|  |
| --- |
| **Les moyens de réduire l’intensité concurrentielle** |

**dossier élève**

**Objectifs*:***

* Appréhender et caractériser les différentes structures de marché : concurrence parfaite, monopole, oligopole.
* En déduire l'intérêt pour une entreprise de réduire l'intensité concurrentielle sur son marché.
* À partir de l'observation de différents marchés, analyser les différentes stratégies visant à réduire l'intensité concurrentielle et en dégager leurs enjeux (intérêts et limites).

**Introduction**

**Document 1 : Vidéo présentant les différents degrés de concurrence possibles (5/6 minutes)**

http://www.citeco.fr/La-concurrence

***Source :*** *Universcience en partenariat avec la Banque de France - Cité de l’Économie et de la Monnaie*

**Document 2 : Le rêve des économistes et celui des entreprises**

Le rêve de la théorie économique est celui d'un marché composé d'une infinité d'offreurs et de demandeurs.

Si les produits sont parfaitement comparables et les possibilités d'entrée et de sortie du marché quasi illimitées, on est alors dans le monde de la concurrence parfaite. Personne n'a de pouvoir sur les prix et ceux-ci sont considérés comme des prix d'équilibre. Ce nirvana1 économique est un cauchemar pour l'entreprise qui va tenter d'en sortir au plus vite car son profit risque de tendre vers zéro. Le rêve de l'entreprise, c'est d'avoir le monopole sur son marché : en fixant un prix élevé et en réduisant la production, il est facile de s'assurer un confortable profit sans se fatiguer.

Mais ce ne sont que des rêves. Dans la réalité, la concurrence n'est jamais parfaite et le monopole non plus. Même une entreprise seule sur son marché doit prendre garde que, si elle abuse de son pouvoir en fixant des prix trop élevés, des concurrences inattendues ne se manifestent sur un autre segment de marché.

Pour se rapprocher de la situation de monopole, c'est-à-dire pour devenir un "faiseur de prix" (price maker) au lieu de rester un "preneur de prix" (price taker), différentes stratégies sont possibles.

La plus évidente - et la plus néfaste pour la collectivité - est d'éliminer ses concurrents, en les rachetant ou en les ruinant grâce à une guerre des prix. [...] L'objectif est d'arriver à constituer un monopole (un seul offreur) pour fixer des prix plus élevés que ceux d'équilibre.

Mais il existe aussi des stratégies plus recommandables dans le sens où elles bénéficient finalement à tous : d'un mal (la recherche d'une position de monopole) peut naître un bien. L'entreprise peut, par exemple, chercher à avoir une technologie d'avance par rapport à ses concurrents. Elle peut aussi essayer de vendre autre chose que ses concurrents, soit parce que son produit présente des spécificités, des innovations que n'ont pas ceux des autres concurrents, soit parce qu'elle arrive à convaincre le client que son produit est intrinsèquement différent des autres. C'est ce qu'en matière de marketing on appelle la différenciation. Plus le producteur arrive à convaincre le consommateur que son produit est différent, plus il pourra vendre cher et donc tendre vers le statut de monopoleur.

Jean-Luc Biacabe et al., *Introduction à l'économie*, Pearson Education, 2013

1 État de plénitude dans le bouddhisme. Il s’agit ici d’une situation fictive de grande abondance économique.

|  |
| --- |
| **Question 1** : Caractérisez les trois structures de marché : concurrence parfaite, monopole, oligopole.  **Question 2** : Pour chacune des trois structures, dégagez le niveau de profit attendu par une entreprise présente sur le marché.  **Question 3** : Repérez les stratégies permettant de réduire l'intensité concurrentielle. |

**Première partie : L'innovation et ses enjeux**

**Document 3 : Pfizer : les ventes de Lipitor ont chuté de 70 % en deux mois**

Deux mois après la fin du brevet de Lipitor, le constat est rude : Pfizer a vu les ventes américaines de son anticholestérol vedette chuter de 70 %. Ce médicament basé sur la molécule atorvastatine1, plus gros produit de l'histoire de la pharmacie en termes de ventes, a perdu la protection de son brevet fin novembre aux Etats-Unis et pourra être copié en Europe à partir du mois de mai. [...]

La perte de brevet de Lipitor (10,7 milliards de dollars de ventes en 2010) a de douloureuses conséquences en termes d'emplois en Europe, avec des suppressions d'effectifs, notamment en Belgique, en Allemagne, en Islande et en Italie. En France, où le médicament est vendu sous la marque Tahor, la pilule a du mal à passer et plusieurs centaines de salariés de la division concernée se sont mis en grève mercredi dernier. [...]

Mais Pfizer n'entend pas pour autant abandonner le domaine cardio-vasculaire, l'une de ses cinq grandes aires thérapeutiques avec l'oncologie2, l'immuno-inflammation, les neurosciences et les vaccins. Le géant de la pharmacie compte beaucoup sur le lancement d'un nouvel anticoagulant, Eliquis, qui fait l'objet d'un partenariat avec Bristol-Myers Squibb. Le produit a déjà été homologué pour une utilisation à l'hôpital contre les thromboses veineuses et il doit être approuvé dans une indication qui concerne un nombre de patients très supérieur : la prévention des accidents vasculaires cérébraux. [...]

Laurence Bollack, *Les Echos*, 30 janvier 2012

1 Permet de réduire le taux de cholestérol dans le sang en prévention d’accidents ou de maladies cardiovasculaires.

2 Étude des tumeurs cancéreuses.

**Document 4 : La protection de la propriété intellectuelle**

Il est vital pour un laboratoire pharmaceutique qui entend mettre son médicament sur le marché, après avoir exposé des coûts de recherche et développement considérables, d'être assuré que son innovation soit protégée. A cette fin, il existe [plusieurs] titres de propriété intellectuelle, [notamment] le brevet. [...]

Le système du brevet procède d'une sorte de pacte qui concilie les intérêts légitimes des laboratoires pharmaceutiques et de la société.

Le brevet confère au laboratoire qui en est titulaire un droit exclusif d'exploitation sur son médicament. En d'autres termes, seul l'industriel qui a développé le médicament peut bénéficier des fruits de son innovation, ce qui est la contrepartie de sa créativité et des investissements qu'il a dû faire. Les coûts de développement d'un médicament supportés par un laboratoire sont en effet considérables. Si le brevet n'est jamais une assurance de retour sur investissement, le monopole qu'il confère permet au moins au laboratoire de parier sur une molécule avec l'espoir d'être récompensé. Aussi, la brevetabilité permet de susciter l'effort inventif et d'inciter les laboratoires à investir dans de longs et coûteux programmes de recherche.

La société bénéficie bien évidemment de l'arrivée de médicaments innovants sur le marché, encouragée par le système de propriété intellectuelle. Par ailleurs, la protection assurée à l'inventeur d'un produit innovant l'incite à dévoiler le contenu de son invention sans craindre d'en perdre l'exclusivité. Ainsi, sachant que le brevet protège ses droits sur le produit nouveau, l'inventeur accepte de communiquer à la communauté scientifique les caractéristiques de son produit, ce qui permet de faire progresser les connaissances scientifiques. En contrepartie du droit exclusif qui lui est accordé, le détenteur du brevet publie donc des informations sur son innovation, dans l'idée qu'elles-mêmes suscitent la création de nouvelles innovations.

Il faut noter que si le brevet confère un monopole à son détenteur, ce monopole est étroitement conditionné. Tout d'abord, la protection accordée par le brevet est limitée à un territoire donné, et pour une période donnée1. Ensuite, la délivrance d'un brevet et surtout sa vie sont réglementées, et, dans certaines circonstances, il sera mis fin au droit exclusif du titulaire du brevet, pour prendre en compte l'intérêt général.

Jacques-Antoine Robert et al., *Médicaments : les règles du jeu*, Editions médicales internationales, 2010

1 En France, la durée de protection d'un brevet est de 20 ans.

|  |
| --- |
| **Question 4** : À partir des documents 3 et 4, décrivez le processus d’innovation sur le marché pharmaceutique. De manière plus générale, dégagez les deux grandes phases de l’innovation.  **Question 5** : Présentez les effets bénéfiques attendus de l’innovation, d’une part pour l’entreprise innovante, et d’autre part pour la société.  **Question 6** : Quelles sont les limites de l’innovation ? |

**Deuxième partie : La différenciation pour imposer son produit**

**Document 5 : Vidéo présentant les stratégies de différenciation de plusieurs produits**

http://www.francetvinfo.fr/economie/votre-argent/smartphones-jeans-cartouches-d-encre-comment-justifier-les-prix-exorbitants\_1093853.html

***Source :*** *Journal télévisé de France 2, 21 septembre 2015*

**Document 6 : La recomposition de l'offre attaquée**

Nespresso a fondé sa stratégie sur un système combinant un café de bonne qualité et un processus de production de café sous pression semblable à celui que l’on trouve dans les cafés-restaurants. Pendant plusieurs années, Nespresso, seul sur ce segment, a pu dégager d’énormes marges. Puis, les concurrents comme La Maison du Café ou L’Or sont entrés avec des prix inférieurs (mais qui demeurent élevés) et des dosettes recyclables.

En guise de riposte, Nespresso n’a pas baissé ses prix mais a misé sur une qualité accrue (largeur de la gamme, qualité du café, dosettes biodégradables, …). Nespresso a renforcé ses campagnes de marketing, développé le service, la rapidité de livraison et a ouvert des boutiques luxueuses où l’on peut à la fois acheter et boire un café dans un cadre agréable. Nespresso a même parié sur l’ultra-différenciation en lançant des machines plus haut de gamme destinées aux « grands amateurs ». Ainsi les machines de la gamme Maestria sont vendues entre 400 et 650 euros et le dosage peut être effectué manuellement afin de transformer l’utilisateur en véritable « barista ».

Laurence Lehmann-Ortega et al., *Strategor*, 6ème édition, Dunod, 2013

**Document 7 : Les entreprises en quête d'un pouvoir de marché**

Les producteurs cherchent souvent à disposer d'un pouvoir de marché en différenciant leur produit des autres produits vendus. Aucun produit n'est exactement équivalent à un autre, du fait par exemple de l'existence de marques différentes, de packagings différenciés, de différences de qualité des produits, etc. Ainsi, chaque producteur se trouve de fait dans une situation proche du monopole, car il est le seul à produire, par exemple, un téléphone portable de telle marque avec tel design, etc. Dans cette configuration, les producteurs disposent d'un pouvoir de marché, car les acheteurs sont attachés à un produit spécifique. Ce pouvoir est tout de même limité par le fait que les consommateurs peuvent opter pour un produit proche (une marque différente, par exemple) si les prix pratiqués sont trop élevés.

Laurent Braquet, *L'essentiel pour comprendre l'économie de marché*, Gualino, 2015

|  |
| --- |
| **Question 7** : Identifiez les composantes de la stratégie de Nespresso, puis caractérisez la stratégie de différenciation d’une entreprise.  **Question 8** : Quels avantages une entreprise cherche-t-elle à obtenir d’une stratégie de différenciation ? Argumentez votre réponse à l’aide d’exemples.  **Question 9** : Montrez que la stratégie de différenciation comporte des limites. |

**Troisième partie : La recherche d'une situation de position dominante**

**Document 8 : Téléphonie mobile : offre de SFR pour racheter Bouygues Telecom**

SFR a formulé une offre de rachat de Bouygues Telecom pour « un peu plus de dix milliards d'euros », affirme Le Journal du dimanche le 21 juin. Cette offre a été confirmée par une source proche de Martin Bouygues au Monde. Un conseil d’administration est prévu mardi pour l’examiner.

*Le Monde.fr avec AFP*, 21 juin 2015

**Document 9 : Bouygues-SFR : « Evidemment, les prix vont monter »**

[...] Si Martin Bouygues finit par céder et accepter cet énorme chèque de plus de 10 milliards d’euros – inespéré alors que certains analystes évaluent sa filiale mobile, en perte, à seulement 3,5 milliards en solo – la France reviendra à un marché à trois opérateurs mobiles, comme avant l’arrivée de Free Mobile, en janvier 2012.

Qui dit disparition d’un opérateur, dit moins de concurrence et fatalement hausse des prix pour le consommateur.

C’est arrivé en Autriche en 2014 : des hausses de 20% en moyenne, selon le régulateur autrichien, dans l’année qui a suivi le rachat d’Orange Austria par Hutchison 3G. L’exemple le plus souvent cité. [...]

**Facture allégée d’un tiers en trois ans**

Après trois ans de baisse des prix depuis l’arrivée fracassante de Free Mobile, les chiffres d’affaires et les bénéfices des opérateurs en ont pris un sacré coup. [...]

Le bilan du passage de trois à quatre opérateurs est en effet sans appel : la facture moyenne d’un abonné mobile s’est allégée d’un tiers, passant de 24 euros fin 2011 à 16,20 euros fin 2014, selon les chiffres officiels du gendarme français des télécoms, l’Arcep. Au cours des quatre années précédentes, dans un marché à trois opérateurs de réseau, les prix n’avaient baissé que de 2% à 3% par an. Et ce n’est qu’une moyenne : il en coûtait 40 à 50 euros pour un forfait de base d’Internet mobile en 2011 contre 20 euros aujourd’hui, avec en plus les appels et SMS illimités et de la 4G. Le quatrième opérateur a clairement secoué le marché, rappelait l’an dernier l’association UFC Que choisir dans une étude : «  Cette 4e licence était nécessaire pour aboutir à cette baisse massive des prix alors que ces derniers étaient en moyenne près 25% plus élevés que dans les pays de l’Union européenne membres de l’OCDE ». L’UFC estime à 13 milliards d’euros le pouvoir d’achat rendu aux Français en trois ans. Si l’on repasse à trois acteurs, les opérateurs vont-ils nous présenter la note ? [...]

Delphine Cuny, *L'Obs avec Rue 89*, 22 juin 2015

**Document 10 : Bouygues repousse l’offre de rachat par SFR**

Bouygues a dit « non » à SFR. Le conseil d’administration du groupe a décidé de ne pas donner suite à l’offre de rachat de sa filiale Bouygues Télécom. SFR [...] offrait 10 milliards d’euros pour cette acquisition.

*Le Monde.fr*, 23 juin 2015

|  |  |
| --- | --- |
| **Document 11 : L'existence d'une position dominante**  La notion de position dominante n'est pas définie par les textes. Cependant, la jurisprudence a consacré une définition élaborée par les autorités et juridictions communautaires : "la position dominante concerne une position de puissance économique détenue par une entreprise qui lui donne le pouvoir de faire obstacle au maintien d'une concurrence effective sur le marché en cause en lui fournissant la possibilité de comportements indépendants dans une mesure appréciable vis à vis de ses concurrents, de ses clients et, finalement, des consommateurs".  ***Source :*** *Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes* | **Document 12 : Le nombre d’abonnés en France en 2013 selon les opérateurs mobiles**    *Source : Challenges, 20 mars 2014* |

|  |
| --- |
| **Question 10** : à partir de l’étude du marché de la téléphonie mobile, dégagez l’objectif principal de la stratégie de recherche d'une position dominante.  **Question 11** : Exposez les avantages de la stratégie de recherche d'une position dominante.  **Question 12** : Montrez que la stratégie de recherche d'une position dominante comporte des limites. |

**Quatrième partie : Les ententes pour dérégler le jeu de la concurrence**

Document 13 : Vidéo présentant une entente entre fabricants de yaourts

http://www.francetvinfo.fr/economie/commerce/les-fabricants-de-yaourts-dans-le-viseur-de-l-autorite-de-la-concurrence\_833613.html

***Source :*** *Journal télévisé de France 2, 24 février 2015*

Document 14 : Lourde amende pour le « cartel des yaourts »

L’Autorité de la concurrence a condamné les fabricants de produits laitiers frais sous marque distributeur (MDD) à une amende totale de 192,7 millions d’euros [...] pour avoir comploté sur les prix.

Le leader mondial des produits laitiers, la société Lactalis, associée au numéro un mondial de l’agroalimentaire Nestlé, sont, du fait de leur taille, les plus touchés. Ils devraient verser au titre de leur société commune, 56,1 millions d’euros. Une somme à laquelle Lactalis devrait ajouter 4 millions d’euros pour son activité beurre et crème.

La société Senagral, filiale de Senoble, est, elle condamnée à verser 46 millions. Pour la filiale d’Andros, Novandie, la « douloureuse » s’élève à 38,3 millions. L’addition est lourde également pour la coopérative les Maîtres Laitiers du Cotentin, puisqu’elle s’élève à 22,9 millions. Mais aussi pour des PME comme Triballat, sanctionnée à hauteur de 1,4 million d’euros. Au total, dix entreprises sont visées par ce jugement, dont Yéo Frais, Laïta, Alsace Lait et Laiterie de Saint-Malo.

Un grand nom des produits frais sort indemne de cette sanction collective. En l’occurrence Yoplait. Non pas que cet acteur n’ait pas participé aux réunions secrètes d’ententes sur les prix et les marchés. Bien au contraire. Mais il a décidé de ne pas faire de fleurs à ses concurrents. C’est lui qui [...] s’est rendu dans les locaux de l’Autorité de la concurrence le 12 août 2011, pour dévoiler le pot aux roses. Une procédure de délation qui lui permet de bénéficier d’un régime de clémence et d’échapper à toute amende.

Pour appuyer leurs déclarations, les représentants de Yoplait ont transmis aux sages de la rue de l’Autorité de la concurrence, le « carnet secret ». Un document dans lequel un salarié de Yoplait, M. X, consignait précieusement les notes prises lors des réunions ou des échanges téléphoniques avec ses concurrents. [...]

Lors de ces échanges, les concurrents s’informaient des hausses de prix passées et se mettaient d’accord sur les augmentations qu’ils souhaitaient annoncer aux distributeurs et sur la manière de les justifier. Ainsi lors de la réunion du 4 juillet 2007, le salarié de Yoplait note : « La hausse générale des tarifs devrait prendre effet au 1er octobre 2007, selon les principes suivants : + 3 % sur les desserts, + 4 % sur les yaourts et + 5 % sur les fromages frais et la crème fraîche. »

Les entreprises ont aussi noué des pactes de non-agression, consistant à se répartir les volumes et à geler leurs positions respectives, quitte à fausser les appels d’offres lancés par la grande distribution. [...]

A l’heure du verdict, l’Autorité de la concurrence estime que ces « pratiques graves » ont perturbé le fonctionnement du marché. D’autant que les acteurs impliqués représentaient 90 % des produits laitiers frais MDD qui pèsent près de 40 % du marché total. [...]

Laurence Girard, *Le Monde Economie*, 12 mars 2015

# Document 15 : Les ententes anticoncurrentielles

**Une entente est caractérisée par une concertation entre plusieurs acteurs économiques qui décident d'agir ensemble pour ajuster leurs comportements, au lieu de concevoir leur stratégie commerciale de façon indépendante, comme l'exige la loi. De telles ententes sont prohibées lorsqu'elles empêchent, restreignent ou faussent le jeu de la concurrence sur un marché. Barrières à l'entrée des concurrents sur un marché, échanges d'informations sur les prix, répartitions de marchés en sont quelques exemples.**

**On distingue les ententes « horizontales », qui impliquent plusieurs entreprises concurrentes pour un même type de produit ou de service, des ententes « verticales », conclues entre des opérateurs situés à différents niveaux de la chaîne économique, comme par exemple entre fournisseurs et les distributeurs.**

***Source : Autorité de la concurrence,*** *www.autoritedelaconcurrence.fr*

|  |
| --- |
| **Question 13** : à partir de l’étude du marché des yaourts, définissez la stratégie d'entente.  **Question 14** : Quels sont les effets attendus d’une entente ? Précisez en quoi cette pratique est illicite.  **Question 15** : Montrez qu’une entente peut engendrer à terme des effets négatifs. |