

Entre « le marché » et « l'Etat » : les entreprises et leurs stratégies

La concurrence (2) tue la concurrence (1)

[La concurrence revêt 2 significations : la première est liée à l'hypothèse d'atomicité du marché, elle correspond au grand nombre d'offreurs et de demandeurs (1). Mais dans le langage courant de l'économie, la concurrence signifie aussi la] lutte pour obtenir les plus grandes parts de marché possibles (2) [c'est-à-dire la compétition]. Comme toute lutte, la concurrence fait des vainqueurs et des vaincus. Ces derniers sont éliminés du marché. Certaines entreprises deviennent plus grandes, produisent plus que les autres, ce qui leur procure souvent un avantage dans la compétition avec les autres firmes. Par exemple, leur **pouvoir de marché** leur permet de s'approvisionner à moindre coût ou de vendre plus cher. Leur taille leur donne accès à des techniques plus efficaces et leur confère des capacités de recherche uniques.

Dans certains domaines, comme les produits informatiques, ce sont des procédés ou des normes techniques qui sont en concurrence. Dans ce cas, la **part de marché** est un argument de vente car, pour des raisons pratiques, chaque utilisateur veut acheter les produits fonctionnant selon la norme technique la plus répandue. Ce mécanisme assure à certains innovateurs une position de monopole.

Ce sont donc les mécanismes de la concurrence eux-mêmes qui poussent à la **concentration** et mettent en péril la régulation du marché. On peut alors craindre que l'aiguillon de la concurrence ne soit plus assez puissant pour contraindre les entreprises à vendre les meilleurs produits au meilleur prix.

D'après Arnaud Parienty, Nathan, Première SES 2005

STRATÉGIE (d'entreprise)

Ensemble de décisions prises par une entreprise, définies par rapport à des objectifs hiérarchisés, articulées les unes aux autres et coordonnées au cours du temps sur une période de moyen ou long terme.

L'analyse stratégique des entreprises se démarque nettement du traitement de l'entreprise dans l'analyse microéconomique la plus simple. Au lieu de considérer l'entrepreneur comme purement passif par rapport au jeu du marché, l'analyse stratégique suppose que l'entreprise – et l'entrepreneur – dispose de marges de manœuvre : son **environnement** lui impose des **contraintes**, mais elle a des **choix** et elle est en mesure d'influencer son environnement; la stratégie résulte d'une interaction de l'entreprise et de son environnement. En outre, l'analyse microéconomique traditionnelle tend à privilégier un objectif, la recherche du profit à court terme, alors que l'analyse stratégique envisage la conduite de la politique de la firme au cours du temps et par rapport à des objectifs variés et hiérarchisés.

La démarche stratégique suppose au préalable une analyse de l'environnement, y compris les règles du jeu, afin d'identifier les menaces et les opportunités pour l'entreprise. Elle passe par la mise en évidence des forces distinctives et des faiblesses relatives de l'entreprise par rapport à ses **concurrents**. Ce qui permet de délimiter les actions possibles en termes d'objectifs et de moyens mis en œuvre.

Dictionnaire de SES- sous la direction de
D.Echaudemaison, Nathan

Consignes :

Après avoir pris connaissance de l'ensemble des documents de ce dossier (lecture avec stabilo), il vous est demandé de réaliser le schéma de votre choix afin de synthétiser au mieux toute la palette de stratégies possibles des entreprises.

✎ Vous devez garder à l'esprit que ces stratégies concernent tout l'environnement d'une entreprise c'est-à-dire, pour chaque document, vous établirez en direction de quel(s) acteur(s) agit la stratégie décrite :

- ses clients (d'autres entreprises ou les consommateurs)
- ses fournisseurs et conditions d'approvisionnement
- ses concurrents (leur nombre, leurs stratégies respectives...)
- son organisation productive (capital&travail : intensité capitalistique, organisation du travail, niveau de rémunération et de qualification de la main-d'œuvre...)
- fiscalité, infrastructures de transport et télécommunication, environnement juridique...

✎ Vous devez également garder à l'esprit que ces stratégies visent à terme +/- long à garantir et accroître le profit en agissant sur au moins l'un des trois moyens suivants, pour chaque document, vous établirez quel(s) levier(s) est(ont) visé(s) :

- accroître sa part de marché
- baisser ses coûts de production
- accroître ses prix de vente

① Stratégies de différenciation par le marketing et/ou l'innovation produit :

Document 1a – La différenciation des produits : l'exemple de Danone (eaux et produits laitiers) :



Document 1b– La différenciation des produits : l'exemple de Procter & Gamble (lessives) :



Document 1c : La segmentation comme stratégie de différenciation

Un segment de marché est un groupe de clients ou d'utilisateurs dont les besoins spécifiques ou attentes diffèrent de celles des autres clients. Les critères de segmentation liés aux caractéristiques des clients (âge, sexe, localisation, revenu), aux modalités d'achats ou d'utilisation (volume et fréquence d'achat, canal de distribution, fidélité à la marque), aux besoins des utilisateurs (critère de choix ou préférences –prix, qualité, ..., besoins de services, la segmentation permet d'adapter les produits et de mieux définir le marketing mix (Prix, publicité, distribution, ...)

<http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/cours/master1ei/M1E1seance3.pdf>

Document 2 – Vers des produits moins standardisés ? :

Si l'aspect extérieur des produits est aujourd'hui beaucoup plus différencié que dans le passé, si plus d'options, de possibilités de choix sont offertes au consommateur, en revanche le mouvement de standardisation du « cœur » de ces produits s'est poursuivi et même accéléré. Peugeot et Citroën sont toujours deux marques au look et aux modèles différenciés, mais les moteurs, les plates-formes, les boîtes de vitesse... sont désormais les mêmes. Certes, il y a trente ans, le client se voyait offrir moins de possibilités de choix pour chaque modèle automobile, mais l'éventail était en fait bien plus large sur le marché en termes de choix techniques fondamentaux. [...] En fait, Taylor n'est pas mort, il est devenu plus intelligent. Les entreprises productrices ont réussi le tour de force d'accélérer la standardisation tout en redonnant au consommateur un véritable choix. Cela grâce à trois techniques essentielles : la différenciation retardée (1), la modularité (2) et les changements rapides d'outils.

(1) : La différenciation des produits n'est réalisée qu'en fin de production.

(2) : Concevoir les différents éléments du système de production afin qu'ils puissent être utilisés dans différentes productions, comme des briques de *Légo*, et non à usage unique comme c'était le cas auparavant.

G. Duval, L'entreprise efficace à l'heure de *Swatch* et *McDonald's*, La Découverte, 2004.

Document 3 : Des pneus différents

Les essayeurs de Michelin testent un nouveau modèle de pneumatique qui améliorera sensiblement la résistance au roulement de la gamme. Critère important puisqu'il représente un bon quart de la consommation d'essence totale d'une voiture. Après sa mise au point, ce modèle pourrait être mis sur le marché à l'horizon 2005-2006. Un saut technologique supplémentaire pour le groupe français, dans le prolongement de l'introduction, depuis 1993, de la gamme de pneumatiques Energy, dans laquelle l'adhérence sur sol mouillé et la résistance au roulement ont été optimisées par l'utilisation de silice. (...) Grâce à de telles innovations, Michelin peut vendre ses produits plus cher que les concurrents et il bénéficie du meilleur taux de fidélité des clients lors du premier remplacement de leur train de pneumatiques. « C'est au moment du réachat de la même marque que l'on se dit qu'on a vraiment vendu un pneumatique » estime le responsable de la division automobile. (...) Autre axe de croissance : le système PAX qui permet de rouler environ 200 km avec un pneumatique à plat, sans déjancer ni l'abîmer (...) Michelin croit très fort à ce nouveau standard qu'il développe depuis une dizaine d'années, mais les constructeurs l'évaluent avec beaucoup plus de réserves.

Denis Fainsilber, Les Echos, 21 juin 2004

② Stratégies de localisation

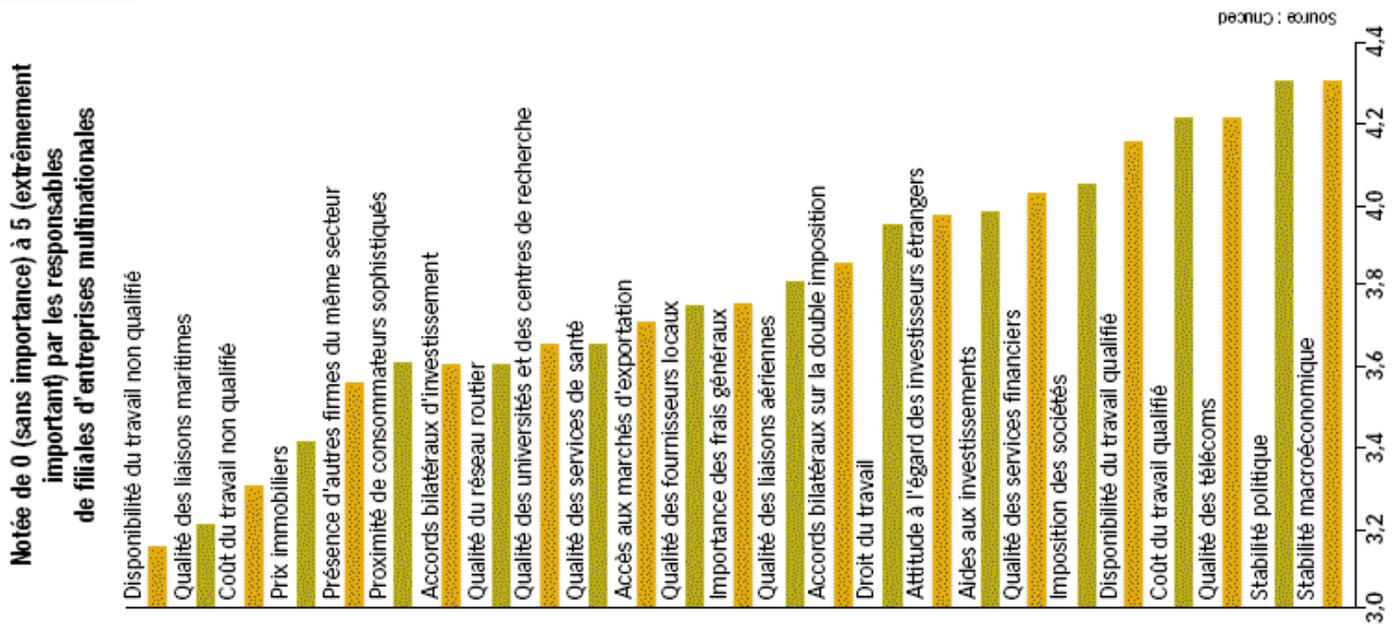
Document 4 : Les clusters

Un *cluster* est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur, ce qui est source d'externalités positives, dites de réseau (ex. un *cluster maritime* regroupe des entreprises et des professionnels du monde maritime). Selon Michael Porter, un *cluster* est une concentration d'entreprises interconnectées, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions associées : (universités, associations commerciales...). Un *cluster* est encore un espace réel ou virtuel de mise à disposition d'information, de mise commun de moyens,

d'intégration des stratégies diverses, etc. que se donnent plusieurs entreprises d'un même secteur et des secteurs connexes pour maximiser l'efficacité de leurs actions individuelles.

Wikipedia

Document 5 :



A. Parienty, « Pourquoi les entreprises délocalisent », Alternatives Economiques, n° 268 - avril 2008.

③ Stratégies qualité, SAV, fidélisation

Document 6 : Nespresso

Nespresso, le suisse, leader européen, Starbucks le géant américain et Illy, le petit italien, ont une même cible, le café en dosettes.[...] Pour maîtriser la filière des dosettes de A à Z, Nespresso a verrouillé les portes de la technologie à la concurrence. Estampillées Krups, Siemens, Magimix ou Miele, ses machines et capsules sont conçues et dessinées en Suisse. Ce monopole lui permet d'imposer ses tarifs : abordables pour les machines (à partir de 150 € assortie de fréquentes promotions de 50%), élitistes pour les capsules (entre 33 et 36 centimes la capsule de 6 grammes). Problème : le brevet qui protège les capsules tombera en 2012*. A l'affût, plusieurs grands torréfacteurs pourraient proposer des capsules similaires. Starbucks dispose d'un atout majeur : un réseau de 14 000 coffee shops (37 en France), contre 80 boutiques Nespresso (15 en France). Positionné sur le très haut de gamme, Nespresso mise d'abord sur son concept de club pour fidéliser une clientèle jeune et aisée. L'idée : offrir à ses 3,1 millions de membres en France des prestations luxueuses, de la machine griffée Porsche au décor raffiné de ses boutiques, situés dans les « beaux quartiers ». Prisé des plus grands chefs pour la qualité de son café, Illy vient de lancer son propre duo de machines et de capsules. Dans un décor de lignes épurées, ses cafés-boutiques visent la même clientèle bobo que le torréfacteur suisse.

Chloé Hoorman, « Nespresso, un leader obligé de jouer serré », L'Expansion, 1^{er} novembre 2007

* le brevet sur le process Nespresso (capsule) est finalement tombé début 2010

Document 7



Depuis le 1er Janvier 2010, Kia offre une garantie de 7 ans / 150 000 kilomètres sur tous ses véhicules grand public en Europe.



Porte-clés en veau Barénia
réf. 061855CK34
166,00 €

→ J'achète

voir d'autres porte-clés en cuir

imprimer cette page

④ Stratégies de concentration (ou intégration càd taille optimale) :

Document 8 : Typologie de la concurrence de Stackelberg :

Demande → Offre ↓	1 seul acheteur	Quelques acheteurs	Grand nombre d'acheteurs
1 seul vendeur	Monopole bilatéral Ex. Fusée Ariane	Monopole contrarié Ex. FFF retransmission match de foot / quelques chaînes de TV	Monopole Ex. SNCF, La Poste avant ouverture concurrence
Quelques vendeurs	Monopsonne contrarié Ex. Marchés publics (Vélib)	Oligopole bilatéral Ex. Armement, centrales nucléaires, ferroviaire, haute couture...	Oligopole Ex. : BTP, pétrole, pharmacie, informatique...
Grand nombre de vendeurs	Monopsonne Ex. Bassin d'emplois avec une seule grande entreprise, feuille de tabac	Oligopsonne Ex. Bassin d'emplois avec 3-4 grandes entreprises, producteurs AA et grande distribution	Concurrence pure et parfaite Ex. Fruits et légumes

Document 9 : Croissance de l'entreprise par concentration (ou intégration via fusion, absorption, OPA) :

La **concentration horizontale** concerne des entreprises ayant la même activité : Renault rachète Nissan.

La **concentration verticale** concerne les entreprises qui occupent des stades différents dans le processus de production : de la production de lait à la distribution des yaourts et fromages en passant par leur fabrication.

La **concentration conglomérale** (ou diversification) : une entreprise rachète d'autres entreprises de secteurs très variés et indépendants du sien.

D'après JP Simonnet, <http://www.lyc-aronval-brive.ac-limoges.fr/jp-simonnet/spip.php?mot114>

Document 10 : Bic se renforce dans la papeterie

L'inventeur du Bic Cristal va ajouter le stylo-plume rechargeable à son éventail d'articles de papeterie présents dans la trousse des écoliers. Le groupe Bic a en effet annoncé mercredi l'achat, pour un montant non divulgué, de 100% de la société française Stypen SA [...]

Créé en 1934 dans la région parisienne, Stypen revendique la paternité du premier stylo scolaire « injecté », avec le lancement du Visor Pen en 1952, qui détrônera le porte-plume traditionnel. Ses stylos-plumes scolaires rechargeables détiennent aujourd'hui 10% du marché français selon Bic.

Bic récupère notamment des licences, ainsi que la fabrication par plus d'une centaine de personnes à Joigny, dans l'Yonne, des stylos-plumes rechargeables en plastiques et les cartouches longues. [...] Après avoir acheté, au cours des vingt-cinq dernières années, Conté, les produits correcteurs Wite Out puis Tipp-Ex et les stylos Sheaffer, Bic voit dans cette opération de croissance externe « l'opportunité d'accéder à une nouvelle technologie ». Et sans doute de relancer sa croissance et renforcer sa rentabilité dans la papeterie.

Les Echos, 21-22 mai 2004.

Document 11 : Pourquoi être plus grand ?

La concentration est censée apporter des gains de productivité en permettant de produire davantage de biens ou de services, tout en utilisant moins de travail et de capital. La mise en commun de moyens réduit les coûts fixes (un seul siège social ou un seul système informatique...) : on parle d'économies d'échelle ou de taille. [...] Une position de leader confère un pouvoir de marché à l'entreprise, c'est-à-dire lui donne la capacité d'imposer ses conditions à ses clients et à ses fournisseurs ainsi que les moyens de contenir les manœuvres de ses concurrents. [...] La préservation d'un leadership exige aussi de « capter » les innovations prometteuses. C'est pourquoi les grands groupes scrutent les petites et moyennes entreprises détentrices d'une compétence pointue sur une niche particulière.

L. Batsch, « Qui fusionne avec qui et pourquoi ? », *Alternatives Economiques* n°246, avril 2006.

Document 12 : Ces entreprises qui font les prix (price maker)

Les investisseurs s'intéressent de près au pouvoir de fixation des prix dont disposent les entreprises, les grandes maisons de luxe (LVMH, Hermès, Gucci), l'automobile allemande (Porsche, BMW), les grands noms de la technologie ou des télécoms (Microsoft, Vodafone) ou les produits de grande consommation qu'aucun distributeur ne pourrait envisager sérieusement de déréférencer des rayons (Coca-Cola, Gillette, Danone). (...) J.C. Mériaux, gérant chez DNCA finance, souligne que, « dans l'industrie et les services, certaines sociétés sont désormais sur un pied d'égalité avec leurs clients. À force de restructurations, elles ont fortement réduit les capacités de production au point d'en prendre le contrôle et d'encadrer leur secteur. C'est le cas, par exemple, du ciment, où de grands acteurs comme Lafarge ou Ciments Français ont mené de nombreuses acquisitions en Europe et sur les marchés émergents. En rachetant des sociétés familiales, elles ont enrayé les guerres de prix qui permettaient de gagner des parts de marché au détriment de la rentabilité. Aujourd'hui, les marges atteignent jusqu'à 30 % dans certains pays sur un sac de ciment, soit un niveau comparable, voire supérieur à celui d'un sac à main de luxe ».

Nathalie Olof-Ors, *Les Échos*, 25 juin 2004.

Document 13 : Une entreprise qui subit les prix (price taker)

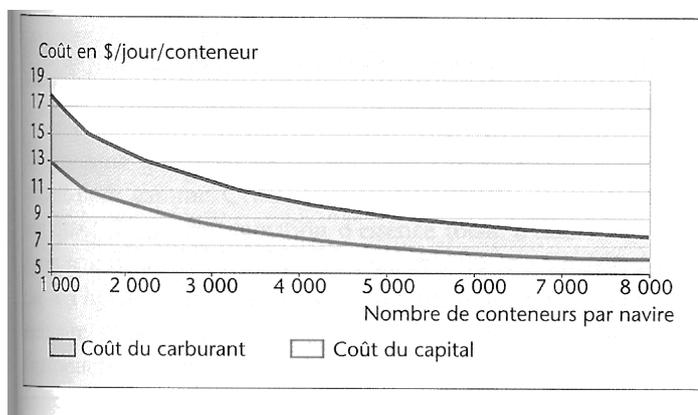
Angélique Delahaye, maraîchère en Touraine: « Mes derniers démêlés avec une grande enseigne tiennent dans quelques milliers de cartons que vient de me fournir Intermarché, l'un de mes gros clients. Intermarché souhaite que ses légumes lui soient désormais livrés dans ce packaging-là et pas un autre. Mais c'est moi qui dois payer la facture.

Nos clients savent que les légumes sont ultra périssables; ils en profitent pour nous faire lanterner le plus longtemps possible et nous mettre la pression sur les prix. C'est du harcèlement permanent. Dans les années 1990, ils ont commencé à exiger des remises directement sur la facture que vous leur présentiez : c'était 1 %, voire 2 %, puis 3 %. Aujourd'hui, la pratique courante veut que les fournisseurs lâchent 4 %, 5 % comme chez Intermarché et jusqu'à 8 % chez Casino. Si vous refusez ces conditions, votre marchandise vous reste sur les bras. Ces ristournes que je combats représentent tout de même 5 % de mon chiffre d'affaires. (...) Il y a quelques années, j'ai organisé une manif devant un Carrefour avec d'autres fournisseurs. L'acheteur du magasin, furieux, m'a fait appeler et m'a menacée de « représailles » : j'ai été déréféréncée (rayée de la liste des fournisseurs) pendant six mois. »

Libération, 3 juin 2004.

Document 14

Les économies d'échelle dans le transport maritime



Question

33. Déduire. Est-il intéressant d'utiliser des navires de grande taille pour le transport maritime ?

Pierre Cariou, *Les économies d'échelle dans le transport maritime de lignes régulières*, Université de Nantes.

⑤ Stratégies d'entente et de lobbying

Document 15 : Concurrence et prix sur le marché européen de la téléphonie mobile :

De quelles durées de communication peut-on bénéficier chez Orange pour un abonnement d'environ 25 euros, selon le pays où il est implanté comme opérateur de téléphonie mobile ? En France, où il n'y a que deux concurrents, il faut se contenter de 60 minutes. Mais en Espagne (quatre opérateurs), c'est 102 minutes. Encore mieux en Grande-Bretagne (cinq opérateurs) : 200 minutes. Quant à l'Autriche, c'est carrément le jackpot : 1 000 minutes. Il faut dire qu'on y trouve quatre opérateurs, soit un pour 2 millions d'habitants. Soit dix fois plus qu'en France. *Le Canard Enchaîné*, « La minute papillonne », 22 octobre 2008

Document 16 : L'absence de concurrence en France sur le marché de la téléphonie mobile :

En concluant, entre 1997 et 2003, un véritable « Yalta du Portable » (selon l'expression d'un des opérateurs), *France Télécom (Orange)*, *SFR* et *Bouygues Télécom* pensaient avoir consolidé, et pour longtemps, leurs parts de marché : respectivement 49%, 35% et 16%. Comment ? En se réunissant chaque mois et en échangeant des données confidentielles afin d'ajuster leurs tarifs et leur politique commerciale. Le trio soignait ainsi ses bénéfices (plus de 25% de marge nette) sur le dos de l'utilisateur.

J-F. Julliard, « Le grand livre de la jungle économique », *Le Canard Enchaîné*, 19 juillet 2006

Il n'y aura pas de quatrième opérateur de téléphonie mobile susceptible de troubler la bonne entente qui règne aujourd'hui entre *Orange*, *SFR* et *Bouygues*, et ainsi de casser les prix. Lors de sa présentation du plan « France Numérique », lundi 20 octobre 2008, Eric Besson s'est bien gardé d'annoncer clairement ce qui a pourtant été décidé, il y a plus d'un an, par Nicolas Sarkozy lui-même [...].

Le secrétaire d'Etat au Développement de l'économie numérique a seulement indiqué qu'un « appel à candidature sera lancé au 1^{er} janvier 2009 ». Ajoutant qu'il n'entendait « ni imposer ni exclure un quatrième opérateur ». A un détail près. Deux des trois critères d'attribution (la solidité financière et la couverture du territoire), sont taillés sur mesure pour les opérateurs existants. Cela bloque, sans le dire, l'arrivée d'un petit nouveau. Les fréquences encore libres seront donc, selon toute vraisemblance, réparties entre les trois opérateurs existants.

Pour parvenir à ce résultat, ces trois opérateurs – parmi lesquels Martin Bouygues, grand ami de Sarkozy – se sont démenés comme de beaux diables à l'Elysée. Pas étonnant lorsque l'on connaît les fabuleuses marges bénéficiaires des opérateurs de téléphonie mobile : près de 30% de leur chiffre d'affaires, un résultat qu'on ne trouve que dans l'industrie du luxe.

Les trois opérateurs sont connus pour être de fervents adeptes de la concurrence. Ils avaient écopé, en 2005, d'une amende de 600 millions d'euros du Conseil de la Concurrence pour s'être partagé le marché en organisant entre un « Yalta du Portable ». Actuellement encore, selon un rapport de la commissaire européenne aux Télécommunications, Viviane Reding, publié en février dernier, la minute est chez nous deux fois plus chère que la moyenne européenne. Il serait dommage d'autoriser un trouble-fête comme Free (déjà retoqué au printemps 2007), qui se fait fort de baisser la facture téléphonique moyenne de 1000 euros par an.

Le Canard Enchaîné, « Il n'y a pas de concurrence au numéro que vous avez demandé », 22 octobre 2008

NB : Début décembre 2009, après 4 années d'attente, l'Etat français vient d'accorder à Free l'achat d'une licence d'émission.



Les condamnations pour abus de position dominante

Par Juliette Cua, publié le 14/05/2009 *L'Express*

Rappel des affaires les plus importantes dans lesquelles des entreprises ou groupes d'entreprises ont été condamnées par la Commission européenne.

* **12 mai 2009** : le numéro un mondial des microprocesseurs, *Intel*, est condamné à une amende de 1,06 milliard d'euros par la Commission européenne pour abus de position dominante depuis 2002. Les pratiques commerciales de la firme sont jugées illégales, au détriment en particulier de son concurrent *AMD* : *Intel* a accordé des remises aux fabricants d'ordinateurs *HP*, *Dell*, *Lenovo*, *NEC* et *Acer* à la condition qu'ils s'approvisionnent exclusivement auprès de lui. Intel fait appel.

* **2004-2008 : l'affaire Microsoft**. En février 2008, Bruxelles réclame 899 millions d'euros supplémentaires à *Microsoft*. L'affaire remonte à 2004 : la Commission européenne demandait alors à *Microsoft* de livrer à un "prix raisonnable" une information "complète et adéquate" sur *Windows* aux éditeurs de logiciels tiers qui développaient des produits fonctionnant sur le système d'exploitation. La Commission avait infligé une première amende de 497 millions d'euros en 2007, une seconde amende de 280,5 millions en 2006. *Microsoft* fait appel à chaque fois, estimant les demandes de Bruxelles "floues". La Commission européenne ouvre deux nouvelles enquêtes en 2008 pour abus de position dominante sur sa suite logicielle *Office* ainsi que dans les navigateurs Internet.

* **Novembre 2008** : la Commission européenne condamne quatre fournisseurs de verre à l'industrie automobile pour entente illicite à une amende record de 1,38 milliard d'euros. *Saint Gobain* doit verser 896 millions d'euros d'amende. L'amende du groupe français est majorée de 60% pour cause de récidive, le groupe ayant déjà été condamné trois fois pour cartel les années précédentes.

* **Février 2007** : *ThyssenKrupp* (Allemagne) est condamné à une amende de 480 millions d'euros. La Commission européenne inflige aux quatre plus grands fabricants d'ascenseurs mondiaux une amende frisant le milliard d'euros, pour avoir participé à une entente illégale sur les prix, appels d'offre truqués, répartition des marchés. Les groupes américain *Otis*, suisse *Schindler*, allemand *ThyssenKrupp* et finlandais *Koné*, doivent payer collectivement 992 millions d'euros. Le groupe japonais *Mitsubishi*, impliqué uniquement aux Pays-Bas, doit lui aussi payer une amende de 1,8 million d'euros.