

(Projet de Communication pour la VIIIème Conférence Internationale de
Management Stratégique - 26/28 mai 1999)

**LA CONCURRENCE MULTIMARCHES :
REALITE EMPIRIQUE ET ENJEUX STRATEGIQUES**

Hervé Dumez & Alain Jeunemaître

Mots clés : Concurrence - Multimarchés - Internationalisation - Ciment

Centre de **R**echerche en **G**estion de l'École polytechnique - UMR 7655
✉ 1, rue Descartes - 75005 Paris
☎ (33) 01 46 34 34 41 -ou- 01 46 34 33 24 — Fax : (33) 01 46 34 34 44
dumez@poly.polytechnique.fr -ou- jeunemai@poly.polytechnique.fr
🌐 <http://www.crg.mesr.fr>

LA CONCURRENCE MULTIMARCHES : REALITE EMPIRIQUE ET ENJEUX STRATEGIQUES

Le développement international des entreprises conduit de grands groupes multinationaux à se concurrencer sur une multitude de marchés en même temps. Le phénomène, connu sous le nom de concurrence mutipoints ou multimarchés, est ancien, connu, mais finalement relativement peu étudié. Il a été modélisé, depuis une dizaine d'années, à la fois par des économistes et des gestionnaires. Son étude empirique est difficile et encore embryonnaire. Il y a là une voie de recherche sans doute importante à approfondir dans la mesure où, si le phénomène existe, il doit jouer un rôle important dans la stratégie concurrentielle des entreprises.

Nous voudrions, dans cette communication, présenter les principaux éléments théoriques de l'étude de la concurrence multimarchés, sans reprendre les détails des différents modèles proposés ; confronter ensuite ces éléments théoriques à l'analyse d'un cas, celui de la concurrence entre grands groupes cimentiers ; enfin, nous voudrions donner quelques éclairages sur la dimension proprement stratégique du phénomène.

1. L'état de l'art sur la question de la concurrence multimarchés

La notion de concurrence multimarchés ou multipoints est ancienne. Corwin Edwards écrivait en 1955 : *"When one large conglomerate enterprise competes with another, the two are likely to encounter each other in a considerable number of markets. The multiplicity of their contact may blunt the edge of their competition."* [Cité par Scherer, 1980 : 340 & Bernheim & Whinston, 1990 : 1]. Il semble bien en effet que cette notion théorique soit apparue - ou réapparue - pour tenter de comprendre et d'évaluer l'apparition de grands conglomerats dans les années 50.

La notion a été maniée par les autorités antitrust américaines dans les années 60. La Federal Trade Commission s'est appuyée sur elle dans sa décision Beatrice Food du 26 avril 1965, puis y a fait allusion dans son rapport sur l'intégration verticale entre firmes cimentières et firmes de béton prêt à l'emploi (US FTC, 1966). La notion a donc été utilisée en politique de concurrence, mais pas de manière centrale.

En effet, sous l'élaboration du concept de concurrence multimarchés, repose une question : ce phénomène peut-il conduire à une stabilisation - même limitée - du jeu concurrentiel ?

Des travaux plus récents ont repris le problème, à la fois en économie et en gestion. En économie, l'article le plus élaboré est celui de Bernheim et Whinston (1990). En gestion, les travaux les plus intéressants sont sans doute ceux de Karnani et Wernerfelt (1985) et de Baum & Korn (1996). Comme il est trop souvent de règle, les gestionnaires ignorent largement les travaux des économistes, et réciproquement. Bernheim et Whinston ne citent pas, par exemple, Karnani et Wernerfelt. Seul Porter, peut-être, se situe au carrefour entre les deux disciplines, bien qu'il soit plus reconnu semble-t-il dans le domaine de la gestion que dans celui de l'économie. Il a traité de concurrence multimarchés dans son livre de 1980 (non cité, là encore, par Bernheim et Whinston).

Quels sont les apports théoriques des travaux sur la concurrence multimarchés ?

Il est possible de les synthétiser en plusieurs points.

1. La concurrence multimarchés peut porter sur les produits ou sur les marchés géographiques.

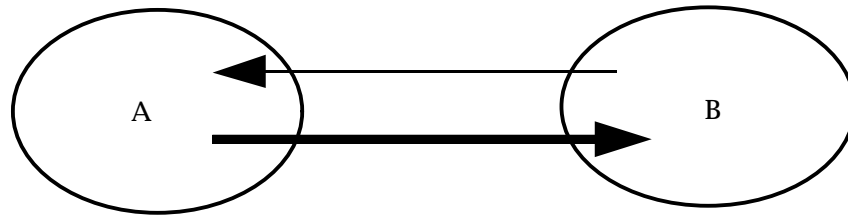
Autrement dit, les situations de concurrence multimarchés sont modélisables de la même manière selon que l'on s'intéresse à des firmes qui sont en concurrence sur des produits distincts - par exemple, un ensemble d'entreprises qui, toutes, offrent une gamme de véhicules personnels, de camions, et de véhicules utilitaires légers - ou selon que l'on s'intéresse à des entreprises fournissant un bien homogène sur une multitude de marchés géographiques distincts - par exemple des groupes de chimie lourde commercialisant un produit de base dans différentes parties du monde -. McGrath, Chen & MacMillan (1998 : 725) parlent d'arènes ["arenas"] pour exprimer que la concurrence multimarchés peut porter à la fois sur des marchés géographiques et des lignes de produits.

2. La concurrence multimarchés ne joue qu'en situation asymétrique.

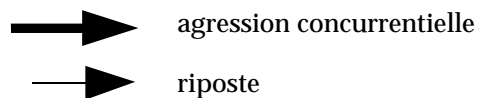
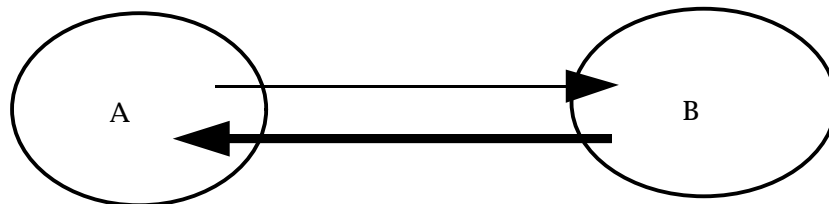
Bernheim & Whinston formulent la chose ainsi : "*When identical firms with identical constant-returns-to-scale technologies meet in identical markets, multimarket contact does not aid in sustaining collusive outcomes.*" (Bernheim & Whinston, 1990 : 5).

Dans une situation symétrique, on se trouve simplement ramené au problème de deux duopoles symétriques (la grosseur des ronds indique simplement l'importance des parts de marché respectives, sans préjuger de l'efficacité relative des firmes, notamment en coûts¹) :

marché M



Marché M'



Dans une telle situation, la concurrence multimarchés ne joue aucun effet notable sur la concurrence entre les deux entreprises. Ceci ne veut pas dire que ce qui se passe sur un marché ne puisse pas avoir de répercussion sur l'autre. Notamment, le risque d'une escalade généralisée, d'une guerre totale, est grand. De ce point de vue, si les différents marchés sont liés entre eux, la liaison joue plutôt dans le sens de la contagion des agressions concurrentielles que dans le sens de la stabilisation du jeu concurrentiel. En effet, en cas d'agression d'une des firmes sur un marché, la firme concurrente risque de riposter sur ce même marché et, s'il y a escalade, celle-ci risque de gagner l'autre marché par contagion.

Les conditions d'apparition de phénomènes de concurrence multimarchés sont donc des conditions d'asymétrie :

- asymétrie dans les coûts, notamment du fait de technologies différentes ;
- asymétrie dans les tailles des firmes, des rendements croissants ou économies d'échelle donnant un avantage aux entreprises les plus grosses.
- asymétrie dans les marchés : par exemple, les évolutions de la demande et de l'offre ne sont pas synchrones sur les différents marchés.

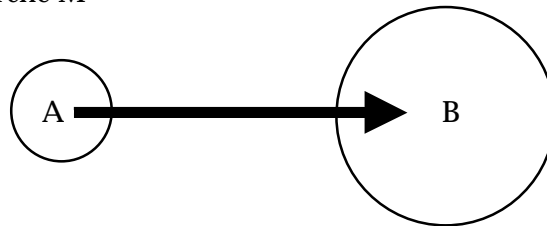
3. La concurrence multimarchés repose en effet sur une riposte décalée à toute agression.

Le modèle idéal pour celui de la concurrence est celui des “sphères d’influence” (Bernheim & Winston). Ces sphères naissent par exemple quand une entreprise dispose d’un avantage en coût sur un marché. Dans les marchés où les coûts de transport sont élevés, la localisation des unités peut donner des avantages de ce type et définir des sphères d’influence. Karnani & Wernerfelt (1985 : 90) parlent de leur côté de l’équilibre des têtes de pont réciproques [“mutual foothold equilibrium”] : “*In such an equilibrium each firm maintains a foothold in the other firm’s market and thus has a stick with which to discipline the other firm.*”

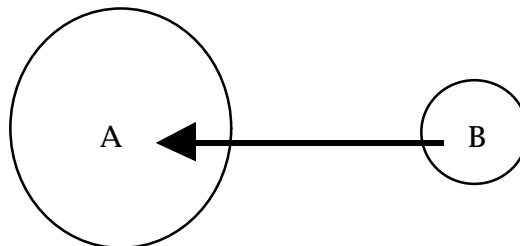
Comment fonctionne en effet la concurrence multipoints ?



Supposons deux entreprises, A & B, présentes sur deux marchés distincts, avec des positions asymétriques inversées sur chacun de ces deux marchés (la grosseur des ronds indique les parts de marché respectives des deux firmes).

marché M



marché M'



 agression concurrentielle
 riposte

Si la firme A, parce qu’elle considère que le marché M va connaître une croissance forte et qu’elle dispose d’atouts, technologiques par exemple, décide de chercher à accroître fortement sa part de marché, la firme B peut chercher à riposter à l’agression sur ce même

marché. Mais elle risque alors de se lancer dans une guerre commerciale (en baissant ses prix par exemple) qui va entamer ses profits sur le marché qui est pour elle le plus profitable. Il est beaucoup plus intéressant de riposter sur le marché M', dont elle est moins dépendante et dont A est, au contraire, plus fortement dépendante.

Un tel équilibre concurrentiel, de riposte décalée, est relativement stable, dans la mesure où il limite les risques de montée aux extrêmes, c'est-à-dire de guerre totale. *"This equilibrium offers little advantage to a firm which decides to attack first, because the other firm can counterattack quickly."* (Karnani & Wernerfelt, idem).

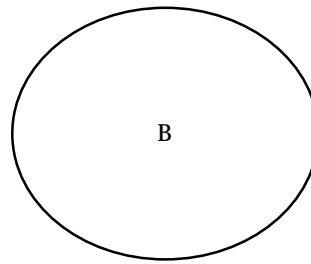
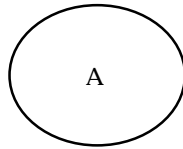
Karnani et Wernerfelt donnent deux exemples. En juillet 1969, Michelin, premier constructeur européen de pneu et troisième constructeur mondial, annonce la construction d'une usine au Canada. Il attaque ainsi Goodyear, premier constructeur américain et mondial. Deux conditions auraient pu permettre à Goodyear de résister : la première eût été une fidélité à la marque ; la seconde eût été l'existence d'économies d'échelle (ceci lui aurait donné, étant donné sa part de marché et sa production, un avantage en coût). Or, aucune de ces deux conditions n'est réunie dans le secteur. Goodyear a donc tout à perdre d'une guerre des prix aux États-Unis. Goodyear riposte donc en s'implantant en Europe. En 1980, Michelin a conquis 8% du marché américain et Goodyear a porté sa part du marché européen de 8 à 12%. En réalité, dans ce cas, la concurrence multimarchés ne stabilisa pas totalement la concurrence. Ceci est dû au fait que Michelin disposait d'une avance technologique avec le pneu radial.

Second cas, emprunté celui-ci à la concurrence multimarchés de produits. Bic a révolutionné le marché du stylo en popularisant le stylo à bille en plastique jetable. Gillette s'est alors avisé que la technologie du rasoir en plastique n'était guère éloignée, et le groupe est entré sur le marché du stylo. Bic est alors entré à son tour sur le marché du rasoir jetable.

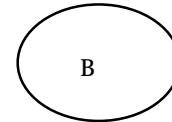
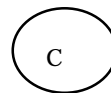
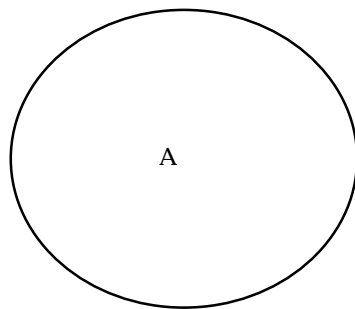
4. La présence de firmes indépendantes, mono-marché, peut annuler les effets de la concurrence multimarchés.

"We suspect that in practice, the presence of significant single-market competitors will tend to retard the effects of multimarket contact." (Bernheim & Whinston, 1990 : 23). Dans la configuration suivante, la concurrence multimarchés a moins de chance de se produire :

marché M



Marché M'



A contrario, on peut faire l'hypothèse que, sur un marché donné, le rachat de la (ou des) firme(s) indépendante(s) mono-marché par des entreprises multimarchés peut contribuer à stabiliser le jeu concurrentiel sur ce marché en y introduisant une logique multimarchés. Par exemple, dans le cas ci-dessus, si A ou B rachète C, la situation redeviendra celle de la concurrence multimarchés.

2. Le cas du ciment

Il existe relativement peu de travaux empiriques sur le phénomène.

Comme le notent en effet Bernheim et Whinston (1990), l'étude empirique de la concurrence multimarchés se heurte à une formidable difficulté : comment isoler, dans une situation de marché, à un moment donné, ce qui relève des caractéristiques du marché lui-même et ce qui relève de la relation avec d'autres marchés, distincts ? Quelques études pionnières ont été menées dans le secteur bancaire (Heggstad & Rhoades, 1978 ; Mester, 1985).

L'industrie cimentière nous a paru être un bon terrain d'étude possible. En effet, les marchés y sont régionaux et de grands groupes internationaux se sont constitués.

Il convient de rappeler quelques grands traits caractéristiques de cette industrie :

- les investissements sont lourds. Une cimenterie moyenne moderne coûte de l'ordre de 100 millions de dollars. Elle a une durée de vie de plusieurs dizaines d'années. Il existe de très fortes économies d'échelle en production.

- les coûts fixes représentent plus de 50% des coûts de production.
- les coûts de transport sont élevés par rapport aux coûts de production. L'idéal consiste à trouver une carrière proche d'un centre urbain. Il existe de très fortes déséconomies d'échelle en distribution.
- le produit, défini par des normes techniques, est (à peu près) homogène.
- la demande dépend du cycle de la construction et est inélastique au prix, globalement. Par contre, elle est individuellement fortement élastique : un bétonnier changera de fournisseur pour une différence minime dans le prix (à sécurité d'approvisionnement égale).

La configuration de l'industrie est, du fait de ces caractéristiques, celle d'oligopoles locaux, généralement fortement concentrés. Fortement concentrés, du fait de l'importance de l'investissement initial et des économies d'échelle en production, locaux du fait des coûts de transport élevés et des déséconomies d'échelle en distribution.

Nous allons nous efforcer de montrer comment les conditions générales d'une concurrence multimarchés sont progressivement apparues et étudier un cas précis du phénomène, le marché vénézuélien.

2.1. L'internationalisation des firmes cimentières et l'apparition des conditions générales de la concurrence multi-marchés

A partir de positions fortes au niveau local, les groupes cimentiers européens se sont internationalisés très tôt. Le premier cimentier mondial, le groupe Holderbank, a vu le jour en 1913. Dès 1924, il construit une cimenterie à Beaumont, près de Paris. En 1925, il prend une participation dans Ciments d'Obourg, un cimentier belge. Aujourd'hui, Holderbank est présent en Allemagne, Belgique, Brésil, Bulgarie, Canada Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Mexique, Roumanie, Vénézuéla, etc. Les autres grands groupes européens ont connu des développements similaires. Par contre, les groupes américains ne se sont jamais internationalisés (à l'exception de quelques implantations dans les Caraïbes) et ils se sont d'ailleurs fait massivement racheter par les groupes européens dans les années 80. Les cimentiers japonais ont commencé à s'internationaliser aux États-Unis dans les années 80 et en Asie (Chine, Vietnam, etc.) dans les années 90. Le groupe mexicain Cemex s'est internationalisé dans les années 90, en Amérique, mais aussi en Europe en achetant des firmes espagnoles.

A partir d'une analyse de revues spécialisées (Rock Products, Pitt and Quarry, international Cement Review, etc.), nous avons tenté de construire le tableau des contacts multimarchés dans l'industrie cimentière.

CONCURRENCE MULTIMARCHÉS

	HOLDERBANK	LAFARGE	CF/ITALCEMENTI	CEMEX	HEIDELBERGER
HOLDERBANK		Allemagne Brésil Bulgarie Canada Espagne France Hongrie (Duopole) Roumanie (Duopole) U.S.A. Venezuela	Belgique Canada Espagne France U.S.A.	Espagne Mexique (duopole) U.S.A. Venezuela	Allemagne Belgique Canada France U.S.A.
LAFARGE	Allemagne Brésil Bulgarie Canada Espagne France Hongrie (Duopole) Roumanie (Duopole) U.S.A. Venezuela		Canada Espagne France U.S.A.	Espagne U.S.A. Venezuela	Allemagne Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.
CF/ITALCEMENTI	Belgique Canada Espagne France U.S.A.	Canada Espagne France U.S.A.		Espagne U.S.A.	Belgique Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.
CEMEX	Espagne Mexique (duopole) U.S.A. Venezuela	Espagne U.S.A. Venezuela	Espagne U.S.A.		∅
HEIDELBERGER	Allemagne Belgique Canada France U.S.A.	Allemagne Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.	Belgique Canada France Tchéquie Turquie U.S.A.	∅	

Ce tableau appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord, il n'est sans doute pas exhaustif. N'y figurent par exemple pas les mouvements des dernières années en Asie (il est vrai qu'ils ne sont sans doute pas encore significatifs sur le plan d'une concurrence mutimarchés).

Mais surtout, conformément à ce qui a été dit plus haut, les marchés cimentiers sont locaux. Le fait que les grands groupes soient tous présents aux États-Unis ne signifie pas par

exemple, compte tenu de l'étendue du territoire américain, qu'ils se trouvent en situation de face-à-face. Cemex, notamment, est surtout présent dans le sud des États-Unis. Il peut y rencontrer Holderbank au Texas, mais pas les groupes présents plutôt au nord des États-Unis. Au Canada, seul le groupe Lafarge est présent sur l'ensemble des marchés régionaux (côte ouest, Ontario, côte est). Pour donner une idée plus précise de la rivalité multimarchés sur le plan international, il faudrait donc, en toute rigueur, isoler chacun des marchés régionaux et étudier les confrontations marché par marché. Cette image plus précise ne serait d'ailleurs qu'un instantané : les prises de participation évoluent rapidement et la carte de la rivalité multimarchés évolue donc en permanence, même si certaines grandes positions demeurent stables.

Troisième point, le tableau ne donne aucune indication sur l'existence de cimentiers indépendants sur les différents marchés nationaux mentionnés. Or, on a vu au chapitre précédent que la stabilisation multimarchés était beaucoup plus difficile lorsqu'il existait des cimentiers monomarché dans les oligopoles locaux. Par exemple, le tableau signale que Holderbank et Lafarge sont tous les deux présents au Brésil. Mais le premier cimentier brésilien (près de 50% du marché) est un groupe familial (Votorantim, possédé par la famille Ermirio de Moraes) et il existe par ailleurs au Brésil plusieurs groupes familiaux de petite taille (Joao Santos, Brenand, Soecom, Caue, Ciplan). Si stabilisation du marché il y a au Brésil, le phénomène de confrontation multimarchés entre Holderbank et Lafarge ne doit y jouer qu'un rôle relativement secondaire (Lima, 1990).

Le tableau, tel qu'il apparaît, rend compte du fait qu'à une agression menée par un cimentier sur un marché national peut sans doute répondre une agression symétrique sur un autre marché. De cette possibilité peut émerger une relative stabilisation des différents marchés. Le tableau exprime les conditions générales, conditions de possibilité, d'une concurrence multimarchés dans le ciment. Mais il ne dit rien, en toute rigueur, de l'existence réelle de phénomènes de concurrence multimarchés. Il faut alors descendre à un niveau plus fin.

2.2. Le cas du marché vénézuélien

A priori, la probabilité de tomber sur un cas permettant de raisonner "*ceteris paribus*" et donc d'isoler le facteur concurrence multimarchés est extrêmement faible. L'étude systématique des revues spécialisées nous a paru en présenter un dans le secteur cimentier, celui du Vénézuéla.

Dans les années 1980, trois firmes cimentières constituent l'oligopole local sur le marché vénézuélien. Ces firmes opèrent depuis le début du siècle et ont donc une longue expérience de la confrontation concurrentielle. En 1989, le Venezuela entre dans une sévère récession. Le système bancaire, auquel les trois grandes entreprises cimentières étaient adossées, fait faillite. Le plan du FMI et de la Banque Mondiale impose une politique monétaire et budgétaire draconienne. Contrairement à ce qui s'était passé durant les récessions précédentes, le gouvernement n'a plus les moyens économiques et politiques de relancer l'activité par des grands travaux. Les trois firmes cimentières se trouvent donc touchées de plein fouet. De rabais en rabais, elles s'engagent dans une guerre des prix. Le sac de 42,5 kg passe de 3,70 dollars américains à 3,10. Les cimentiers offrent aussi à leurs

clients des rabais sur les frais de transport et des facilités de paiement, qui opacifient le marché et accentuent la guérilla en prix. La logique locale bascule dans l'irrationnel : à la fin de l'exercice 1994, Vencemos affiche 117 millions de dollars de perte². Comme c'est le cas généralement pour les guerres de prix en période de crise dans l'industrie cimentière, les parts de marché après l'épisode d'affrontement sont peu différentes de ce qu'elles étaient avant. Mais les firmes se sont épuisées encore plus durant cette période.

En 1993, Holderbank (Suisse) prend le contrôle de Cementos Caribe, un petit cimentier indépendant. Début 1994, Cemex (Mexique) achète le premier cimentier vénézuélien, Vencemos, en rachetant au groupe Lafarge la participation minoritaire que celui-ci détenait dans Vencemos. Quelques mois plus tard, Lafarge (France) achète Fabrica Nacional de Cemento (FNC). Lafarge dispose également d'une participation minoritaire dans Cementos Catatumbo. En 1995 enfin, Holderbank achète Consolidada de Cementos (Conceca). La crise politico-financière du Venezuela perdure à cette date, mais le jeu concurrentiel change radicalement après les rachats. *“Une fois que les nouveaux actionnaires eurent pris le contrôle du secteur, à partir de 1994, de nouvelles règles du jeu apparurent tant sur le plan des parts de marché, de la concurrence, que du fonctionnement global de l'industrie”* (Duarte, 1995 : 23). Le marché se stabilise localement et les surplus de production sont exportés plutôt que mis sur le marché localement.

Quelle peut-être l'explication de la stabilisation du marché ? Il semble bien que, dans ce cas, on puisse raisonner à peu près *“ceteris paribus”* et isoler l'impact de la concurrence multimarchés.

En effet, entre les deux périodes, les caractéristiques intrinsèques du marché local n'ont pas varié.

La demande n'a pas repris. Au contraire, la situation politico-économique s'est plutôt aggravée en 94/95.

Côté offre, même s'il y a eu des restructurations industrielles, les unités de production et les entreprises sont restées les mêmes. Les parts de marché n'ont pas changé, la concentration n'a pas été modifiée. Localement, le jeu oligopolistique est resté le même. On ne peut pas dire que Cemex, Lafarge et Holderbank ont une plus longue expérience de ce que les économistes appellent la *“collusion tacite”* que les firmes vénézuéliennes, puisque que celles-ci se sont créées au début du XX^e siècle et avaient donc quatre-vingts ans d'expérience commune de la concurrence.

Il semble donc bien que l'explication de la modification des comportements de marché réside dans le passage d'une concurrence oligopolistique locale à une concurrence multimarchés. Avec l'entrée par rachats de Cemex, Holderbank et Lafarge, le marché vénézuélien, dont les conditions locales sont restées inchangées on l'a vu, est devenu un élément dans une concurrence de long terme multi-marchés. Cemex est le premier cimentier mexicain (avec 68% du marché) alors que le second cimentier mexicain (13% du marché) est Apasco, filiale de Holderbank. En Espagne, Cemex est devenu le premier producteur en rachetant en 1992 Valenciana et Sanson. Holderbank est lui aussi présent en Espagne (Horns Ibericos Alba). En Malaisie, Holderbank et Cemex coopèrent. En effet, à Port Klang, un navire-silo possédé par Holderbank, le Aqaba Falcon, distribue du ciment Cemex. Lafarge est le deuxième producteur espagnol (Asland). Les trois groupes sont également présents aux États-Unis. Cemex, qui ne possédait jusque-là que des terminaux, dont plusieurs en joint venture, est devenu un producteur américain en juillet 1994 quand il a racheté à Lafarge la

cimenterie ultra-moderne de Balcones (Texas), au moment même où les trois cimentiers internationaux entraient sur le marché vénézuélien. Cemex, Holderbank et Lafarge sont donc présents sur plusieurs marchés, détenant chaque fois des “otages” mutuels.

2.3. Autres illustrations

Plusieurs problèmes de concurrence rencontrés dans le secteur du ciment peuvent illustrer les conditions et les problèmes de la concurrence multipoints. Ces cas sont moins “purs” que le précédent, dans la mesure où la clause “*ceteris paribus*” n’est pas applicable.

** Le cas de l’indépendant perturbateur*

En 1988, le Bundeskartellamt, l’autorité allemande de la concurrence, a condamné un cartel cimentier constitué autour du groupe Heidelberger Zement. Jusqu’en 1986, un petit indépendant, Wössingen, refusa obstinément de souscrire à l’accord de cartel qui liait les autres concurrents. En période de surcapacité, cet accord visait à répartir les parts de marché entre les concurrents de manière à éviter les guerres de prix. Wössingen avait une capacité de 600.000 tonnes, non extensible pour des raisons d’environnement, et avait pour principe de gestion de faire tourner la cimenterie à pleine capacité, perturbant ainsi fortement le système de cartels auquel avaient adhéré ses concurrents.

En 1986, Wössingen fut racheté par le groupe Lafarge, jusqu’alors absent du marché allemand et cherchant à s’y implanter. A partir de cette date, Wössingen changea de stratégie et ne chercha plus à tourner à pleine capacité.

Le cas illustre deux points. Tout d’abord, la difficulté qu’il y a, pour une grosse entreprise attaquée par un petit concurrent, à riposter sur son propre marché. Si le groupe Heidelberger avait voulu riposter frontalement à l’agression de Wössingen, il aurait enregistré sans doute de fortes pertes, pour un résultat très incertain. Et comme Wössingen était un indépendant mono-marché, il était impossible à Heidelberger de riposter sur un autre marché.

Ensuite, lorsque Wössingen devient propriété du groupe Lafarge, la situation change. Heidelberger et Lafarge sont deux grands groupes internationaux ayant des contacts multimarchés. Si Wössingen continue à agresser Heidelberger, ce dernier peut riposter sur un autre marché où il se trouve confronté à Lafarge dans une situation inverse (Lafarge ayant une forte part de marché et Heidelberger une plus petite). Il est alors probable que le changement constaté dans le comportement de Wössingen est un effet, au moins en partie, du passage d’une logique locale de concurrence à une logique multimarchés.

** Tentative de riposte à une agression par constitution d’un équilibre de têtes de pont réciproques*

A la fin des années 70, au moment du second choc pétrolier, la Grèce décide de construire d’énormes capacités destinées à fournir en ciment les pays du Golfe, alors en plein boom économique. Le pari se révèle catastrophique : d’une part, les pays du Golfe

s'équipent progressivement en cimenteries ; d'autre part, un contre-choc pétrolier a lieu au milieu des années 80 et la demande de ciment des pays du Golfe s'effondre.

Les Grecs disposent alors de surcapacités considérables et, avec l'aide de leur gouvernement qui subventionne les exportations, décident de se tourner vers les pays de la CEE, au début le Royaume-Uni et l'Italie. Ils entrent alors dans un jeu de concurrence multimarchés, qu'ils perturbent fortement.

L'affaire a donné lieu à une condamnation des cimentiers européens (Grecs y compris) par la Commission des Communautés (CEE, 1994). On ne la détaillera pas (voir Dumez & Jeunemaître, 1999, ch. 10).

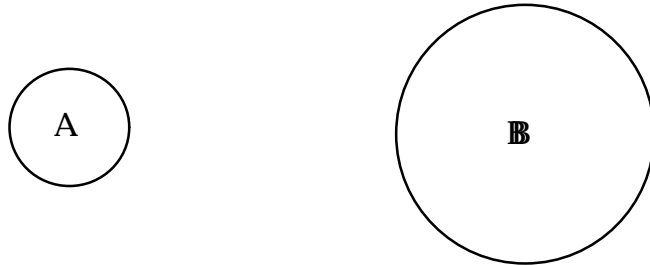
Ce qui nous intéresse ici, c'est que l'une des ripostes envisagées par les cimentiers européens dans le cadre de cette agression concurrentielle de la part des cimentiers grecs a bien été l'équilibre des têtes de pont réciproques : plusieurs firmes, dont Blue Circle, ont envisagé d'exporter vers la Grèce en implantant des silos de déchargement dans des ports grecs. Une note saisie lors de l'enquête précise en effet, parmi une série de mesures de rétorsion : *“Construire effectivement des silos dans les territoires «ennemis». Une option [crédible], possible et efficace jusqu'à un certain point.”* [CEE, 1994 : 6 18, (2)].

Le texte précise les conditions pour lesquelles cette option pourrait être efficace “jusqu'à un certain point” : 1. il s'agit d'une stratégie longue et coûteuse ; 2. si la riposte semble aux Grecs démesurée, il existe un risque d'escalade.

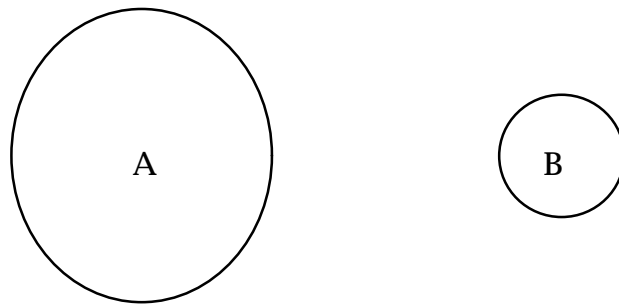
** Concurrence multimarchés et existence de “marchés-déversoirs”*

On peut imaginer, sur le plan théorique, qu'il existe des situations complexes du type par exemple :

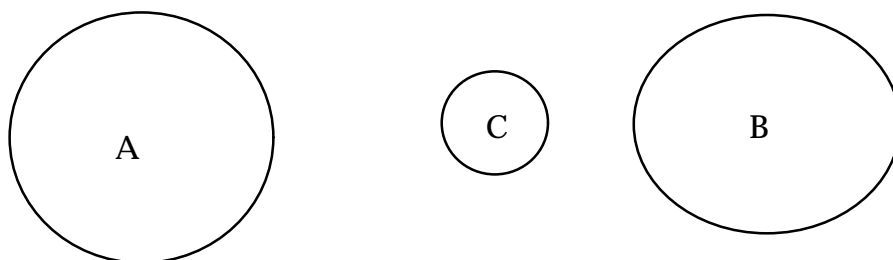
marché M



marché M'



marché M''



Dans une telle configuration, C étant par exemple un petit indépendant, on peut imaginer que les firmes A & B parviennent à stabiliser le jeu concurrentiel sur les marchés M & M', sans parvenir à le stabiliser sur la marché M'', qui peut alors devenir un “marché déversoir”, c'est-à-dire un marché où la concurrence est très forte, avec des prix significativement plus bas que sur les marchés M & M', et d'autant plus forte que les marchés M & M' sont stabilisés, donc, par exemple, présentent des capacités non-utilisées.

Il semble bien qu'il y ait eu des phénomènes de ce genre dans l'industrie cimentière. Notamment, au début des années 80, du fait de la montée du dollar et d'une baisse concomitante des tarifs de fret maritime, à un moment où l'économie américaine repart à

contre-cycle des autres économies, les importations aux États-Unis ont connu des sommets. Au plus fort de la vague, en 1987, les importations atteignirent 18% de la consommation américaine. L'affaire européenne du ciment montre que les cimentiers européens ont notamment exporté à cette période du ciment et du clinker, utilisant à cette fin une partie de leurs capacités inemployées du fait de la relative stabilisation de leurs marchés.

Pour savoir si la concurrence multimarchés peut expliquer le phénomène, au moins en partie (il est probable que le phénomène s'explique par une multitude de facteurs, et notamment déjà, comme il a été dit, par des facteurs macro-économiques - évolution de la demande, taux de change, taux de fret), il conviendrait de mener une étude plus fine. En effet, une fois de plus, il faudrait se situer au niveau des marchés régionaux. Par exemple, en 1989, 50% des importations de ciment aux États-Unis sont concentrées sur 6 marchés locaux : Floride Nord, Floride Sud, Los Angeles, Nouvelle-Orléans, New York, Buffalo. Il serait intéressant d'analyser la logique locale de ces marchés pour savoir s'ils correspondent réellement à la notion de "marchés déversoirs".

3. Enjeux stratégiques de la concurrence multimarchés

Les recherches sur le phénomène de concurrence multimarchés sont trop peu avancées pour que des conclusions définitives puissent être tirées sur le plan stratégique. Quelques points méritent d'être soulignés néanmoins.

L'étude du cas cimentier tend à montrer que la concurrence multimarchés n'apparaît pas dans le cadre d'une stratégie consciente et élaborée des entreprises. Il s'agit plutôt d'un phénomène émergent. Émergent non pas au sens de la stratégie émergente interne aux firmes (Mintzberg & Waters, 1985), mais en un sens sectoriel, celui de l'effet non voulu de décisions individuelles des firmes (Boudon, 1984). En effet, c'est l'internationalisation des grands groupes cimentiers qui a conduit au phénomène. Dans les phases du cycle profitables, les groupes cimentiers rencontrent un problème stratégique : que faire des profits, considérables, enregistrés par les firmes ? Après renouvellement des investissements, deux solutions se présentent : se diversifier dans d'autres activités ou se diversifier sur d'autres marchés géographiques. La diversification dans d'autres activités, pratiquées fin des années 70/début des années 80 a généralement été un échec (Allen, 1978). Reste la diversification géographique. Les occasions d'investissement sont finalement assez limitées, et elles conduisent à des vagues mimétiques (Dumez & Jeunemaître, 1996). Le tableau présenté précédemment montre les couches successives de ce type de vagues : de la fin des années 70 au milieu des années 80, les cimentiers européens et, à un moindre titre, les cimentiers japonais, ont racheté les deux tiers de l'industrie cimentière américaine (PCA, 1992). Puis, avec la chute du mur de Berlin, les "vents ont changé" (Huhta, 1991) et une vague de rachat s'est produite dans les ex-pays de l'Est. Début des années 90, une vague a eu lieu en Méditerranée, avec notamment de gros rachats en Turquie. A la fin des années 90, les grands groupes se sont tournés vers l'Asie (Chine, Vietnam, Philippines, etc.). Ces vagues successives ont renforcé à chaque fois les conditions générales de l'apparition d'une concurrence multimarchés, d'une double manière : en multipliant les contacts entre grands groupes et en éliminant bon nombre de petits cimentiers indépendants.

Il semble donc bien que la concurrence multimarchés soit un phénomène stratégique émergent.

Par contre, les figures que sont les menaces de représailles multimarchés (ou les représailles effectives), l'élimination des concurrents indépendants et la stabilisation de marchés déversoirs, font bien partie du jeu stratégique multimarchés.

En dynamique, et en univers d'information incomplète et incertaine, les sphères d'influence sont en constante redéfinition et cette redéfinition procède par des jeux stratégiques complexes, notamment dans l'allocation des ressources (McGrath, Chen & MacMillan, 1998).

Conclusion

La conclusion de cette approche empirique des phénomènes de concurrence multimarchés est nuancée.

Les éléments théoriques mis en place, de manière relativement indépendante, par des chercheurs en économie et des chercheurs en gestion apparaissent relativement solides et confirmés par l'étude d'une série de phénomènes concurrentiels relevés dans le secteur de l'industrie cimentière.

Il semble donc bien que la concurrence multimarchés joue un rôle dans la concurrence entre firmes, avec un effet au moins partiel de stabilisation de certains marchés locaux, bien que les conditions d'apparition du phénomène soient assez restrictives. Le phénomène représente un enjeu stratégique pour les entreprises se confrontant sur de multiples marchés.

L'étude empirique du phénomène est donc délicate mais riche sans doute de potentialités.

Les pages qui précèdent sont donc un appel à développer l'analyse, tant théorique qu'empirique, de cette notion.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen Bruce T. (1978) "On not being «stuck in cement»." *Industrial Organization Review*, vol. 6, p. 60-70.
- Baum Joel A.C. & Korn Helaine J. (1996) "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry." *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°2, pp. 255-291.
- Bernheim Douglas B. & Whinston Michael D. (1990) "Multimarket contact and collusive behavior." *Rand Journal of Economics*, vol. 21, n°1, spring, pp. 1-26.
- Boudon Raymond (1984) *La place du désordre*. Paris, P.U.F.
- Bundeskartellamt (1988) B1-253100-A-30/88-4, décision du 12 septembre.
- CEE (1994) EEC (1994) Décision de la Commission du 30 Novembre 1994, relative à une procédure d'application de l'article 85 du Traité CE (affaires IV/33.126 et 33.322-Ciment). *Journal Officiel des Communautés Européennes*, L343, vol. 37, 30 Décembre, pp. 343/1-343/158.
- Duarte Andrés (1995) "Turmoil in Venezuela ?" *World Cement*, december, pp. 16-24.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (1996) "Information et décision stratégique en situation d'oligopole. Le cas de l'industrie cimentière." *Revue Économique*, vol. 47, n°4, pp. 995-1012.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (1999) *Understanding and Regulating the Globalization of a Market. The Cement Case*. Basingstoke, Macmillan.
- Edwards Corwin D. (1955) "Conglomerate Bigness as a Source of Power." in NBER Conference Report (1955) *Business Concentration and Price Policy*. Princeton, Princeton University Press.
- Heggestad A. & Rhoades S. (1978) "Multimarket Interdependence and Local Market Competition in Banking." *Review of Economics and Statistics*, vol. 60, pp. 523-532.
- Huhta Richard S. (septembre 1991) "The shifting winds". *Rock Products*, pp. 11-12.
- Karnani Aneel & Wernerfelt Birger (1985) "Multipoint competition". *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 87-96.
- Lima G.P. (1990) "Concentration and collusion : the Brazilian cement industry" in Colloque "Fusions, oligopoles et échange international". Aix-en-Provence, CEFI, 21-22 juin.
- Lösch (1954) *The economics of location*. New Haven, Yale University Press.
- McGrath Rita Gunther, Chen Ming-Jer & MacMillan Ian C. (1998) "Multimarket Maneuvering in Uncertain Spheres of Influence : Resource Diversion Strategies." *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 724-740.
- Mester L. (1985) "The effects of Multimarket contact on Savings and Loan Behavior." Philadelphia, Federal Reserve Bank of Philadelphia, Research Paper n° 85-13.
- Mintzberg H. and Waters J. (1985) "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, pp. 257-272.
- Porter Michael (1980) *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Portland Cement Association (PCA) (1992) *US and Canadian Cement Industry : Plant Acquisition and Ownership Report 1974 to Present*. Skokie (Illinois), PCA.
- US Federal Trade Commission (1966) *Economic Report on Mergers and Vertical Integration in the Cement Industry*. Staff Report to the Federal Trade Commission. Washington DC, US Government Printing Office, avril.

-
- ¹ Ces schémas n'ont, bien évidemment, aucune visée conceptuelle. Ils n'ont d'autre but que de visualiser - de manière minimale - des situations de marché.
- ² Comme le notait Lösch (1954 : 157) : "l'agression sur l'aire de marché d'un concurrent est souvent un signe de désintégration du marché ou de panique, ou le résultat d'une mégalomanie, et, en tant que telle, regarde le psychiatre plus que l'économiste."