entreprise est suiveur ;
- $PMR = 1$  : l'entreprise est positionnée que son concurrent direct sur le marché.

Contrairement à l'approche BCG, la position concurrentielle devient un facteur composite avec McKinsey (Martinet, 1983, p. 104). Elle est définie comme étant la résultante des éléments suivants : la taille du marché, la part du marché, le taux de croissance du marché, la position technologique, les forces et les faiblesses, l'image et les ressources humaines.

*Qualitativement*, d'autres indicateurs nous renseignent sur la position concurrentielle :

- la notoriété qui exprime le degré de connaissance d'une marque par les consommateurs ; elle peut être spontanée ou assistée ;
- l'image de marque qui représente l'ensemble des caractéristiques que le consommateur attribue aux produits ; cette image peut-être bonne ou mauvaise ;
- les facteurs de position concurrentielle.

La position concurrentielle d'entreprise est souvent étudiée à partir des facteurs qualitatifs définis par Bodinat et Mercier et cités par Marmuse (1992, p. 103) :

- les facteurs d'approvisionnement,
- les facteurs de production, et
- les facteurs de commercialisation.

### **3. Analyse de l'univers concurrentiel de du secteur de la distribution du gaz butane**

#### **3.1. La Société *FAAKI CONGO* et son environnement immédiat : une brève présentation**

##### **3.1.1. La Société *FAAKI CONGO***

Créée à Brazzaville, le 6 avril 1988, la société *FAAKI CONGO* est une société commerciale sous le statut juridique de « société à responsabilité limitée (Sarl) », au capital social de 95 000 000 FCFA. Dès sa création, son ambition était de participer activement au développement économique du pays par le renforcement des capacités de production et la création des emplois dans le cadre du programme d'ajustement structurel recommandé par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale ont conduit à l'arrêt des recrutements au sein de la fonction publique et au licenciement de plusieurs fonctionnaires en vue d'alléger les charges de l'État.

La société *FAAKI-CONGO* est enregistrée sous le N°CGO-BZVRCCM.03-B-1785 du registre du commerce et crédit mobilier (RCCM) de Brazzaville. Au fil des années, les activités de *FAAKI-CONGO* sont diversifiées avec la privatisation de certaines sociétés nationales et la liquidation des sociétés privées. Elle s'est donc engagée dans les activités suivantes :

- activités agricoles, avicoles et pastorales,
- vente et distribution du matériel, des aliments et produits agricoles, avicoles et pastorales,
- exploitation des fermes et entreprises agricoles, avicoles et pastorales.

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

---

Au début des années 90, avec la libéralisation économique, la société *FAAKI Congo* s'est engagée dans la diversification de ses activités en réalisant le transport des produits pétroliers pour le compte de la société *Hydro CONGO*. Et, à partir de 2002, la société a signé de nouveaux contrats de transport de produit pétroliers avec la *SNPC*, *X-OIL*, *TEXACO*, *TOTAL CONGO*, *PUMA* et *SLOG*.

L'augmentation progressive du nombre de partenaires lui a permis d'intégrer la branche de l'aval pétrolier et de s'affirmer comme un des grands acteurs dans la distribution du gaz butane. La société *FAAKI CONGO* a, entre autres, ajouté dans son portefeuille d'activités, une nouvelle activité en 1997 : la vente des produits de la brasserie du Congo (*BRASCO*).

### **3.1.2. Les acteurs œuvrant dans le secteur pétrolier aval**

Depuis la libéralisation des activités dans le secteur pétrolier aval, plusieurs sociétés œuvrant dans ce secteur.

#### **3.1.2.1. La SNPC**

La Société Nationale des Pétroles Congolais (SNPC) a été créée le 23 avril 1998, suite à la disparition de l'entreprise publique *Hydro Congo*. Elle constitue l'outil technique de l'État congolais dans le secteur des hydrocarbures, de l'amont jusqu'à l'aval. En effet, Elle exerce ses activités sur l'ensemble de la chaîne pétrolière : exploration-production, raffinage-distribution, logistique, commercialisation-trading. Elle opère également, à travers une de ses filiales, la *CORAF*, une raffinerie permettant d'approvisionner le Congo en produits pétroliers finis. La

direction de la *SNPC* exécute, depuis 2012, un plan stratégique qui devrait lui permettre d'avoir un meilleur contrôle des opérations d'exploration et d'exploitation.

### **3.1.2.2. La CORAF**

La *CORAF* est une filiale à 100% de la *SNPC*, depuis la reprise de ses activités au début de la décennie 2000. Elle traite du brut provenant en majeure partie du terminal de Djeno (70%). Elle a une capacité nominale de 1 000 000 tonnes par an, soit 7,33 millions de barils par an ou environ 20 000 barils par jour (bpj). La raffinerie approvisionne le marché national en produits raffinés à hauteur de 75%, et les importations assurent 25% du marché, du fait soit de l'incapacité de raffinerie ou d'un défaut d'approvisionnement (Kengné J., Pineau P.-O., 2014, p. 12).

Selon *Congo économie*, le Journal d'Unicongo (2014), « ces dernières années, la *CORAF* s'est engagée dans le processus de renouvellement de ses installations techniques de production de base, et s'est fixée comme objectif : satisfaire la demande nationale en quantité et en qualité de produits avec, à termes, la volonté de s'attaquer au marché de la sous-région ».

### **3.1.2.3. La Société Commune de Logistique (SCLOG)**

La *SLOG* est née de la privatisation d'*hydro-Congo*. Elle a débuté officiellement ses activités en août 2002, avec la signature d'un contrat de prestations de services pour le compte de l'État. Le domaine d'activité de *SCLOG* se situe au cœur de la chaîne logistique pétrolière. Elle a pour vocation le stockage et le transport massif des carburants terrestres (super carburant, gazole, pétrole

lampant, fuel) et aviation (jet A1) sur l'ensemble du territoire.

Selon le même journal *Congo économie*, il s'agit d'une joint-venture fonctionnant sur le modèle de partenariat public-privé, rassemblant en son sein, *Total Congo*, *Chevron-Texaco*, le consortium *Puma Energy*, *X-OIL* et *Africa Oil & Gas Corporation (AOGC)*.

Prioritairement approvisionnée par la *CORAF* (Pointe-Noire) et accessoirement par Kinshasa, *SLOG* alimente ensuite ses différents dépôts en utilisant les moyens terrestre (wagons et camions) et les moyens fluviaux (CTF et CAF) qu'elle a contribué à réhabiliter. La *SCLOG* compte à ce jour, 9 dépôts en activité : Pointe-Noire, Brazzaville, Dolisie, Mossendjo, Loutété, Oyo, Gamboma, Ouesso, et Impfondo. Elle prévoit la réouverture de Nkayi et Makoua dans un proche avenir.

La *SLOG* dispose d'importantes infrastructures : 8 dépôts dont 3 principaux localisés à Pointe-Noire, Brazzaville et Ouesso, qui offrent une capacité de stockage totale de 750 000 m<sup>3</sup>. En ce qui concerne la logistique pour les gaz butane, il y a la société *GPL SA* (Gaz de Pétroles Liquéfiés) qui compte 2 dépôts à Pointe-Noire et à Brazzaville.

#### **3.1.2.4. L'AOGC (Africa Oil & Gas Corporation)**

L'*AOGC* est un groupe œuvrant en amont et en aval pétrolier. Il regroupe en son sein principalement les sociétés *AFRIC* en tant que filiales de distributions, et *GPL SA* pour le conditionnement et la commercialisation du gaz de pétrole liquéfié. Elle se fraye un chemin dans le circuit de distribution derrière *Puma* et *X-OIL*. Par ailleurs, *GPL SA* est créé en 2003 et est présent dans toute la chaîne

pétrolière du Congo. *GPL SA* dispose d'une capacité de stockage d'environ 575 tonnes de gaz liquéfié à Pointe noire, où une partie du produit est mise en bouteille. Un autre dépôt est situé à Brazzaville, où le produit est acheminé par wagons citernes butanier, pour la desserte de Brazzaville et le marché nord Congo.

### **3.2. La position concurrentielle de *FAAKI CONGO***

L'analyse de la concurrence selon le modèle de Michael Porter révèle l'existence de trois types de concurrence : la concurrence potentielle, la concurrence directe ou effective et la concurrence partiellement de filière.

***La concurrence potentielle*** provient d'une menace des produits de substitution et d'une menace des nouveaux entrants. Celle des produits de substitution est générée par les énergies traditionnelles comprenant principalement le bois et le charbon de bois. Selon une étude réalisée par le cabinet TBW Technisches Büro (2006), dans le cadre du projet de Réhabilitation des Infrastructures de l'Énergie et de l'Eau, les énergies traditionnelles sont utilisées comme combustible domestique par plus de 90 % de la population congolaise.

Ces combustibles ligneux sont évalués à plus de 500 millions de tonnes accessibles. En 2004, la consommation de bois-énergie est estimée selon les estimations du CNSEE, du Ministère de l'économie forestière et de l'environnement et de la Direction nationale de l'énergie à 2 277 000 tonnes de bois de feu et de 159 390 tonnes de charbon de bois. La même étude indique que le bois de mangrove qui brûle même à l'état vert est fortement recherchée et exploité par des

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

---

exploitants pour la satisfaction des besoins de cuisson dans les activités artisanales de fumage de poisson, le long du littoral de Pointe Noire.

La concurrence potentielle liée aux nouveaux entrants dépend généralement de la stabilité des institutions politiques qui fait du Congo un pays très attractif pour les investisseurs étrangers ayant des moyens financiers importants pour investir dans le secteur pétrolier aval.

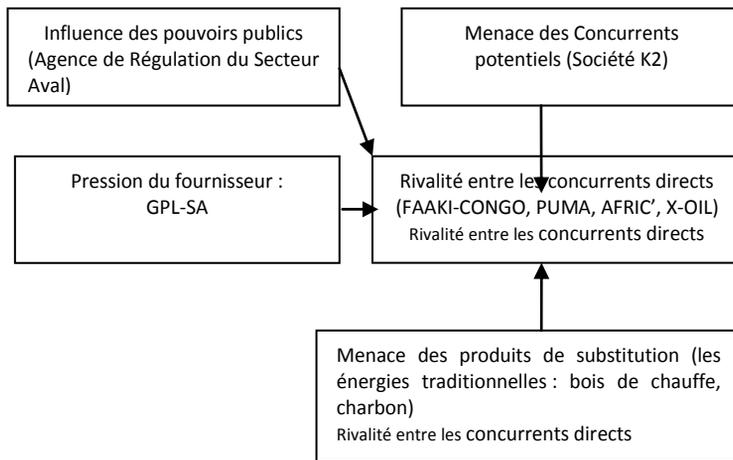
La menace liée à la concurrence potentielle, proviendrait à coup sûr, de la nouvelle société K2, actuellement en construction à Pointe-Noire. Elle va être en concurrence avec *GPL SA* et *FAAKI CONGO*.

**La concurrence directe ou la concurrence effective** est présente mais, d'intensité moindre. *FAAKI CONGO* met sur le marché une gamme de bouteilles de poids variable. Ce qui implique que la société peut satisfaire tous les types de clients, allant des ménages aux entreprises qui utilisent abondamment le gaz butane. Au niveau des stations de *PUMA* ou *AFRIC'*, on trouve généralement les bouteilles de 12,5 kgs ou de 20 kgs.

Par ailleurs, *FAAKI CONGO* utilise une stratégie de distribution intensive. Celle-ci, considérée comme une stratégie de distribution de masse, consiste à distribuer un produit dans le plus grand nombre de points de vente possibles, afin de détenir la plus grande part de marché possible. En effet, la société a environ 45 points de vente de gaz butane sur le marché Brazzaville. Alors que les autres entreprises et notamment : *PUMA*, *X-OIL* et *AFRIC'*, appliquent la stratégie de distribution sélective : le gaz butane n'est vendu qu'au niveau de quelques stations. Ceci permet de dire que la couverture

géographique de *FAAKI* est largement supérieure à celle de ces concurrents directs. La rivalité intersectorielle n'est pas forte au point où la société *FAAKI CONGO* se trouve en position de quasi-monopole, comme l'affirment certains experts œuvrant dans le secteur du pétrole au Congo.

Figure 2. Schéma des forces concurrentielles présentes au niveau du secteur de la distribution du gaz butane



**La concurrence de filière** (Torres-Blay, 2000), est mise en exergue par le pouvoir de négociation des fournisseurs. En effet, l'offre du gaz butane à Brazzaville dépend fortement du producteur, la CORAF et du grossiste, GPL SA qui évolue en aval du circuit de distribution du gaz. GPL SA s'approvisionne auprès de la CORAF et toutes les sociétés de distributions auprès de GPL SA. Ce qui est aussi dire que GPL SA détermine, en

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

définitive, l'activité de distribution de *FAAKI CONGO* et de ses concurrents sur le marché brazzavillois.

La production de *GPL SA* est encore loin de satisfaire la demande nationale. La capacité de traction de chemin de fer Congo-Océan (CFCO) ne permet pas d'acheminer le gaz à Brazzaville au rythme voulu. Ce qui explique les situations de pénurie de gaz répétées à Brazzaville, occasionnant l'intensification de la concurrence entre les vendeurs de gaz. La position de monopole de *GPL SA* devient la source de cette intensification qui génère des problèmes particulièrement au niveau de la distribution du gaz par *FAAKI CONGO*.

*L'influence des pouvoirs publics* est loin d'être perceptible, avec l'Agence de régulation ; mais elle s'exerce plutôt, à travers les décisions de la SNPC qui reste le gérant du secteur pétrolier, amont et aval, au Congo, et qui peut remettre en cause l'architecture du secteur aval pétrolier.

En définitive, l'analyse de la concurrence selon le modèle de Michael Porter, montre que l'intensité de la concurrence directe est faible sur le marché considéré. Cependant, la concurrence potentielle constitue une menace forte pour la société *FAAKI CONGO*.

### **3.2.1. Les facteurs de position concurrentielle**

Parmi les facteurs d'analyse de la position concurrentielle, trois paraissent pertinents pour cette étude. Il s'agit de :

- l'étude de la gamme de produits,
- la disponibilité du produit,
- l'image et la réputation de la société.

### 3.2.2. Étude de la gamme de produits

*FAAKI CONGO* vend une gamme variée de bouteilles de gaz, contrairement aux autres distributeurs présents dans le secteur, lesquels ne vendent que des bouteilles de 12,5 kgs et de 20 kgs. Ce qui confère à *FAAKI* un avantage concurrentiel important. À cet égard, *FAAKI CONGO* peut être considéré comme le leader sur le marché de distribution de gaz butane à Brazzaville.

Fournir une gamme complète de produits est souvent très apprécié par les clients finaux. En effet, dans un environnement caractérisé par la forte présence de ménages pauvres et consommateurs du gaz, l'offre diversifiée constitue une stratégie commerciale efficace. Les produits ayant des prix variables, conviennent pour des pouvoirs d'achat faibles. Par ailleurs, l'offre d'une gamme est une pratique intéressante pour les détaillants, les distributeurs et les consommateurs finaux qui aiment faire leurs achats en une seule fois, en un seul lieu.

### 3.2.3. Disponibilité des produits

Une distribution large ou sélective constitue un facteur significatif de différenciation entre les concurrents d'un même produit. Certaines entreprises choisissent des canaux de distribution plus sélectifs afin d'améliorer l'image et la réputation de leurs produits et de leurs services.

Rappelons que *FAAKI CONGO* a 45 points de vente à Brazzaville. La société est présente dans toute la ville au point où beaucoup de clients brazzavillois interrogés ignorent l'existence des autres vendeurs. Si, *PUMA*, *AFRIC'* et *X-OIL* sont des suiveurs de *FAAKI*. Mais, ne vendant le gaz qu'en quelques stations, ces

*Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville*

nouvelles entreprises ont une couverture restreinte du marché brazzavillois. Par conséquent, la disponibilité du produit à Brazzaville relève de la responsabilité de *FAAKI CONGO*, lorsque le grossiste *GPL SA* ne fait défaut en raison du transport problématique au niveau du *CFCO*.

### **3.2.4. Image et réputation**

Toutes les entreprises et tous leurs produits ont une image et une réputation aux yeux des consommateurs et des fournisseurs. Parmi les sociétés distribuant de gaz butane à Brazzaville, seule la société *FAAKI* a une image et une réputation notoires auprès des clients. Cette notoriété est due, non seulement, à son ancienneté (au fait que la société existe depuis les années 80, tandis que les autres sont encore nouvelles dans le secteur), mais aussi, au fait qu'elle dispose des points de vente sur tout le territoire de Brazzaville. Au regard des résultats relatifs à l'analyse de la concurrence selon le modèle de Michael Porter, d'une part, et l'analyse de la position concurrentielle à, partir des facteurs qualitatifs, il y a lieu de conclure que la position de *FAAKI CONGO* sur la marché de la distribution du gaz butane de Brazzaville est confortable, même si elle est affectée par un certain nombre de problèmes nécessitant encore une résolution.

### **3.2.5. Les problèmes de FAAKI CONGO**

Les problèmes sont de deux types : les faiblesses que présentent la société et les menaces que présente son environnement concurrentiel.

### 3.2.5.1. Les faiblesses de *FAAKI CONGO*

La société *FAAKI CONGO* affiche certaines faiblesses :

- la société ne développe pas une politique de marketing tenant compte de la prospective du marché de gaz butane à Brazzaville, du fait de l'expérience et des acquis. Cette posture stratégique risque de lui faire perdre ses acquis, face aux sociétés implantées avec des stations modernes ;

- la société n'a pas la maîtrise de sa clientèle actuelle et potentielle ; ce qui met en lumière une absence de stratégie prospective permettant de maintenir sa position concurrentielle ;

- la distribution repose sur un mauvais dispatching de distribution et de commandes. En effet, s'agissant des types de bouteilles, dans les dépôts, on ne trouve que des bouteilles de 12,5 kgs, de 20 kgs et les 6 kgs clapet. Pour acquérir les autres bouteilles, il faut se rendre à la Direction de la société ;

- en période de pénurie, *FAAKI CONGO* n'a pas le contrôle de la vente au détail du gaz. La bouteille de 12,5 kgs, dont le prix officiel est de 5 700 FCFA, est vendue au niveau des dépôts de *FAAKI* ou des vendeurs à 7.000 - 8.000 FCFA. Ce qui ternit l'image de la société. Dans ce cas, le contrat qui lie la société *FAAKI CONGO* et les revendeurs révèle la question de l'aléa moral qui est le degré de conscience (Guerrien, 1995, p. 118) des revendeurs dans l'exécution des contrats ;

- le produit vendu n'est parfois pas satisfaisant : pour les consommateurs, le niveau de remplissage des bouteilles est très bas.

### **3.2.5.2. Les menaces de l'environnement concurrentiel**

Premièrement, les concurrents directs sont en train d'affûter les « nouvelles armes » pour améliorer leurs performances. Par exemple, *AFRIC*, la filiale de l'*AOGC*, exécute actuellement un programme de développement de son réseau de distribution sur l'ensemble du territoire, avec l'ambition de s'étendre dans la sous-région. Cette intention stratégique s'inscrit dans la mise en œuvre d'un nouveau Business Model, dont le fondement est de proposer des produits adaptés aux besoins et aux attentes des clients.

La menace liée au concurrent potentiel constitue une force concurrentielle qui risque de remettre fondamentalement en cause les positions actuelles des acteurs présents sur le secteur pétrolier aval. La nouvelle société *K2* aura un groupe comprenant une branche de fournisseur, comme *GPL SA* et une autre de distributeur, comme *FAAKI CONGO*. Il s'agit, là, d'un signal concurrentiel fort, de nature à perturber les règles du jeu de la concurrence dans le secteur de la distribution du gaz butane (Baumard, 2000), à moyen et à long termes. Les produits de substitutions, le bois de chauffe et le charbon de bois, continuent à être consommés par les ménages.

## **4. Conclusion**

L'étude de la position concurrentielle de la société *FAAKI CONGO* a consisté à analyser, dans un premier temps, le secteur dans lequel évolue l'entreprise. En utilisant le modèle de concurrence de Michael Porter, elle a permis de mettre en exergue les forces concurrentielles qui agissent au niveau du secteur, de constater que la

société *FAAKI CONGO* fait face à une concurrence certaine qui n'est pas négligeable.

Dans un deuxième temps, elle a examiné les facteurs à partir desquels on évalue la position concurrentielle d'une entreprise. À travers ces facteurs, il est apparu que *FAAKI-CONGO* occupe la position de leader dans son secteur, malgré la concurrence potentielle constatée à travers l'analyse de la concurrence.

À travers l'analyse, il est apparu que la société *FAAKI CONGO* fait face des problèmes et des menaces multiples au sens de Michael Porter qui, s'ils ne sont pas résolus, risquent à moyen et/ou long termes de modifier l'architecture positionnelle des concurrents directs dans le secteur de la distribution du gaz butane à Brazzaville. En ce sens, il s'avère nécessaire pour cette société de bâtir des stratégies efficaces. L'urbanisation de la ville de Brazzaville révèle l'augmentation du nombre des ménages utilisateurs du gaz butane. La demande anticipée est, dans ce cas, très importante et l'offre du gaz devrait connaître, inéluctablement, une augmentation substantielle permettant de couvrir cette demande. L'étude sur la prospective du marché brazzavillois du gaz s'avère une question intéressante à examiner. Ainsi, la question de la concurrence potentielle trouverait des nouvelles explications détaillées, et la position concurrentielle de *FAAKI CONGO* présenterait des nouvelles perspectives.

L'intérêt de cette réflexion est apparu fondamentalement scientifique, se situant dans le cadre du management et de la prospective stratégique, à partir desquels les outils de travail ont été empruntés.

## **Références bibliographiques**

- BAUMARD, PH., 2000, *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- COMBE, E., 2008, *La politique de la concurrence*, Paris, La Découverte.
- CONGO ÉCONOMIE, 2014, *Dossier pétrole*, Journal d'UNICONCO, Trimestriel, janvier, N° 2.
- FAHEY, L., 1994, « Gestion stratégique : le grand défi », FAHEY L. et RANDALL R. (sous la direction), *Les paramètres essentiels de gestion stratégique des entreprises*, Maxima et Nouveaux Horizons.
- GUERRIEN, B., 1995, *La microéconomie. La pensée économique contemporaine-1*, Éditions du Seuil, Paris.
- KENGNE, J., PINEAU P.-O., 2014, *Les entreprises du secteur énergétique au Congo (Brazzaville)*, HEC, Montréal.
- ITOUA, E., 2010, « Politique salariale dans une société privée : cas de FAAKI CONGO », *Mémoire de Master 2*, 2009-2010, ESGAE, Brazzaville.
- KOTLER, PH. et al., 2009, *Marketing Management*, 13<sup>e</sup> édition, Paris, Les Nouveaux Horizons.
- MARMUSE, CHR., 1992, *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Économica, Paris.
- MARTINET, J. C., 1993, *Stratégie*, Paris, Vuibert.
- MARCHESNAY, M., 1995, *Management stratégique*, Éditions Eyrolles.
- NDESSABEKA, 2010, « Choix d'investissement et politique de financement au sein d'une PME : Cas de FAAKI », *Mémoire de Master 2*, 2009-2010, ESGAE, Brazzaville.
- PORTER, M., 1985, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica.
- PEEBLES, M. W. H., 1992, « Naturel Gas Fundamentals », Shell, Londres, in *Encyclopédie Universalis*, 2009.

RÉPUBLIQUE DU CONGO, *Livre 1, DSCERP, Plan National de Développement 2012-2016*, Brazzaville.

RIES, A., TROUT J., 1988, *Le marketing guerrier*, New York, McGraw-Hill.

TORRES-BLAY, T., 2000, *Économie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Économica, Paris.

TBW TECHNISCHE BÜRO, 2006, *Enquête sur la consommation des combustibles domestiques au Congo*, Ministère de l'Énergie et de l'Hydraulique, Brazzaville.

WORLD ENERGY COUNCIL (Conseil Mondial de l'Énergie), *Perspectives énergétiques mondiales. Les politiques d'efficacité énergétiques dans le Monde : Ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas*, Brochure, 27 juin 2015. Disponible sur :

<http://www.worldenergy.org/data/efficiency-indicators/>