

La théorie des marchés contestables : un modèle puissant pour une nouvelle approche du diagnostic stratégique et des systèmes concurrentiels du BCG

Jeanblanc Pierre, Professeur
Responsable du département Économie – Gestion, à Supaéro
Professeur de Stratégie à l'ESC Toulouse
72 Boulevard de Strasbourg, 31000 TOULOUSE
Tel : 336 69 40 50 80
Pierre.Jeanblanc@supaero.fr ; Pierre.jeanblanc@wanadoo.fr

Résumé

L'objet de cette communication est d'expliquer l'émergence de certaines formes structurales dans lesquelles les firmes peuvent construire des positions fortes sans qu'elles ne soient jamais défendables. Dans tels cas, la compétition ne peut pas être prédatrice. Dans de telles industries, les firmes dominantes ne pourront jamais maximiser le surplus du producteur par le prélèvement d'une rente de situation pour maximiser la richesse actionnariale. Parallèlement, dans de telles industries, la concurrence, n'étant pas autodestructrice, au sens de Robinson (1975), aucune régulation de marché ne sera possible en cas de déséquilibre entre l'offre et la demande. Dans de telles industries, même si la rentabilité moyenne les rend attractives, celle-ci ne pourra jamais être aussi élevée que dans des secteurs où la concentration pourra être menée jusqu'à son terme.

La contribution de cette recherche consiste, en adaptant une approche économique orthodoxe à la logique de la réflexion managériale, à montrer que ce type de structure ne peut émerger que si d'autres conditions endogènes existent, liées à la notion d'économie de réseau et à la structure du marché des ressources requises par le modèle économique de référence. Elle consiste ensuite à montrer que la contestabilité peut prendre des formes différentes, qui n'auront pas le même impact sur la rentabilité des firmes, en fonction de conditions sectorielles endogènes, aisément identifiables par l'analyste.

Cette réflexion permet enfin de redéfinir la typologie des systèmes concurrentiels du BCG pour en tirer des arguments de diagnostic plus opérationnels, plus rigoureux, car ancrés sur des bases théoriques solides, et plus conformes à ce que l'on peut observer sur les marchés.

Mots clés : diagnostic stratégique, structure industrielle, contestabilité des marchés, environnement concurrentiel, économie réseau.

1. INTRODUCTION

L'observation de la structure des secteurs conduit au constat qu'il existe des industries dans lesquelles des processus de concentration sont parfaitement possibles car déjà structurés, ou en cours de structuration, autour d'oligopole voire de monopole et qu'il existe des industries dans lesquelles aucun processus de concentration n'est possible, malgré des conditions environnementales a priori propices à ce genre de phénomènes.

Autrement dit, il semblerait qu'il existe des secteurs dans lesquels il soit possible de construire des positions fortes et défendables en s'appuyant sur des avantages concurrentiels soutenables et d'autres dans lesquels il soit possible de construire des positions fortes, sans qu'elles ne soient jamais défendables, comme s'il n'y avait pas la possibilité de détenir d'avantages concurrentiels ou comme s'ils ne pouvaient jamais être soutenables. Dans certains secteurs, la détention d'une position dominante est possible car les processus de prédation sont possibles, ce qui permet de générer une forte rentabilité puisque les firmes peuvent prélever une solide rente de situation en réduisant le surplus du consommateur¹. Ici, sur le plan financier, la création de richesse pour l'actionnaire est élevée. Dans d'autres secteurs, la détention de fortes parts de marchés n'a aucune incidence sur l'évolution de la structure, même sur un secteur mature, et ne permet jamais bénéficier de cette prime de situation. La création de richesse sera moindre.

En 1980, le BCG, face à ce constat implicite, élaborait une typologie des environnements concurrentiels en croisant deux critères endogènes, celui du levier de création de valeur et celui de la soutenabilité des avantages concurrentiels. Autant les conclusions de cette approche sont claires, car binaires, lorsque l'on se situe dans des environnements dans lesquels les avantages concurrentiels sont soutenables, autant elles sont opaques lorsque les avantages concurrentiels sont faiblement soutenables.

Les résultats de nos observations sur l'évolution des structures de certains marchés, combinés avec la difficulté d'expliquer certaines situations environnementales à partir de la "matrice" des systèmes concurrentiels du BCG, nous ont conduit à chercher dans l'Économie Industrielle les

¹ Le surplus d'un consommateur mesure l'avantage net en termes d'utilité rapportée par l'acquisition d'une certaine quantité d'un bien. Chaque fois qu'il se procure un bien à un prix inférieur à celui qu'il serait prêt à payer, au regard de l'utilité du bien, celui-ci bénéficie d'un surplus d'utilité. Plus le prix est bas, donc proche du prix de concurrence pure et parfaite, plus le surplus du consommateur est élevé. L'inverse maximise celui du producteur et minimise le bien-être collectif.

éléments d'explication de cette dichotomie entre les environnements des firmes.

C'est dans la théorie des marchés contestables de Baumol, Panzar et Willig (1982) que nous avons trouvé les explications de ce phénomène d'impossibilité d'émergence du moindre processus de concentration, qu'elle soit capitalistique ou coopérative. Nous y avons en outre trouvé les bases théoriques et conceptuelles pour "revisiter" la typologie des environnements concurrentiels du BCG, pour définir des caractéristiques environnementales plus claires pour expliquer ou prévoir le comportement des firmes et l'émergence de certaines formes structurales afin de valider la pertinence des modèles économiques mis en place et leur chance de maximiser leur performance microéconomique.

Nous allons démontrer que l'action de l'entreprise ne peut s'inscrire, pour des raisons strictement endogènes, que dans deux types de structures, des structures contestables ou des structures non contestables. Pour cela, nous présenterons dans une première partie, les travaux de Baumol, Panzar et Willig (1982) afin de comprendre la logique d'un marché contestable. Dans une seconde partie, nous confronterons cette théorie à la réalité économique pour mettre en avant les conditions endogènes propices à l'émergence de structures de marchés contestables et établir une typologie des différentes formes de contestabilité. Il nous sera alors possible dans une dernière partie de reprendre le modèle de la typologie des environnements concurrentiels du BCG afin de le "revisiter" au regard de cette théorie et de le rendre plus explicite et plus facilement applicable.

2. PRESENTATION DU MODELE

2.1. LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Les travaux de Baumol, Panzar et Willig s'intègrent dans le courant de l'Economie Industrielle qui voulait démontrer que, contrainte par des interactions avec des conditions de base propres à son fonctionnement et dans des structures données du marché, la firme allait orienter naturellement son comportement vers une maximisation du bien-être collectif. La performance économique de la firme ne pouvait se mesurer que dans des termes macro-économiques de maximisation du surplus du consommateur, dans un premier temps, puis dans un second temps, de juste rémunération des facteurs de production, de plein emploi, de revenu national, progrès social, (Scherer, 1980).

En ce sens, le modèle de la concurrence pure et parfaite apparaissait comme la solution idéale puisque aucune firme ne réalisait de profits anormaux au détriment des consommateurs et des

facteurs de production dans le processus d'acquisition. Les marchés étaient parfaitement efficaces car coordonnés par le prix, lui-même régulé par la fameuse "main invisible". Dès lors l'optimum était atteint à l'équilibre de Pareto où le prix était égal au coût marginal, équilibre qui ne pouvait finalement être atteint qu'en cas d'atomicité de l'offre (Samuelson et Nordhaus, 1992). Les principales conditions d'émergence d'une telle structure ne pouvaient qu'avoir des incidences positives sur les externalités macroéconomiques générées par le comportement des firmes.

La réalité économique, avec l'émergence de structures monopolistiques et oligopolistiques, allait bientôt mettre à mal cette vision utopiste. La simple possibilité de bénéficier d'économies d'échelle ou de se différencier allait montrer la nécessité d'une taille minimale optimale dans le fonctionnement des firmes (Bain, 1954 ; Osborne, 1964 ; Scherer, 1980). Bien plus, il s'avérait que la taille, par le pouvoir de marché qu'elle donnait, devenait une condition de la compétitivité des firmes. De pure et parfaite, la concurrence devenait de plus en plus oligopolistique, ce qui amena Robinson (1975, p17) à constater que "la concurrence est toujours en cours d'autodestruction". Dans ces conditions les firmes détiennent une rente de situation dont pâtit le consommateur à deux niveaux. D'une part, la demande n'est jamais totalement satisfaite pour créer des effets de rareté, avec ses effets inflationnistes corrélatifs. D'autre part la demande satisfaite l'est à un prix très largement supérieur au coût marginal tant pour des raisons de déséquilibre de marché que pour des raisons de collusion tacite (Chamberlin, 1950, 1962 ; Bain, 1954, 1956 ; Fellner, 1949, 1950).

Les économistes tentèrent de trouver des axes d'analyse des comportements des firmes pour présenter les conditions d'équilibre optimal des marchés et pour définir des modes de régulation et d'intervention des pouvoirs publics. Ils développèrent une panoplie d'outils d'une telle complexité mathématique que leur niveau d'abstraction les rendait finalement, quasiment inutilisables.

2.2. LA CONTRIBUTION DE BAUMOL, PANZAR ET WILLIG : LA THEORIE DES "MARCHES CONTESTABLES"

En 1982, Baumol, Panzar et Willig, apportent une vision alternative avec la notion de "Marchés Contestables". Cette nouvelle approche permet de trouver une réponse là où la théorie néo-classique bute, dans son orthodoxie, sur la réalité économique des marchés. En effet, aucun marché ne fonctionne ni ne peut fonctionner dans les conditions qui permettraient l'émergence

d'une structure de concurrence pure et parfaite.

Selon Baumol, Panzar et Willig, les économistes néo-classiques n'ont pas suffisamment tenu compte de l'une des caractéristiques fondamentales de la concurrence qu'est la liberté d'accès, c'est-à-dire, la facilité d'entrer et de sortir. C'est en fait la menace d'entrée de nouveaux concurrents qui va faire office de "main invisible".

C'est moins la structure actuelle d'une industrie qui va agir sur le comportement des firmes que sa structure probable liée à l'éventuelle entrée de nouveaux acteurs. Ainsi, quel que soit le nombre de firmes en présence, la crainte de voir entrer de nouveaux acteurs génère toujours un équilibre parétien de premier ordre dans lequel le prix est toujours égal au coût marginal, même si la compétitivité des firmes se construit sur des effets d'échelle et si le niveau de concentration est élevé (Baumol, 1982). Ce n'est pas le fait que la position des firmes en place soit contestée qui génère cette stratégie de prix, mais le fait qu'elle soit contestable.

Dès lors, Baumol, Panzar et Willig définissent un marché contestable comme un marché où il n'existe ni barrières à l'entrée, c'est-à-dire que les nouveaux arrivés peuvent sans aucune restriction répondre de la même façon à la même demande avec les mêmes conditions de qualité de l'offre et de processus de production que les firmes en place, ni barrières à la sortie qui proviendraient de coûts fixes irrécupérables. Du coup, une entreprise peut entrer sur un marché avec un prix inférieur à celui des firmes en place et se retirer dès que celles-ci se sont alignées. Cette menace de "hit and run" découragera les firmes installées d'avoir un prix supérieur au coût marginal.

Sur un marché contestable, une firme pourra construire une position forte, mais celle-ci ne sera jamais défendable, puisque à tout moment, elle pourra être contestée.

Baumol, Panzar et Willig expliquent que l'entrée est possible car, en situation de monopole et d'oligopole, les marchés ne sont jamais saturés. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande provient des divergences naturelles entre l'optimum de l'offreur, qui détermine son prix de telle sorte que les recettes marginales soient égales au coût marginal afin de maximiser son profit, et l'optimum collectif qui suppose que le prix soit égal au coût marginal avec un profit nul pour l'offreur. Le prix de monopole ou d'oligopole², largement supérieur au prix d'équilibre parétien, empêche la satisfaction de la totalité de la demande.

² Dès lors qu'il sera stabilisé, un oligopole fonctionnera comme un monopole (Chamberlin, 1950).

Il existe une demande non satisfaite qui constitue une opportunité d'entrée à toute firme qui pourra proposer un prix inférieur, proche du coût marginal. Elle pourra ainsi s'approprier la rente de rareté détenue jusque-là par le monopoleur ou les oligopoleurs.

C'est donc le marché non satisfait par une politique de prix trop élevée qui libère un espace d'accès pour les entrants potentiels et qui rend le marché contestable.

Dans ces conditions, le processus de maximisation du surplus du consommateur n'a plus besoin d'être régulé par une intervention extérieure car le comportement des firmes sera autorégulé par la menace d'entrée.

2.3. LA THEORIE DES MARCHES CONTESTABLES FACE A LA REALITE

L'observation montre que dans un grand nombre d'industries, la position des leaders n'est en aucun cas contestée, voire contestable tant les barrières à l'entrée sont élevées (Stigler, 1968 ; Demsetz, 1982), même si une part importante de la demande est négligée par les firmes en place.

Il est donc des marchés dans lesquels les processus de concentration sont inéluctables, dans lesquels on trouvera par définition une frange concurrentielle qui, loin de contester la position des leaders, se mettra à l'abri de "l'ombrelle" construite par le centre de l'oligopole pour s'aligner sur leur prix et maximiser leur rentabilité. Le comportement concurrentiel de ces deux groupes d'acteurs ne permet pas de conduire l'équilibre de marché au niveau de l'optimum collectif. Il existe donc de la place pour des entrants potentiels qui pourtant ne pénètrent pas sur ce marché.

L'espace disponible semble être une condition nécessaire mais, non suffisante en tant que telle.

Si l'on considère des industries comme l'aéronautique, l'électronique de défense, la sidérurgie, la chimie du pétrole, l'automobile, l'informatique, la Grande Distribution, ..., on s'aperçoit qu'en aucun cas la position des oligopoleurs ne peut être contestée. En effet, ceux-ci détiennent des avantages concurrentiels soutenable qui rendent leur position forte et défendable. Même si des évolutions géopolitiques mondiales peuvent permettre à des firmes d'accéder au marché en s'appuyant sur des avantages comparatifs pays de type ricardien, on n'a pas affaire ici à une situation de marché contestable. L'arrivée de ces nouveaux acteurs pourra améliorer le surplus du consommateur de façon transitoire. En effet, s'ils détiennent des avantages concurrentiels solides, ils vont se développer par "effet marché" en s'appuyant sur la part de la demande non satisfaite par les firmes en place et par "effet part de marché" en captant la part de la demande autrefois adressée aux firmes en place. Un nouveau processus de concentration par prédation pourra se

mettre en place et venir réduire à nouveau le surplus du consommateur pour maximiser celui de l'actionnaire. La contestabilité n'aura été que transitoire pour simplement parvenir à une reconfiguration de l'oligopole. La contestabilité n'est pas ici structurale. Par conséquent, tous les secteurs ne peuvent être contestés, pour la seule raison que le surplus du consommateur n'est pas maximisé.

2.4. CONDITIONS D'EMERGENCE D'UN MARCHE CONTESTABLE

Il est donc des secteurs dans lesquels la position des majors ne peut être contestée. En revanche, il en est d'autres dans lesquels elle peut l'être.

En effet, nous trouvons des entreprises avec des positions dominantes sans que cela ne constitue le moindre obstacle à l'entrée de nouveaux concurrents. Un peu comme si les avantages concurrentiels qui avaient permis la construction de cette position n'étaient pas soutenables. C'est-à-dire, des industries dans lesquelles aucun processus de concentration n'est possible telles que celle du conseil, du transport aérien, du transport routier, des agences d'intérim, de la livraison de pizza à domicile, de l'hôtellerie, des camps de vacances, ... On trouve dans ces industries des "majors" avec de forts niveaux de capitalisation cernés par une myriade de PME, voire de TPE. Il semble que l'on ait affaire ici à de véritables situations de marchés contestables, avec un accès facile au marché car il n'est pas nécessaire d'avoir une taille minimale optimale. Il en résulte une facilité d'en ressortir.

Au-delà d'une énumération fastidieuse, la question se pose de savoir si, selon le paradigme de l'Economie Industrielle, il n'existe pas des conditions de bases propres à une industrie qui empêcherait l'émergence de toute forme de concentration et qui favoriserait la contestation permanente de la position des majors.

Une interprétation empirique des faits nous a conduit à nous intéresser aux économies de réseaux (Curien et Gensollen, 1987 ; Curien, 2005) et, ceci nous a permis de constater que la contestabilité des marchés ne peut apparaître que dans ce type d'économie et lorsque les deux conditions suivantes sont simultanément respectées.

- ✓ La première permet de considérer que seules les entreprises en réseau dont les filiales ne peuvent bénéficier "d'effets-groupe" solides peuvent être contestées. On appellera "effet-groupe" une situation dans laquelle chaque établissement installé en chaque nœud du maillage pourra bénéficier des internalités des éléments de la chaîne de valeur élaborée au

niveau global et dans laquelle l'introduction d'un nouvel établissement renforcera le pouvoir de marché du groupe. Pouvoir dont bénéficiera en retour l'ensemble des établissements du réseau sur le plan de sa compétitivité.

La plupart du temps, le processus de contestation ne s'opère pas sur plan global, mais sur le plan local. Une première explication pourrait être un problème de moyen, en considérant qu'il est impossible pour une firme de contrôler l'ensemble du maillage de son réseau. Elle consoliderait donc sa position sur les nœuds ou les arcs les plus stratégiques et les plus contributifs quitte à se fragiliser sur ceux qui le sont moins. Ce qui permettrait une attaque sur les axes les moins défendus.

En réalité, la raison majeure n'est pas là. Une position ne peut être contestée localement qu'à partir du moment où le modèle économique des firmes en place ne permet pas à l'ensemble de ses établissements, en chaque point nodal du maillage, de bénéficier de "l'effet groupe". Le modèle économique global de la firme n'est que l'agrégation de modèles économiques locaux disjoints. Chaque établissement se trouve donc livré à lui-même avec pour seul soutien de sa maison-mère, un effet notoriété, qui, à la différence de l'image, ne constitue pas un avantage concurrentiel soutenable. Dès lors, l'entrant potentiel, pour contester la position du leader n'aura pas à benchmarker son modèle économique global, mais son modèle économique local. Ce n'est pas la taille des contestataires qui jouera, mais c'est leur nombre qui fera qu'en chaque point du marché, la position de la firme dominante sera en permanence contestée par une multitude d'acteurs de petite taille. En aucun point du maillage la position des firmes dominante ne sera défendable.

- ✓ La seconde concerne la structure des marchés des ressources requises pour la construction d'une chaîne de valeur efficace. En effet, les ressources nécessaires à l'élaboration d'un modèle économique identique au modèle économique de référence, qui est un modèle local, sont accessibles par tous dans les mêmes conditions de productivité et de prix. Ceci nous conduit à considérer que ces ressources sont disponibles sur un marché que l'on pourrait définir comme un marché "parfait", c'est-à-dire sur lequel l'offre est parfaitement homogène et sur lequel il n'existe aucun effet de rareté, donc de prix. De cette façon, aucune firme ne pourrait détenir d'avantages concurrentiels puisqu'elle ne détient aucune ressource privilégiée acquise dans les meilleures conditions. Ainsi, le modèle économique développé par l'entreprise pionnière peut être parfaitement dupliqué par n'importe quelle entreprise

suiveuse en tout point du maillage.

Il semblerait que ce soit essentiellement dans certaines branches de l'industrie des services que l'on retrouve ces deux conditions de base pour les trois raisons suivantes. D'abord, les ressources-clés sont essentiellement des ressources intangibles, ce qui implique que les effets d'échelle ne jouent que de façon marginale puisque les charges fixes ont un impact minime dans la chaîne de valeur et que la taille n'est pas une source d'avantage concurrentiel. Ensuite, les ressources tangibles distinctives sont largement disponibles. Enfin, la chaîne de valeur, par la simplicité de son management, n'exige aucune compétence ni expertise particulière.

Ceci nous conduit à avoir une approche plus opérationnelle de la notion de barrières à l'entrée. Ce qui constitue la barrière à l'entrée n'est en fait rien d'autre que la difficulté d'accès au marché des ressources, induites par le modèle économique de référence sur un secteur.

Dès lors que les ressources requises par le modèle économique de référence sont accessibles par tous, l'entrée est libre puisque le coût est faible et que la complexité managériale de ces ressources est faible. Il en résulte un corollaire, si l'accès est aisé, il n'existe pas ou peu de barrières à l'entrée. Par conséquent, aucun processus de concentration n'est possible. Ce qui veut dire qu'en cas de déséquilibre de marché, aucun processus de régulation par la compétition n'est possible, les firmes "dominantes" n'ayant pas d'avantages compétitifs vis-à-vis de la multitude de contestataires. Aucune concentration ne sera possible et l'entropie restera à son niveau maximum. Au grand désarroi des actionnaires.

Prenons ici deux illustrations dans la restauration rapide en France.

- ✓ Le secteur de la livraison de pizza à domicile. De quel avantage prodigué par la maison-mère peut bénéficier un établissement Pizza Hut hormis la notoriété ? Aucun puisqu'il n'y a ici aucun effet groupe. Il est alors possible à n'importe quelle micro entreprise de s'implanter sur la même proposition de valeur, avec un même modèle économique, et de lui contester sa position. D'autant plus que les ressources à détenir pour contester la position du leader (les recettes, les matières premières, le process de fabrication et de livraison, la notoriété) sont parfaitement disponibles à des prix dérisoires. Le marché est donc contestable car les deux conditions sont ici réunies.
- ✓ Dans le secteur du "fast food", Mac Donalds domine le marché sans que sa position ne soit contestée le moins du monde en chaque nœud de son maillage. La raison provient ici

du fait que chaque établissement, outre l'effet notoriété, bénéficie de "l'effet groupe" sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. L'effet engendré par le nombre d'établissements et la croissance organique de chacun d'entre eux, donne au groupe un pouvoir de marché qui lui permet, via la centralisation des achats et les partenariats passés au niveau national et international avec ses fournisseurs, de bénéficier de la meilleure qualité et des meilleurs prix. Ceci va immédiatement consolider la compétitivité de chaque établissement. Le modèle économique de cette industrie fait que la compétitivité locale de chaque établissement provient des avantages concurrentiels acquis au niveau global. Le marché ne peut être contestable car aucune des deux conditions n'est réunie.

Cette réflexion, à partir de la théorie des marchés contestables, apporte un éclairage nouveau sur l'analyse stratégique. Les firmes dominantes ne subissent pas une attaque frontale sur l'ensemble du secteur, mais des attaques locales sur des segments géographiques (Caves et Porter, 1977). Ceux-ci constituent des espaces sectoriels dans lesquels la taille du groupe ne confère aucun avantage concurrentiel spécifique sur un combat local. Dès lors, se trouve confirmée l'hypothèse de liberté d'accès et de sortie, la taille du groupe ne génère aucune barrière à l'entrée au niveau local. Aucune firme ne pourra, pour reprendre notre exemple, remettre en cause la position de leader mondial de Pizza Hut. Cependant, cette position ne lui permettra pas d'empêcher le développement d'une situation de guérilla émanant d'une multitude de firmes sur chacun des segments géographiques occupés.

Sans contredire l'argumentation de Baumol, Panzar et Willig, il semblerait donc qu'un secteur ne puisse pas être contestable dans son ensemble. Un secteur ne sera contestable dans son ensemble pour la seule raison que chacun des segments qui le constitue est contestable, car il n'existe aucune interdépendance organique significative entre chacun de ces segments. Détenir une position forte sur l'un de ces segments ne donne aucun avantage sur la conquête d'un autre segment, qu'il soit adjacent ou non.

Dans cette partie, nous venons de montrer que, contrairement aux souhaits de Baumol, Panzar et Willig, tous les marchés ne peuvent être contestables. Dans une approche structuraliste, nous avons vu qu'il existait deux conditions de base endogènes propices à l'émergence de structures contestables. La première implique l'existence d'une économie de réseaux, dans laquelle il ne peut y avoir "d'effet groupe", donc sans le moindre effet taille. La seconde renvoie à la structure

du marché des ressources requises par le modèle économique de référence, qui détermine les conditions d'entrée. Lorsque ces deux conditions seront réunies nous aurons affaire à des marchés par nature contestables.

Cependant, cette contestabilité peut prendre différentes formes dont nous allons maintenant présenter une typologie.

2.5. LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTESTABILITÉ

La contestabilité peut prendre deux formes structurales : globale ou localisée.

On peut définir un secteur comme globalement contestable, à partir du moment où chacun des sous-ensembles qui le constitue est contestable et qu'il présente les mêmes conditions d'attractivité que les autres en termes de rentabilité et de conditions d'accès. Par conséquent en plus des conditions de base définies plus haut, on doit trouver une nouvelle condition endogène liée à l'homogénéité de l'attractivité de chacun des segments. Chacun des segments sera contestable et pourra être contesté.

Elle sera localisée lorsque la concurrence des contestataires ne portera que sur des parties du réseau. Ici le groupe ne sera pas contesté sur la totalité de son maillage, mais sur quelques axes seulement car tous les axes ne présentent pas les mêmes conditions d'attractivité en termes de retour sur investissement. Par conséquent en plus des conditions de base définies plus haut, on doit trouver une nouvelle condition endogène liée à l'hétérogénéité de l'attractivité de chacun des segments. Dans l'absolu, tous les axes sont contestables, mais tous ne seront pas contestés. Il en résultera un phénomène de forte mobilité des contestataires qui leur permettra, dès que la partie occupée du réseau ne sera plus suffisamment rentable pour y justifier leur présence, de déplacer le combat sur une autre partie. Ils seront parfaitement insaisissables, car dans une logique de guérilla permanente (D'Aveni, 1994 ; Jeanblanc et Verdié, 1997). Les firmes dominantes ne pourront jamais les évincer du marché.

Nous allons présenter maintenant ces deux formes structurales de contestabilité au travers d'études de cas.

2.5.1. L'hôtellerie, un secteur globalement contestable

Nous trouvons dans ce secteur de puissants groupes internationaux, tels que ACCOR, Hilton, Marriott, Intercontinental, qui sont présents dans la plupart des pays du monde et couvrent la

demande grâce à une gamme profonde. Cependant, si l'on s'intéresse au seul marché français, on s'aperçoit que ces chaînes ne représentent que 16% de l'offre, les "indépendants" assurant le reste. Nous avons donc affaire à un très faible niveau de concentration, malgré la présence de géants mondiaux. Le niveau de concentration est faible pour la simple raison qu'elle n'est pas possible compte tenu des conditions qui font de ce marché un marché contestable. Il est possible d'y construire des positions fortes sans que celles-ci ne puissent être défendables.

À titre d'illustration, intéressons-nous au groupe Accor dans son réseau deux étoiles, avec son enseigne Ibis. Si nous prenons un hôtel Ibis dans une ville quelconque, on s'aperçoit que les effets - groupe dont il peut bénéficier vont uniquement concerner la centralisation de l'achat de biens d'équipement et la notoriété de l'enseigne. Dans son fonctionnement local, il lui faudra assumer les charges fixes propres son activité (amortissement des actifs immobilisés, paiement de la patente et du droit au bail, impôts locaux, ...) et les charges variables liées à l'exploitation de sa structure (consommable, énergie, entretien, ...). L'appartenance à une enseigne mondiale ne lui donne aucun avantage local significatif face à un entrepreneur indépendant qui fonctionnera selon le même modèle économique, c'est-à-dire sur la même fonction de coût. Le marché des ressources nécessaires à la constitution d'une chaîne de valeur identique à celle de l'hôtel Ibis peut être considéré comme parfait (que cela concerne les actifs immobiliers ou mobiliers, tout autant que les ressources intangibles) sachant que les contraintes de gestion d'un établissement de ce type ne nécessitent aucune expertise managériale particulière. Si l'hôtel Ibis peut bénéficier d'un effet notoriété, un hôtel indépendant pourra quant à lui bénéficier d'un "charme" plus familial face au caractère anonyme des grandes chaînes. L'effet-groupe ne génère de barrière ni à l'entrée ni à la sortie avec des charges fixes prohibitives et irrécupérables.

La structure du marché local permet la prise de conscience par les indépendants de l'absence d'intérêt d'une concurrence. En effet, chaque hôtel ne dispose que d'un nombre limité de places. Une stratégie plus agressive n'aurait que peu d'incidence sur les taux de remplissage. Dès lors, nous retrouvons au niveau local toutes les conditions d'émergence d'un alignement sur les prix du leader (Markham, 1951). De ce fait, la position du leader peut-être contestée sans pour autant que le contestataire ne cherche à ramener le prix au point où le coût moyen égale le coût marginal. Capable de fidéliser sa propre clientèle, l'indépendant cherchera à s'approprier une rente de situation en s'alignant sur les prix du leader.

Dans un tel contexte, les firmes dominantes ne peuvent pas réduire le surplus du consommateur

autant qu'elle pourraient le faire en situation d'oligopole afin de maximiser leur rente de situation, car elles ne feraient qu'inciter de nouveaux indépendants à rentrer sur leur marché. En revanche, elles n'auront pas à le maximiser car aucune firme en place ne peut jouer des stratégies de "hit and run" pour déplacer le combat sur un autre front. Le marché n'est donc pas parfaitement contestable.

Nous allons voir maintenant un exemple de contestation localisée.

2.5.2. Le transport aérien, un secteur localement contestable

Il est d'autres secteurs dans lesquels la contestabilité ne sera envisageable que sur certaines parties du réseau, mais pas sur d'autres, la contestabilité ne sera que locale. Le secteur du transport aérien donne une excellente illustration de contestabilité locale.

Le modèle économique des compagnies aériennes nationales n'est pas la somme de modèles économiques locaux. Celui-ci est construit autour d'alliances avec des compagnies nationales étrangères, avec des compagnies régionales afin de densifier le maillage de leur réseau par des radiales et des transversales autour de "hub" afin d'avoir l'offre la plus attractive en termes de nombres de destinations et de confort de voyage. Cette organisation a un impact sur les prix car elle permet de réduire le coût passager grâce à la densification des flux par adaptation de la flotte à chaque liaison et grâce à l'utilisation de systèmes de réservation informatisés puissants. La proposition de valeur de ces compagnies se construit sur un réseau mondial afin de permettre à quiconque d'aller n'importe où, n'importe quand dans des conditions optimales de services et de prix.

Aucune firme ne peut venir contester la proposition de valeur de ces compagnies aériennes, tant les barrières à l'entrée sont élevées, avec des coûts fixes prohibitifs et irrécupérables comme le démontrent les travaux de Pavaux (1995) et de Sabourin et Fagnan (2000). Globalement, leur position est forte et défendable, car construite sur des avantages concurrentiels soutenables, elle ne peut en aucun cas être contestée.

En revanche, sur un axe, c'est-à-dire sur une liaison point à point, cela semble parfaitement possible et corrobore parfaitement l'analyse de Baumol, Panzar et Willig (1982, p7). Une liaison de A vers B ne constitue, pour une compagnie nationale, qu'un élément de son offre globale. Dès lors avec un modèle économique de point à point, il est possible de contester la position du leader sur sa liaison de A vers B. À partir du moment où le marché est déréglementé et que n'importe

quelle compagnie, quel que soit son pays d'appartenance peut servir cette route entre A et B, le modèle économique des firmes en place ne génère aucun avantage concurrentiel sur cet axe, sur lequel l'entrée devient parfaitement libre.

Parallèlement, une firme fonctionne en condition de ressources limitées, c'est-à-dire en système de jeu à somme nulle. Aussi aucun acteur ne peut défendre une route en y allouant le nombre maximal d'avions afin de maximiser le surplus du consommateur et d'interdire ainsi l'accès à un éventuel entrant sans prendre le risque de fragiliser sa position sur d'autres routes. Pour ces raisons, l'effet-groupe sur l'ensemble des axes du maillage est finalement négligeable. Nous trouvons ici la première des conditions essentielles pour qu'il y ait contestation.

Parallèlement, pour construire un modèle économique de point à point, voire plus largement de pays à pays, les entrants pourront jouer une stratégie de focalisation par les coûts, en réduisant la qualité de l'offre par rapport à l'offre de référence. Ainsi, l'accès aux ressources sera facilité et les barrières à l'entrée sauteront. Les low cost contestataires desserviront des aéroports secondaires où les taxes d'aéroport seront plus faibles et le choix de créneaux de décollage plus large, à des prix plus faibles. Ces compagnies auront leur propre site pour gérer les réservations, ce qui leur évitera de passer par les grands SIR (Services Informatisés de Réservation) complètement verrouillés par les compagnies nationales, elles pourront alors adopter les mêmes logiques de réservations "sans tickets", mais à moindre coût. Elles n'assureront pas de correspondances, ce qui leur évitera la nécessité d'avoir des "hub". Elles pourront pratiquer le yield management. Autant d'éléments qui peuvent être acquis sans aucune difficulté pour assurer des dessertes locales. Nous retrouvons ici la seconde condition de base à l'émergence d'un marché contestable.

Si l'on rajoute à cela la possibilité de bénéficier d'avantages de type ricardien grâce à la libéralisation de l'espace aérien, des firmes pourront avoir des stratégies low cost en s'implantant dans des pays low cost³, il n'y a plus aucune barrière à la contestation dans ces marchés.

Les contestataires, par leur taille, détiennent un avantage concurrentiel par rapport aux majors, celui de la mobilité et de la possibilité de combattre leurs adversaires dans une logique de

³ Par exemple Ryan Air, implanté en Irlande ou Easyjet en Grèce, ne bénéficient pas des mêmes règles de droit du travail ni des mêmes conventions collectives que les compagnies major, autrefois nationalisées, ont pu passer et dû garder, avec leurs syndicats.

guérilla. En effet, Air France, par exemple, pourrait, sur une desserte contestée, baisser ses tarifs et multiplier ses fréquences pour en réduire la profitabilité et la demande disponible pour le low cost contestataire. Or, l'absence de barrière à la sortie, conduira la compagnie low cost à abandonner cette destination face à la dégradation de sa rentabilité induite par la réaction de la compagnie major. Elle ira ensuite s'installer sur une autre destination sur laquelle Air France ou une autre compagnie détiendra une rente de situation. Air France devra alors renforcer son allocation de ressources sur ce nouveau front. Cependant, une fois le contestataire parti, Air France ne pourra réduire ni sa présence ni son action commerciale pour des raisons d'image évidente et surtout car elle rouvrirait la porte à un nouvel entrant. Une réaction de ce type étant impossible, elle ne pourrait libérer les ressources pour aller défendre les nouvelles destinations attaquées par l'opérateur contestataire. Le système est sans fin.

Par conséquent, les compagnies majors n'ont finalement pas intérêt à éliminer les contestataires, mais simplement à réduire leur présence et "gérer" la cohabitation, en augmentant le surplus du consommateur sans pour autant chercher à le maximiser.

De plus, comme il existe une forte hétérogénéité dans les conditions d'attractivité et d'accès sur les différents axes du réseau, toutes les routes ne pourront être contestées. Ceci implique qu'il ne peut y avoir autant de contestataires que de destinations. Pour ces raisons endogènes, la contestation ne peut être que localisée.

Enfin, pour des raisons liées à la structure locale des marchés, avec la présence de grands groupes internationaux ou de grandes alliances internationales, les contestataires sachant qu'ils ne pourront pas éliminer les opérateurs historiques pour prendre leur place, s'aligneront sur leur stratégie. Pour capter le marché résiduel, les low cost exploitent le principe du yield management, avec des prix dérisoires, probablement proche du prix d'équilibre parétien, pour les réservations prises bien à l'avance, pour finalement s'aligner sur les prix des compagnies major pour des réservations prises plus tard. Ce système de discrimination par les prix, permet en fait de maintenir la rentabilité très au-dessus du niveau auquel elle devrait se situer dans les situations d'optimum parétien. La contestabilité sera donc imparfaite.

La contestation des segments attaqués a généré un effet-prix et un effet-service significatifs. Cependant, si elle améliore de façon notable le surplus du consommateur, elle ne permet pas de le maximiser, pour des raisons évidentes de rapports de force. Il y aura donc un partage de la rente de situation entre les entreprises dominantes et les firmes contestataires. Malgré tout, on peut

considérer que la rentabilité moyenne du secteur, induite par une adaptation locale des firmes dominantes aux attaques des low cost, est inférieure à ce qu'elle aurait pu être en l'absence de contestation.

En ce sens, le processus de déréglementation instauré par les différents pays, s'il n'a pas débouché sur une situation dans laquelle le surplus du consommateur aurait été maximisé, a permis une amélioration de son bien-être. La déréglementation a permis une plus grande possibilité de choix, des services accordés notoirement améliorés et des prix plus bas qu'ils n'étaient avant la mise en place de ce processus (McGowan et Seabright, 1992). Ce processus, sans être un succès flagrant face à l'appétit des compagnies aériennes et surtout de leurs actionnaires, a marqué un progrès avec des externalités macroéconomiques positives.

2.5.3. Contestabilité et rentabilité

Ces deux exemples nous ont permis de constater qu'avec de telles conditions de base, aucun processus de concentration n'était possible, cela, quelle que soit la forme de contestabilité. Ceci exclut donc toute possibilité de maximiser le surplus du producteur, par prélèvement d'une rente de situation.

Pour autant, ces marchés ne seront jamais parfaitement contestables au sens de Baumol, Panzar et Willig, c'est-à-dire susceptibles de permettre la maximisation du surplus du consommateur.

Cependant, la contestabilité des positions va conduire les firmes en place à accroître la valeur créée pour les clients afin de réduire la demande résiduelle et limiter ainsi l'accès ou l'expansion des contestataires. Par conséquent, l'effort réalisé pour le bien-être du consommateur, pour réduire le risque de croissance organique des contestataires en place et le risque d'entrée de nouveaux concurrents, va nécessairement jouer sur l'intensité concurrentielle et par voie de conséquence sur la rentabilité des firmes en place. Malgré tout, elles ne prendront pas le risque d'aller jusqu'au point d'optimum parétien, pour des raisons évidentes de création de richesse actionnariale et pour les raisons évoquées de ressources limitées des opérateurs en place. Il y aura donc amélioration du surplus du consommateur mais jamais de maximisation.

De leur côté, les contestataires ne chercheront pas nécessairement à évincer les firmes dominantes car rien ne leur garantit que la place libérée leur reviendra. En effet, cet espace pourra être occupé par d'autres firmes en place ou par un ou plusieurs nouveaux entrants, puisque personne ne détient d'avantages concurrentiels. Par conséquent les contestataires auront tendance

à se placer sous l'ombrelle des leaders. Le comportement des contestataires ne conduit pas non plus à la maximisation du surplus du consommateur.

Ainsi, la rentabilité moyenne dans les secteurs contestables sera par définition nettement inférieure à celle des secteurs non contestables. Aucune firme ne pourra s'offrir le luxe de détruire de la valeur pour le client afin d'en créer pour l'actionnaire. Ce n'est pas par ce biais qu'elles pourront créer de la richesse actionnariale. Si la performance microéconomique est inférieure, elle ne sera jamais minimisée, comme Baumol, Panzar et Willig pouvaient l'espérer. Malgré tout, la performance macroéconomique résultante y sera supérieure.

Sur le plan de l'analyse stratégique, cette démonstration nous permet de savoir qu'il y aura une différence évidente dans les secteurs selon leur degré de contestabilité, à la fois sur les niveaux de rentabilité attendue et sur la nature des modèles économiques à y construire afin, malgré tout, de la maximiser.

Les travaux menés dans cette partie nous permettent de développer une réflexion sur une lecture et une interprétation nouvelle de la typologie des environnements concurrentiels proposés par le BCG en 1980.

3. LA THEORIE DES MARCHES CONTESTABLES UNE CONTRIBUTION A L'ANALYSE DES "SYSTEMES CONCURRENTIELS" DU BCG

Nous restons dans l'approche du BCG dans la logique du paradigme de l'économie industrielle selon lequel, de façon endogène, des conditions de base vont donner lieu à l'émergence de formes structurales propres qui vont déterminer le comportement stratégique qu'y adopteront les firmes.

Notre contribution ne portera que sur la lecture en colonne de la matrice proposée par le BCG en 1980.

En effet, sur la lecture en ligne, pour des raisons endogènes, il est parfaitement possible de classer sans ambiguïté les environnements selon les possibilités de différencier l'offre. Ainsi, la valeur d'usage de l'offre, par le nombre de variables de la fonction utilité à laquelle elle renvoie, donnera au prix un poids relatif plus ou moins fort dans la stratégie marketing que devront jouer les firmes. La valeur d'usage de l'offre déterminera donc le levier de création de valeur, le positionnement stratégique et le type de modèle économique à adopter, orienté sur une minimisation des coûts ou une maximisation de la différenciation.

En revanche, en ce qui concerne la lecture en colonne, la théorie de Baumol, Panzar et Willig et

les commentaires que nous avons pu y apporter, donnent un éclairage nouveau, lorsque les avantages concurrentiels ne sont pas soutenables ou ne sont que faiblement soutenables.

Les explications que nous avons pu donner sur l'absence de barrières à l'entrée sur les marchés contestables et la non-soutenabilité des avantages concurrentiels, nous permettent a contrario d'expliquer en quoi ils peuvent être soutenables.

Un avantage concurrentiel sera soutenable dès lors que les ressources tangibles et intangibles requises par le modèle économique de référence se situent sur un marché "imparfait" (Wernerfelt, 1984 ; Ghemawat, 1986), c'est-à-dire, sur lequel l'offre de ces ressources est hétérogène sur le plan qualitatif et soumise à des effets de rareté. Dans un tel cas de figure, si les firmes en concurrence peuvent s'aligner sur un même modèle économique, celui-ci n'aura pas la même efficacité pour toutes. Il y aura une forte variance dans leur compétitivité, la compétition sera donc prédatrice, car les avantages concurrentiels sont soutenables, et générera de la concentration. Les firmes pourront alors construire des positions fortes et défendables, les avantages concurrentiels détenus leur auront permis d'éliminer ou d'absorber les concurrents les moins bien dotés. La possibilité de détenir des avantages concurrentiels soutenables constitue la condition d'émergence d'un monopole ou d'un oligopole.

Les firmes en place pourront donc s'appuyer, à la fois sur des barrières à l'entrée endogènes, liées à la structure du marché des ressources, et à la fois sur des barrières à l'entrée exogènes, c'est-à-dire structurales, liées à leur taille, pour mettre en place des stratégies orientées vers une maximisation des profits joints par réduction du surplus du consommateur.

Les surprofits ainsi dégagés permettront une solide rémunération du capital par versement de dividendes et par l'allocation de la part non distribuée vers de nouveaux domaines d'activités stratégiques, ils permettront de garantir la reproduction du capital.

Dans de telles industries, les opérateurs pourront maximiser la richesse actionnariale. Ils pourront alors en toute impunité détruire de la valeur pour leur client afin d'en créer pour leurs actionnaires. La maximisation de la performance microéconomique ne générera plus d'externalités positives sur la performance macroéconomique.

Il est donc des industries dans lesquelles, quel que soit le positionnement stratégique à adopter, les processus de concentration sont inéluctables. Pour le plus grand bonheur de l'actionnaire.

Dans les industries dans lesquelles les avantages concurrentiels sont soutenables, l'absence d'explication sur les conditions de soutenabilité de ces avantages⁴ ne nuit en rien à la cohérence du diagnostic. Les logiques concurrentielles propres à chaque contexte sont parfaitement explicites et compréhensibles.

C'est en revanche moins le cas dans les industries dans lesquelles les avantages concurrentiels sont moins soutenables, puisque cette approche crée une distinction entre des industries en "fragmentation" et des industries en "impasse", dans lequel le lien avec le positionnement stratégique à adopter n'est pas clair et le lien avec la "fragilité" des positions n'est pas évident.

Selon les analyses que nous avons menées plus haut, nous pouvons expliquer pourquoi les avantages concurrentiels ne sont pas soutenables tout en conservant la logique de la lecture en ligne sur le positionnement stratégique.

Un avantage concurrentiel sera faiblement soutenable dès lors que nous aurons affaire à un marché contestable, c'est-à-dire à une industrie de réseau dans lequel aucun effet-groupe significatif ne peut se diffuser afin de faire bénéficier chaque établissement situé en un point quelconque de ce réseau d'un éventuel avantage concurrentiel. Chaque établissement se trouve finalement livré à lui-même face à la concurrence. De plus, nous avons montré qu'un avantage concurrentiel était faiblement soutenable car les firmes contestataires n'avaient pas à dupliquer le modèle économique global des firmes dominantes, mais simplement le modèle local. Dans ces conditions il ne pouvait plus exister d'obstacle au marché des ressources qui devenait "parfait", supprimant ainsi toute barrière à l'entrée puisqu'il suffisait de dupliquer le modèle économique local. Nous avons donc défini deux conditions-clé endogènes propres à l'émergence d'une structure de marché contestable. Dès lors, aucune imperfection n'existe sur les marchés des ressources, la taille des firmes dominantes est sans effet sur les conditions d'accès, du coup aucun processus de concentration n'est possible, avec son corollaire, aucune régulation du marché possible en cas de déséquilibre entre l'offre et la demande. Dans ce type d'industrie, il ne sera pas possible de maximiser la richesse actionnariale en minimisant le surplus du consommateur. Il ne sera pas possible de créer d'effet de vases communicant significatifs entre le bien-être du consommateur et celui de l'actionnaire. Seules les perspectives de gains sur le potentiel de

⁴ par référence à la structure du marché des ressources.

croissance organique dans le secteur pourront attirer l'actionnaire. La tendance à la mondialisation des réseaux offre donc encore à notre système capitaliste, de solides espérances de gains dans ce type d'industries.

Typiquement, dans les marchés contestables, il sera possible de construire des positions fortes, mais celles-ci ne seront jamais défendables puisque les avantages concurrentiels ne sont pas ou ne sont que faiblement soutenables. Bien évidemment, la rentabilité moyenne de ce type d'industrie sera inférieure à celle que l'on pourrait obtenir dans des secteurs concentrés ou des secteurs dans lesquels la concentration est jouable. Pour autant, pour les raisons que nous avons développées dans nos exemples de marché contestable, aucun des marchés de ce type n'atteindra les niveaux de profitabilité nulle définis par les conditions d'équilibre parétien.

Partant de cela, nous sommes tentés de proposer une nouvelle formulation des environnements concurrentiels dans lesquels peut évoluer la firme. Sur le fond, cela ne changera pas radicalement les choses, mais cela permettra d'avoir une lecture et une interprétation plus cohérentes de la matrice proposée par le BCG en 1980.

Nous nous proposons de conserver la terminologie "volume" et "spécialisation" qui renvoient aux conditions de base endogènes liées à la valeur d'usage de l'offre et au positionnement stratégique à adopter. Cela d'autant plus que l'aspect endogène de ce positionnement est par nature indépendant de la structure du marché sur lequel il doit être adopté.

Dès lors, on peut définir quatre types d'environnements :

- ✓ Marchés de Volume Non Contestables.
- ✓ Marchés de Volume Contestables, versus "Impasses".
- ✓ Marchés de spécialisation Non Contestables.
- ✓ Marchés de spécialisation Contestables, versus "Fragmentation".

Une remarque liminaire s'impose sur l'abandon du terme "d'impasse". Celle-ci renvoie en fait, aux situations de concurrence oligopolistique. En effet, lorsqu'un oligopole entre en crise, notamment de surcapacité, les oligopoleurs vont instantanément et instinctivement se lancer dans une guerre des prix (Jeanblanc, 1981). Sachant qu'il n'existe plus, à ce stade de la concentration, de variances dans les avantages concurrentiels des firmes, aucune firme ne détient d'avantage concurrentiel soutenable. Dès lors, la concurrence ne peut permettre la moindre régulation du marché. Sachant que la concurrence oligopolistique ne constitue qu'une dérive pathologique de certains secteurs concentrés en crise, il ne nous est pas apparu opportun de la réintégrer comme

forme structurale courante dans une typologie spécifique. "L'impasse" n'est autre qu'une forme particulière de dégénérescence structurale.

En outre, une firme comme Accor n'est pas plus, ou pas moins, en "impasse" avec sa chaîne "Formule 1" où elle doit se battre sur les prix qu'avec sa chaîne "Mercure" où elle doit se battre sur la qualité. En revanche, avec deux stratégies génériques différentes, elle se battra sur deux marchés différents, mais identiquement contestables.

Nous avons avec une formulation de ce type, deux leviers de création de valeur qui peuvent être mis en œuvre dans deux types d'industrie, des industries dans lesquelles il sera possible de construire des positions fortes et défendables et des industries dans lesquelles il sera possible de construire des positions fortes sans qu'elles ne soient jamais, pour des raisons uniquement endogènes, défendables.

Enfin, et c'est probablement l'aspect le plus important de cette contribution, sur le plan du diagnostic, cette nouvelle vision des choses permet d'apporter des éléments d'évaluation des stratégies plus pertinents.

En effet, présentes sur un secteur contestable, les firmes dominantes sont condamnées à une croissance organique permanente afin de maximiser le maillage de leur réseau. Elles sont condamnées à travailler sur leurs stratégies de communication vers plus de notoriété afin de réduire l'impact des contestataires. La mondialisation aidant, les réseaux sont en extension permanente. Le processus d'expansion des firmes est alors sans fin. Il en résulte que ces firmes devront être faiblement diversifiées. Dans tous les cas, cette diversification ne pourra aller au-delà de la simple diversification marketing. Les coûts d'opportunité de la diversification seraient en effet trop élevés, puisqu'elle permettrait aux contestataires ou aux autres firmes dominantes de profiter en toute impunité d'une demande non satisfaite sur le plan géographique sur leur marché de base. Il semble peu probable que ce que gagnerait la firme dans l'exploitation d'une nouvelle activité puisse compenser ce qu'elle perdrait dans son cœur de métier.

Une activité présente dans un tel contexte ne libèrera jamais suffisamment de cash-flows libres pour que la firme puisse les allouer à autre chose que la consolidation permanente de sa position. En effet, l'impossibilité de construire une position forte et défendable, empêchant de prélever une rente de situation, implique que les firmes dominantes installées dans ce type de secteur ne pourront dégager les cash-flows libres nécessaires à une diversification vers des domaines moins reliés.

Ainsi le Groupe Accor a-t-il développé plus de 4600 implantations hôtelières dans le monde sur les quatre niveaux de gammes avec 9 enseignes. Cependant, s'il a élargi son portefeuille, c'est vers des activités strictement complémentaires, la thalassothérapie (avec l'enseigne Accor Thalassa), aux clubs de vacances avec le rachat de Club-Med qui renvoie à une autre forme d'hôtellerie. Il s'est aussi étendu vers la restauration collective classique ou de luxe (de façon à compléter sa proposition de valeur dans certains de ses hôtels, selon leur niveau de gamme), on est plus ici dans une logique d'intégration verticale que de diversification. Il a aussi fait une tentative dans le secteur des agences de voyage en rachetant la Compagnie des Wagons Lits afin d'avoir une offre complète, voyage et hébergement, et d'obtenir ainsi un avantage concurrentiel soutenable. Le niveau de synergies étant tellement faible et l'impact sur le taux de remplissage de ses établissements tellement marginal qu'il a dû s'en séparer. Connaissant les enjeux de la consolidation d'une position sur les marchés contestables, il est possible, toutes choses égales par ailleurs, de considérer que le portefeuille d'activité du Groupe Accor est parfaitement cohérent. Une seule activité, cependant, semble ne pas relever de la simple diversification marketing ou de renforcement, sa présence dans POE (Pullman Orient Express). Nous voyons bien que nous avons ici affaire à une activité de niche en focalisation par la qualité avec la gestion de voyages de légendes sur des trains classés monuments historiques. L'impact de cette diversification est donc minime sur l'équilibre du portefeuille du groupe. Par ailleurs, la stratégie de différenciation que l'on peut y jouer permet de dégager une très forte rentabilité à peu de frais. Elle ne présente aucun coût d'opportunité en consommant des cash-flows qu'il aurait été préférable d'allouer dans l'hôtellerie.

4. CONCLUSION

En reprenant les travaux de Baumol, Panzar et Willig nous avons pu voir, même s'il fallait dépasser la "philosophie" de ces auteurs de l'Économie Industrielle et s'éloigner quelque peu du niveau d'abstraction qu'ils avaient développé pour valider leurs hypothèses, qu'il était possible d'effectuer un transfert de technologie puissant.

Nous avons pu démontrer, au travers d'études de cas, les deux conditions endogènes propices à l'émergence de marchés contestables. La première impliquait un fonctionnement industriel en réseau dans lequel aucun effet-groupe générateur d'avantage concurrentiel n'était possible dans ses ramifications. La seconde, concernant la mise en œuvre du modèle économique, impliquait

une parfaite accessibilité des ressources, requises localement par le modèle économique des firmes dominantes, par tout entrant potentiel.

Nous avons pu démontrer, essentiellement par études de cas, qu'il existait deux formes de contestabilité : globale ou localisée.

Cette recherche nous a permis d'expliquer pourquoi, dans certains secteurs, aucun processus de concentration n'était possible. Nous avons pu démontrer pourquoi, dans ces secteurs, des firmes pouvaient construire des positions fortes sans qu'elles soient suffisamment défendables pour qu'elle puisse maximiser leur rente de situation en minimisant le surplus du consommateur.

Cette reformulation de la typologie du BCG nous permet d'avoir un processus de diagnostic ou de recommandation plus cohérent puisque les contraintes externes sont clairement définies dans ce type d'industries. On sait qu'une firme présente sur un marché contestable devra prioritairement allouer ses ressources vers une consolidation permanente de sa position et qu'elle ne pourra jouer une stratégie d'extension que vers une diversification de renforcement sur des domaines d'activité stratégiques complémentaires. Les firmes implantées dans ce type de marchés devront avoir un très fort degré de spécialisation sur le plan de leur vecteur de croissance et, corrélativement sur celui de leur portefeuille d'activité. Toute diversification faiblement ou non reliée ne pourra renvoyer qu'à une stratégie de focalisation pour ne pas remettre en question la solidité de la position sur leur cœur de métier.

Bien évidemment, ce travail ne constitue pas une fin en soi, mais ouvre des pistes de recherche nouvelles. Il serait notamment intéressant d'établir une comparaison entre les niveaux de rentabilité dans les industries contestables et les industries non contestables pour valider l'hypothèse d'une différence de rente de situation selon le degré de contestabilité, d'approfondir le modèle économique des compagnies low cost dans l'industrie du transport aérien, et d'analyser les raisons qui font que les marchés des industries de services sont plus contestables que les autres.

Enfin, une des limites fondamentales de ce travail résulte du mode d'investigation adopté, celui d'études de cas qui viennent simplement conforter les hypothèses adoptées. Bien évidemment, ceci ouvre les pistes d'une recherche plus quantitative avec tout un ensemble de test sur des variables explicatives.

En tout état de cause ce travail nous a permis de puiser dans l'Économie Industrielle des concepts susceptibles d'avoir une meilleure compréhension et une meilleure interprétation des stratégies des firmes et de l'émergence de certaines formes structurales, même si tout un ensemble de

choses doit être validé pour pouvoir construire des modèles d'analyse solides.

Bien évidemment notre approche ne cherche pas à remettre en question la puissance de la typologie proposée par le BCG. Elle entend simplement apporter une base conceptuelle qui permette de la rendre plus claire et plus proche de la réalité. Une remarque doit être faite. Cette "matrice" a été conçue en 1980 et ce n'est qu'en 1982 que les travaux de Baumol, Panzar et Willig ont été publiés. Le BCG s'est largement appuyé sur les travaux de l'Économie Industrielle, mais qui ne traitaient jusque-là que des problèmes de concurrence imparfaite et n'avaient pas de réponse sur l'émergence de structures atomisées en dehors de mettre en avant l'éventuelle preuve d'une concurrence "praticable" (Clark, 1940).

RÉFÉRENCES

- Bain, J.S. (1954), Economies of scale, concentration and entry, *American Economic Review*, 44 : March, 15-39.
- Bain, J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Baumard P., et Ibert, J. (1997), The oligopolist's discordance made acceptable ? Enacting socially embedded knowledge to act it out in one's favor, *Centre de Recherche DMSP*, Cahier n°251, Paris Dauphine..
- Baumol, W.J. (1982), Contestable Markets: An uprising in the theory of industry structure, *American Economic Review*, 72 : 1, 1-15.
- Baumol, W.J., Panzar, J.C. et Willig, R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- Caves, R.E. et Porter, M.E. (1977), From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *The Quarterly Journal of Economics*, 91 : 2, 241-262.
- Chamberlin, E. (1950), Product heterogeneity and public policy, *American Economic Review*, 40 : 2, 85-92.
- Chamberlin, E. (1962), *The theory of monopolistic competition*, 8^{ème} Ed., Cambridge Mass. : Harvard University Press.
- Clark, J.M. (1940), Toward a concept of workable competition, *American Economic Review*, 30 : 2, 241-256.
- Curien N. et Gensollen, M. (1987), De la théorie des structures industrielles à l'économie des réseaux de télécommunication, *Revue Economique*, 2, 521-578.
- Curien, N. (2005), *Economie des réseaux*, Ed. La Découverte, Collection Repères, Paris.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, New York : The free press.
- Demsetz, H. (1982), Barriers to Entry, *American Economic Review*, March, 47-57.
- Fellner, W. (1949), *Competition among the few*, New York : Knopf.
- Fellner, W. (1950), Collusion and its limits under oligopoly, *American Economic Review*, 40: 2, 54-62.
- Ghemawat, P. (1986), Sustainable advantage, *Havard Business Review*, Sept.–Oct., 53-58.
- Hurdle, G.J., Johnson, R.L., Joskow, A.S., Werden, G.J., et Williams, M.A. (1989), Concentration, potential entry, and performance in airline industry, *Journal of Industrial Economics*, 38 : 2, 119-139.

- Jeanblanc, P. (1981), *L'industrie Européenne des fibres synthétiques. La concurrence oligopolistique face à la crise*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences Economiques, Université Toulouse 1.
- Jeanblanc P., et Verdié, J.F. (1997), Des stratégies de rupture à l'hypercompétition: une analyse du groupe André dans l'industrie des biens d'équipement de la personne, *Conférence AIMS*, Montréal.
- Markham, J.W. (1951), The nature and significance of price leadership, *American Economic Review*, 41 : 5, 891-906.
- McGowan, F. et Seabright, P. (1992), Deregulating European airline, *Economic Policy*, Europe 1992, 4 : 9, 283-344.
- Osborne, D.K. (1964), The role of entry in oligopoly theory, *The Journal of Political Economy*, 386-402.
- Pavaux, J. (1995), *Le transport aérien à l'horizon 2020: Eléments de réflexion et de prospective*, Paris, Presses de l'Institut du Transport Aérien.
- Robinson, J. (1975), *L'économie de la concurrence imparfaite*, Finance et Economie appliquée, Vol. 49, Dunod : Paris.
- Sabourin, V. et Fagnan, M.D. (2000), Les pratiques stratégiques et le développement d'avantages concurrentiels structurels dans un contexte de déréglementation, *IXème Conférence de l'AIMS*, Montpellier.
- Samuelson P.A. et Nordhaus, W.D. (1992), *Micro-Economie*, Les Editions des Organisations, 14^{ème} ed., Paris.
- Scherer, F.M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, U.S.A. : Houghton Mifflin Company, Boston.
- Stigler, G. (1968), Barriers to entry, economies of scale, and firm size, in G; Stigler, *The Organization of Industry*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwing.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.