

STRATÉGIE ET VERROUILLAGE

PLAN DÉTAILLÉ SUJET N° 2

CLATOT Maxime

ROQUETTE Augustin

DUMONT Aline

SARRAZIN Melvin

ANNÉE UNIVERSITAIRE 2012 – 2013

IUT BORDEAUX MONTESQUIEU – DÉPARTEMENT GEA

INTRODUCTION

Dans un monde toujours plus affecté par les crises financières, maîtriser le marché d'un produit qu'elle fabrique est devenue essentielle pour une entreprise. Les entreprises doivent donc mettre en place toutes les mesures qu'elles jugent utiles pour continuer d'exister et même plus, croître. Toutes les solutions légales sont bonnes pour continuer à exister. Les entreprises essayent donc d'élaborer des stratégies qui leur permettent d'avoir une position dominante. Cela passe par la mise en œuvre de stratégie managériale.

Nous pouvons faire le lien entre la théorie du sujet avec l'actualité puisque, en effet, un article est récemment paru dans LeFigaro concernant Essilor, le leader de la vente des verres correcteurs, qui verrouillerait le marché en interdisant l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs¹.

Nous allons voir qu'est-ce que la stratégie managériale. Selon Michael Porter, célèbre économiste de la fin du XXème siècle (économiste qui est notamment à l'origine des 5 forces de Porter), la stratégie est « le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents ». La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable ». C'est donc une réflexion que mène l'entreprise pour définir ses engagements, ses actions en fonction de son environnement (concurrents, fournisseurs, clients, états...). Il s'agit de prévisions généralement sur le long terme qui ont pour objectif d'utiliser au mieux les facteurs clés de succès de l'entreprise pour acquérir des avantages concurrentiels. Il peut donc s'agir d'une stratégie de réaction à l'environnement ou, au contraire, s'agir d'une stratégie prévisionnelle.

La stratégie peut être de tout type : de la stratégie de pénétration de marché qui consiste à accroître ses parts de marché, à la stratégie de développement de marché consistant à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés. En effet, c'est un domaine managérial très large, c'est pourquoi nous allons nous intéresser plus particulièrement à la stratégie de consolidation, de verrouillage de marché. Selon la commission Européenne, le verrouillage stratégique consiste à « restreindre les possibilités d'accès au marché de concurrents potentiels, soit en amont, soit en

¹ BOHINEUST. E, « Essilor verrouille le marché de l'optique, selon Simoncini », LeFigaro, 27/03/2013.

aval² ». En effet, le verrouillage du marché peut prendre de nombreuses formes que nous verrons dans la première partie.

Dans la pratique, le verrouillage stratégique est très utilisé notamment par Microsoft, leader sur le marché de l'informatique, qui ne s'impose pas grâce à des produits plus performants que ses concurrents mais grâce à sa stratégie de verrouillage en amont qui a consisté à faire de ses produits des standards autour desquels s'est développé l'industrie de l'informatique. Cette stratégie a été une franche réussite puisqu'aujourd'hui, les entreprises du secteur de l'informatique sont dépendantes de Microsoft.

Nous allons nous demander :

En quoi la stratégie de verrouillage des entreprises représente-elle un cycle de pouvoir instable ?

Sommaire :

Partie 1 : Le verrouillage stratégique, un moyen de contrôle du marché.....	4
1. Le lien entre la stratégie et la notion de verrouillage.....	4
2. Les conditions de la détention du verrou stratégique.....	4
3. Les variantes de la stratégie de verrouillage utilisées par les entreprises.....	5
Partie 2 : Le verrouillage d'un marché, une compétition de surenchère.....	6
1. Le verrouillage stratégique n'est pas un outil infallible.....	6
2. La surenchère continue par le re-verrouillage des marchés.....	7

² « Verrouillage stratégique Définitions », www.concurrences.com, consulté le 20/03/13.

PARTIE 1

Le verrouillage stratégique, un moyen de contrôle du marché

1. Le lien entre la stratégie et la notion de verrouillage

Tout d'abord, il est important de définir et d'analyser le lien qui lie la notion de stratégie à celle de verrouillage.

- ✿ Stratégie, ensemble des actions décidées par une entreprise en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern) :
 - Définition des buts de l'entreprise à long terme à travers le verrouillage stratégique,
 - Compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

- ✿ Verrouillage stratégique, une stratégie construite au service de l'entreprise :
 - Utilisation des ressources et des compétences fondamentales,
 - Faire de cette stratégie, un facteur clé de succès,
 - Obtention d'un avantage concurrentiel.

2. Les conditions de la détention du verrou stratégique

La stratégie de verrouillage au sein des firmes consiste à se protéger du risque des nouveaux entrants et développer sa stratégie afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

- ✿ La position dans le marché concurrentiel :
 - Part de marché dominante, l'entreprise qui exerce un verrou stratégique doit disposer des plus grosses parts de marché,
 - Etre le premier entrant sur le marché,
 - Engendrer une rentabilité marginale croissante.

- ✿ Une logique d'innovation :
 - « Pour créer une nouvelle norme, il faut quelque chose qui ne soit pas juste un peu plus différent. Il faut quelque chose de vraiment nouveau, qui capte l'attention des gens » (Bill Gates)³.
 - Stabilité du marché, peu de révolution technologique.

³ CAKPO. H, « 47 citations de Bill Gates sur l'entrepreneuriat, la technologie, l'innovation, le marketing, le leadership et la relation client », www.hermanncakpo.com, janvier 2013, consulté le 20/03/13.

✿ Un « effet réseau » externe :

- Importance des « complémentaires » (fournisseurs, distributeurs clés) : obtenir ou conserver les meilleurs canaux de distribution vers les clients.
- Renforcement « extrême » des liens avec la clientèle.

3. Les variantes de la stratégie de verrouillage utilisées par les entreprises

Nous allons analyser, à travers des cas concrets, les trois possibilités de verrouillages stratégiques découlant du modèle de Delta (C. Hax et D.L. Wilde en 2001)⁴.

✿ La restriction de l'accès :

- Barrières empêchant les concurrents en agissant sur les fournisseurs ou les distributeurs,
- Exemple de l'Oréal qui dépose le plus de brevets par an selon l'INPI,
- Exemple de Coca-Cola avec son accord d'exclusivité et notion de marque qui conduit à une sorte de verrouillage.

✿ La domination des échanges :

- Canal de distribution exclusif, position essentielle entre acheteur et vendeur,
- Exemple du succès d'Ebey, inefficacité du marché concurrentiel, part de marché la plus importante.

✿ Le développement d'un standard propriétaire :

- Référence du marché : les concurrents sont contraints de s'adapter à ce standard s'ils veulent assurer leur prospérité,
- Apple : exemple très représentatif du standard (iPod ; iHome, chargeur, iTunes, casque),
- Microsoft : avec son clavier QWERTY, AZERTY, un standard propriétaire,

⁴ BOJIN. J, SCHOETTI. J-M, « L'essentiel de la stratégie », édition Eyrolles, collection Références, 2012, 432 p.

PARTIE 2

Le verrouillage d'un marché, une compétition de surenchère

- Notion de surenchère : action de rivaliser, proposer une offre qui sera supérieure à la précédente.
- Compétition : bataille avec renversement de situation, obtenir la position de leader.
- Aucune stratégie n'est stable dans le temps, ni même imperméable.

1. Le verrouillage stratégique n'est pas un outil infallible

✿ Les limites du déverrouillage :

- Déverrouillage des entreprises :
 - Déstabiliser le marché.
 - Rompre les frontières imposées par les entreprises dominantes sur le marché.
- Rupture technologique :
 - Imposer une innovation technologique qui aura un impact radical, brisera la domination des technologies mises en place par les entreprises déjà installées et justifiera les coûts de transfert élevés supportés par les clients.
 - Révolution technologique qui apportera une solution nouvelle à un besoin ou un problème permettant ainsi aux clients de devenir indépendant vis-à-vis des entreprises déjà installés et dominantes⁵.
- Déverrouillage fait par la volonté du client de changer d'habitude, le changement du goût des consommateurs :
 - Exemple du marché de la bière sur le territoire britannique,
 - Barrière géographique jusqu'en 1970 profitant aux brasseurs nationaux,
 - Rupture des frontières géographiques entraînant une déstabilisation du marché de la bière en Grande-Bretagne.

✿ Les trois conditions du déverrouillage stratégique :

- L'innovation⁶ :
 - Forme organisationnelle : Exemple de Zara (renouvellement des stocks, réactivité aux tendances dû l'aspect éphémère de la mode).

⁵ Tushman. M. L, Anderson. P, « Rupture technologique Définition », www.innoviscop.com, consulté le 20/03/2013.

⁶ LE ROY. F, YAMI. S, « Management stratégique de la concurrence », Dunod, 2009, 304 p.

- Nouveau mode de distribution (Amazon : vente sur internet de CD, de livres, ...).
- Forme de rupture technologique.
- Rentes de profit (parités monétaires, taux de croissance relatifs)
- Entrées de nouvelles entreprises (par l'innovation, économie d'échelle et économies de réseau)

- Exemple d'une bataille de déverrouillage entre Microsoft et ses concurrents (Intel, Sun et Netscape).
- Transition avec l'exemple de Microsoft (et ses concurrents) qui va tenter de re-verrouiller son marché après avoir observé le fait qu'elle perdait le contrôle de la situation de verrouillage⁷.

2. La surenchère continue par le re-verrouillage des marchés

- ✿ Actions « border line » : à la limite la légalité

- ✿ Encadrées par la loi (droit de la concurrence) pour éviter les pratiques frauduleuses et respecter le droit à la libre concurrence

- ✿ Eviter tout abus de positions dominantes ou de monopolisation (Exemple de Microsoft en 2004 : amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, profitant de son monopole sur le marché des systèmes d'exploitation pour imposer le lecteur « Windows Media »)⁸

⁷ DUMEZ. H, JEUNEMAITRE. A, « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue française de gestion 1/2004 (no 158), p. 195-206.

⁸ PUEL. H, « La justice européenne confirme l'amende de 497 millions de Microsoft », www.01net.com, 2007, consulté le 20/03/2013.

CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la stratégie de verrouillage est une stratégie de contrôle. En effet, le verrouillage permet d'obtenir un avantage concurrentiel en imposant, aux consommateurs et aux concurrents, un standard de l'industrie ou en développant des produits ou services complémentaires, imposant ainsi des coûts de transferts trop importants aux clients pour changer de fournisseurs. Nous avons pu observer tout au long de ce dossier qu'il existe plusieurs conditions pour implémenter une stratégie de verrouillage et qu'elle est parfois difficile à mettre en place. Ainsi, par la suite, nous avons pu observer que cette stratégie n'est pas imperméable, et présente un aspect instable.

En effet, nous pouvons identifier un paradoxe au sein de cette stratégie dans le sens où le verrouillage permet de bloquer la menace des nouveaux entrants, or, nous nous apercevons que ce déverrouillage du marché est l'action de ces mêmes nouveaux entrants.

Grâce à l'innovation technologique, les rentes de profit ainsi que l'arrivée de nouveaux entrants, les entreprises perturbatrices réussissent à déverrouiller le marché donc profiter de nouvelles opportunités de croissance, distancer la concurrence et se rapprocher de la position de leader considérablement, et obtiennent la possibilité de pouvoir, à son tour, verrouiller le marché.

Après cette affirmation, nous pouvons mieux distinguer le « jeu de rôle » établi sur le marché entre les différentes entreprises, alternant ainsi la position de « verrouilleur » et celle de « verrouillé ».

De plus, lors de l'observation du phénomène de « re-verrouillage » que nous avons pu constater notamment grâce à l'exemple de Microsoft et son abus de position dominante. Causant ainsi l'intervention de la législation pour encadrer ce genre de pratiques, et limiter les comportements abusifs des entreprises par le droit de la concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

BOHINEUST. E, « Essilor verrouille le marché de l'optique, selon Simoncini », LeFigaro, 27/03/2013.

BOJIN. J, SCHOETTI. J-M, « L'essentiel de la stratégie », édition Eyrolles, collection Références, 2012, 432 p.

CAKPO. H, « 47 citations de Bill Gates sur l'entrepreneuriat, la technologie, l'innovation, le marketing, le leadership et la relation client », www.hermanncakpo.com, janvier 2013, consulté le 20/03/13.

DESREUMAUX. A, LECOCQ. X, WARNIER. V, « Stratégie », édition Pearson Education, 2^{ème} édition, collection Synthex économie gestion, 2009, 215 p.

DUMEZ. H, JEUNEMAITRE. A, « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », Revue française de gestion 1/2004 (no 158), p. 195-206.

LE ROY. F, YAMI. S, « Management stratégique de la concurrence », Dunod, 2009, 304 p.

MATHE. J-C, « Analyse et management stratégiques », édition L'Harmattan, collection Entreprises et Management, 2010, 197 p.

PUEL. H, « La justice européenne confirme l'amende de 497 millions de Microsoft », www.01net.com, 2007, consulté le 20/03/2013.

Tushman. M. L, Anderson. P, « Rupture technologique Définition », www.innoviscop.com, consulté le 20/03/2013.