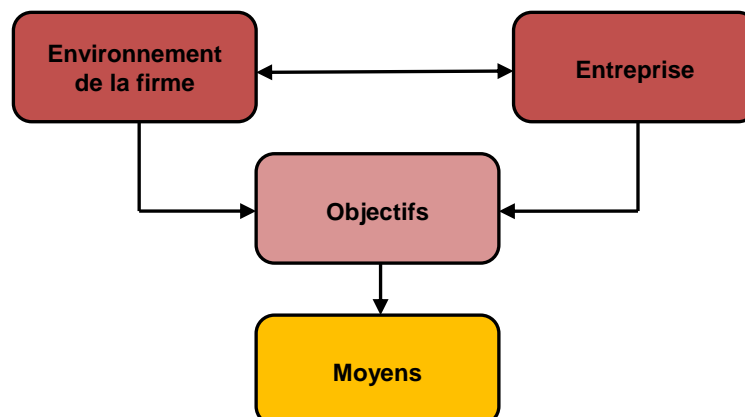


## 1.2 – LES STRATÉGIES DES FIRMES EN CONCURRENCE IMPARFAITE

### Introduction : Concurrence sur le marché et stratégies des entreprises

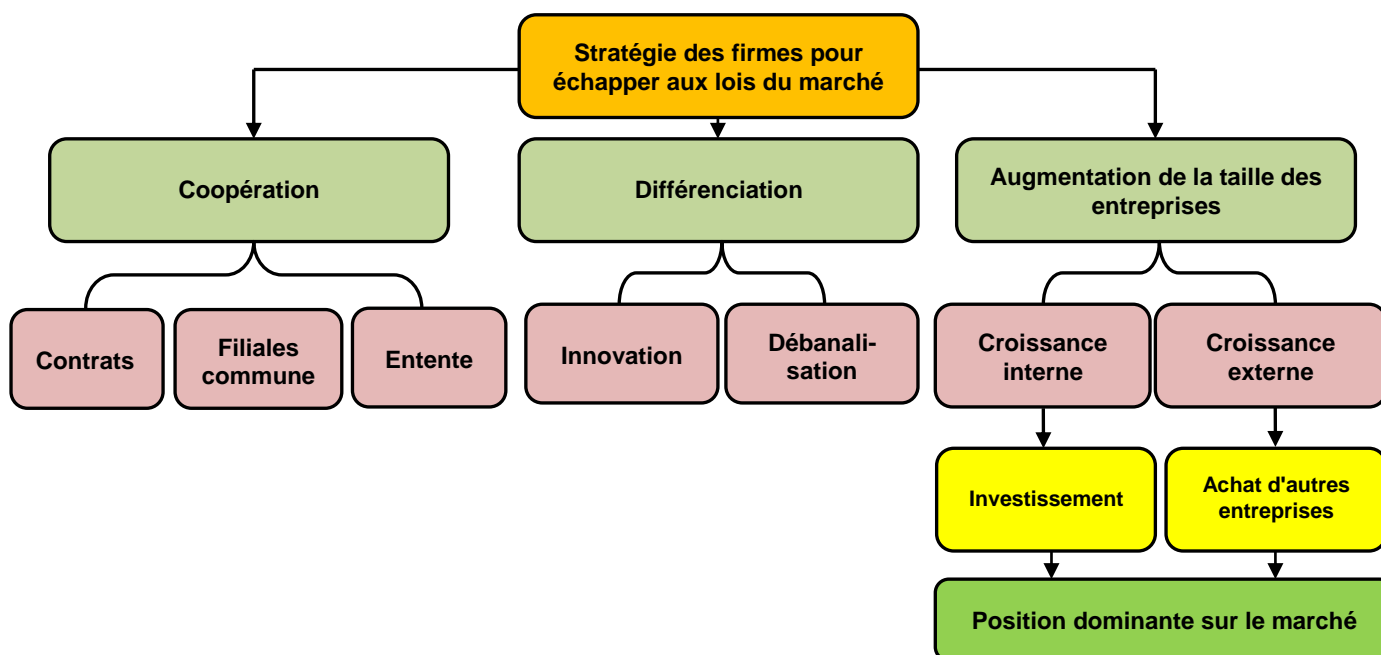
1. **L'analyse des marchés concrets révèle qu'un petit nombre de très grandes firmes contrôle l'essentiel du marché.** L'atomicité est rarement respectée. On peut mesurer le **degré de concentration** du marché en calculant la part de marché (% des ventes sur le total des ventes) détenues par les x premières entreprises du marché. Ainsi, sur le marché mondial de l'automobile, les huit premières firmes mondiales contrôlent à elles seules plus des deux tiers de ce marché. Comment peut-on expliquer que les marchés soient aussi concentrés ? Qu'en résulte-t-il pour le fonctionnement du marché et la fixation des prix ? Qu'en résulte-t-il pour la structure des marchés eux-mêmes ?
2. On peut donner plusieurs raisons au fait que les conditions de la concurrence pure et parfaite ne sont pas respectées sur les marchés :
  - ✓ **Tout d'abord, la concurrence tue la concurrence.** Sur un marché en concurrence pure et parfaite (CPP), le seul moyen pour une entreprise d'être plus attractive qu'une autre est d'avoir des prix plus bas (les biens ont la même qualité). C'est donc les entreprises qui ont les meilleures technologies de production qui vont pouvoir proposer les prix les plus bas possibles et qui vont pouvoir contenter la demande. La concurrence fait pression à la baisse sur les prix et élimine les entreprises marginales, celles dont les coûts unitaires sont trop élevés par rapport au prix de marché. Les entreprises voient donc leurs profits et leur nombre se réduire peu à peu. La concurrence aboutit à la concentration et remet en cause l'atomicité du marché.
  - ✓ **Ensuite, le marché concurrentiel est créateur d'incertitude.** En effet, la flexibilité journalière des prix et la concurrence permanente, qu'exige un marché en concurrence pure et parfaite, empêchent les entreprises d'avoir une vision claire du futur (on dit que le « *marché est aveugle* ») et les placent dans une instabilité permanente. Les entreprises vont donc chercher à se mettre à l'abri des lois de la concurrence et du marché par des relations stables (contrat à terme, entente, coopération...) qui remettent en cause à la fois l'atomicité et la mobilité des facteurs. Les intérêts de la firme et du marché peuvent donc être contradictoires. Michaël Porter montre que, d'une manière générale, toute entreprise présente sur un marché est menacée par cinq « forces » : Les concurrents déjà présents (Toyota, Volkswagen ou PSA pour Renault par exemple), les nouveaux entrants (les constructeurs automobiles chinois ou indiens dans les années à venir), les substituts (les transports urbains, les cycles), le pouvoir de négociation des fournisseurs (les équipementiers disposants de technologies prioritaires) et enfin le pouvoir de pression des clients (les menaces de boycott ou de procès par les groupes de consommateurs –ou « class action »- aux Etats-Unis par exemple).
  - ✓ **Enfin, le recours au marché génère des coûts de transaction.** Contrairement à l'hypothèse de transparence, l'information n'est pas libre et gratuite. Les coûts de transaction représentent principalement les coûts de recherche d'information et de négociation avant la signature d'un contrat (le choix et la sélection d'un fournisseur ou d'un candidat à l'embauche par exemple), ainsi que les coûts de contrôle de l'exécution de ce contrat après sa signature (vérification du respect de l'engagement contractuel du fournisseur en terme de qualité, de prix, de délais etc..). Leur réduction passe par l'internalisation des liens contractuels (contrats à long terme avec les fournisseurs plutôt que des contrats ponctuels, préférence pour les CDI plutôt que pour les CDD etc.) au lieu de passer par les relations journalières du marché (Coase, Williamson).
3. **Le marché est donc souvent en « concurrence imparfaite ».** Il est rare que toutes les conditions de la CPP soient réunies sur un marché. L'information peut être imparfaite. Le nombre d'entreprises peut être réduit... En conséquence, les firmes ont la possibilité d'agir sur leur environnement et de définir une **stratégie** contrairement au modèle néoclassique de la concurrence pure et parfaite. Les firmes sont donc, en partie, responsables de la concurrence imparfaite.
  - ✓ **La stratégie** correspond à *l'ensemble des politiques coordonnées de la firme pour atteindre un objectif global à long terme*. Elle consiste à conquérir un avantage concurrentiel déterminant qui la place durablement dans un rapport de force favorable. Ceci suppose :



- **La définition du ou des objectifs à atteindre** ( devenir le numéro un sur le marché, part du marché à conquérir, taux de rentabilité à atteindre,...) ;
- **Une analyse de l'environnement de la firme ou du groupe** (type de marchés, concurrents, état de la demande, relations avec l'Etat, relations avec les fournisseurs... ) ;
- **Une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise** (positionnement sur le marché, portefeuille d'activités, gamme de produits, organisation interne....) ;
- **La définition des moyens à mettre en œuvre** (concentration, réduction des coûts, conditionnement du consommateur, politique de recherche... ) ;
- **La mise en place d'un échéancier** (définition des étapes pour atteindre les objectifs).

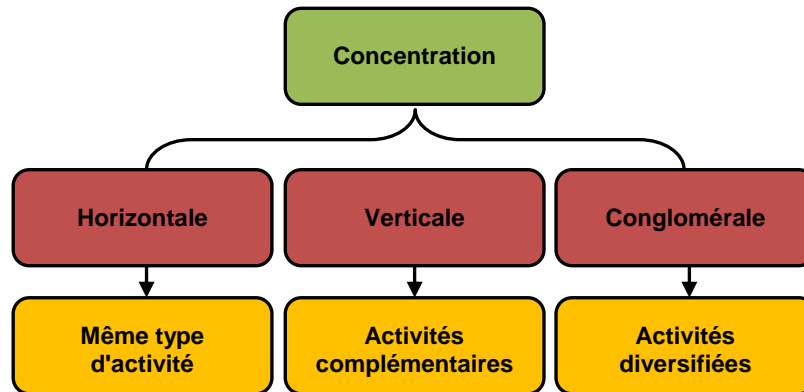
✓ Sur ces marchés en concurrence imparfaite, on peut recenser quatre types de stratégies pour échapper aux lois du marché :

- **L'augmentation de la taille de la firme** (concentration) pour avoir une position dominante ou une situation de monopole afin de passer du statut du "preneur de prix" à celui du "faiseur de prix" ("price maker"). La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité, développement qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc...). La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile. Elle peut être obtenue de deux façons :
  - **Par croissance interne** : Elle représente l'auto développement de la firme par ses propres moyens industriels ou commerciaux, c'est-à-dire sans appel à des partenaires (industriel ou commerciaux) extérieurs. Cette modalité de croissance prend la forme d'extension d'ateliers consacrés à la même activité principale ou de création de filiales, a priori consacrées à de nouvelles activités (complément ou diversification).
  - **Par croissance externe** : l'augmentation de la taille est obtenue par l'achat et le contrôle de sociétés déjà existantes.
- **Le remplacement des relations anonymes du marché par des relations contractuelles** à moyen ou à long terme avec les fournisseurs (contrats de livraison, contrats de sous-traitance), les salariés (contrat de travail) et avec les distributeurs (contrat de franchise, contrat d'exclusivité...).
- **L'entente** qui se substitue à la guerre des prix. Cela peut passer par des accords de coopération ou un partage du marché entre les différents concurrents (entente, cartel...).
- **La différenciation** qui permet d'éviter la concurrence. Elle peut être obtenue par l'innovation et le dépôt d'un brevet qui remet en cause la libre entrée sur le marché. Elle peut être réalisée par une stratégie marketing (marque, publicité...) qui débanalise le produit, le rend différent de ceux des concurrents, ce qui remet en cause l'homogénéité du produit.



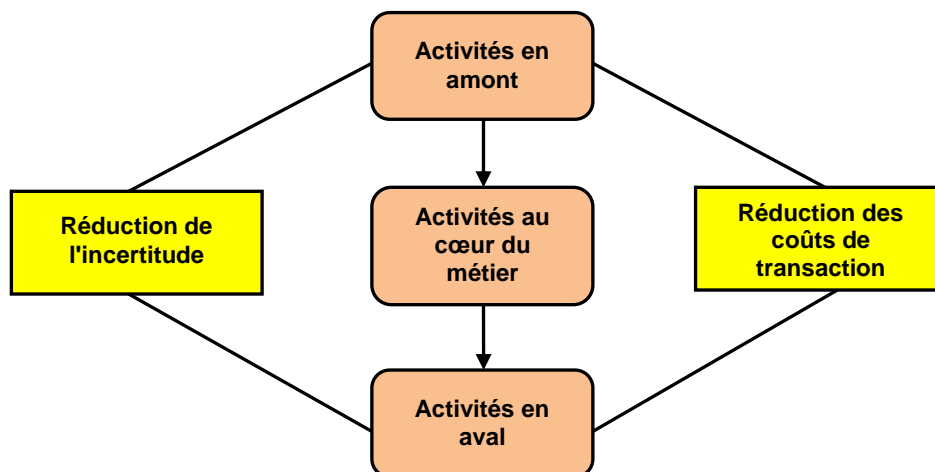
## A – LES STRATEGIES DE CONCENTRATION ET D'ALLIANCE

1. Les firmes sont appelées à se regrouper pour des motifs diversifiés, liées à la fois à leur environnement général et à leurs objectifs spécifiques.
- D'une manière générale, le regroupement de moyens permet soit de **réduire la concurrence**, soit de la contrôler partiellement, de **bénéficier d'économies d'échelle** de production et de commercialisation (accords Renault-Volvo par exemple), de regrouper les moyens de recherche, de bénéficier de diverses synergies (HP-Compaq par exemple) et d'atteindre de **nouveaux marchés** géographiques (Renault-Nissan-Dacia par exemple).
- De manière plus spécifique le regroupement d'activité permet de retirer plusieurs formes d'avantages : **la complémentarité** de produits dans l'objectif de diversification de la gamme (Perrier Nestlé par exemple) ; la complémentarité de savoirs faire complémentaires (BNP-Paribas par exemple) ; la complémentarité commerciale par l'extension des réseaux de distribution.
- On distingue trois voies principales de concentration :



### a) – Intégration verticale et refus du marché

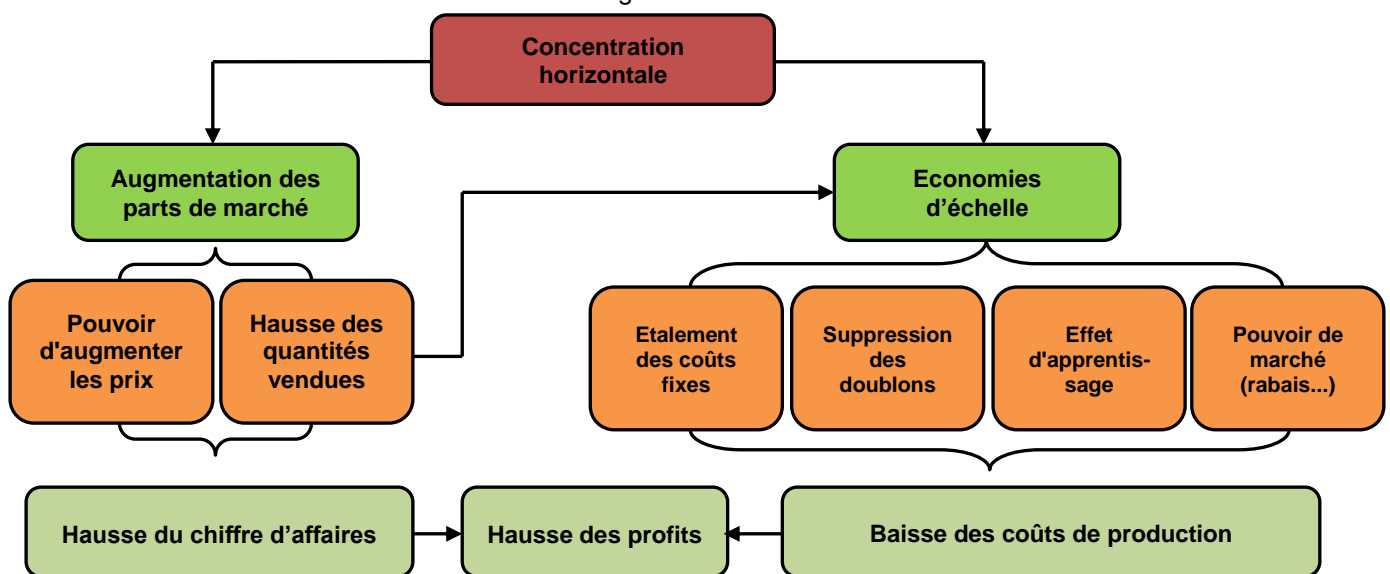
2. **Une concentration ou intégration verticale** consiste, pour l'entreprise, à effectuer des acquisitions ou des investissements en aval et en amont de son activité afin de maîtriser la plus grande partie, voire la totalité de la chaîne de production et de distribution du produit. Il s'agit de regrouper des **activités complémentaires** au sein de la même entreprise ou du même groupe.
3. Jusqu'au début des années 1980, cette stratégie présentait un certain nombre d'avantages :
  - ✓ **L'entreprise réduisait l'incertitude sur ses approvisionnements et ses débouchés.** Elle contrôlait la qualité des composants du produit (Michelin et ses plantations d'hévéas) et était sûre de pouvoir écouler ses produits dans des lieux de vente qu'elle contrôlait (concessionnaires, magasins agréés,...).
  - ✓ **L'entreprise réduisait son coût de production moyen ou unitaire** d'une part parce qu'elle dégagait des économies d'échelle de la production de masse qu'elle réalisait, d'autre part parce qu'elle réduisait ses coûts de transactions en ne négociant pas en permanence avec ses fournisseurs et ses distributeurs, et, enfin, parce qu'elle diminuait ses coûts d'approvisionnement en supprimant la marge des fournisseurs.



3. De nos jours, la complexité de la chaîne de production et la mondialisation du processus de production empêchent l'entreprise de tout contrôler efficacement et d'innover sur son marché. Les entreprises ont jugé plus efficace de confier une partie de la production à des sous-traitants que l'on peut mettre en concurrence pour faire baisser le coût des approvisionnements.

**b) – Concentration horizontale et domination du marché**

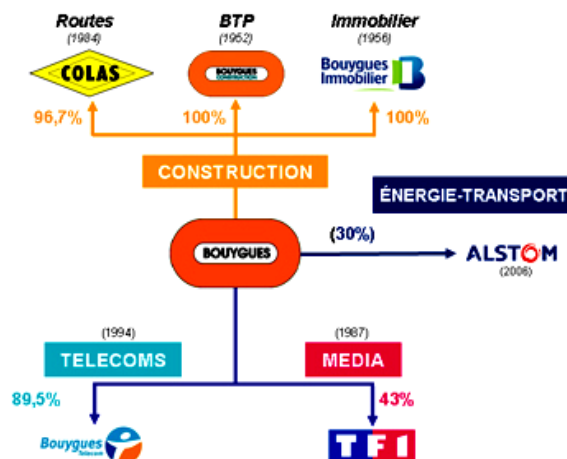
4. **L'entreprise procède à une concentration horizontale** lorsqu'elle prend le contrôle d'une autre entreprise qui réalise le **même type de biens ou de services** qu'elle. Dans les services, c'est le cas du groupe Accord, avec les enseignes Formule 1, Ibis, Novotel, Mercure et Sofitel. Pour les biens, c'est le cas de Renault qui prend le contrôle de Nissan, de Mittal qui absorbe Arcelor dans l'acier... Dans ce cas, l'acheteur a trois objectifs :
  - ✓ **La réalisation «d'économies d'échelle»**, c'est-à-dire la réduction du coût moyen ou unitaire obtenue par l'augmentation du volume de la production. Ces économies peuvent être obtenues en étalant le coût fixe sur un plus grand nombre de produits. Elles peuvent aussi résulter de la suppression des activités en double (un laboratoire de recherche au lieu de deux, un centre de comptabilité au lieu de deux...). Elles sont également permises par le pouvoir de négociation de la grande firme qui obtient des rabais de ses fournisseurs.
  - ✓ **La domination du marché.** La grande taille confère en effet à l'entreprise et à ses dirigeants un pouvoir de marché accru. Ils peuvent obtenir plus facilement des capitaux à moindre prix, des avantages fiscaux ou législatifs et des rabais de la part de leurs fournisseurs. La position dominante lui permet d'imposer ses prix et ses produits et de faire pression sur l'Etat.
  - ✓ **Atteindre la taille critique** nécessaire pour financer les investissements, les dépenses de recherche, de formation, indispensables à sa compétitivité sur le marché mondial. Une entreprise de grande taille affronte mieux la concurrence sur des marchés élargis.



5. **Cependant, la concentration horizontale ne se traduit pas toujours par une situation optimale.** Une grande taille peut provoquer une bureaucratisation de la firme, des conflits entre les équipes (l'A380 d'Airbus entre les usines françaises et les usines allemandes par exemple), qui se traduisent par des « **déséconomies d'échelle** », chaque unité supplémentaire devenant plus chère à produire. Le coût et le climat social engendré par la disparition des doublons (dans les services administratifs, administratif et de production notamment, Alcatel-Lucent par exemple), peut être un facteur de démotivation des équipes en place...

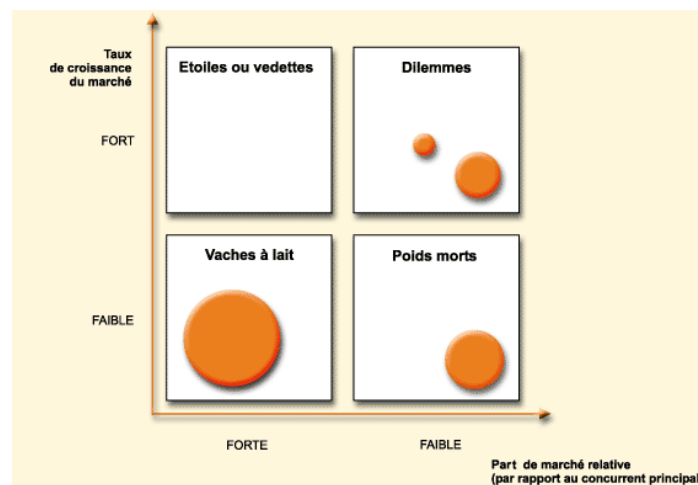
**c) – Concentration conglomérale et diversification des risques**

6. **On parle d'une concentration conglomérale** lorsque les activités achetées ou investies n'ont aucun lien technique avec les autres activités du groupe. Bouygues est ainsi présent dans le bâtiment, la télévision, le téléphone et, bientôt, dans l'énergie nucléaire.



7. Ce type de concentration répond à deux objectifs :

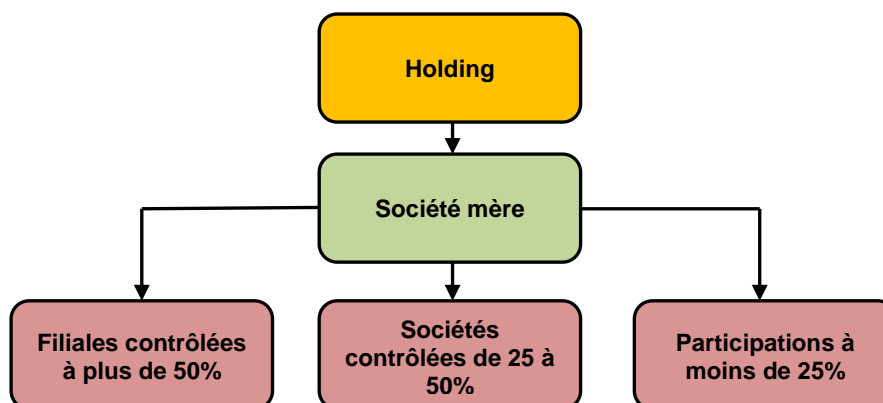
- ✓ **Obtenir un profit certain** en ne mettant pas ses œufs dans le même panier. Les profits d'un secteur pourront compenser les pertes d'un autre secteur puisque l'entreprise est présente sur différents marchés qui n'ont pas les mêmes cycles d'activités.
- ✓ **Adopter une gestion de portefeuille** : le groupe utilise les profits de ses activités « vache à lait » (le bâtiment pour Bouygues) pour acheter des « activités vedettes » en forte croissance (le téléphone pour Bouygues) et revend les activités « poids morts » en déclin ou les « activités dilemmes » pour lesquelles il ne peut espérer être un leader (la construction de plateforme pétrolière ou la gestion des eaux pour Bouygues) selon le modèle de la matrice du Boston Consulting Group. L'analyse de portefeuille BCG se concentre sur deux séries de critères :
  - l'attrait du marché est mesuré par le taux de croissance du marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle.
  - la position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa part de marché relative pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent.



8. **Mais les conglomérats souffrent souvent de cette grande diversité** car il est difficile de gérer et de contrôler des entreprises qui ne sont pas sur les mêmes marchés. Le conglomérat n'arrive pas à dégager le maximum de rentabilité sur chaque activité. C'est la raison pour laquelle, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur activité principale qui constitue le cœur de leur métier.

**d) – Concentration et naissance de groupes qui dominant le marché**

9. **La concentration donne naissance à des groupes**, c'est-à-dire à un ensemble de firmes, liées entre elles par des liens de capitaux, et donc de contrôle, organisé autour de l'entreprise principale (à l'origine du regroupement), ou société-mère. Cet ensemble coordonné de sociétés comprend :

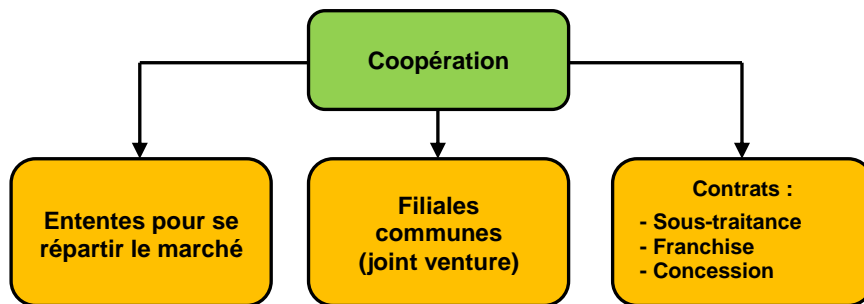


- **Une holding** = société financière qui détient les actions des sociétés du groupe. Elle ne produit rien mais centralise les profits et détermine sa stratégie.
- **Une société mère** = société productive à l'origine du groupe.
- **Une ou des sociétés filiales** détenues à plus de 50%.
- **Une ou des sociétés contrôlées** à moins de 50% et à plus de 25%.
- **Des prises de participations** dans des sociétés non contrôlées (- de 25%).

10. **La concentration sociétale se matérialise par des fusions, absorptions, acquisitions** (Exemple : Air France – KLM) mises en œuvre par plusieurs techniques financières :
  - ✓ «**Cession directe**» = le propriétaire ou l'actionnaire majoritaire vend son paquet d'actions directement à celui qui veut l'acheter.
  - ✓ «**Ramassage en Bourse**» = achat progressif de paquet d'actions en Bourse jusqu'à obtenir le contrôle de la société convoitée.
  - ✓ «**Offre publique d'achat**» = proposition d'achat, pour une durée limitée, de toutes les actions détenues par les épargnants à un prix supérieur à celui de la Bourse.
  - ✓ «**Offre publique d'échange**» = l'acheteur propose d'acheter les actions de la société convoitée en les échangeant avec ses propres actions à un taux avantageux.
11. Une fois, la firme achetée, le groupe a plusieurs solutions juridiques pour l'intégrer :
  - ✓ **La fusion** = les deux firmes perdent leur nom juridique pour donner naissance à une nouvelle société (A + B = AB). Ainsi, la Snecma et la Sagem ont fusionné pour donner naissance à Safran.
  - ✓ **L'absorption** = l'entreprise achetée perd son nom juridique et prend celui de l'entreprise acheteuse (A + B = A). Ainsi, Talbot automobile achetée par Peugeot a disparu au profit de Peugeot.
  - ✓ **La filialisation** = la firme achetée garde son autonomie juridique mais est contrôlée à plus de 50% (A + B = A + B). Ainsi, Citroën est une filiale du groupe Peugeot mais conserve son identité propre.

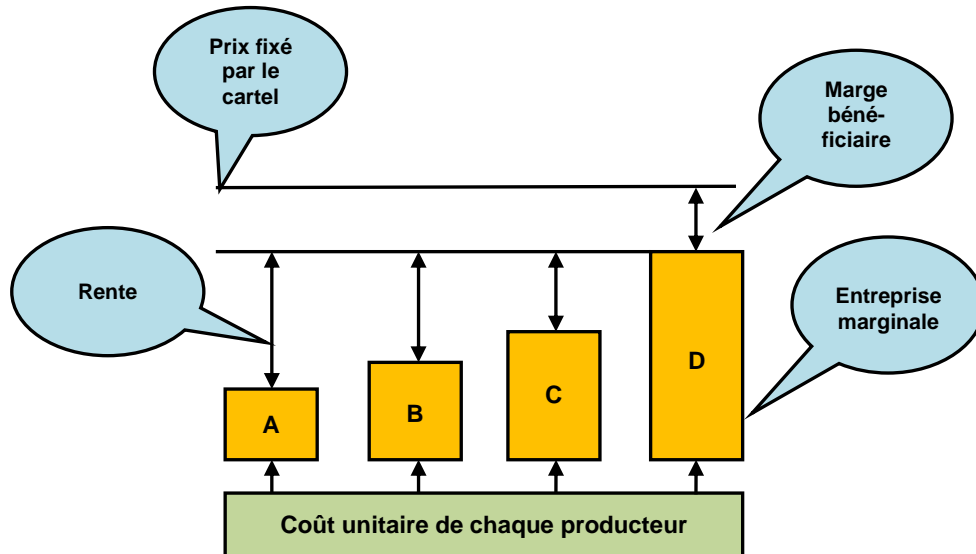
## B – LES STRATEGIES DE COOPERATION ET D'ALLIANCE

1. **Pour échapper aux lois du marché et de la concurrence, les entreprises n'hésitent pas à coopérer plutôt que de se faire concurrence.** Cette coopération prend plusieurs formes :



2. **L'impartition** est la forme générale des opérations de coopération inter-entreprises destinée à exploiter des complémentarités (entre un producteur et un distributeur, entre un producteur et un assembleur etc..) afin de réduire les coûts de recherche, de production, ou de commercialisation. Elle permet à des sociétés qui restent juridiquement indépendante de collaborer à des projets communs. De manière plus théorique, ces opérations visent à créer de la confiance entre les parties par des **contrats à long terme** (CDI dans le contrat de travail, concession exclusives dans les contrats de distribution) afin de réduire l'opportunisme des agents et de réduire ainsi les coûts de transaction. La concentration contractuelle se concrétise donc par des plusieurs types de coopération :
  - ✓ **La sous-traitance** dans laquelle la firme donneuse d'ordre confie la fabrication d'une partie du produit à une autre entreprise qui doit suivre scrupuleusement les consignes du contrat commercial. Le donneur d'ordre peut ainsi mettre en concurrence des PME pour obtenir le prix le plus bas. On aboutit souvent à une **externalisation** de la production qui consiste à « **faire faire** » plutôt que **faire soi-même** (Nike...).
  - ✓ **L'accord de franchise** dans lequel une firme (le « franchiseur ») loue sa marque et certains services de gestion à des producteurs indépendants (les « franchisés ») en contrepartie d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires, ce qui permet de construire un groupe sans apporter de capital (Mac Donald, Dessange...).
  - ✓ **La concession** dans laquelle une firme accorde la production et la distribution de ses produits à une autre entreprise contre une redevance (accord de licence pour l'exploitation d'un brevet).
  - ✓ **La fourniture spéciale** : réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile Intel-HP...), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie.
3. **L'accord d'association ou de coopération** : des firmes concurrentes s'associent pour produire des pièces ou des produits communs dans une **filiale commune** (« joint venture ») afin de partager les coûts et les risques (construction en commun de monospace entre Fiat et PSA, ou entre Ford et VW par exemple).

4. **La collusion, ou entente**, est un accord, parfois explicite, souvent implicite, visant à limiter la concurrence. La forme la plus aboutie de l'entente est le **cartel**. Dans ce cas, les entreprises passent un accord explicite qui définit le niveau de production et donc, par voie de conséquence, le prix des produits. L'accord peut aussi porter sur le partage du marché ; le cartel attribue ainsi à chaque entreprise, pourtant juridiquement indépendante, des quotas de production. Dans tous les cas, l'entente fixe les quantités vendues et leur répartition entre les producteurs (quotas) de telle façon que le prix soit supérieur à celui fixe par le marché en CPP (entente entre exportateurs de pétrole au sein de l'OPEP, entente entre les fournisseurs d'accès au téléphone..., par exemple). Ce prix dégagne une « **rente** » qui est égale à la différence entre le coût de chaque producteur et le coût du producteur marginal (le producteur le moins efficace).



5. **Pour réussir le Cartel doit répondre à un certain nombre de conditions :**

- ✓ **Le cartel doit se réaliser sur un bien pour lequel il y a peu de substitut direct et donc qui est faiblement élastique au prix.** En effet, un cartel confronté à un marché avec des biens faiblement substituables aura plus de chance de pouvoir fixer des prix importants. Dans le cas inverse, les agents se tournent vers le bien substitut (Par exemple, l'OPEP a initialement "joué" sur un marché où il n'existait pas de bien substitut. Ainsi, lors du premier choc pétrolier, il a pu quadrupler le prix du pétrole sans pour autant réduire la demande à court terme : les profits ont explosés. Par la suite, les pays dépendants ont développé des sources énergétiques alternatives (nucléaire) et ont diversifié leur approvisionnement. La capacité d'action de l'OPEP s'est réduite.
- ✓ **Les coûts d'organisation du cartel ne doivent pas être trop élevés.** Même si un cartel peut éventuellement élever durablement les prix sans se faire prendre, il ne se formera pas si le coût initial d'organisation est trop important. Trois facteurs contribuent à maintenir ce coût à un niveau suffisamment bas :
  - **Le petit nombre de firmes.** Plus le nombre de firmes participant au cartel est réduit, plus il est facile de coordonner et de contrôler l'activité de chaque membre.
  - **Le niveau de concentration de l'industrie.** Lorsque quelques entreprises contrôlent la plus grosse part des ventes et qu'elles décident de coordonner leurs politiques, elles peuvent parvenir à élever le prix sans avoir à partager la décision avec les autres entreprises.
  - **Le niveau d'homogénéité du bien.** Plus le bien produit par chaque firme est identique, plus il est facile de s'entendre sur le prix relatif que chaque firme va pouvoir fixer.
- ✓ **Enfin, les membres du Cartel doivent avoir un pouvoir de coercition** en cas de "déviation" d'un des participants. Il faut donc mettre en place des mécanismes de sanctions crédibles et efficaces pour empêcher un participant de dévier (Le cartel de Diamants De Beers, par exemple).

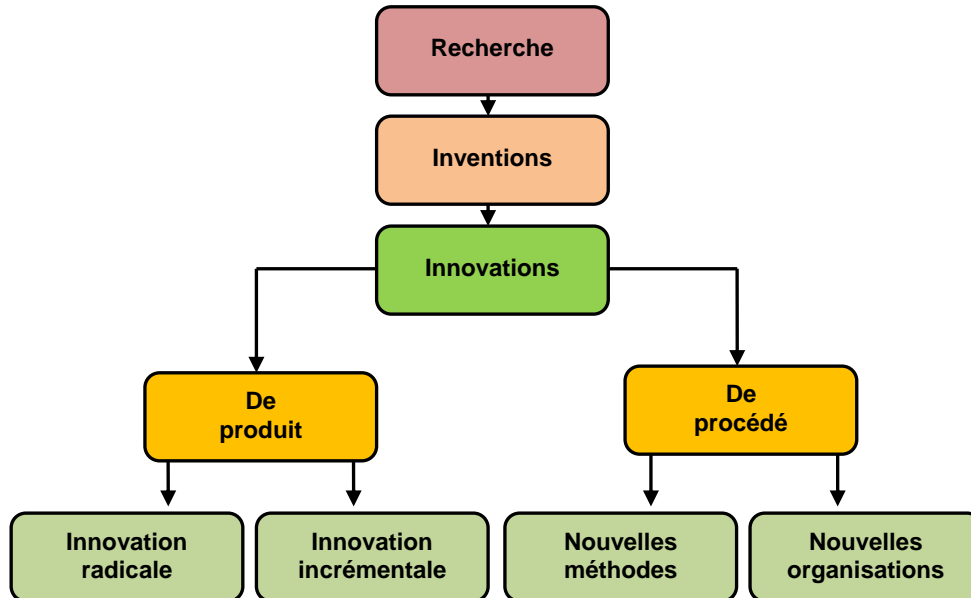
6. **Cependant, cette rente est temporaire pour 4 raisons :**

- ✓ La rente attire d'autres producteurs dans la branche (lorsque le prix du pétrole est très élevé, le pétrole de l'Alaska ou des schistes bitumineux devient rentable) ;
- ✓ Les prix élevés permettent à des producteurs marginaux, dont les coûts étaient trop élevés, de rentrer sur le marché (les producteurs qui ne font pas partie de l'OPEP comme la Norvège, par exemple) ;
- ✓ Les prix élevés poussent les acheteurs à économiser ou à trouver des produits substitués, ce qui réduit la demande (les prix élevés du pétrole obligent les constructeurs d'automobile à fabriquer des moteurs moins gourmands en essence ou les producteurs d'électricité à se mettre à l'éolien ou au solaire) ;
- ✓ Enfin, le cartel a des coûts de négociation et de surveillance élevés. En effet, il suppose que l'intérêt des signataires soit convergent et que l'accord soit respecté. Or, les signataires ont tendance à tricher sur les prix et les quantités vendues afin d'augmenter leur part du gâteau.

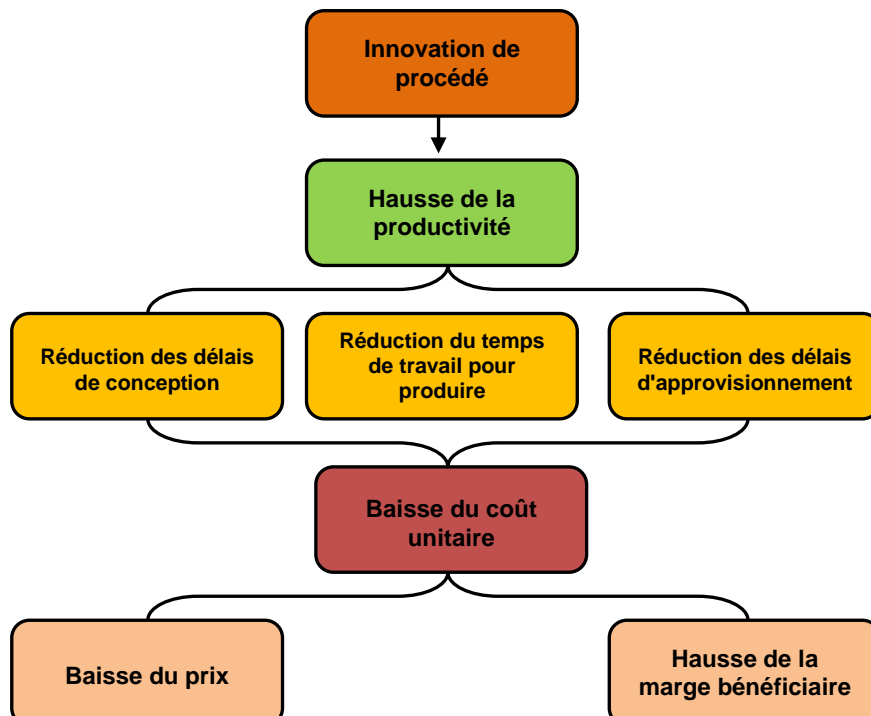
## C – LES STRATÉGIES D'INNOVATION ET DE DIFFÉRENCIATION

### a) – Innovation de procédé et coût de production

1. **L'invention** correspond à la *découverte d'un produit ou d'un procédé nouveau*. **L'innovation** consiste à introduire l'invention dans le processus productif et sur le marché (Attention ! il ne s'agit pas seulement d'une simple amélioration d'un produit existant).

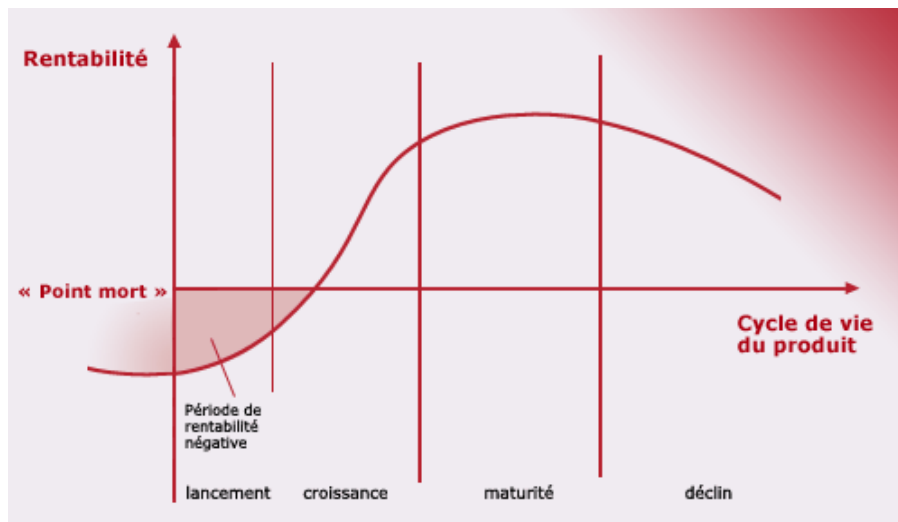


2. **La stratégie de baisse des coûts unitaires** : pour obtenir un profit maximum et pour faire face à toute recrudescence de la concurrence, l'entreprise doit avoir les coûts unitaires les plus faibles du marché. La diminution des coûts de production et de distribution est obtenue principalement par une **innovation de procédé**. Elle consiste à introduire dans l'entreprise une technique de production nouvelle ou une nouvelle organisation qui dégage des gains de productivité. **Un gain de productivité** correspond à une *augmentation absolue ou relative de la productivité du travail*, ce qui revient à une baisse du temps de travail nécessaire pour produire un bien ou un service.
  - **La productivité par tête du travail** (quantités produites ou valeur ajoutée/ Nombre de travailleurs) correspond au nombre de produits ou à la valeur réalisée par un travailleur en un an.
  - **La productivité horaire du travail** (quantités produits ou valeur ajoutée/Nombre de travailleurs x Durée annuelle du travail) est le nombre de produits ou la valeur réalisée en une heure.
3. En conséquence, le coût unitaire d'un produit baisse ce qui permet à la firme soit de **baisser ses prix pour emporter des parts de marché** (si celui-ci est concurrentiel), soit **d'augmenter sa marge bénéficiaire** (si le marché est en situation de monopole).



## b) – Innovation de produit et domination du marché

3. Une innovation en terme de produit consiste à introduire sur le marché un bien ou un service nouveau qui confère à la firme un **monopole temporaire** puisqu'elle est la seule à la produire. L'innovation peut être protégée par un brevet. Le **brevet** est un *titre de propriété d'une invention* qui protège pendant 20 ans l'exploitation de l'invention. L'innovateur peut le vendre, le louer ou l'exploiter soi-même. Cette barrière à l'entrée a plusieurs avantages :
- ✓ Ce monopole technologique permet à l'entreprise de faire un profit important (une «**rente**») puisqu'il peut imposer ses prix. Elle compensera les coûts de la recherche et augmentera le profit maximum (le logiciel d'exploitation de Windows par exemple)
  - ✓ Ce monopole technologique va permettre de créer un **marché captif**. Il s'agit de **fidéliser** le consommateur en le rendant dépendant d'un système technique. Le passage à un autre type de technologie ou à un concurrent aura un coût important pour le consommateur (les imprimantes n'ont pas les mêmes cartouches d'encre par exemple)
  - ✓ Ce monopole temporaire va permettre à la firme de maîtriser le « **cycle de vie** » du produit. Lorsque celui-ci vient à maturité, la firme doit absolument renouveler ses produits et déposer de nouveaux brevets pour conserver son monopole (Windows renouvelle régulièrement la gamme de ses logiciels d'exploitation : Windows 1998, Windows Vista, Windows Sept...ce qui rend obsolète les versions antérieures). Pour cela, on va distinguer plusieurs phases dans le cycle de vie d'un produit :



- **La phase de lancement** : c'est la période durant laquelle un produit pénètre le marché. Les bénéfices sont négatifs étant donné les coûts élevés de la recherche et du lancement (publicité...).
- **La phase d'expansion** : le produit a réussi à conquérir une place sur le marché, les premiers bénéfices sont réalisés. La concurrence commence à s'intéresser au produit.
- **La phase de maturation** : le volume des transactions du produit est élevé. La part de marché de la firme innovatrice diminuera car elle est concurrencée par d'autres firmes qui proposent des produits équivalents. L'entreprise doit prévoir le lancement d'un nouveau produit pour relancer le « cycle de vie du produit » (schéma).
- **La phase de saturation** : le marché se sature, la concurrence s'accroît, les prix et le volume des transactions diminuent. Seules les entreprises les plus fortes peuvent affronter cette concurrence.
- **La phase de déclin** : augmentation des coûts par surcapacité et finalement retrait du marché.



**c) – Différenciation et limitation de la concurrence**

4. **La concurrence monopoliste** (Chamberlain) est une concurrence hors prix qui consiste, pour les producteurs, à **différencier** leurs produits de ceux des concurrents, de façon à convaincre le client qu'ils sont uniques. Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une **spécificité** à ses produits différente de celle de ses concurrents. Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.
  - ✓ **En différenciant leurs produits, les entreprises peuvent toucher beaucoup plus de consommateurs différents.** Elles vont **segmenter** les marchés en fonction des caractéristiques des consommateurs. Par exemple, Apple a visé une clientèle plus intellectuelle et plus fortunée. Danone, sur le marché de l'eau, peut toucher ceux qui veulent maigrir, ceux qui aiment l'eau plate, ceux qui aiment l'eau gazeuse,...
  - ✓ **En créant des marques, les entreprises réalisent un "petit monopole".** Elles vont obtenir une situation de monopole sur une marque particulière. Par exemple, seule l'entreprise Danone produit les Jockey. Seule l'entreprise Altria produit les cigarettes Marlboro...
5. Dans ce cas :
  - ✓ Il n'y a plus homogénéité du produit ni transparence.
  - ✓ La concurrence ne porte plus sur les prix mais sur les produits (« **fausse concurrence** »).
  - ✓ Le producteur dispose d'un « **petit monopole** » qui lui permet d'imposer un prix plus élevé que celui du marché.
6. Cette différenciation prend plusieurs formes :
  - ✓ **La différenciation subjective ou apparente du produit** : la marque, le logo, l'emballage, les services liés au produit, le service après-vente, la spécificité du lieu de vente....
  - ✓ **La différenciation objective du produit** : l'innovation, l'action sur le design, sur la qualité du produit...
  - ✓ **On peut diversifier les produits par le haut** : spécialisation dans un créneau du marché (les produits diététiques ou bio par exemple) ou amélioration de la qualité du produit (stratégie d'Apple par exemple).
  - ✓ **On peut diversifier les produits par le bas** : production de produits basiques moins chers (la Logan de Renault, les médicaments génériques par exemple).
7. Cependant, cette politique de différenciation peut être **remise en cause par des phénomènes d'imitation**, de **contrefaçon**, d'**usure de la marque** ou de produit ou de saturation des consommateurs.

**D – STRATEGIE DES FIRMES ET PLURALITE DES MARCHES**

1. **De nos jours les marchés sont loin de réunir les cinq conditions de la concurrence pure et parfaite.**
  - ✓ La condition d'atomicité n'est pas remplie car ils sont fréquemment dominés par un très petit nombre d'acheteurs ou de vendeurs de grande taille.
  - ✓ De même, les produits sont loin d'être homogènes pour un même usage.
  - ✓ Ce qui rend l'information opaque, longue et coûteuse à obtenir.
  - ✓ Enfin, les marchés sont souvent entravés par une réglementation étatique ou corporative.
2. **La concurrence est donc imparfaite.** Les firmes ont le pouvoir de fixer les prix (elles sont « Price-maker »). Plusieurs structures de marché sont possibles :

**Tableau de Stackelberg**

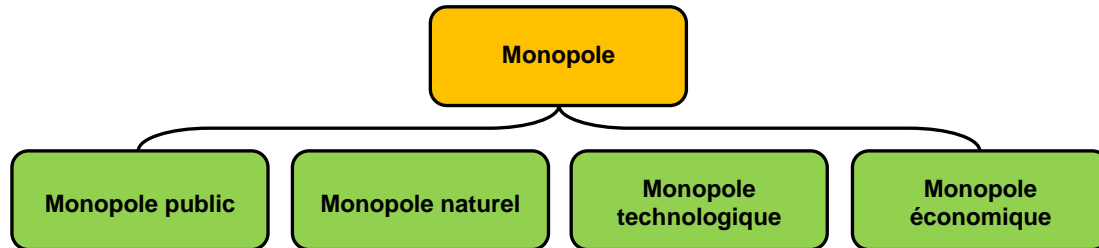
Demande\Offre	un vendeur	quelques vendeurs	nombreux vendeurs
un acheteur	monopole bilatéral	monopsonie contrarié	<b>monopsonie</b>
quelques acheteurs	monopole contrarié	oligopole bilatéral	<b>oligopsonie</b>
nombreux acheteurs	<b>monopole</b>	<b>oligopole</b>	<b>concurrence parfaite</b>

- ✓ **On oppose souvent concurrence parfaite et monopole**, dans le sens où dans le premier cas les prix sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande, alors que dans le second c'est la firme qui fixe et impose le prix.
- ✓ **En réalité, l'opposition entre marchés concurrentiels et monopole est moins tranchée.** Une entreprise comme La Poste, bien qu'en situation de monopole, fait néanmoins face à une concurrence : le courrier électronique. Une entreprise comme la SNCF, pour l'instant en situation de monopole, fait pourtant face à une concurrence : le transport aérien, le transport routier.

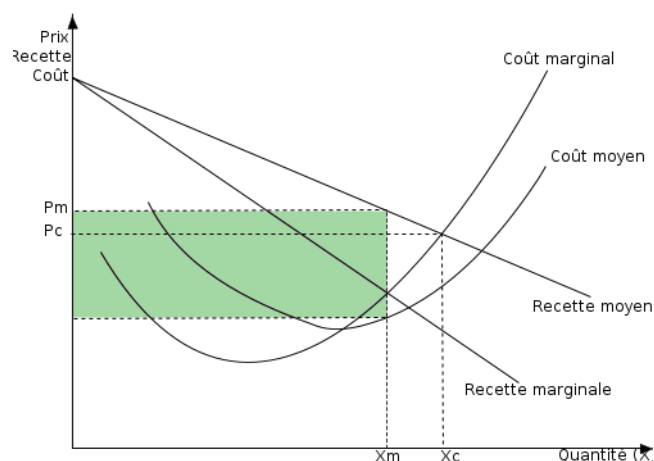
- ✓ À l'inverse, des entreprises sur des marchés concurrentiels peuvent avoir des caractéristiques d'entreprises en situation de monopole. Les boulangeries sont censées être des entreprises en situation de concurrence, or chacune d'entre elles peut exercer un pouvoir de monopole local. Les constructeurs automobiles sont censés être suffisamment nombreux pour être en situation de concurrence. Or, en différenciant leur produit, ils peuvent exercer un pouvoir de monopole temporaire.

#### a) – Le monopole et ses limites

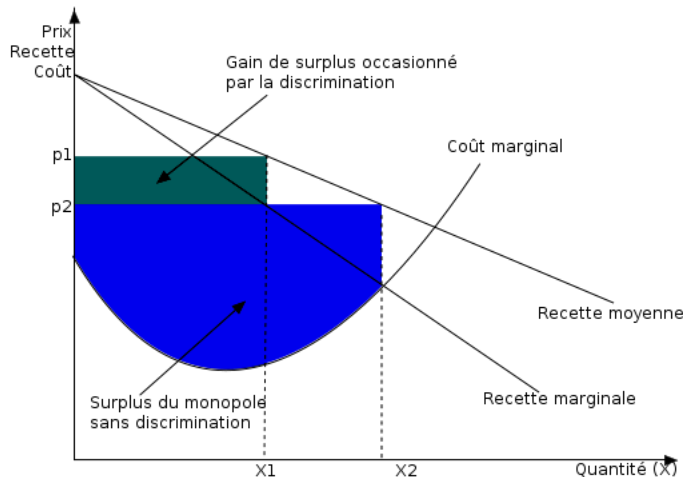
3. Le « monopole » suppose un seul offreur face à un très grand nombre de demandeurs. Le « monopsone » est une situation dans laquelle un seul demandeur fait face à un très grand nombre d'offres.



- Le monopole technologique provient d'une innovation protégée par un brevet. Il est temporaire.
  - Le monopole naturel est un monopole dont l'existence découle d'une production dont les rendements sont croissants. On dit que les rendements sont croissants car plus l'entreprise accroît sa production, moins le coût unitaire est élevé. Ceci s'explique par l'importance des coûts fixes de certaines infrastructures, ce qui interdit à deux firmes de se faire concurrence (les rails de chemin de fer, les réseaux téléphoniques...). Dans ce genre de situation, le monopole peut être plus efficace que la concurrence grâce aux économies d'échelles réalisées
  - Le monopole économique est le résultat de l'élimination de toute concurrence due à une baisse des prix qui a entraîné la disparition des entreprises les moins productives.
  - Le monopole public est institué par une décision de l'Etat qui, au nom de l'intérêt général, a concédé à une entreprise le monopole de production ou de distribution d'un bien ou d'un service (EDF). L'économiste néoclassique Léon Walras a, parmi les premiers, souhaité l'intervention de l'État dans la gestion des monopoles naturels. Pour lui, l'inexistence de la concurrence au profit d'une entreprise privée implique une perte d'intérêt social, au profit du seul intérêt privé de la firme. Dans l'exemple de la distribution de l'eau ou du gaz, une ville confiera leur gestion à une entreprise unique, car il est techniquement inutile de multiplier sous terre les réseaux de distribution. Si cette entreprise est laissée à ses objectifs égoïstes, elle produira en quantité moindre et à prix supérieur, afin de maximiser son bénéfice
4. Le monopoleur est un « price maker ». Il va imposer un prix plus élevé que celui qui serait obtenu dans un marché de concurrence pure et parfaite. La fixation du prix va tenir compte :
    - ✓ De « l'élasticité-prix de la demande » : la hausse du prix ne doit pas entraîner une baisse plus que proportionnelle de la demande (élasticité comprise entre 0 et -1). Le monopoleur ne peut donc pas vendre à n'importe quel prix. S'il vend trop cher, il risque de ne trouver aucun acheteur. Le monopole est contraint par la demande.
    - ✓ Du niveau de production qui lui assure le profit maximal. Plus le monopoleur produit plus son prix diminue pour répondre à la demande. Il a donc intérêt à rationner l'offre pour avoir un prix supérieur à celui qui aurait été établi en CPP. Le monopole restreindra son offre jusqu'au point où le gain en augmentation de prix par unité vendue qu'il réalise sera compensé par la perte sur son volume de vente. Le prix, c'est-à-dire la *recette moyenne*, est donc une fonction décroissante de la quantité produite. Si la recette moyenne est décroissante, alors mathématiquement, la recette marginale, c'est-à-dire la recette occasionnée par la vente d'une unité supplémentaire, est à la fois décroissante et inférieure à la recette moyenne.



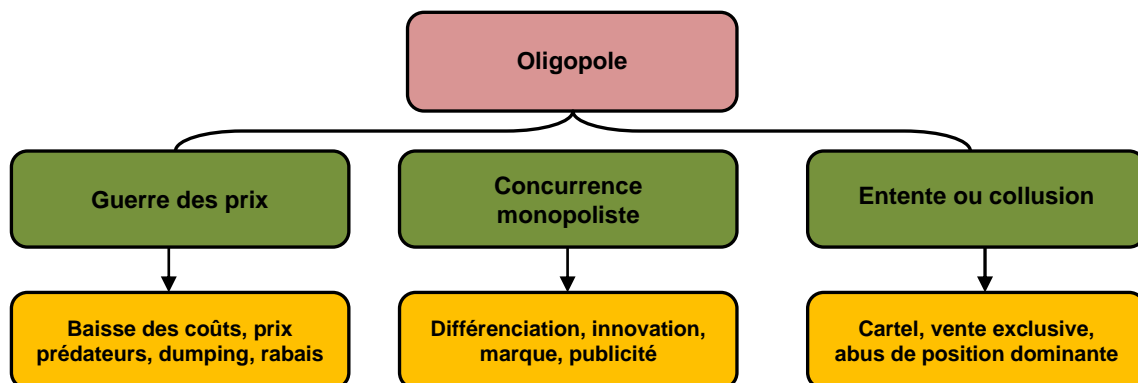
- ✓ **De la variété des consommateurs.** Dans ce cas, il peut pratiquer une stratégie de discrimination des prix. Elle consiste à faire payer à deux consommateurs des prix différents pour des biens ou des services identiques (1<sup>ère</sup> classe et 2<sup>ème</sup> classe dans un train). Le monopole peut donc accroître son profit en pratiquant un prix différent pour différentes catégories de consommateurs, selon l'impact qu'a le prix sur le volume de leur consommation. Il s'agit simplement de faire payer plus chers les acheteurs prêt à payer davantage, et d'accorder une réduction uniquement aux groupes pour lesquels un prix inférieur provoque une hausse importante des ventes. Un exemple typique de discrimination est, par exemple, les réductions permises par la détention d'une carte étudiant. Accorder à un étudiant une réduction permet d'accroître les ventes sans pour autant réduire le prix payé par les autres consommateurs.



5. Dans ce cas, le monopole réalise un « surprofit » ou une « rente » quitte à rationner quelque peu l'offre, à ralentir le rythme des innovations et à verrouiller le marché. Les consommateurs perdent doublement : avec le monopoleur ils paient un prix supérieur et doivent se contenter d'une quantité inférieure. La situation n'est pas optimale : les consommateurs pourraient consommer plus et moins cher ; les producteurs pourraient produire plus.
6. Cette stratégie présente cependant des limites :
  - ✓ De nouveaux concurrents, attirés par la rente, peuvent entrer sur le marché et faire concurrence au monopole.
  - ✓ L'innovation peut introduire de nouveaux produits qui se substituent à ceux du monopoleur qui est devenu obsolète (la photo numérique et l'imprimante ont mis fin au monopole de Polaroid par exemple).
  - ✓ Au nom de la concurrence, l'Etat va déréglementer les marchés en faisant sauter les obstacles législatifs ou réglementaires (fin des monopoles publics sur le marché européen par exemple).

### b) – L'oligopole et ses limites

1. Une situation d'oligopole se rencontre lorsque sur un marché il y a un nombre très faible d'offres (3, 4, 6) (vendeurs) et un nombre important de demandeurs (clients). Lorsque c'est l'inverse, il s'agit d'un oligopsonne (peut d'acheteurs et un grand nombre de vendeurs). On parle aussi de situation de marché oligopolistique. Il s'agit du type de marché le plus répandu (le marché de la Téléphonie en France partagé entre Orange, Bouygues, SFR et Free par exemple). Dans ce cas, les entreprises ont le choix entre trois stratégies :
  - ✓ S'entendre (stratégie coopérative) ;
  - ✓ Se faire la guerre des prix (stratégie concurrentielle) ;
  - ✓ S'éviter (stratégie de la concurrence monopoliste).



2. **La collusion, ou entente**, est un accord, parfois explicite, souvent implicite, visant à limiter la concurrence. La forme la plus aboutie de l'entente est le **cartel**. Le droit de la concurrence (le droit antitrust aux États-Unis) interdit les ententes illicites ou restrictives qui limite l'entrée sur le marché ou qui élimine un des concurrents. L'entente peut revêtir deux formes :

- ✓ l'« **entente horizontale** » désigne un accord entre des acteurs économiques d'un même niveau (plusieurs producteurs d'un même type de produit : l'OPEP) ;
- ✓ l'« **entente verticale** » désigne un accord entre des acteurs économiques d'un niveau différent (un fournisseur et son distributeur, ou plusieurs d'entre eux).

L'entente illicite va donner lieu à des pratiques répréhensibles :

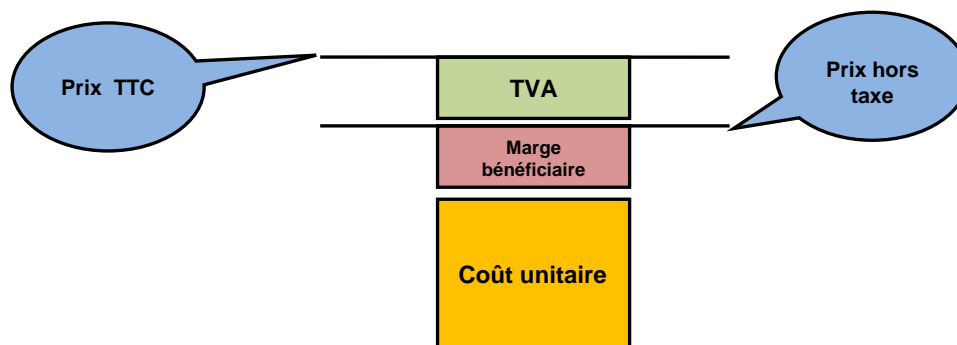
- ✓ fixer en commun les prix (éviter la guerre des prix) ;
- ✓ limiter la production (maintenir un prix plus élevé que dans une situation concurrentielle) ;
- ✓ répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement (quotas, monopole local) ;
- ✓ à opérer une discrimination entre les partenaires commerciaux (vente exclusive) ;
- ✓ à imposer des prestations supplémentaires (comme les ventes liées qui consiste à regrouper dans un lot ne comportant qu'un prix, plusieurs produits sans qu'il soit possible de se les procurer de façon séparée).

3. la « **guerre des prix** » consiste à avoir des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. Cela passe par une réduction des coûts unitaires de production ou par une réduction de la marge bénéficiaire. Cela passe aussi par la manipulation des prix. Ainsi, un comportement de **prix prédateur** consiste, pour une firme, à fixer temporairement un prix faible dans le but de forcer un concurrent à sortir du marché et de réaliser ensuite des profits de monopole. Cette stratégie n'est donc profitable qu'à partir du moment où elle implique l'exclusion d'un concurrent. Cette stratégie peut porter sur un produit particulier (pratique du « **prix d'appel** ») ou sur un marché particulier (pratique du « **dumping** » qui consiste à vendre à perte dans un pays tout en pratiquant des prix élevés sur le marché domestique) ou pour un groupe particulier (**réduction** pour les jeunes...). Dans ce cas, le marché oligopolistique tend à devenir concurrentiel. Cette stratégie suppose pour celui qui la mène dispose d'un certain nombre d'avantages : coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents, stocks disponibles, produit banalisés...

4. **La concurrence monopolistique** est une situation de marché dans laquelle un grand nombre d'entreprises offrent des produits différenciés, dont les caractéristiques sont légèrement différentes. En **différenciant leurs produits**, les entreprises se livrent à une concurrence **pour partie hors prix**. Elles cherchent à fidéliser leurs clients et à en attirer de nouveaux par différents moyens : rapidité des services de livraison, qualité du service après-vente et du produit, innovation, dynamisme du service commercial. La publicité par son rôle d'information et de persuasion joue alors un rôle fondamental. La réussite de ces stratégies dépend de la plus ou moins grande substituabilité des produits offerts par les firmes concurrentes et par leur capacité à persuader les acheteurs des différences intrinsèques existant entre produits.

#### Conclusion :

1. **Ainsi, en se concentrant, les firmes ont conquis un certain degré de liberté dans la fixation de leurs prix.** Elles sont « price makers ». Cette marge de liberté dépend de trois éléments :
  - ✓ **Le coût de production unitaire** : Le prix de vente est égal au coût moyen de production et de distribution (« prix de revient ») auquel on ajoute une « marge bénéficiaire » pour obtenir le prix de vente hors taxe. L'importance de la marge dépend des deux autres déterminants du prix.
  - ✓ **L'état de la demande** : il nous est donné par l'élasticité prix de la demande et par le taux de croissance du marché. Pour un produit inélastique, peu substituable, en forte demande, les firmes sont en position de force. Dans le cas contraire, les offreurs sont obligés de se livrer à une guerre des prix.
  - ✓ **L'état ou le degré de concurrence** : Si le marché est en forte croissance, les firmes préfèrent l'entente car chacune d'entre elles peut espérer sa part. Mais une rente élevée attire des concurrents alléchés par les perspectives de profit. L'offre augmente. Le marché devient plus concurrentiel



2. On oppose souvent concurrence parfaite et monopole, dans le sens où dans le premier cas les prix sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande, alors que dans le second c'est la firme qui fixe et impose le prix. **En réalité, l'opposition entre marchés concurrentiels et monopole est moins tranchée :**
- ✓ Une entreprise comme la poste, bien qu'en situation de monopole, fait néanmoins face à une concurrence : le courrier électronique, les sociétés de messageries privées. Une entreprise comme la SNCF, en situation de monopole, fait pourtant face à une concurrence : le transport aérien, le transport routier.
  - ✓ À l'inverse, des entreprises sur des marchés concurrentiels peuvent avoir des caractéristiques d'entreprises en situation de monopole. Les boulangeries sont censées être des entreprises en situation de concurrence, or chacune d'entre elles peut exercer un pouvoir de monopole local. Les constructeurs automobiles sont censés être suffisamment nombreux pour être en situation de concurrence. Or, en différenciant leur produit, ils peuvent exercer un pouvoir de monopole temporaire.