

# Chapitre 3

## L'entreprise et son environnement



École Supérieure en Sciences et  
Technologie de l'Informatique  
et du Numérique

**Zidelkhil Halim**  
Docteur en Sciences économiques

### Objectif du chapitre

Ce chapitre a comme objectif d'initier l'étudiant à l'environnement de l'entreprise que ce soit interne qu'externe. Cela lui permettra de se positionner à la place du chef d'entreprise et de réfléchir à comment contourner les contraintes auxquelles une entreprise sera confrontée. Il sera question ainsi d'analyser la structure du marché et la prise de décision sous une analyse SWOT. En outre il sera question de comprendre les formes de cohabitation des entreprises sur les différents marchés afin d'acquérir les reflexes nécessaires pour positionner son entreprise.



École Supérieure en Sciences et Technologie de l'Informatique et du Numérique

## CHAPITRE III

### L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

---

#### **SECTION 1 : L'analyse de l'environnement de l'entreprise par l'entreprise**

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments qui affectent l'entreprise et qui sont à la fois de nature interne et externe. Ainsi, si nous voulons avoir une idée claire de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et y trouver sa place, il faut en analyser toutes les facettes.

##### **1.1 L'environnement interne**

Touche des éléments sur lesquels l'entreprise possède un certain niveau de contrôle. Ils peuvent être des forces ou des limites.

Il met en évidence les compétences dont l'entreprise peut tirer parti et les faiblesses qu'elle cherche à pallier. L'exercice consiste donc à faire une analyse approfondie des forces et faiblesses de différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte des ressources de chacune : Finances et comptabilité ; Marketing ; Ressources humaines ; Production et R&D et Management.

Voici à titre d'exemples quelques éléments que vous pouvez étudier dans les deux fonctions suivantes représentant des Variables de l'environnement interne :

- **Ressources humaines Qualité du personnel** : formation, expertise ; Compétence des cadres de l'entreprise ; Climat interne : syndicat, entente collective ; Accès à la main-d'œuvre qualifiée et adéquate et Répartition des tâches.
- **Management (direction) Structure de l'entreprise** : Système de gestion planification, contrôle, évaluation ; Sous-traitance, délégation des responsabilités; Interrelation entre les fonctions.

##### **1.2 L'environnement externe**

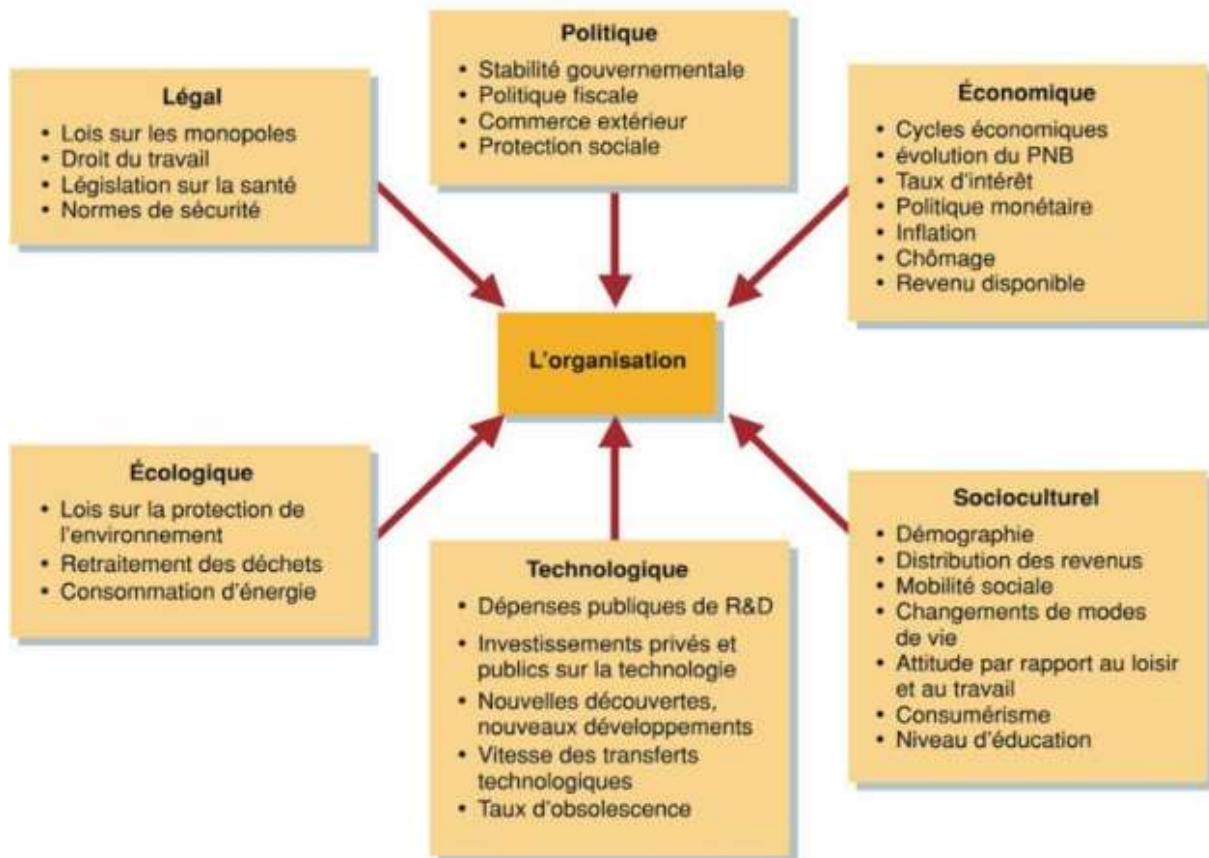
Composé de facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise. Ils peuvent être des opportunités ou des menaces.

Plusieurs facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle influencent aussi l'orientation de l'entreprise. Vous devez donc analyser sommairement les facteurs externes de l'environnement qui ont ou pourraient avoir une influence sur

les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise ainsi que sur sa situation dans le marché. L'analyse de l'environnement externe vous conduira à identifier les opportunités externes de marché ainsi que les menaces externes pouvant affecter les opérations de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

Voici quelques exemples de facteurs externes et d'éléments à analyser qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise.

### SCHEMA 1 Les variables PESTEL



L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Legal.

**1.2.1 L'environnement Politique « P »:** Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.. Climat politique ; Accords internationaux (Libre-échange, OMC, KYOTO) ; Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ; Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux. 7

**1.2.2 L'environnement Economique « E »:** Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise. On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de « plusieurs capitalismes ». En effet, le **capitalisme économique** diffère considérablement du **capitalisme financier**. La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays. En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence — celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation. Si vous visez le marché des « particuliers », vous pouvez analyser des phénomènes tels que : **Taux de chômage** ; Croissance du travail autonome ; **Pouvoir d'achat**, revenu familial ; Mode de consommation (accès au crédit, facilité de paiement). Si vous visez plutôt les entreprises vous pourrez analyser les éléments suivants : L'accès aux **matières premières**, aux ressources humaines qualifiées, et aux ressources financières ; L'impact des unions économiques comme l'Union économique européenne ; **Croissance** du pays et croissance mondiale ; Approvisionnement énergétique ; Nature de l'industrie (**oligopole**, **monopole**, **libre concurrence**) ; Conditions du **marché**.

**1.2.3 L'environnement socioculturel « S »:** Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Cevital, Candia...) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des **investissements directs à l'étranger** IDE, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. A titre d'exemple voici quelques variables de cet environnement : Comportement d'achat ; Tendances démographiques (vieillissement de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ; Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ; Codes d'éthiques ; Valeurs, aspirations, croyances ; Groupes de pressions et de protection des consommateurs ; Aspirations nationales ; État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ; Scolarité / décrochage scolaire.

**1.2.4 L'environnement technologique « T »:** Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la **compétitivité** de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de

l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « **veille technologique** » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

**1.2.5 L'environnement écologique « E » :** Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques antipollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité ! Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol) ; Infrastructure de transport ; Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

**1.2.6 L'environnement légal « L » :** Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ; L'Etat règle l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs. De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

### **1.3 Les caractéristiques de l'environnement actuel**

Pour comprendre l'évolution des théories et des pratiques de gestion, il faut d'abord comprendre les nouvelles caractéristiques qui caractérisent l'environnement actuel

#### **1.3.1 Mondialisation, technologie et évolutions sociologiques**

**La mondialisation** : elle correspond à une extension du champ d'action géographique des entreprises ou organisation. Toutes les régions du monde sont touchées par la mondialisation. L'image actuelle de l'économie mondiale se fonde

sur les trois pôles : la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud-Est.



**La technologie** : l'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques et la technologie. Les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, durant un temps, d'exploiter un avantage concurrentiel. Les transferts de technologie sont nombreux entre entreprises de tous les pays.

**L'impact des évolutions sociologiques** : on constate une évolution des mentalités et des demandes des clients des consommateurs et plus largement des citoyens vers la qualité et vers un comportement plus individualiste. La conception du travail a changé (émergence du télétravail, etc.) ; l'augmentation des niveaux de vie avec une exacerbation des activités de consommation par rapport aux autres activités sociales. L'imbrication des cultures qui provoque simultanément une diversité des produits disponibles ; par exemple la multiplication des restaurants à cuisine exotique et une homogénéisation des modes de vie avec l'émergence de marques mondiales (Coca-Cola, Microsoft, Sony, etc.).

### 1.3.2 Le développement durable et nouveaux risques

Dans la décennie 70, les effets néfastes des activités productives sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète en 1989 le Premier ministre norvégien a défini le développement durable, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Ainsi, les entreprises doivent tenir compte de ces nouvelles contraintes et doivent devenir responsable socialement. La notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient un axe stratégique de l'entreprise. Cela s'est fait progressivement :

- \_ Première étape : faire un diagnostic social et environnemental par rapport aux conditions de travail, anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre ;
- \_ Deuxième étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives ;
- \_ Troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier les pratiques. Les entreprises affrontent, aujourd'hui de nouveaux risques dans de nombreux domaines : réglementaires, technologiques, organisationnel, stratégique et économique, humains et environnementaux. Face à cette nouvelle dimension à prendre en compte, les entreprises mettent en place la gestion des risques ; les entreprises s'arment de plus en plus d'outils, de procédures, de système d'information, de modes de gestion pour essayer de prévoir, d'anticiper, d'évaluer, de piloter et cela tout en sachant qu'aucun risque ne peut être géré complètement et parfaitement.

## Section 02 : L'analyse SWOT comme interaction entre l'environnement interne et externe de l'entreprise

### 2.1 Définition :

L'analyse **SWOT** est une méthode ou un outil d'analyse stratégique de l'entreprise pouvant être utilisé dans le domaine du marketing pour une entreprise ou un produit.

Le terme SWOT employé dans l'expression, analyse SWOT ou matrice SWOT, est un acronyme dérivé de l'anglais : pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces). Son équivalent en français est donné par : analyse MOFF «Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses » ou analyse AFOM «Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces» ou encore analyse FFOM « Forces Faiblesses Opportunités Menaces».

Le terme SWOT désigne un outil très apprécié des analystes (consultants, économistes ou financiers) car il peut répondre simplement à un double usage :

- Un état de l'existant : une situation, un environnement.
- Le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet.
- L'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie. L'outil SWOT est également apprécié sinon exigé par les décideurs car le résultat produit par l'outil (matrice SWOT) est le parfait résumé (global, qualifié et hiérarchisé) des éléments à prendre en compte pour une bonne décision

## 2.2 Comment faire l'analyse SWOT de l'entreprise ?

L'analyse **SWOT** ou **FFOM** en français est un outil extrêmement utile pour comprendre et faciliter les prises de décisions dans les entreprises et organisations. Le **FFOM** est un acronyme qui signifie forces, faiblesses, opportunités, menaces. L'analyse FFOM fournit un cadre pour revoir la stratégie, la position et la direction d'une entreprise ou les propositions d'affaires, ou toute autre idée.

Utilisez FFOM pour l'évaluation de la planification d'affaires, la planification stratégique, le marketing, le développement des produits et des études de marché. Vous pouvez également utiliser L'analyse FFOM pour des exercices en équipe. Le modèle est généralement présenté comme une grille, composée de quatre sections: forces, faiblesses, opportunités et menaces. Le modèle ci-dessous comprend des exemples de questions dont les réponses doivent être insérées dans la section vide de la grille. Les questions sont des exemples, ou des points de discussion, et peuvent évidemment être modifiées en fonction du sujet de l'analyse. Il est important d'identifier clairement l'objet d'une analyse FFOM.

**TABLEAU 1**  
**Matrice SWOT**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacités?</li> <li>* Avantages de la proposition</li> <li>* Les avantages concurrentiels ?</li> <li>* Proposition unique de vente</li> <li>* Ressources, biens, personnes</li> <li>* L'expérience, les connaissances, données</li> <li>* Réserves financières, les rendements probables?</li> <li>* Marketing, distribution, sensibilisation ?</li> <li>* Les aspects novateurs?</li> <li>* Lieu et géographie</li> <li>* Prix, valeur, qualité?</li> <li>* Accréditations, qualifications, certifications</li> <li>* Processus, systèmes, NTIC</li> <li>* Cultures, attitudes, comportements ?</li> <li>* Gestion, succession ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Faiblesses de la proposition?</li> <li>* Lacunes dans les capacités ?</li> <li>* Manque de force concurrentielle ?</li> <li>* Réputation, présence?</li> <li>* Finance?</li> <li>* Vulnérabilités connues ?</li> <li>* Délais, pressions ?</li> <li>* Flux de trésorerie, fonds de démarrage?</li> <li>* La continuité, la robustesse de la chaîne d'approvisionnement ?</li> <li>* Effets sur les activités de base, les distractions ?</li> <li>* Fiabilité des données, du plan de prévisions?</li> <li>* Le moral, l'engagement, le leadership ?</li> <li>* Accréditations, etc ?</li> <li>* Des procédés et des systèmes?</li> <li>* Gestion, de la succession ?</li> </ul>

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* L'évolution du marché?</li> <li>* Vulnérabilités des concurrents?</li> <li>* le changement de l'industrie ou les tendances de style de vie?</li> <li>* Le développement technologique et l'innovation?</li> <li>* influences mondiales?</li> <li>* Nouveaux marchés, verticaux, horizontaux ?</li> <li>* les marchés cibles?</li> <li>* Géographie, exportation, importation?</li> <li>* Nouvelle Proposition Unique de Vente?</li> <li>* Tactiques - surprises, importants contrats?</li> <li>* Développement de produits ?</li> <li>* L'information et la recherche ?</li> <li>* Les partenariats, les organismes, la distribution?</li> <li>* Les volumes, la production, les économies?</li> <li>* Saisons, conditions météorologiques, influences de la mode ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Effets politiques ?</li> <li>* Effets du pouvoir législatif ?</li> <li>* Effets environnementaux ?</li> <li>* Développements informatiques ?</li> <li>* Intentions des concurrents ?</li> <li>* La demande du marché ?</li> <li>* Les nouvelles technologies, services, idées ?</li> <li>* Contrats importants et partenaires?</li> <li>* Le maintien des capacités internes ?</li> <li>* Obstacles rencontrés ?</li> <li>* faiblesses insurmontables?</li> <li>* La perte de personnel clé?</li> <li>* Soutien financier durable?</li> <li>* Economie - nationale, étrangère?</li> <li>* Saisons, effets météorologiques ?</li> </ul>

Source : [www.conseilenterprises.com](http://www.conseilenterprises.com) .

### Remarque :

Une analyse FFOM peut être utilisée pour d'évaluer : \* une société ( sa position sur le marché , la viabilité commerciale , etc ) \* une méthode de répartition des ventes \* un produit ou une marque \* une idée d'entreprise \* une option stratégique, comme la saisie d' un nouveau marché ou le lancement d'un nouveau produit \* une occasion de faire une acquisition \* un éventuel partenariat \* Un changement de fournisseur \* l'externalisation d'un service, une activité ou de ressources \* une opportunité

d'investissement Assurez-vous de décrire l'objet de l'analyse FFOM clairement pour que les personnes contribuant à l'analyse, comprennent le but de l'évaluation et de ses implications.



## Exemples de stratégie SWOT

### Analyse SWOT de Coca-Cola

#### Forces de Coca-Cola

- Plus grosse part de marché dans le monde dans le secteur des boissons non alcoolisées
- Enormes campagnes de marketing et de publicité
- Plus importante chaîne de distribution de boissons
- Clientèle fidélisée
- Pouvoir de négociation des prix avec les fournisseurs
- Forte responsabilité sociale de l'entreprise

#### Faiblesses de Coca-Cola

- Concentration sur la production de boissons gazéifiées
- Portefeuille de produits peu diversifié
- Fortes dettes dues à des acquisitions
- Echec de l'introduction de nouvelles marques possession de marques qui ne rapportent pas assez de revenus

#### Opportunités de Coca-Cola

- Croissance de la consommation d'eau en bouteille
- Croissance de la demande de nourriture et boissons saines
- Croissance de la consommation de boissons non-alcoolisées dans les marchés émergents
- Expansion à travers des acquisitions

#### Menaces de Coca-Cola

- Modification des habitudes de consommation
- Raréfaction de l'eau
- Dollar trop fort
- Réglementations pour faire inscrire des informations compromettantes sur les étiquettes
- Diminution des bénéfices bruts et nets
- Concurrence de la marque PepsiCo
- Marché des boissons gazéifiées saturé

#### Principaux concurrents de Coca-Cola

- PepsiCo
- Dr Pepper Snapple Group
- Nestlé
- Cadbury Schweppes

## Section 03 : Les structures des marchés et principe de concurrence

Dans une économie globalisée Qu'est-ce qu'un marché ? Lieu de rencontre entre l'offre (producteurs, vendeurs) et la demande (consommateurs, acheteurs). Quand la quantité offerte et la quantité demandée sont égales on atteint l'équilibre du marché (une quantité et un prix d'équilibre).

La concurrence notamment le modèle de la CPP (**concurrence pure et parfaite**) repose sur cinq hypothèses (F Knigth 1921) :

- **Atomicité** : les agents économiques sont nombreux et ont une petite taille (atome) : ils vendent ou achètent une petite quantité par rapport à la taille du marché, ils ne peuvent donc pas influencer le prix du marché, ils n'ont donc aucun pouvoir de marché. On dit qu'ils sont preneurs de prix ou **price taker**<sup>1</sup>. Preneur de prix = l'agent économique accepte le prix fixé sur le marché notamment tout producteur est contraint de s'aligner sur le prix du marché. C'est un paramètre sur lequel il n'a pas d'influence. Donc le producteur, preneur de prix, n'a pas de pouvoir de marché.
- **Fluidité** (libre entrée et libre sortie) : tout agent peut entrer ou sortir du marché sans coût (ni obstacle économique, ni obstacle juridique).
- **Homogénéité des produits** : les produits sont identiques aux yeux des consommateurs.
- **Mobilité** : les facteurs de production (capital, travail) peuvent se déplacer librement.
- **Transparence** : tous les agents présents sur le marché ont accès à toutes les informations pertinentes immédiatement et sans coût. Ils ont tous la même information.

Ces cinq conditions constituent un cadre de pensée appelé la CPP ou encore des marchés concurrentiels. Si une des hypothèses de la CPP n'est pas respectée alors il s'agit de marchés imparfairement concurrentiels.

À l'oral : donnez des exemples remettant en cause chaque condition de la CPP. **Atomicité** : Microsoft, industrie ... **Fluidité** : téléphonie mobile : accord de l'Etat avant entrée de Free, taxis : une licence pour exercer la profession. **Homogénéité** : le sourire de la boulangère. **Mobilité** : barrière de la langue. **Transparence** : asymétrie d'information.

### Remarques importantes :

- **Pourquoi les entreprises essaient-elles de réduire la concurrence ?** Afin de pouvoir pratiquer un prix de vente supérieur à celui de la CPP et par conséquent augmenter leurs profits.

---

<sup>1</sup> Faiseur de prix (**price maker**) : l'offreur peut agir sur le prix de vente, il dispose d'un pouvoir de marché pour fixer son prix de vente en fonction de la quantité qu'il produit. Cette situation s'oppose à celle du preneur de prix (**price taker**).

Le modèle de la concurrence pure et parfaite, implique que le prix tend à long terme vers le coût marginal de production, c'est-à-dire le coût de production d'une unité supplémentaire : en effet, si le prix est supérieur au coût marginal, de nouvelles entreprises entreront sur le marché jusqu'à ce que les profits (le profit étant la différence entre le prix et le coût unitaire, multiplié par les quantités) tendent vers zéro. Symétriquement, si le prix est inférieur au coût marginal de production, des entreprises sortiront du marché. Il n'existe donc pas de profits à long terme sur un marché de concurrence pure et parfaite. En contrepartie, la concurrence pure et parfaite garantit aux consommateurs le prix le plus bas possible, les producteurs ne pouvant souhaiter vendre en dessous de leur coût marginal.

- **La CPP garantit-elle aux consommateurs un surplus maximal ?** Le prix est égal au **coût marginal** (les producteurs ne pourront pas vendre en-dessous de ce prix faute de rentabilité).
- **En CPP, seuls les mécanismes de marché déterminent le prix d'équilibre qui s'impose à tous ?** Les vendeurs et acheteurs sont suffisamment nombreux pour qu'aucun d'entre eux ne puisse influer sur les prix.
- **Comment expliquer que prix = coût marginal à long terme ?** - Le prix ne peut pas être inférieur au coût marginal sinon les entreprises ne produiraient pas. - Le prix ne peut pas être durablement supérieur au coût marginal car de nouvelles entreprises seraient attirées par le profit potentiel, elles feraient concurrence aux entreprises déjà présentes sur le marché ce qui feraient diminuer le prix (et donc on revient vers prix = coût marginal) jusqu'à une limite : le prix ne doit pas devenir inférieur au coût marginal
- **Économie globalisée ?** nous raisonnerons dans le cadre d'une concurrence internationale (mondialisation).
- **Stratégies d'entreprise ?** Calculs, tactiques effectués par des entreprises afin de maximiser leurs profits et d'échapper à la concurrence.
- **Politique de (la) concurrence ?** Politique ayant pour objectif de maintenir la concurrence sur un marché (différents moyens d'action : contrôler les ententes, les opérations de concentration, les aides d'État, lutter contre les abus de position dominante et les cartels de producteurs, différentes organisations productives visées : entreprises privées, État).

### 3.1 Dans quelles circonstances les entreprises peuvent-elles exercer un pouvoir de marché ?

**Qu'appelle-t-on le pouvoir de marché ?** Pouvoir de marché = capacité pour l'offreur sur un marché de maintenir les prix à un niveau supérieur au niveau de prix en situation de CPP, capacité d'une entreprise à influencer le prix d'un bien ou d'un service. En situation de CPP le prix = coût marginal. **Donc le pouvoir de marché se mesure par l'écart entre le prix de vente et le coût marginal.**

## A noter

- Le Coût moyen** (= coût unitaire, rapport entre le coût total de production et le nombre d'unités produites) / coût marginal (coût d'une unité supplémentaire produite, coût de la dernière unité produite).
- Économies d'échelle** (définition page 56) : le coût unitaire de production diminue lorsque la quantité produite augmente d'où l'intérêt de produire en masse (à grande échelle). Les économies d'échelle existent notamment dans les activités où les coûts fixes sont élevés : un volume de production plus élevé permet de répartir les coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités. Les économies d'échelle aboutissent à des concentrations horizontales et à la constitution d'oligopole puis surtout de monopole (dans ce cas le monopole est qualifié de naturel). Seules des entreprises de grande taille peuvent alors entrer sur le marché. Quand les rendements sont croissants cela permet de réaliser des économies d'échelle.

## 3.2 La diversité des structures de marché

La structure d'un marché correspond à différents types de marché, classés en fonction du nombre d'offreurs et de vendeurs présents sur ce marché ou classés en fonction des caractéristiques des produits échangés (homogènes ou différenciés). Certaines situations portent des noms particuliers.

### 3.1.1 Différentes structures de marché en fonction du nombre d'agents économiques

**TABLEAU 2**  
**Une typologie des marchés selon le nombre d'agents économiques**

Offre Demande	Une seule entreprise	Quelques entreprises	NOMBREUSES ENTREPRISES
UN SEUL ACHETEUR	Monopole bilatéral (monopsone contrarié)		Monopsone
NOMBREUX ACHETEURS	Monopole	Oligopole	Concurrence

Source : JY Capul, O Garnier, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Hatier, 2011.

**Oligopole** : marché avec quelques (oligo) vendeurs face à une multitude d'acheteurs. Le nombre de vendeurs est peu élevé (automobile, Cola) mais chacun d'entre eux est contraint par ce que font ses rivaux (exemple automobile : toutes les options pour un euro de plus, reprise ancien véhicule, remise, crédit...) sauf si chacun parvient à se démarquer de ses concurrents (image de marque) ou si les vendeurs s'entendent. (Si les vendeurs sont deux, il s'agit d'un duopole.) Lorsque plusieurs entreprises fonctionnent en **collusion**, on parle de cartel ou de trust. Cependant cette pratique est interdite.

**Monopole** : marché avec un seul (mono) vendeur face à une multitude d'acheteurs (La Poste pour lettres 20 grammes). Le vendeur n'a pas de rivaux. Le monopoleur est libre de fixer le prix = il est faiseur de prix. Son pouvoir de marché est maximal. Il ya trois types de monopoles : **le monopole naturel** = forme de monopole justifiée par des conditions techniques – coûts fixes élevés– qui font que des entreprises concurrentes ne seraient pas rentables), **le monopole légal** = forme de monopole protégé par des règlements administratifs et **le monopole d'innovation** (résultant de la fabrication par l'entreprise d'un nouveau produit, il s'agit d'un monopole temporaire, car l'innovation est rapidement imitée par d'autres entreprises).

#### Questions de réflexion pour les étudiants :

1. L'entreprise en situation de monopole est-elle totalement libre de fixer ses prix ? On pourrait penser qu'en l'absence de concurrents, le monopole fixe des prix exorbitants. Néanmoins avec de tels prix, les perspectives de profits sont si fortes que cela peut conduire à l'entrée de concurrents. De plus le risque est de ne pas avoir de clients. L'entreprise en situation de monopole est confrontée à des contraintes : fonction de production + fonction de demande des consommateurs. Le prix ne doit pas être prohibitif car les consommateurs pourraient se tourner vers des substituts (exemple : SNCF : concurrence de la voiture, des compagnies aériennes). Plus les prix s'élèvent, moins la demande est forte : en général l'élasticité prix de la demande est négative : prix et quantité demandée varient en sens opposé donc graphiquement la fonction de demande est décroissante.
2. Le pouvoir horizontal aboutit à la constitution d'un oligopole (voire un duopole). Dans ce cas l'entreprise fixe ses prix à un niveau plus élevé qu'en situation de concurrence. Le pouvoir vertical permet de se procurer les consommations intermédiaires à un prix plus bas : cela peut permettre d'accroître ses profits pour ensuite innover (possibilité d'aboutir à un monopole d'innovation). Le pouvoir **congloméral**, en diversifiant les risques, peut également permettre aux entreprises d'augmenter leurs profits et d'investir afin d'innover.

### 3.1.2 Différentes structures de marché en fonction des produits

Les entreprises peuvent se démarquer non pas sur le prix mais sur la qualité des produits : c'est la différenciation des produits.

TABLEAU 3

#### Une typologie des marchés selon l'homogénéité ou la différenciation des produits

	Un vendeur	Quelques vendeurs	De nombreux vendeurs
Produit homogène	Monopole homogène	Oligopole homogène	Concurrence parfaite
Produit différencié	Monopole différencié	Oligopole différencié	Concurrence monopolistique

Source : Jean Gabszewicz, *La concurrence imparfaite*, La Découverte, Repères, 2003.

**Produit différencié** : produits proposés sur un marché ont des caractéristiques différentes réelles (ex : variété des céréales pour le petit déjeuner : avoine, blé) ou supposées (ex : lessives). Ces caractéristiques sont liées à la qualité, au design, au SAV... Exemples : chaussures de sport avec bulle d'air, frigo avec design particulier, service compris dans vente de produits électroménagers : livraison gratuite, ...

#### Pourquoi les entreprises peuvent-elles choisir de différencier leurs produits ?

En quoi est-ce une stratégie ? Les entreprises peuvent choisir de différencier leurs produits afin d'échapper à la concurrence et aboutir à une situation appelée « concurrence monopolistique » ce qui équivaut à une situation de quasi-monopole et doit permettre d'augmenter le pouvoir de marché.

C'est une stratégie puisque l'entreprise a fourni des efforts afin de différencier (réellement -SAV, qualité- ou dans les représentations des consommateurs : rôle de la publicité) son produit et surtout dans le but d'augmenter son pouvoir de marché. On a bien l'idée de calcul effectué par l'entreprise. Cette stratégie s'appelle la différenciation des produits. Le rôle de la publicité peut être important dans cette stratégie : parfois le produit est intrinsèquement le même (ex : lessives). Exemple de structure de marché où la concurrence est monopolistique : les ordinateurs portables, l'automobile (un constructeur peut être en situation de monopole sur un créneau précis, grâce à des caractéristiques spécifiques).

### 3.2 Les stratégies permettant l'exercice d'un pouvoir de marché par les entreprises

Nous limiterons ce cours à trois stratégies possibles dans le cadre de la concurrence imparfaite : La concentration, l'émergence de barrières à l'entrée (ici

aussi les autorités de la concurrence exercent un contrôle) et les stratégies de prix des monopoles discriminants.

### 3.2.1 Le lien entre les formes de concentration économique et le pouvoir de marché

La concentration économique est une opération conduisant à l'augmentation de la taille d'une entreprise (fusion, acquisition).

**TABLEAU 4**  
**Les formes de concentration**

Formes de concentration	Définition	Exemples	Effet sur le pouvoir de marché
Horizontale	Firmes exerçant la même activité, fabriquant le même produit	P.S.A. (Peugeot Société Anonyme) : Peugeot, Citroën...	Apparition d'un oligopole. « Fixer un prix proche d'un prix de monopole, ériger des barrières à l'entrée ».
Verticale	Firmes exerçant des activités complémentaires : fournisseurs/clients	Pots en verre/yaourts (contenant/contenu) Entreprise fabriquant des planches/entreprise fabriquant des meubles	Prix des consommations intermédiaires plus bas, hausse de la compétitivité prix ⇒ avantage par rapport à des concurrents non intégrés verticalement
Conglomératale	Firmes ayant des activités diverses, sans lien apparent	Groupe Bouygues (BTP, TF1, téléphone mobile)	Diversification des activités pour augmenter la rentabilité d'un groupe

### 3.2.2 Les barrières à l'entrée limitent la concurrence sur un marché

#### 3.2.2.1 Définition générale d'une barrière à l'entrée

Une barrière à l'entrée désigne un obstacle empêchant l'entrée de concurrents sur un marché. Une barrière à l'entrée permet d'accroître (de conserver) son pouvoir de marché et donc d'accroître ses profits. Elle peut se définir de deux manières : C'est un avantage dont bénéficient les entreprises déjà installées sur un marché qui leur permet de vendre leurs produits à un prix supérieur à celui en situation de CPP sans toutefois attirer des entrants potentiels. C'est un coût que seuls les nouveaux entrants auraient à supporter.

#### 3.2.2.2 la diversité des barrières à l'entrée

Les différentes barrières à l'entrée (Les conditions constitutives des barrières à l'entrée peuvent être de nature structurelle ou stratégique. Les barrières structurelles ont plus à voir avec la situation de base d'un secteur comme les coûts et la demande, qu'avec la tactique menée par des entreprises en place. Des facteurs tels que les économies d'échelle et les effets de réseau peuvent expliquer l'existence de telles

barrières. Il est parfois possible de quantifier les barrières de ce type car on sait d'avance combien coûtera la construction d'une installation efficiente ou l'achat des facteurs de production nécessaires. En revanche, les barrières stratégiques sont créées ou renforcées délibérément par les entreprises en place sur le marché, éventuellement dans une optique de dissuasion. Ces barrières peuvent résulter de comportements comme la signature d'accords d'exclusivité, par exemple. Il est parfois beaucoup plus difficile de mesurer les difficultés qu'un tel comportement peut créer pour les entrants potentiels que de quantifier les barrières structurelles. De surcroît, déterminer s'il faut considérer d'emblée un comportement stratégique comme un moyen de favoriser ou de freiner la concurrence n'est pas toujours chose aisée. D'après l'expérience acquise par les autorités de la concurrence, tel comportement stratégique peut avoir pour objet de contrecarrer la concurrence en relevant les barrières à l'entrée, permettant ainsi aux entreprises en place de préserver leurs parts de marché. Mais dans d'autres cas, un comportement stratégique peut aboutir à la conservation de parts de marché parce qu'il est efficient, même s'il se trouve qu'il entraîne aussi un relèvement des barrières à l'entrée. Les autorités de la concurrence sont parfois confrontées au difficile problème consistant à déterminer quel comportement est propice au jeu de la concurrence et quel autre ne l'est pas quand ces deux types de comportement ont pour effet d'accroître les barrières à l'entrée

#### A/ Quelles sont les formes de barrières à l'entrée ?

Ici 2 formes sont distinguées :

**A.1/ Barrières structurelles** : elles sont consécutives à des caractéristiques du marché, d'une activité : économies d'échelle, coûts fixes élevés, effets de réseau.

**A.2/ Barrières stratégiques** : elles sont renforcées ou créées par les entreprises pour empêcher l'entrée de concurrents : innovation (brevets, licences) mais aussi « dissuasion » (exemples pour illustrer : capacités excédentaires, prix prédateurs).

La stratégie de dissuasion fonctionne bien s'il existe des coûts irrécupérables. Les coûts irrécupérables sont des coûts fixes qui ont déjà été engagés et ne peuvent être récupérés (repris). Ces coûts sont liés à certaines activités exigeant des actifs spécialisés qui ne peuvent pas facilement être affectés à d'autres usages. Les marchés de l'occasion pour ces actifs sont donc limités. On peut citer comme exemples de coûts irrécupérables les investissements dans des équipements ne pouvant permettre de fabriquer qu'un produit donné, la mise au point de produits pour des clients donnés, les dépenses de publicité, de formation et de recherche et de développement.

**Exemples** : Prix prédateurs : une entreprise déjà présente sur le marché propose un prix de vente inférieur au coût de production de son concurrent potentiel. (Pratique

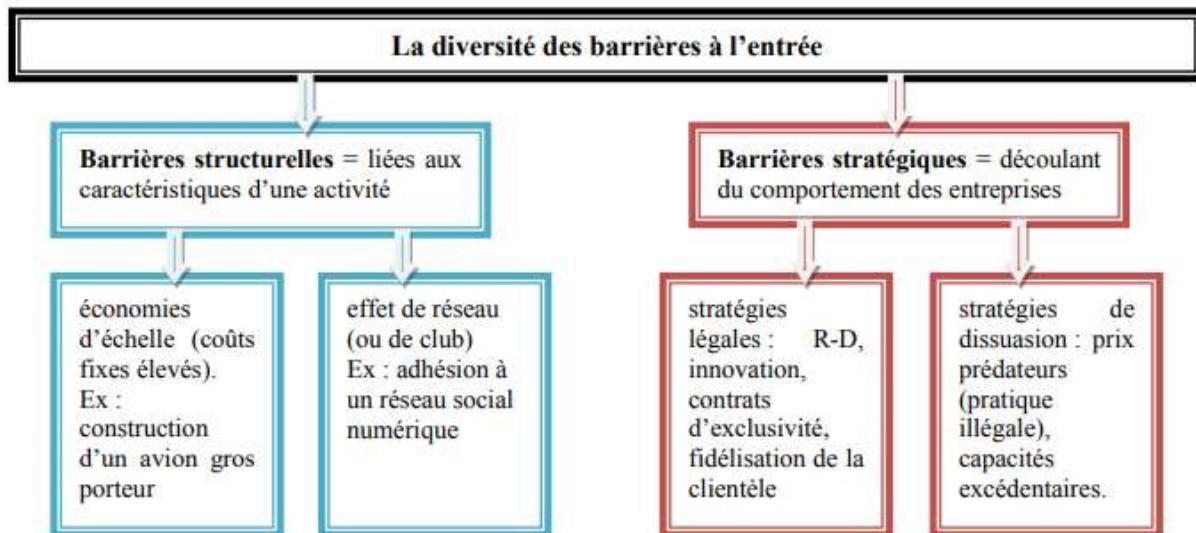
illégale difficile à prouver par les tribunaux). Capacités excédentaires : une entreprise installe plus d'équipements productifs que nécessaire : elle laisse croire à ses concurrents potentiels qu'elle augmentera ses capacités de production s'ils entrent. Dans quelles conditions cette stratégie de dissuasion peut-elle fonctionner ? Il faut que la menace soit crédible (pas de rupture de stock sinon les concurrents penseront que les capacités excédentaires n'existent pas), les clients doivent également préférer l'entreprise déjà installée (rôle de la réputation de la marque ou encore stratégie de fidélisation de la clientèle).

### Remarque :

- **Certaines des barrières à l'entrée sont dues aux entreprises, d'autres à l'État :** barrières juridiques ou réglementaires comme le respect de normes de sécurité (barrière juridique structurelle), comme les brevets (barrière juridique stratégique) ou des réglementations pour exercer un métier (licence des chauffeurs de taxi, numerus clausus en faculté de médecine).
- **Pour chacun des exemples suivants dites de quelle forme de barrière à l'entrée il s'agit :** 1700 brevets déposés par Nestlé pour protéger les dosettes de Nespresso : barrière stratégique Construction d'un réseau de chemin de fer barrière structurelle Accords d'exclusivité TF1-France Télévisions -Canal+ pour retransmettre la coupe du monde de rugby barrière stratégique Construction d'un avion gros porteur barrière structurelle
- **Comment ériger des barrières stratégiques ?** Grâce à l'innovation (donc aux investissements en R-D), à des campagnes de publicité (c'est un investissement immatériel). Ces investissements font partie des coûts irrécupérables.
- **Quels peuvent être les effets des barrières à l'entrée pour les consommateurs ?** Effets contradictoires : -situation de monopole aboutissant à des prix plus élevés donc moins de pouvoir d'achat, de bien-être (on retrouve ici la conception pessimiste de la concurrence qui oppose bien-être des consommateurs et pouvoir de marché des firmes). -pour dissuader les nouveaux entrants les entreprises présentes peuvent aussi vendre à des prix très bas (prix prédateurs), innover. Par conséquent les consommateurs ne seraient pas lésés (du moins à court terme). (Ici il s'agit de la conception optimiste de la concurrence : la concurrence est un processus auto-entretenue et dynamique de sélection des entreprises les plus efficaces)

## SCHEMA 2

### Récapitulatif sur la variété (diversité) des barrières à l'entrée



**Effets de réseau** (ou effet de club) : situation dans laquelle l'acquisition d'un nouveau client accroît la satisfaction des clients existants, rendant l'ensemble du réseau plus attractif.

### 3.2.3 Les stratégies de prix des monopoles discriminants

**Un monopole discriminant** est un monopole (un seul vendeur face à une multitude d'acheteurs) qui pratique une discrimination notamment en vendant un bien homogène à des prix différents soit à un même individu (= politique de prix non linéaire, par exemple : ristournes) soit à des individus ou des groupes d'individus différents (par exemple en fonction de l'âge, du statut : chômeur, étudiant...) Cette pratique est appelée la discrimination par les prix ou discrimination tarifaire. NB : parfois le produit peut être légèrement différent (ex : confort du siège dans les transports : 1ère et 2ème classes sur le même vol) mais les prix seront très différents et la différence de prix sera supérieure à la différence de coût.

Pourquoi pratiquer des prix différents alors que le produit est le même ? Afin de capter le maximum de clients : l'entreprise joue sur les différentes élasticités prix de la demande et capte le surplus de chaque consommateur, les consommateurs n'ont pas tous le même budget ni les mêmes préférences, goûts ; et donc afin de maximiser les profits.

Il existe trois formes de discrimination tarifaire. La discrimination par les prix du premier degré consiste à faire payer à chaque consommateur son prix de réserve autrement dit le prix maximal qu'il est prêt à payer (= discrimination parfaite, stratégie quasiment impossible à mettre en œuvre). La discrimination par les prix du

deuxième degré consiste à discriminer en fonction de la quantité consommée en faisant payer plus cher les premières unités consommées. La discrimination par les prix du troisième degré consiste à faire payer des prix différents à des catégories de consommateurs différentes.

**TABLEAU 5**  
**Les stratégies des monopoles discriminants**

<b>Ex de discrimination tarifaire</b>	<b>Explications</b>	<b>Exemples</b>
1 <sup>er</sup> degré selon AC Pigou (Pourrait-on dire « à la tête du client » ??)	Faire payer à chaque consommateur son prix maximal de réserve afin de capter le surplus du consommateur	Difficile à établir mais peut-être davantage possible avec le « Big Data » : proposition de prix en fonction du profil de l'internaute
2 <sup>ème</sup> degré selon AC Pigou En fonction de la quantité achetée, du volume	Faire payer plus cher les premières unités consommées (cela peut être en un seul achat ou en plusieurs achats : système de remise)	3 baguettes achetées, la 4 <sup>ème</sup> est gratuite, lot de 2 : réduction de 20 % sur le 2 <sup>ème</sup> produit SNCF : carte fréquence (plus de 3 voyages par an) Carte de fidélité : x % de réduction si 10 achats dans l'année
3 <sup>ème</sup> degré selon AC Pigou En fonction de plusieurs catégories de consommateurs	Faire payer des prix différents en fonction de catégories de consommateurs (catégories établies à partir de différents critères : âge, statut). L'entreprise doit veiller à ce que les différentes catégories ne revendent pas le produit.	Cinémas, musées nationaux : moins de 18 ans, étudiant, chômeur. Billets de train SNCF : carte jeune (12 à 27 ans), carte senior + (plus de 60 ans), carte enfant + (au moins 4 personnes dont un enfant de moins de 12 ans)
En fonction de périodes (jour/nuit, périodes pleines/creuses)	Faire payer des prix différents en fonction du moment auquel la consommation a lieu.	Tarif électricité (heures pleines/creuses : cf. facture EDF) Tarif train (période de forte/faible affluence) Location gîte (vacances scolaires/hors vacances)

Donnez des exemples d'activités pratiquant la discrimination par les prix et précisez le critère de tarification. Téléphone portable (forfaits pour les jeunes/ pour les professionnels), cinéma et musée (tarif moins de 18 ans, tarif chômeur), billets de train (moins de 25 ans, plus de 60 ans). Souvent les critères sont l'âge, le statut (chômeur, étudiant, professionnel). Électricité : tarif différent selon le moment de la journée (heures pleines, heures creuses).

#### **Remarque :**

Quelles peuvent être les conséquences de la discrimination par les prix sur les consommateurs ? Discrimination en fonction de la quantité consommée : cela fait diminuer le prix par unité achetée (cela conduit-il à une surconsommation ? exemple de l'eau) Discrimination en fonction de la clientèle : certains consommateurs peuvent accéder à des produits qui jusqu'à alors pouvaient être trop chers pour eux.

### Exemple :

Tarification dans les transports : discrimination par les prix dans les compagnies aériennes low cost. Si un avion comprend 160 sièges et si la demande est forte, il n'est pas possible à court terme d'accroître le nombre de places. Le prix devient alors la principale variable d'ajustement. [...] La discrimination [tarifaire] consiste à identifier différents groupes de clients qui n'ont pas la même capacité à payer et à leur proposer un prix différent pour le même produit ou service. [...] Supposons qu'une compagnie low cost dispose d'un avion de 150 places. Pour simplifier le calcul, nous supposerons que les coûts d'exploitation sont nuls. La compagnie low cost a deux types de clientèles sur le même vol : - 50 touristes qui sont prêts à payer au maximum 120 euros pour un billet ; - 100 hommes d'affaires qui sont prêts à payer jusqu'à 300 euros.

- Calculez la recette totale de l'entreprise si la compagnie pratique un tarif unique : 300 euros.

$300 \text{ euros} \times 100$  (seuls les businessmen achètent un billet) = 30 000 euros mais il reste 50 places inoccupées dans l'avion.

- Calculez la recette de la compagnie aérienne si elle pratique deux prix différents : 120 euros pour les touristes et 300 euros pour les hommes (et femmes !) d'affaires.

$$(300 \times 100) + (120 \times 50) = 36\,000 \text{ euros}$$

Que conclure de ces deux situations ? Il est plus rentable pour l'entreprise de pratiquer une discrimination par les prix. Il s'agit bien d'un monopole discriminant : le service est le même (une seule classe) mais le prix n'est pas le même selon le statut du client.

Mais un problème se pose aussitôt : rien n'empêche les hommes d'affaires d'acheter... des billets pour touristes ! Dans ce cas de figure tous les passagers paient 120 euros et la recette est seulement de 18 000 euros. Pour prévenir ce risque, la compagnie aérienne peut recourir à deux méthodes :

- imposer des conditions à l'achat du billet à 120 euros : par exemple, imposer un week-end entre l'aller et le retour, ne pas rembourser le billet en cas d'annulation par le client, mettre une forte pénalité pour le changement de la date de départ, etc. Ces conditions vont sans doute dissuader les hommes d'affaires d'acheter ce type de billet ;

- vendre les cinquante premières places à 120 euros puis mettre les cent autres places au prix de 300 euros. Le risque que les hommes d'affaires achètent les 50 premières places à 120 euros est assez faible car ils prennent en général leur billet au dernier moment. Quant aux touristes, ils ont la possibilité de choisir leur date de vol très à l'avance parce que le motif de leur voyage est plutôt dicté par le loisir (congés d'été par exemple).

.....FIN.....