

*Thème n° 3 :*  
*La politique de concurrence et les*  
*stratégies des firmes*

## *Thème n° 3 : La politique de concurrence et les stratégies des firmes.*

Dans la réalité, le modèle de concurrence pure et parfaite n'est presque jamais rencontré puisque ses conditions de base sont très rarement réunies. En effet, c'est la concurrence imparfaite qui règne dans les faits et, dans certaines situations, la concurrence est même absente (cas du monopole). Voilà pourquoi la promotion de la concurrence est vivement recommandée car elle est considérée généralement comme une condition sine qua non de la maximisation du bien-être des consommateurs, ce qui passe donc indubitablement par la réunion des conditions institutionnelles d'une libre concurrence dont les objectifs concernent notamment l'élimination des situations de monopole et d'entente des firmes, jugées stratégiquement comme anticoncurrentielles.

Avant de passer en revue les principales stratégies des firmes face à la concurrence, il y a lieu d'abord de définir le cadre conceptuel et institutionnel dans lequel se déroule la concurrence et se dessine la politique de concurrence.

### **Section I : Cadre conceptuel et institutionnel de la politique de concurrence**

La politique de concurrence peut être définie comme « l'ensemble des mesures, adossées à des règles et des institutions, prises par les pouvoirs publics et dont l'objectif majeur est de promouvoir le jeu de la concurrence en vue d'améliorer le bien-être des consommateurs ».

Ces mesures se proposent principalement d'éliminer les ententes entre firmes, de contrecarrer l'abus de position dominante ainsi que les aides publiques jugées très excessives et donc fondamentalement anticoncurrentielles.

De telles mesures s'adossent généralement à des règles de la concurrence qui ne visent pas directement la protection des concurrents en empêchant leur disparition, mais s'attèlent plutôt à contrôler les outils et mécanismes exploités par les firmes pour s'assurer des positions dominantes sur un marché en vue d'en abuser. Il y a lieu de préciser à cet endroit que l'établissement de ces règles de la concurrence n'est pas du tout un exercice aisé puisque la notion même de concurrence est synonyme d'un processus ambivalent qui, d'un côté, tend à faciliter l'élimination par la concurrence des firmes les moins efficaces, et, de l'autre côté, favorise par là même la constitution de positions dominantes à caractère monopolistique qui entrave davantage le jeu de la concurrence.

Dans tous les cas de figure, ces règles à dominante juridique relèvent du droit de la concurrence, discipline qui regroupe l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires

visant à garantir le respect du principe de la liberté du commerce et de l'industrie au sein d'une économie de libre marché. L'enjeu majeur ici est de représenter d'une manière très précise les diverses formes que peut prendre la régulation de la concurrence par la loi, ainsi que de veiller à la mise en œuvre de cette régulation par les institutions chargées de l'appliquer.

### **§1 – Fondements économiques de la politique de concurrence :**

On s'accorde généralement à retenir comme principal objectif de la politique de concurrence celui de promouvoir la concurrence par l'accroissement de l'efficacité des marchés. Dès lors le concept de « marché » devient central dans toute tentative de définition du cadre conceptuel au sein duquel la concurrence est censée être promue.

Bien que la promotion de la concurrence et l'efficacité des marchés constituent deux objectifs intimement liés, la célèbre polémique entre l'École de Harvard et l'École de Chicago consacra leur séparation pendant une période relativement longue. En effet, alors que les comportementalistes de Chicago faisaient de l'efficacité dynamique des marchés une condition sine qua non de la sauvegarde du jeu de la concurrence, les structuralistes de Harvard considéraient la promotion de la concurrence comme devant nécessairement passer par la dilution du pouvoir économique des firmes puisque le libre jeu du marché ne permet pas en soi de contester les positions dominantes. Voilà pourquoi, la seule solution à retenir passait, pour eux, par la dilution du pouvoir économique, ce qui, du coup, devait assigner à la politique de la concurrence un rôle central dans la promotion de la concurrence, que ce soit d'une façon préventive (contrôle des concentrations) ou d'une façon répressive (démantèlement des monopoles, sanction des cartels...).

Cette polémique engendra un enrichissement du cadre théorique relatif à l'analyse économique de la concurrence et déboucha sur deux réflexions théoriques majeures : la théorie des marchés contestables et la théorie du marché pertinent.

#### A) La théorie des marchés contestables :

Il y a lieu de rappeler que pour les structuralistes, plus un marché est concentré, moins le nombre d'offres est élevé, et donc plus les profits réalisés par les firmes au détriment des consommateurs sont élevés. Un marché idéal possède donc une structure où aucune firme ne détient de pouvoir capable de lui permettre d'influencer les prix, et où le bien-être des consommateurs est maximisé.

Cette position fut contestée pour la première fois par William J. Baumol en 1982 lorsqu'il proposa sa vision du marché contestable en vue de démontrer que le caractère concurrentiel d'un marché ne découle pas automatiquement du grand nombre de firmes qui y opèrent, mais plutôt de la menace potentielle d'entrée de nouvelles firmes. Ainsi Baumol définit un marché

parfaitement contestable comme « celui sur lequel il est possible d'entrer ou dont il est possible de sortir sans supporter aucun coût. »<sup>1</sup> L'absence d'obstacles à l'entrée comme à la sortie inhérente à la notion de marché contestable impose aux firmes qui y opèrent, sous la menace permanente de la concurrence potentielle des nouveaux entrants, de fixer des prix à des niveaux jugés concurrentiels. Dans le cas contraire, les firmes qui opèrent sur le marché se verraient concurrencées par l'entrée de nouvelles firmes attirées par des perspectives de surprofits miroitées par le niveau élevé des prix en vigueur. Dans une vision extrême, on peut considérer que même une firme en situation de monopole sur un marché est obligée d'adopter un comportement analogue à celui de la concurrence, dès lors que le marché est contestable et que la menace d'une concurrence potentielle la maintient toujours en état d'alerte.

Selon Baumol, la contestabilité parfaite offre quatre grandes catégories d'avantages à la société :

- Une absence de prix ou de profits excessifs ;
- Une absence d'inefficacité ou de gaspillage ;
- Une absence de subventions sur les prix ;
- Une allocation efficiente des ressources économiques dans la satisfaction des besoins des consommateurs (optimalité parétienne du régime de prix).

Une conséquence majeure découle alors de la contestabilité : elle est relative à la nature du rôle de la politique de la concurrence. En effet, il n'est plus obligatoire de diluer le pouvoir économique comme le stipule l'Ecole de Harvard puisqu'il suffit quelques fois d'orienter le marché vers plus de contestabilité à travers une dose plus ou moins forte de déréglementation de l'accès au marché (élimination des barrières réglementaires, suppression des aides publiques, etc...).

#### B) Le concept de marché pertinent :

Pour apprécier le pouvoir de domination d'une firme, les instances chargées de la régulation ont besoin de définir et délimiter le cadre au sein duquel ce pouvoir est exercé par la firme et de la domination qui en découle. Le marché pertinent est alors le cadre qui constitue le paramètre le plus important permettant d'anticiper l'impact d'une mesure de concentration ou d'apprécier si une firme acquiert une position dominante.

##### 1) Définition du marché pertinent :

Il existe une quasi-unanimité sur la définition du marché pertinent puisqu'« on s'accorde à reconnaître qu'il comprend les produits ou services offerts par l'entreprise en cause et les

---

<sup>1</sup> William J. Baumol et Kyu Sik Lee, La théorie des marchés contestables, Problèmes économiques n° 2243, 2 octobre 1991, p. 19

produits ou services substituables et géographiquement accessibles pour les clients de cette entreprise.»<sup>2</sup>

En d'autres termes, le cadre pris en compte pour apprécier le pouvoir de domination d'une firme, appelé marché pertinent (*relevant market*), est composé par l'ensemble des produits (biens ou services) considérés par les consommateurs comme des substituts au produit de cette firme. En effet, si une firme parvient, en monopolisant l'offre sur un tel marché, à acquérir une position dominante, elle sera alors capable de fixer son prix de vente uniquement en fonction de la réactivité de la demande des consommateurs qui ne disposent alors d'aucune alternative face à cette situation qu'ils doivent subir passivement.

Il y a lieu de préciser ici que la définition du marché pertinent demeure liée à la notion de substituabilité des produits qui caractérise leur aptitude à satisfaire des besoins similaires et les rend interchangeables.

## 2) La notion de substituabilité des produits :

La notion de substituabilité trouve son origine dans l'analyse économique des conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence entre des firmes produisant des biens différenciés.

Elle demeure intimement liée à la notion d'élasticité-prix croisée qui renvoie à l'impact sur la demande d'un bien généré par les conditions d'offre d'un autre bien (exemple : le prix du carburant et la circulation sur les autoroutes).

On définit l'élasticité-prix croisée entre deux biens A et B comme le rapport entre la variation de la quantité demandée de A et la variation du prix de B, rapport calculé en vue de déterminer si une variation du prix du bien B a un effet sur la demande du bien A.

Selon le signe de ce rapport, on peut envisager trois types de relation entre les deux biens :

a. L'absence de relation exprimée par une élasticité nulle qui montre que les demandes pour les deux biens ne peuvent être qu'indépendantes ;

b. Une relation de complémentarité exprimée par une élasticité négative traduisant alors le fait qu'une diminution du prix de B entraîne une augmentation de la demande de A ;

c. Une relation de substituabilité exprimée par une élasticité positive qui prouve qu'une augmentation du prix de B entraîne avec certitude une augmentation de la demande de A.

Ainsi pour pouvoir considérer que des firmes opèrent sur un même marché (marché pertinent), les élasticités-prix croisées positives de leurs fonctions de demande doivent être élevées, ce qui permet d'affirmer que leurs clientèles se recouvrent. Dans une telle

---

<sup>2</sup> Marie-Chantal Boutard-Labarde et Dominique Bureau, La notion de marché pertinent : entre analyse économique et droit de la concurrence, Problèmes économiques n° 2382, 1994, pp. 16-17

perspective, les politiques de prix de ces firmes se trouvent disciplinées par une compétition à laquelle elles ne peuvent échapper.

On peut donc affirmer d'une façon claire que « la délimitation du marché pertinent appelle essentiellement une analyse de la demande adressée aux différentes entreprises opérant sur ce marché. *A contrario*, on peut observer que l'examen des structures de coûts ou des caractéristiques physiques des biens offerts ne constitue pas un élément pertinent pour établir ce jugement.»<sup>3</sup> Ainsi des biens physiquement identiques peuvent être considérés économiquement comme différenciés lorsque leurs localisations géographiques sont très éloignées, alors que des biens physiquement très différents peuvent être considérés économiquement comme des substituts proches (train et voiture par exemple).

### 3) Les méthodes de délimitation du marché pertinent :

La délimitation du marché pertinent passe donc impérativement par l'appréciation de la substituabilité des produits. Dans cette perspective, divers critères permettant de contribuer à cette appréciation peuvent être retenus, dont notamment :

- La nature du besoin satisfait ;
- Le prix ou le coût de mise à disposition des biens ;
- La localisation géographique des biens ;
- Les procédés de distribution des biens liés à la stratégie de différenciation des firmes ;
- Les réglementations spécifiques limitant la substituabilité, etc.

Il y a lieu de reconnaître que la diversité des critères à exploiter rend incontournable la recherche d'une démarche efficace de délimitation du marché. Une telle démarche qui vise l'appréciation du degré de substituabilité des biens ne peut ignorer délibérément l'un des critères d'appréciation sous le simple prétexte qu'il manque de pertinence. Plus précisément, elle doit permettre d'« apprécier le degré de substituabilité à partir duquel il est justifié d'admettre que deux produits, a priori différents, se situent sur un même marché, ou le degré de différenciation à partir duquel il est justifié de segmenter le marché d'un produit ou d'un service.»<sup>4</sup>

Deux approches théoriques sont généralement suivies pour démontrer l'existence d'un marché pertinent :

- Une approche globalisante consistant à utiliser la méthode du faisceau d'indices concordants qui repose sur la convergence du plus grand nombre possible d'indices ;

---

<sup>3</sup> Idem, p. 19

<sup>4</sup> Idem, p.22

- Une approche sélective consistant soit à retenir quelques indices jugés plus pertinents que les autres, soit à retenir tous les indices identifiés en les soumettant à un ordre hiérarchisé de pertinence.

Sur le plan pratique, il est généralement admis que la réaction de la demande d'un bien aux prix des concurrents sur un marché pertinent doit être analysée empiriquement via l'estimation statistique des élasticités croisées de la demande entre les biens jugés substituables.

La réaction de la demande peut être appréciée par le test SSNIP<sup>5</sup> (*Small but Significant and Non-transitory Increase in Price*) permettant de déterminer le marché pertinent le plus petit sur lequel une firme pourrait obtenir une position dominante préjudiciable aux consommateurs et à la concurrence. Cette évaluation se déroule essentiellement par l'intermédiaire d'enquêtes individuelles par lesquelles il est demandé aux consommateurs si, suite à une augmentation de 5% ou 10% du prix d'un produit et en supposant que les conditions de commercialisation de tous les autres produits restent inchangées, ils changeraient pour consommer des produits alternatifs sur le marché et déterminer si la perte inhérente de recettes commerciales rend ce changement de prix non profitable. Auquel cas, le marché hypothétique testé à travers l'enquête ne peut pas être considéré comme un marché pertinent pouvant servir de base à une procédure judiciaire en droit de la concurrence. Cette méthode fut introduite en 1982 par le DOJ (département de la justice aux Etats-Unis) et testée la première fois en 1992 en Europe dans l'affaire Nestlé/Perrier<sup>6</sup> et reconnue officiellement comme méthode d'investigation par la Commission européenne en 1997).

D'après les réponses à l'enquête, le test du monopoleur hypothétique (ou test SSNIP) est la méthode la plus courante pour définir les marchés, mais la manière dont on exploite les données empiriques pour appliquer le test présente des variations. On applique fréquemment l'analyse de «la perte critique»<sup>7</sup> ou «l'élasticité critique de la demande»<sup>8</sup> pour faire le test

---

<sup>5</sup> SSNIP : Small but Significant and Non-transitory Increase in Price (hausse légère mais sensible et non passagère du prix)

<sup>6</sup> Le 22 juillet 1992, la Commission a adopté une décision en application du règlement CEE n° 4064/89 (Concentration) dans l'affaire Nestlé/Perrier autorisant le rachat de Perrier par Nestlé à condition que Nestlé vende un nombre déterminé de sources et marques d'eaux minérales et d'eau de source - notamment Vichy, Thonon, St. Yorre et Pierval - d'une capacité d'au moins 3 milliards de litres, à un seul acheteur capable de concurrencer de manière effective Nestlé et BSN sur le marché français. Nestlé a présenté à la Commission un acquéreur, le groupe Castel, déjà présent dans le secteur des boissons. Après s'être assurée qu'il n'existait plus aucun obstacle au rachat des sources que Nestlé s'était engagé à revendre, la Commission a donné son agrément à cet acheteur.

<sup>7</sup> La perte critique est la perte maximum de quantité vendue qu'un monopoleur serait disposé à subir pour maintenir une hausse de prix donnée.

SSNIP. Pour utiliser la version la plus simple de cette méthode, l'analyste doit estimer le prix-coût marginal d'avant la fusion pour le marché cible et l'élasticité de la demande, et il doit savoir quel choix entraîne pour lui la notion de «légère mais sensible». L'idée fondamentale est d'utiliser le prix-coût marginal et la hausse du prix de seuil, par exemple 5 %, pour calculer quelle part de ventes pourrait être perdue sans réduire les bénéfices du monopoleur hypothétique. Il faudrait ensuite calculer l'élasticité estimée de la demande pour estimer si l'on perdrait plus ou moins de ventes. Il s'agirait enfin de comparer les deux chiffres.

Lorsque l'abus de position dominante est avéré, le régulateur doit en identifier les causes et le contenu en vue de prévoir la sanction à adopter à l'encontre de la firme ou des firmes soupçonnées de la pratique abusive. Les pratiques en la matière sont multiples et vont des stratégies de prix prédateurs à l'exclusion de concurrents en passant par la forclusion. Elles peuvent être divisées en quatre types de pratiques :

- Celles consistant à imposer de façon directe ou indirecte des prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction non équitables ;
- Celles consistant à limiter la production, les débouchés ou le développement technique au préjudice des consommateurs ;
- Celles consistant à appliquer à l'égard de partenaires commerciaux des conditions inégales à des prestations équivalentes, en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence ;
- Et celles consistant à subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats.

Il y a lieu de préciser que le contrôle des opérations de concentration ne suit pas, dans tous les pays, les mêmes procédures et n'adopte pas les mêmes mesures ni les mêmes sanctions, notamment en matière de la formation d'une position dominante par fusion-acquisition.

## **§2- Les diverses formes de collusion et les pratiques de régulation correspondantes :**

Il y a lieu de rappeler ici que le modèle de la CPP<sup>9</sup> repose sur l'hypothèse de l'atomicité du marché qui suppose un nombre tellement élevé d'entreprises qu'aucune n'est capable d'imposer ses prix ni de coordonner ses comportements avec les autres en vue d'agir sur les conditions de la concurrence. Dans cette perspective, les firmes sont censées subir

---

<sup>8</sup> L'élasticité critique est l'élasticité maximum de la demande avant fusion pour un groupe de produits et une zone, telle qu'un monopoleur hypothétique sur ce marché cible augmenterait le prix d'au moins une valeur seuil, par exemple 5 %.

<sup>9</sup> Atomicité du marché, homogénéité des produits, transparence de l'information et absence de barrières à l'entrée.

complètement les contraintes que leur impose le marché, en particulier les prix (firmes preneuses de prix / price takers).

Or, sous le prisme de ce qu'il est convenu d'appeler « la concurrence imparfaite », d'autres types de comportements pour les firmes peuvent être envisagés. C'est le cas notamment des comportements de différenciation permettant aux entreprises de se préserver face à une guerre des prix préjudiciables à leurs intérêts lorsque l'hypothèse de transparence est abandonnée.

D'une façon générale, les entreprises peuvent être amenées à nouer des accords de coopération avec les firmes concurrentes qui peuvent s'avérer avantageux aussi bien pour les firmes que pour les consommateurs ou, au contraire, désavantageux pour ces derniers.

Ces accords « horizontaux » (accords de R&D, accords de commercialisation, accords sur la standardisation, adoption de normes professionnelles communes, etc.) s'avèrent mutuellement avantageux lorsqu'ils sont à même d'assurer soit une diminution des coûts de production (et donc des prix), soit une augmentation de la qualité des produits (en mettant en commun un savoir-faire ou en atteignant ensemble le seuil d'investissement nécessaire pour réaliser de la R&D), soit encore une accélération de l'innovation ou du rythme de lancement de nouveaux produits sur le marché.

Cependant, certains accords horizontaux peuvent avoir des effets négatifs sur le bien-être social des consommateurs lorsqu'ils permettent aux firmes de se protéger contre les effets de la concurrence par les prix en les maintenant à un niveau supérieur à celui d'une concurrence spontanée (prix, partage du marché, limitations volontaires de production, etc.)<sup>10</sup>.

#### A) Les diverses formes de collusion :

On distingue globalement deux grandes formes de collusion : les collusions explicites et les collusions implicites. Si les collusions explicites sont rarement problématiques vu leur caractère transparent, les collusions implicites sont les plus défavorables aux consommateurs vu leur caractère tacite et donc difficilement identifiable.

##### 1) Les collusions explicites

---

<sup>10</sup> On peut citer l'exemple d'une coopération de vente permettant aux agriculteurs de réaliser un surprofit alors qu'une libre concurrence (absence de coordination) aurait conduit à un équilibre de long terme caractérisé par des profits nuls. Cet exemple prouve d'une façon irréfutable que la contestabilité du marché (la libre entrée et sortie du marché) n'est pas une condition suffisante pour garantir l'établissement de prix concurrentiels, car il faut également que les entreprises en place ne coordonnent pas leurs stratégies. Toutefois, de telles collusions sont instables et le plus souvent illégales (notamment lorsqu'elles sont explicites) car elles constituent à proprement parler une incitation à tricher en augmentant le quota ou en diminuant le prix individuellement. Certes, les entreprises liées par un accord collusif peuvent fixer des clauses prévoyant de sanctionner toute déviation par rapport au comportement collusif. Toutefois, de telles clauses sont le plus souvent illégales en tant que telles car constitutives d'une entente restrictive et préjudiciable au libre jeu de la concurrence.

Les collusions explicites comme leur nom l'indique sont entérinées par des accords formels et officiels qui engagent l'ensemble des signataires. L'exemple le plus illustratif est celui des accords de cartel dans lesquels les parties s'engagent à ne pas baisser le prix au-dessous d'un certain seuil ou encore à ne pas dépasser des quotas en matière de production (Cas de l'OPEP et des quotas à respecter en matière de production de pétrole).

2) Les collusions implicites :

Elles sont également qualifiées de tacites car elles englobent des comportements sur le marché permettant aux firmes d'obtenir des surprofits à long terme en l'absence d'accords formels ou de concertation avec les concurrents. Or, il est évident qu'en l'absence de communication ou de coordination préalables entre les firmes, les chances d'aboutir à une telle situation de collusion implicite sont presque nulles quoique la collusion reste théoriquement possible.

Il y a collusion implicite lorsque les firmes interagissent de manière répétée de sorte que le comportement favorable à la réalisation de surprofits soit clairement identifié. Il en est ainsi lorsque les firmes maintiennent des prix plus élevés en s'engageant tacitement à sanctionner tout comportement déviant à travers des représailles (en anglais *retaliation*) dont le coût pour les firmes déviantes doit être significatif, c'est-à-dire que le montant de la perte infligée par ces représailles doit être supérieur aux bénéfices procurés à court terme par le comportement déviant (qualifié aussi de comportement de trahison). En d'autres termes, les représailles infligées doivent rendre le profit généré par la déviation inférieur au profit généré par l'adoption d'un comportement collusif tacite, ce qui est de nature à dissuader toute firme d'adopter le comportement de déviation (de trahison).

En outre, les sanctions punitives doivent être praticables et dans l'intérêt des concurrents, ce qui revient généralement, et en toute simplicité, à revenir définitivement à une concurrence normale dont le niveau des prix correspond théoriquement à celui de la concurrence parfaite de manière à éliminer tout surprofit généré par les comportements déviants.

Cependant, en théorie on peut envisager d'autres formes de représailles, plus difficiles à mettre en œuvre, telles qu'une guerre des prix temporaire ou des sanctions de rétorsion orientées uniquement contre de la firme déviant (concurrence des firmes concurrentes dirigée uniquement sur le segment de marché de la firme déviant).

Il y a lieu de remarquer que l'apparition d'une collusion implicite sur un marché déterminé est généralement le fruit de la réunion d'un certain nombre de facteurs favorables que le régulateur doit s'efforcer de mettre en évidence en vue de comprendre les raisons derrière la situation non concurrentielle de ce marché. En effet, l'objectif majeur poursuivi par le

régulateur est celui qui consiste à adapter la politique de la concurrence aux conditions du marché, et donc implicitement, et entre autres, à celles qui caractérisent l'offre du marché.

*B) Les mesures de régulation à entreprendre :*

Ces mesures varient en fonction des pays et de leurs régimes économiques. Elles portent principalement sur le contrôle des opérations de concentration et sur le monopole des entreprises publiques.

*1) Le contrôle des opérations de concentration :*

Ici les autorités de régulation sont appelées à lutter contre les opérations de concentration notamment la formation d'une position dominante par fusion-acquisition.

Le principal outil dont dispose le régulateur reste sans conteste l'outil législatif et réglementaire. Ainsi aux Etats-Unis, le Clayton Act de 1914 (notamment article 7), renforcé par une loi datant de 1978, accorde une responsabilité majeure aux autorités antitrust américaines pour lutter contre les opérations de concentration.

En France, par exemple, une loi sur les nouvelles formes de régulation économique (art. L430-1 modifié en 2001) est à l'origine d'un large éventail de mesures destinées à permettre aux instances de régulation à contrôler les opérations de concentration.

Au sein de l'Union Européenne, la régulation de ce genre d'opérations se déroule, avec le règlement du 1er décembre 1989 révisé le 1er mars 1998, principalement dans le sens d'abord d'imposer aux firmes de déposer une notification obligatoire auprès d'un guichet commun (la Commission) des projets de fusions et d'acquisitions, et ensuite de leur imposer trois seuils destinés à apprécier la dimension communautaire du projet<sup>11</sup>.

*2) Le monopole des entreprises publiques :*

Il y a lieu de rappeler à cet endroit que le monopole des services publics trouve sa justification sur le plan économique dans la défaillance du marché. En effet, le monopole naturel des entreprises de réseau (électricité, gaz, eau, télécommunication, service postal,...) et des

---

<sup>11</sup> Ainsi, l'Union Européenne impose une notification obligatoire auprès d'un guichet commun (la Commission) des projets de fusions et d'acquisitions. Trois seuils destinés à apprécier la dimension communautaire du projet ne doivent nullement être dépassés :

- le total des CA mondiaux cumulés ne doit pas être supérieur à 2,5 milliards d'euros ;
- le CA européen d'au moins une des deux firmes ne doit pas être supérieur à 100 millions d'euros ;
- chaque entreprise ne doit pas réaliser plus des 2/3 de son chiffre d'affaires dans un seul et même Etat membre.

Résultat : entre 1990 et 1999, 1051 opérations notifiées, 31 cas d'approbation assortie de conditions et 10 décisions d'interdiction dont l'exemple célèbre en 1991 du rachat de l'avionneur canadien De Havilland par le consortium Aérospatiale-Alenia (Motif : 1/2 du marché mondial et 2/3 du marché européen de la construction des avions de transport régional (entrave significative à la concurrence).

services publics associés se justifie traditionnellement au moins par rapport à trois types de considération :

- Primo, l'existence des *effets de réseaux* qui exprime la tendance selon laquelle plus il y a d'adhérents à un réseau, plus l'utilité du réseau augmente et plus il y a de prestations sur ces réseaux, ce qui est de nature à renforcer l'utilité du réseau du point de vue de ses clients. Le coût relativement élevé des premiers raccordements au service justifie alors l'intervention publique, seule à même d'ajuster le système de prix en vue de créer progressivement ce qu'il est convenu d'appeler « des effets boule de neige » ;
- Secundo, les services publics sont considérés sur le plan économique comme des biens collectifs particuliers dont il est difficile de déterminer le seuil optimal de production qui permet de couvrir les charges supportées. Cette difficulté engendre des problèmes de tarification et justifie alors le recours à l'impôt pour le financement de ces services ;
- Tertio, pour des raisons liées aux économies d'échelle, et donc en phase de rendements croissants, un niveau d'efficacité plus important est généralement le fruit d'une seule firme en concurrence comparativement à une situation dans laquelle plusieurs firmes assurent la même production. Cependant, dans le cas du monopole le risque est grand de voir les prix fixés supérieurs à ceux correspondant à une situation concurrentielle. Voilà pourquoi, les tarifs dans de telles situations ont tendance à être réglementés et donc administrés par les pouvoirs publics en vue de rendre les prix accessibles aux consommateurs.

Cependant, et en dehors des situations de monopole naturel, un ensemble de secteurs ont été progressivement ouverts à la concurrence suite au mouvement de libéralisation universel qui sévit de par le monde. Ainsi, en vue de rendre les services publics plus performants, dans la majeure partie des pays, le législateur s'est arrangé pour que les infrastructures des services publics organisés en réseaux n'agissent plus comme une barrière à l'entrée pour les nouveaux opérateurs, mais au contraire, soient utilisables contre le paiement d'une redevance.

Ainsi, progressivement sur le plan international une série de libéralisation a porté sur le secteur du transport aérien, du secteur du téléphone et des télécommunications, du secteur postal, des secteurs de l'électricité et du gaz, etc.

## **Section II : les stratégies des firmes en concurrence**

Ces stratégies ont pour but de modifier ou fausser les règles de la concurrence à l'avantage des entreprises. Elles peuvent se diviser en trois grandes catégories : les stratégies intra-industrie, les stratégies inter-industries et les stratégies inter-entreprises

### 1) Les stratégies intra-industrie :

Ce sont les actions permettant à une entreprise d'obtenir une position concurrentielle favorable sur ses activités actuelles. Deux axes stratégiques sont possibles : la domination par les coûts et la différenciation des produits.

a) La domination par les coûts :

Ici la stratégie consiste à réduire les coûts de production pour déboucher sur des prix bas situés au même niveau que ceux des concurrents. La réduction des coûts est réalisée par l'intermédiaire de l'optimisation des différentes étapes de production en exploitant l'effet expérience et apprentissage de l'entreprise (recherche des économies d'échelle) .

b) La différenciation des produits

La différenciation consiste à créer pour un produit une différence qui soit perçue comme unique par le consommateur et neutralise le prix comme facteur de décision. La différenciation nécessite :

- ✓ Des stratégies commerciales (communication, pub..) ;
- ✓ Des innovations (investissement R&D, contrôle qualité...).

Elle peut prendre deux formes :

- Différencier les produits vers le haut.

- Les stratégies d'**amélioration** qui font jouer la marque, le prix, la qualité (Exemple : Mercedes en tant que produit de luxe).
- Les stratégies de **spécialisation** qui répondent à un besoin spécifique, pour un segment de marché qui est disposé à en payer le prix (Exemple : alimentation « bio »).

- Différencier le produit vers le bas.

- Les stratégies d'**épuration** pour présenter un prix inférieur à celui des concurrents. Les consommateurs visés sont ceux qui se déterminent essentiellement par le prix (Exemple : livre de poche, médicament générique).
- Les stratégies de **limitation** présentent un produit basique, dépouillé, simplifié et à un prix bas (Exemples : le stylo Bic, la « Logan » de Renault).

2) Les stratégies inter-industries :

Les stratégies inter-industries permettent à l'entreprise de se développer en dehors de son industrie de base, de son cœur de métier (« *Core business* »).

Deux axes stratégiques sont possibles :

- ✓ **La croissance verticale** (ou intégration verticale) : se développer en **amont** (fournisseurs) ou en **aval** (clientèle) de son activité d'origine. C'est une *logique de filière*, c'est à dire l'enchaînement d'activités complémentaires qui permettent de

passer d'une même matière à des produits finis distincts (Exemple : la filière du bois). Les relations qu'entretiennent durablement les maillons de cette filière constituent un *réseau* (on peut même parler de *firme réseau*).

- ✓ **La croissance diversifiée** : prendre position dans de nouvelles activités qui peuvent être très éloignées du secteur de départ. Il peut s'agir de *nouveaux marchés* (**internationalisation**) ou de *nouveaux produits* (qui parfois n'ont aucun lien industriel ou technologique : on parle alors de **logique conglomérale**).

### 3) les stratégies inter-entreprises :

Elles visent la recherche d'un avantage concurrentiel par la coopération entre différentes entreprises (n'opérant pas nécessairement dans les mêmes secteurs). Elles se divisent en deux variantes : les stratégies d'impartition et les alliances stratégiques.

#### a) Stratégies d'impartition :

Elles reposent sur une association, dans un but stratégique bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes, voire même concurrentes. Elles se distinguent également du simple achat ponctuel de biens banalisés sur un marché (contrat de fourniture). Ici, les entreprises entretiennent des relations durables.

- **la fourniture spéciale** : réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie ;
- la **sous-traitance ou externalisation** : une entreprise (donneur d'ordres) confie une partie de ses activités à une autre entreprise (preneur d'ordre) ;
- La **co-traitance** : chaque partenaire assure en commun la réalisation d'un projet. (exemple : grands chantiers de travaux publics, construction d'usines clés en main) ;
- **la concession, la franchise industrielle et commerciale** : les partenaires agissent pour leur propre compte et versent une redevance à l'entreprise.

#### b) Les alliances stratégiques :

Ce sont des *accords formels ou informels, conclus entre des firmes, concurrentes ou non concurrentes, qui restent indépendantes. Les objectifs communs restent cependant souvent limités, et chaque firme privilégie son intérêt.*

Deux formes sont généralement rencontrées ici : les accords de coopération et les accords d'entente (cartel).

- Les accords de coopération :

Deux entreprises indépendantes combinent ou mettent en commun des actifs ou des ressources. Diverses formes peuvent être envisagées :

- **Le portage** (piggy back) permet à une entreprise désirant exporter, d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise, déjà bien implantée à l'étranger, moyennant un taux de commission. Des formes plus subtiles de portage commercial peuvent exister ;
- **Partenariat**, par exemple en R&D... ;
- **la société en copropriété** ou **joint-venture** : c'est une coentreprise constituée par deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes qui créent une filiale commune (Ex: Toyota – Général Motors).

- Les accords d'entente :

Les cartels sont des accords formels ou informels entre des entreprises a priori concurrentes.

Ils peuvent prendre diverses formes possibles :

- Entente afin de fixer le prix à un niveau supérieur à celui du fonctionnement spontané du marché (Ex: téléphonie);
- Entente pour limiter la production (Ex: OPEP);
- Entente pour éliminer un concurrent commun ;
- Partage à l'amiable des parts de marché ;
- Protection réciproque contre les acquisitions hostiles (participations croisées).

*Comme le montre la théorie des jeux, la coopération est souvent plus efficace que la concurrence. Exemple du dilemme du prisonnier<sup>12</sup>.*

**Le dilemme du prisonnier : la matrice des gains et des pertes**

Prisonniers (joueurs)		A	
		Parle	Ne parle pas
B	Parle	<b>A = 10 ans</b> <b>B = 10 ans</b>	A = 20 ans B = 5 ans
	Ne parle	A = 5 ans B = 20 ans	<b>A = libéré</b> <b>B = libéré</b>

<sup>12</sup> Enoncé en 1950 par le mathématicien américain Albert William Tucker à l'université de Princeton, ce dilemme a ouvert la voie, en théorie des jeux, à d'intéressantes perspectives liées aux avantages de la coopération en économie. Il montre l'intérêt qu'auraient deux prisonniers (joueurs) à coopérer entre eux pour tirer profit d'une libération conjointe conditionnée par leur mutisme conjoint lors des interrogatoires. Le même dilemme montre, en revanche, l'existence d'un risque de trahison (absence de coopération) qui, en l'absence de toute communication entre les deux prisonniers, pourrait déboucher sur de lourdes peines de condamnation.