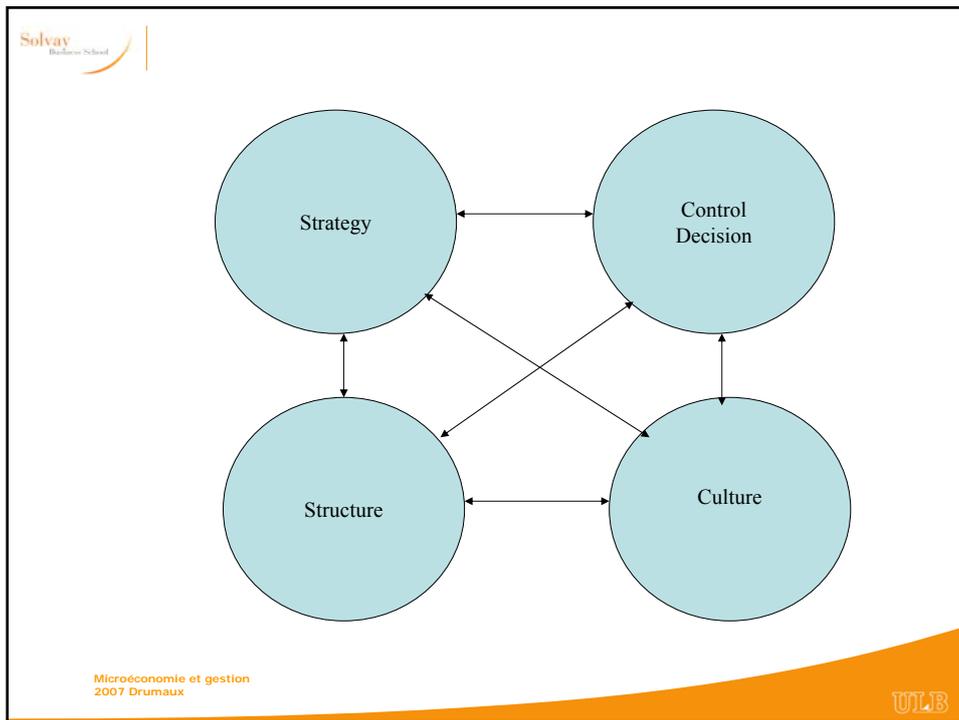


Stratégie & structure de marché

- 8 pourquoi la stratégie?
- 9 stratégies compétitives
- 10 théorie des jeux
- 11 régulation du pouvoir de marché

8. Pourquoi la stratégie?

- Le rôle de la stratégie
- Quelques jalons des modèles
- Stratégie business, stratégie corporate : analyse de cas : La Poste



Solvay Business School

Strategic tools & models

- 1965 Swot or LCAG model
- 1970 Corporate & Business strategies
 - strategic segmentation
 - portfolios analysis (BCG,Mc Kinsey, A.D. Little...)
- 1980 Strategic analysis & competition analysis
 - 5+1 forces model (Porter)
 - Value chain
- 1990
 - Scenarios method
 - Competence based competition (see Kay)

Microéconomie et gestion
2007 Drumaux

UTLB

Strategy levels

Corporate level strategy

formulated by top management to oversee the interests and operations of multi-line corporations
useful to define activities domains

Business-unit strategy

formulated to meet the goals of a particular business

Functional-level strategy

formulated by a specific functional area in order to carry out business unit strategy

Case « La Poste »

- « business » decision end 2002
- « corporate» decision in 2004-2005
- Revisiting decision process

Case "La Poste" : the right decision... from where?

- Independent member of the Board La Poste Sa (2000-2006)
 - Non-executive
 - Designated by Royal Decree
 - Independent from ownership and from direction
- Interests defender of the company La Poste
 - Classical responsibility of the board
 - But State is dominant shareholder, specially for strategically issues

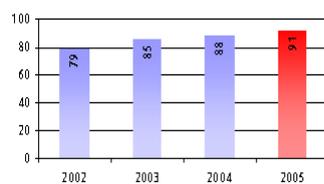
Scale comparison Be-Fr

Sources : Annual Reports 2005 La poste-De post (Be) et La Poste (Fr)

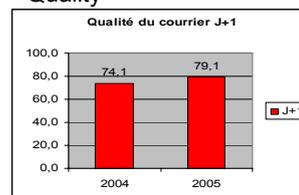
36.000 employees
1300 sales points
Revenues 2005 : 2121,8 Mio €
Profit 2005: -108 Mio € (2004 :40)
50% activity in competition

300.000 employees
17000 sales points
Revenues 2005 : 19 329 Mio €
Profit 2005 : 557 Mio €
64,5 % activity in competition

Quality Qualité du courrier (J+1)

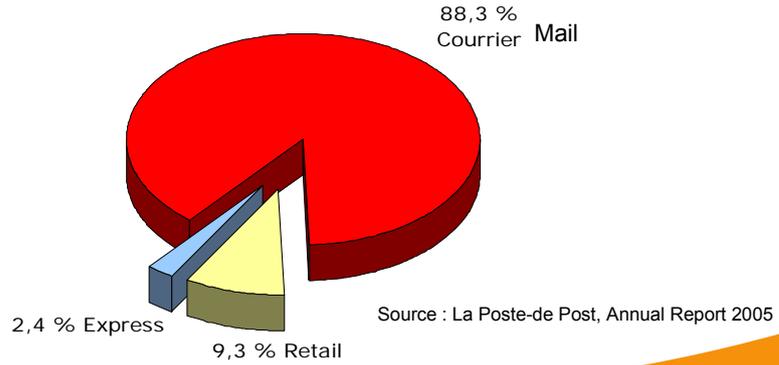


Quality

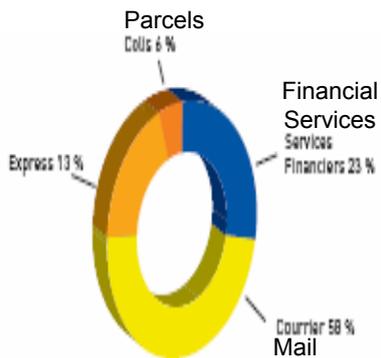


- Mail revenues are dominant in total revenues

% du chiffre d'affaires 2005 (facturation à l'État et "autres" exclue)



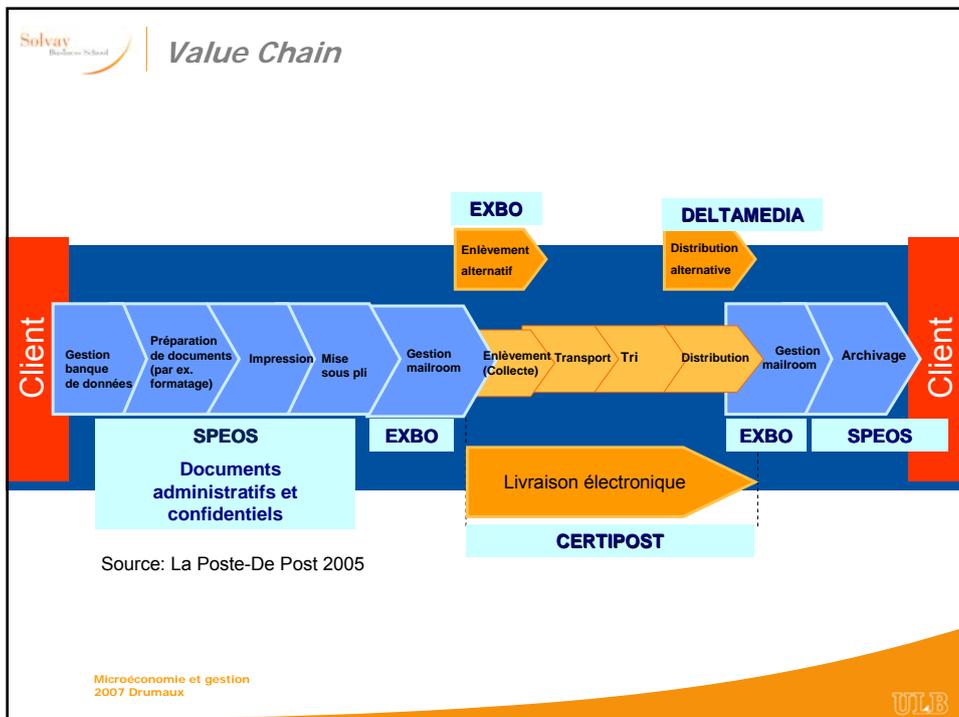
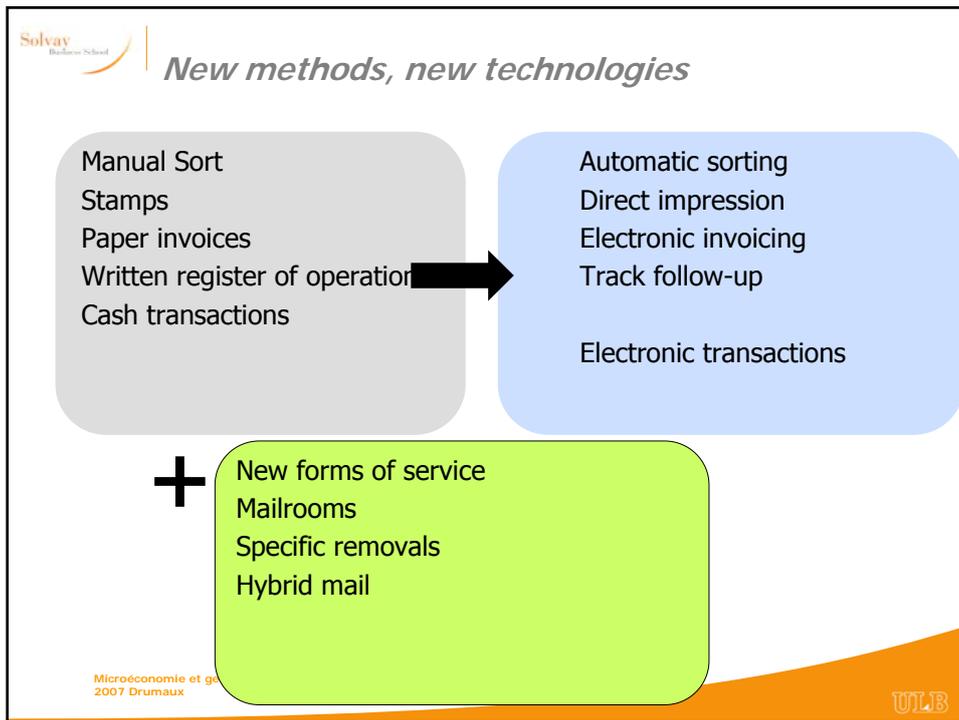
Microéconomie et gestion
2007 Drumaux



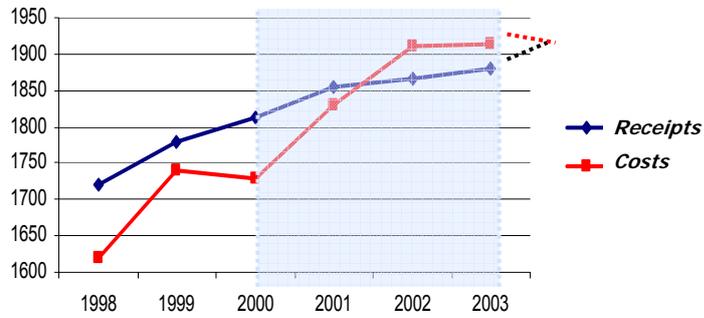
en millions d'euros	2004	2005
COURRIER	10 873	11 242
EXPRESS	2 387	2 534
COLIS	1 097	1 155
SERVICES FINANCIERS	4 292	4 366

Source: La Poste, Annual Reports 2005

Microéconomie et gestion
2007 Drumaux



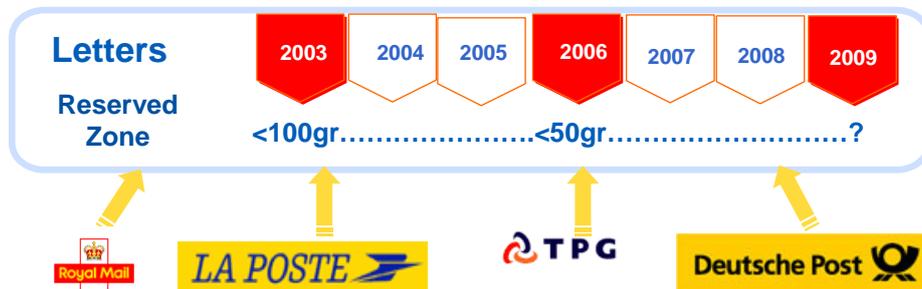
Back to the future in 2002, Belgian Post...

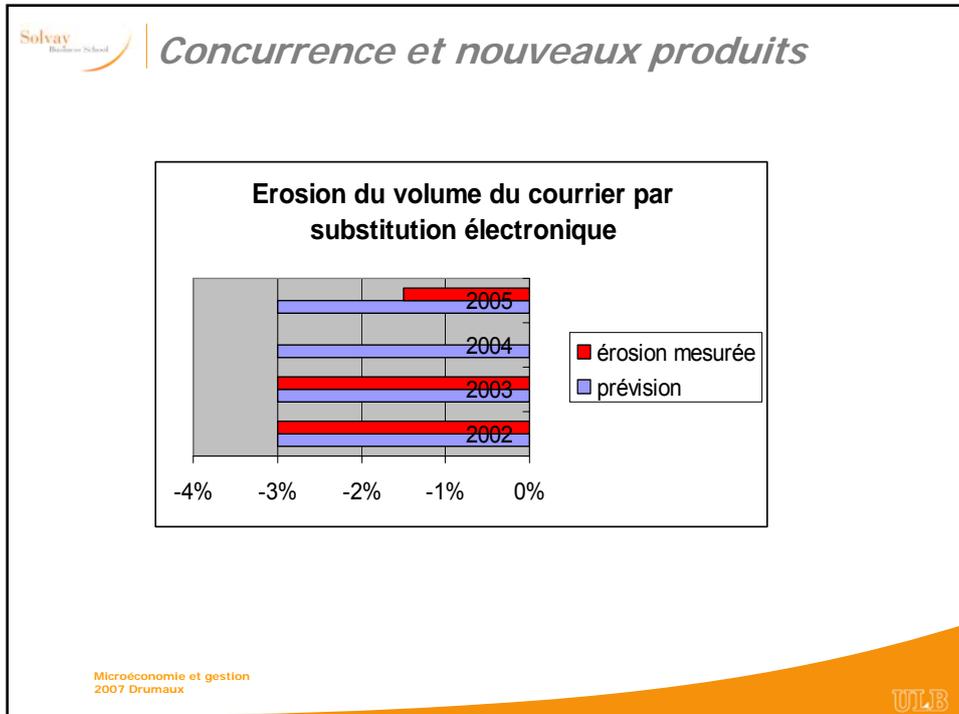
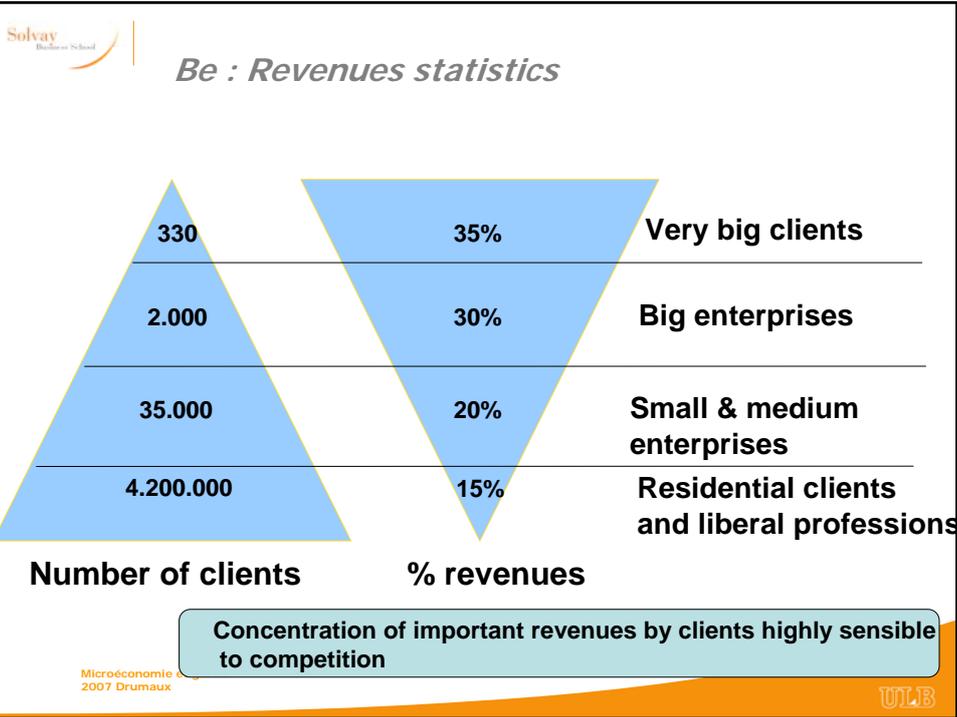


Source: La Poste-De Post, Annual Reports 2000, 2001, 2002, 2003

- Heavy losses in 2002 and 2003

Liberalization and new competitors





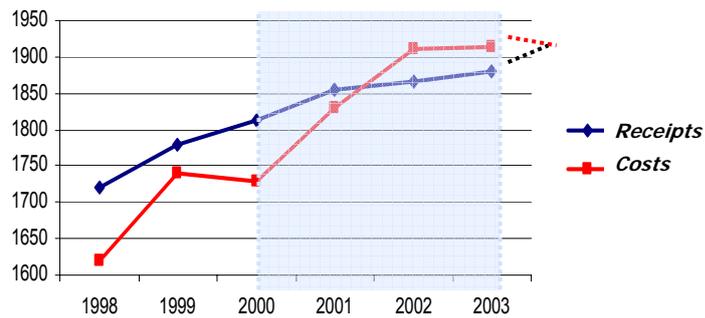
Conclusions in 2002

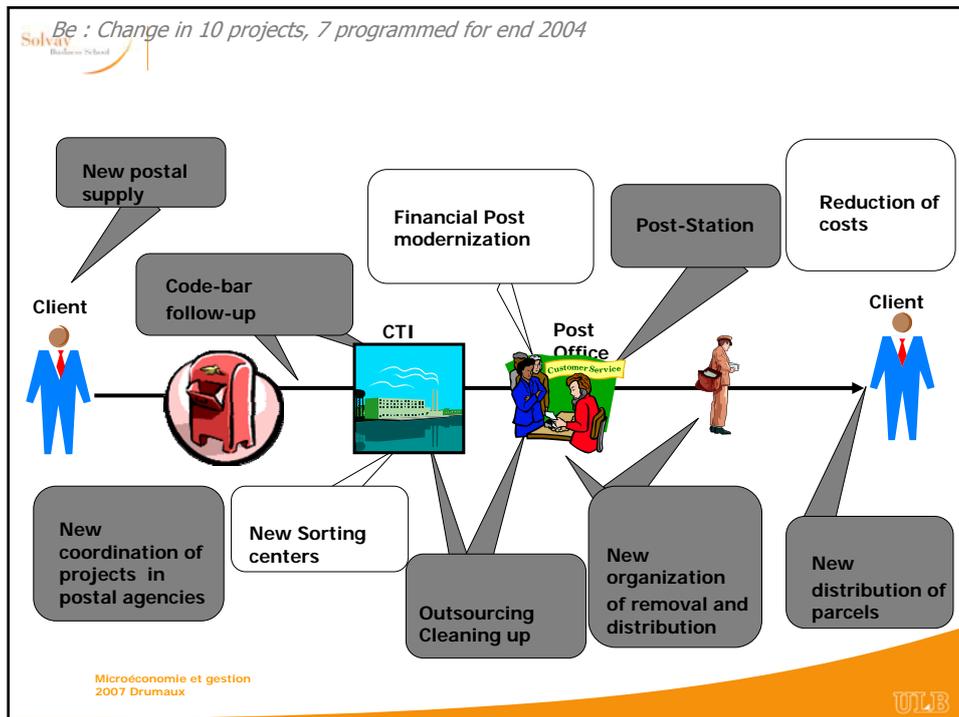
"La Poste" has a future if it adapts at short term,
its structure, its functioning and its costs to the
conditions of a liberalized market



Stake
... a lot to do in a very short
time

What do you do?





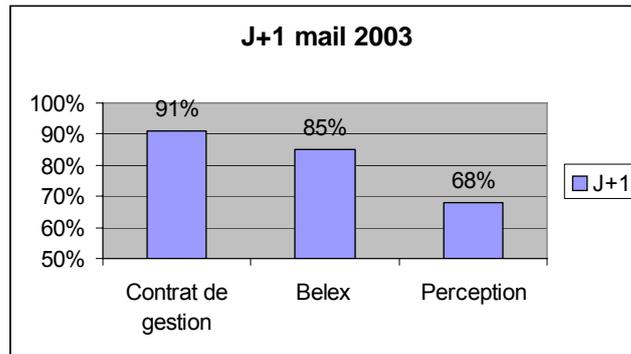
Solvay Business School | **Business decision-making : pricing Prior and Non-Prior**

- Context last trimester 2002
 - Pm: 1^{er} January 2003 : competition > 100gr
 - 70% sort mechanized, projects of 4 new sort centers
 - December 2002 : new system of quality assessment (independent, « End to End»)
- New service in September 2002
 - Prior J+1
 - Non Prior J+3
 - **Assumption** : generated volume 40% Prior and 60% Non Prior
- En 2003 : 60% Prior – 40% Non Prior
 - What happens?

Microéconomie et gestion
2007 Drumaux

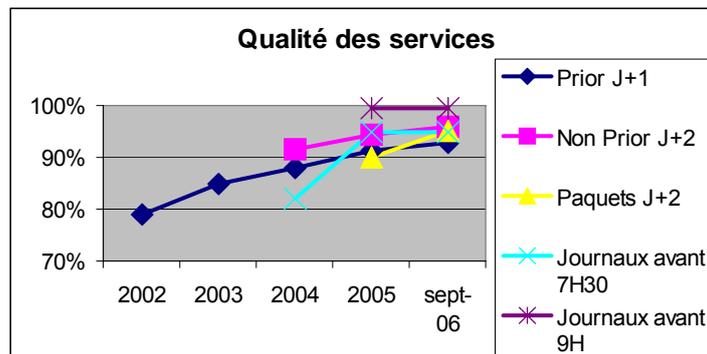
ULB

Management contract vs Independent assessment vs Consumer perception



Source: La Poste-De Post 2003

L'évolution de la qualité



Source: La Poste-De Post, 2006

Solvay Business School
New sorting centers in 2006



Gand X



Anvers X



Charleroi X



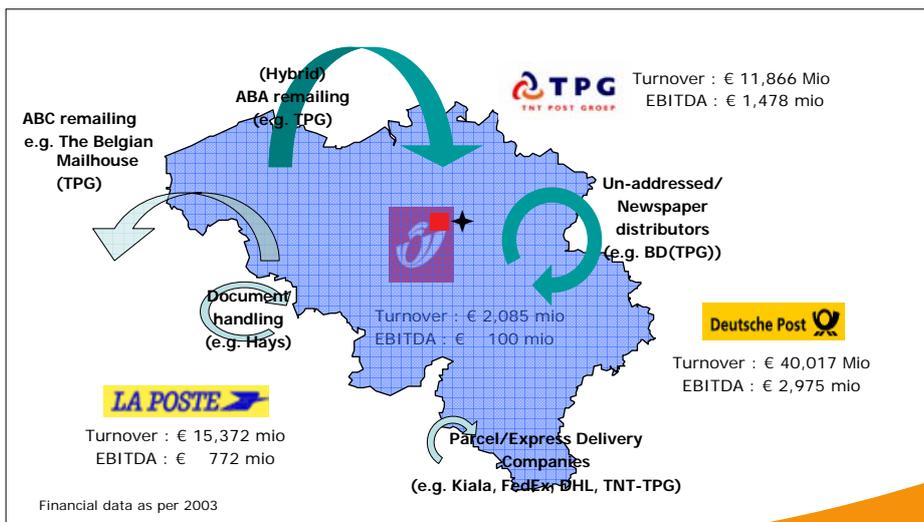
Liège X

2007 Drumaux

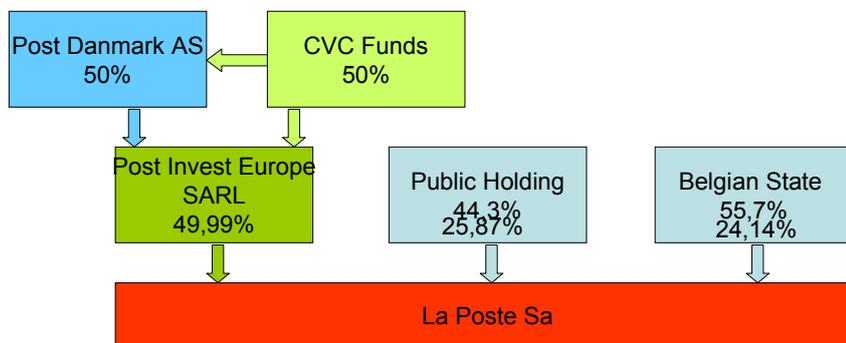
25



Solvay Business School
Corporate decision-making : context



- October 2004 : decision Ministers Council on proposition Minister of Budget to **find a partner to enter in the capital**
- December 2004 : Belgian State and « La Poste » appoint a business bank to be their advice for looking a partner
- Two consortia pre-selected (TPG/TNT+ The French Post, Post Denmark+CVC Funds)
- Business Plans prepared with two business banks(25 candidates), one for feasibility, second for independent opinion
- December 2005 : choice by the Board on proposition of Management with collaboration of Belgian State
- Finalization en January 2006



- Decisions under constraints
 - politics
 - liberalization (EUR Directive + competitors)
 - decision negotiated
- Incertitude
 - Information asymmetries (ex ante and ex post)
- Decision in the ST vs in the LT
 - Optimization ?
 - Illusion of control ?

• Stratégie & structure de marché

- 8 pourquoi la stratégie?
- 9 stratégies compétitives
- 10 théorie des jeux
- 11 régulation du pouvoir de marché

10. Les stratégies compétitives

- les prix en pratique
- pricing et positionnement
- stratégies de coût, différenciation et segmentation
- Univers stable
- Univers instable
- publicité et structure de marché
- publicité et politique de marque

Les pratiques de prix

- Niveau de prix prévalant dans un marché établi est celui dont le niveau sert la firme price-leader ou de l'ensemble des firmes selon la structure du marché
- Une modification de prix sera acquise via la pratique des taux de marge

$$P = CVM_0 + \alpha CVM_0$$

CVM_0 : coût variable moyen

α : taux de marge choisi

- Taux de marge est un instrument de coordination au sein d'un secteur
 - L'application du taux de marge maintient les prix relatifs
 - α est fonction :
 - » du prix que le client est prêt à payer
 - » de l'élasticité de la demande
 - » de la structure du marché : le leadership peut s'exercer via le taux de marge

- Autres stratégies non-collusives car non explicites et reposant sur une règle informelle (voir bataille des sexes)
 - leadership par prix baromètre (indication générale de la tendance des prix)
 - leadership par prix dominant (fixation du prix par la firme dominante)

- La fixation du prix est fonction des attributs désirables perçus par les consommateurs

- l'écart de prix pratiqué par une firme est fonction de l'appréciation que le marché fait des attributs du produit et ceux des concurrents
- c'est par l'étude marché que la valeur des attributs spécifiques d'un produit est déterminée
- *sous réserve de l'attitude des concurrents*, le choix d'un taux de marge permet de positionner le produit :
 - » taux de marge bas si demande est élastique
 - » taux de marge haut si demande est inélastique

- La politique de prix dans une ligne de produit :

- dans une gamme, les biens sont substitués ou complémentaires, *sous réserve de l'attitude des concurrents*
- si les biens sont complémentaires
 - » établir le prix du produit de base en choisissant un taux de marge bas (pénétrer le marché)
 - » pratiquer des taux de marge plus élevés pour les produits complémentaires (achat captif)
- si les biens sont substituables
 - » établir le prix du produit bas de gamme avec un taux de marge bas sauf si signal qualité
 - » monter dans la gamme en augmentant les taux de marge

- Environnement stable versus instable
 - quand l'environnement est stable, les firmes sont dans une sorte de contrat relationnel
 - si deux entreprises : cas classique de dilemme du prisonnier (guerre de prix, guerre publicitaire)
 - la guerre est une stratégie dominante même si l'acceptation mutuelle est collectivement meilleure
 - pour changer le résultat, il faut soit changer le payoff (accord) soit répéter le jeu (hiérarchie ou engagement)
 - la solution coopérative est un résultat possible du dilemme du prisonnier répété sans être pour autant incontournable (tit for tat)

- Les prix sont influencés par:
 - les coûts de la firme
 - la valeur offerte aux consommateurs
- Dans un univers instable, les prix seront principalement déterminés par les coûts et non par la valeur
- Dans un univers plus stable, les prix reflètent plus la valeur des produits pour les consommateurs: ce qui rend possible la segmentation de marché

Coût ou volume

dumping
domination
ombrelle
rattrapage
abandon

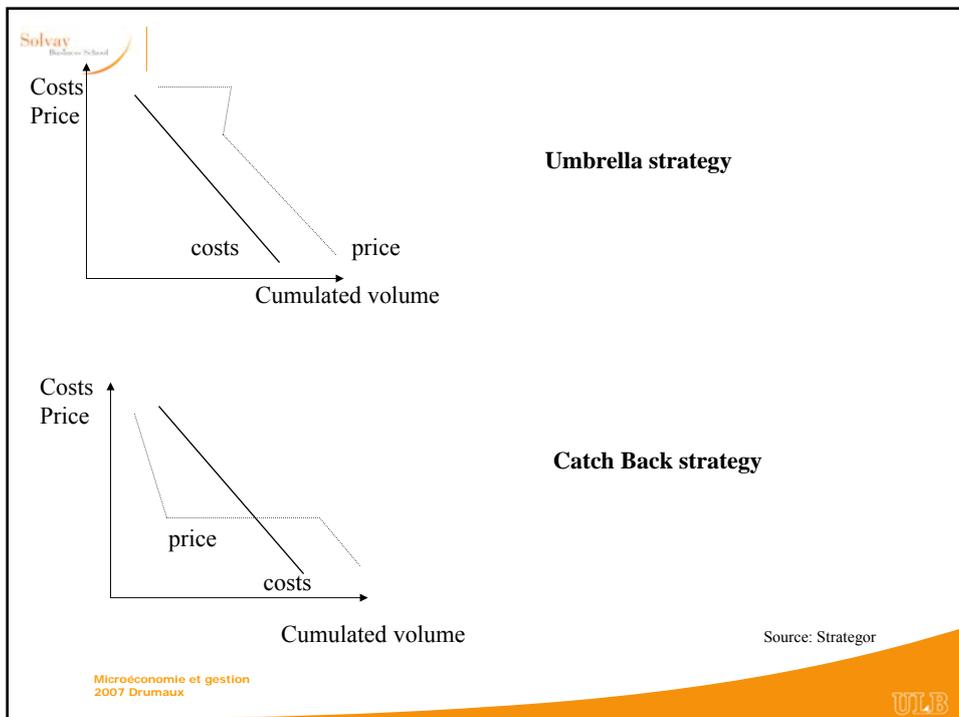
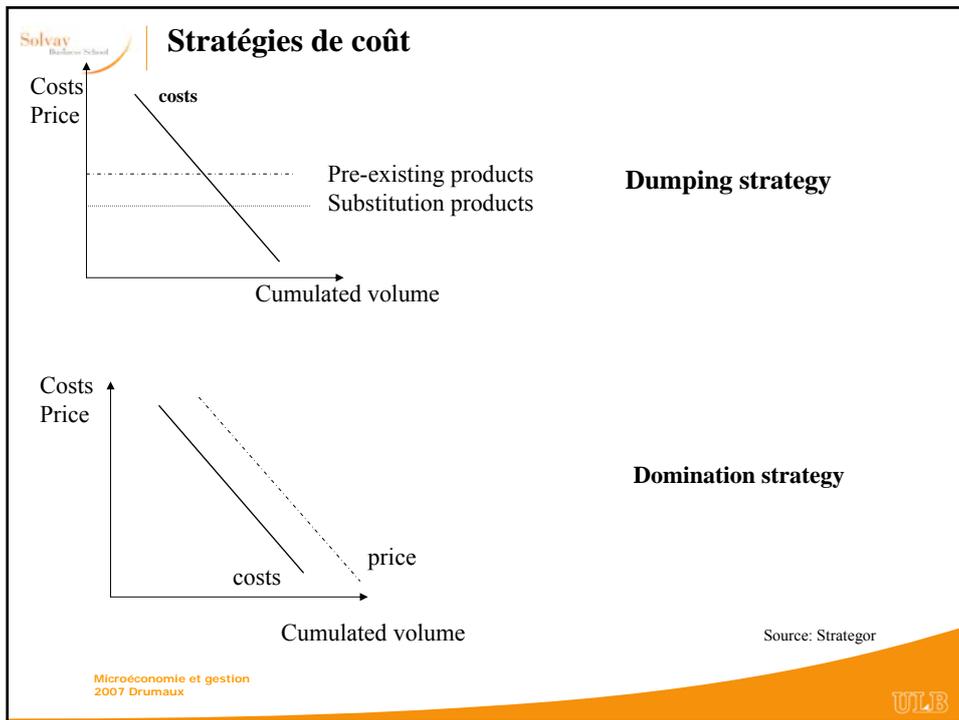
Différentiation

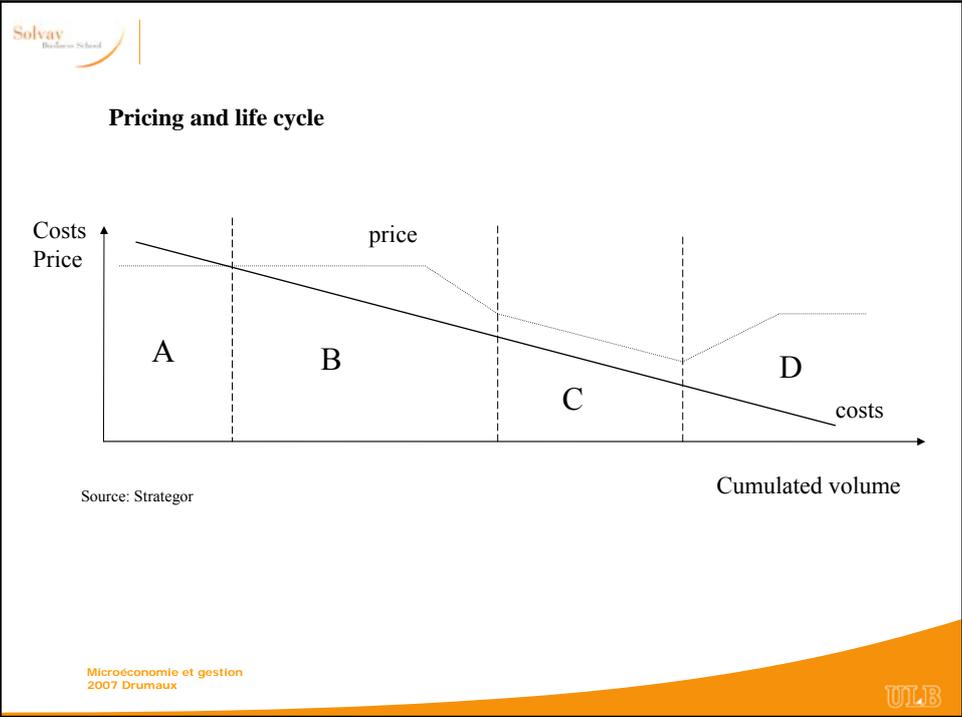
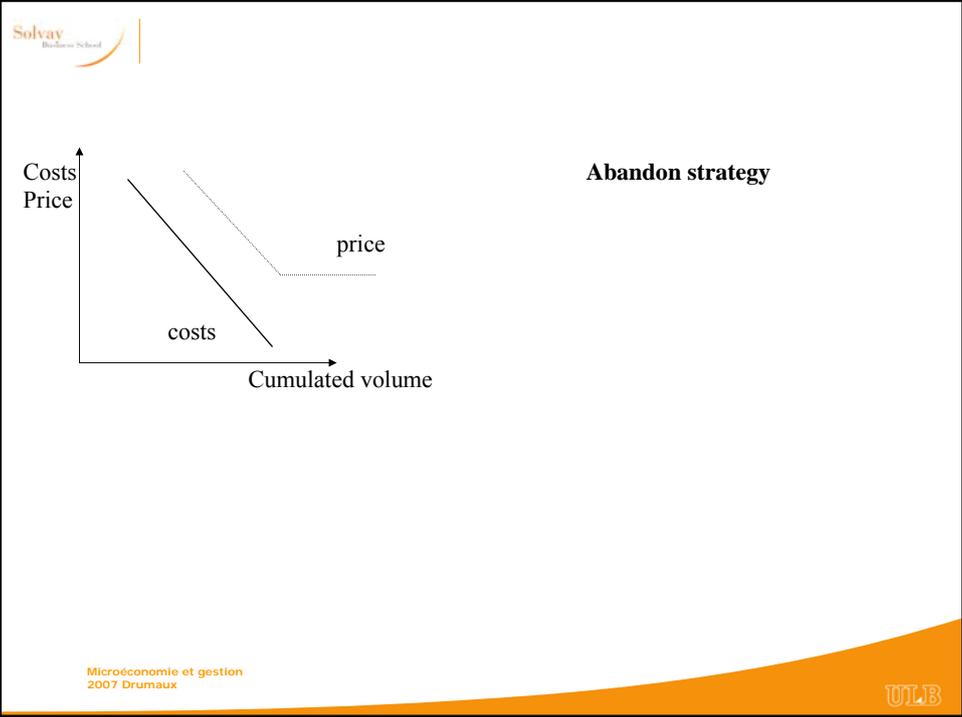
amélioration
épuration
spécialisation
limitation

Segmentation

coût
différentiation

	<i>Avantage stratégique</i>	
<i>Cible stratégique</i>	<i>Perception du caractère « unique » par le consommateur</i>	<i>Position low cost</i>
<i>Industrie</i>	Différentiation	Leadership sur les coûts
<i>Segment particulier</i>	Focus sur la différentiation	Focus sur les coûts





Stratégies de différenciation

	<i>Perception of supply specificity by total market</i>	<i>Perception of supply specificity by a market segment</i>	
<i>Ratio value/price increasing</i>	Improving strategies	Specialisation strategies	⇒ Upgrading differentiation
<i>Ratio value/price decreasing</i>	Epuration strategies	Limitation strategies	⇒ Downgrading differentiation
	↓ Ex post segmentation thru differentiated supply	↓ Ex ante segmentation thru perception	

Univers stable

- Segmentation
- Différents types de segmentations :
 - pricing individuel
 - pricing par catégories de consommateurs
 - prolifération de produits

- Conditions pour la segmentation

- différences réelles entre marchés
 - degré de concurrence
 - existence de substituts
 - besoins \neq des consommateurs
- existence d'un certain pouvoir de marché
 - quelques vendeurs
 - différenciation des produits
- barrières
 - barrières au commerce
 - standards privés ou goûts
 - contrôle sur la distribution

Univers instable

- Pour maximiser la VA, la firme doit pouvoir établir un prix qui ne soit pas strictement déterminé par les coûts
- S'affranchir est possible si :
 - concurrence limitée (actifs stratégiques, différenciation)
 - respect du « territoire » géographique et produits par concurrents
 - acceptation de la structure du pricing par concurrents
 - price-leadership
 - cycle d'ajustement des prix.

- Le pricing dans un univers instable :
 - dilemme du prisonnier ou autres jeux (revanche selon la force de la discipline commune, bataille des sexes si leadership, jeu à faire peur si engagement cost-leadership)
- Le positionnement du produit dans un univers instable dépend:
 - de la structure du marché (mimétisme éventuel si à deux)
 - différenciation horizontale (variété) versus verticale (qualité)
 - dilemme du prisonnier ou autres jeux
- pricing et positionnement sont des décisions interdépendantes

Publicité et structures de marché

- Dans les structures de marchés imparfaites, la firme définit :
 - une politique de prix, une politique de conception de produit...
 - une politique publicitaire...
- la politique publicitaire, à la différence de la politique de prix n'est pas ajustable rapidement
 - firmes investissent en permanence en promotion
 - cas typique de dilemme du prisonnier et autres jeux

Question : en tant qu'instrument de différenciation, la publicité contribue-t-elle à renforcer le pouvoir de monopole?

- la différenciation du produit confère un certain pouvoir sur la politique de prix
- pour déboucher sur un pouvoir de monopole, il faut en plus création d'une barrière à l'entrée
 - dans un univers incertain du point de vue de la qualité, la fidélité à la marque entretenue par une politique de publicité est un comportement fréquent; dans ce cas les frais publicitaires sont un coût fixe qui peut agir comme barrière à l'entrée
 - par contre la fidélité à la marque n'est une barrière à l'entrée que si elle donne un pouvoir suffisant aux firmes établies de maintenir le profit de l'entrant à zéro tandis qu'elles continuent à faire du profit

Publicité et politique de marque

- Biens à expérimentation et « credence goods »
 - publicité non informative (persuasive) sert à affirmer l'engagement ; est un jeu répété avec engagement sur la qualité
 - éventuellement publicité informative pour les experience goods si pari sur force de la qualité
- Pour d'autres biens type search goods
 - publicité peut être un instrument d'information (disponibilité du produit, existence d'une promotion); l'information visant à réduire le coût de l'information pour le consommateur

La marque a plusieurs fonctions qui peuvent idéalement se combiner:

- établir la réputation d'un produit, du producteur et donner un signal de qualité
- établir une continuité dans le temps, dans l'espace
- refléter un signe distinctif pour celui qui achète
- fournir une position dominante d'«incumbent» au producteur
- constituer une recette originale

Stratégie & structure de marché

- 8 pourquoi la stratégie?
- 9 stratégies compétitives
- 10 théorie des jeux
- 11 régulation du pouvoir de marché

- Comportements non coopératifs
 - le dilemme du prisonnier
 - la revanche
 - la bataille des sexes
 - la poule mouillée
- Applications:
 - incitation à tricher dans un cartel
 - jeux répétés, tit for tat
 - menace crédible ou non
 - désincitation à entrer
 - limit pricing
 - avantage du first mover
 - compétition non-prix

- Jeu : situation compétitive dans laquelle deux ou plusieurs joueurs poursuivent leurs intérêts et dans laquelle aucun joueur ne peut dicter le résultat
- **Stratégie dominante** : décision optimale pour un joueur **indépendamment** du choix de l'autre
 - peu importe ce que fait l'autre, le choix reste le même
- **Equilibre de Nash** : ensemble de stratégies telles que chaque joueur pense à juste titre faire pour le mieux **étant donné** la stratégie de l'autre joueur; Equilibre de Nash est basé sur la rationalité des joueurs

- Engagement : est un signal donné par un joueur qu'il s'engage de façon univoque et irréversible à un mouvement particulier
- Stratégie de maximin est une stratégie qui maximise le gain minimum qui peut être atteint; est une vision pessimiste qui soutient que chaque joueur cherche à maximiser son résultat sous l'hypothèse que l'autre cherche à lui nuire et donc à adopter la stratégie qui lui est la plus défavorable
- Mouvement stratégique : est un mouvement qui influence le choix de l'autre joueur d'une manière favorable au premier en modifiant les attentes de l'autre quant au comportement du premier

Dilemme du prisonnier

Prisonnier B ⇒	Avoue	Nie
Prisonnier A ↓		
Avoue	A reçoit 10 ans B reçoit 10 ans	A reçoit 2 ans B reçoit 12 ans
Nie	A reçoit 12 ans B reçoit 2 ans	A reçoit 3 ans B reçoit 3 ans

- Avouer est une stratégie dominante pour les deux
- Le dilemme du prisonnier illustre le problème de la coopération versus la non-coopération
- divergence entre optimum collectif et individuel
- ex : entreprises jointes, qualité du produit, politique de prix, entrer dans un marché, publicité.....

La revanche

Prisonnier B ⇒	Avoue	Nie
Prisonnier A ↓		
Avoue	A reçoit 10 ans B reçoit 10 ans	A reçoit 5 ans B reçoit 12 ans
Nie	A reçoit 12 ans B reçoit 5 ans	A reçoit 3 ans B reçoit 3 ans

- Deux solutions dont une optimale
- La revanche illustre le fait qu'une menace crédible peut changer le résultat du jeu

La bataille des sexes

Lui ⇒	Montagne	Mer
Elle ↓		
Montagne	Elle: 3 Lui : 2	Elle: 1 Lui : 1
Mer	Elle: 0 Lui : 0	Elle: 2 Lui : 3

- deux solutions non optimales pouvant être ramenées à une solution si jeu répété et introduction d'une hiérarchie :
 - primauté dans la décision
 - alternance
- ce jeu illustre le rôle de la hiérarchie

- deux solutions non optimales pouvant être ramenées en une solution en stratégie mixte (stratégie consistant à choisir de manière aléatoire) si jeu répété
- ce jeu illustre le rôle de l'engagement

Tableau La Poule mouillée		Conducteur B	
		Cède	Ne cède pas
Conducteur A	Cède	A= 3 ; B=3 les deux freinent	A=2 ; B=4 Victoire du conducteur B
	Ne cède pas	A=4 ; B=2 Victoire du conducteur A	A=1 ; B=1 Accident

Tableau La Poule mouillée La crise de cuba		URSS	
		Retrait des fusées	Maintien des fusées
USA	Blocus naval	USA= 3 ; URSS=3 compromis	USA=2 ; URSS=4 victoire soviétique
	frappe aérienne	USA=4 ; URSS=2 victoire américaine	USA=1 ; URSS=1 guerre nucléaire

Tableau La Poule mouillée La crise de Cuba		URSS	
		Retrait des fusées	Maintien des fusées
USA	Blocus naval sans envahir Cuba	USA= 5 ; URSS=5 compromis	USA=2 ; URSS=4 victoire soviétique
	frappe aérienne	USA=4 ; URSS=2 victoire américaine	USA=1 ; URSS=1 guerre nucléaire

- pour sortir du dilemme du prisonnier ou de la bataille des sexes
 - changer la rémunération
 - forcer l'engagement (revanche)
 - entrer dans un jeu répété
 - permettre l'engagement (poule mouillée)
 - introduire la hiérarchie (bataille des sexes)

Des stratégies dans un marché oligopolistique

Variable stratégique	Stratégies possibles
Prix	Augmenter le prix / baisser le prix / garder le prix constant
Output	Augmenter la production / diminuer la production / Garder le même niveau de production
Publicité	Augmenter la publicité / diminuer la publicité / programme constant
Produit	Développer les caractéristiques ou la qualité / simplifier le produit / conserver le même produit Faire de la recherche ou non
Coûts	Diminuer les coûts en augmentant le volume de production (économies d'échelle) / diminuer les coûts par l'amélioration du produit et du process (chaîne de la valeur)
Entrée	Entrer ou ne pas entrer dans un secteur

Comportement non-coopératif : application du dilemme

Hypos : production basse permet des prix +élevés
celui qui produit plus capture une demande supplémentaire

		Firme A	
		Production élevée	Production basse
Firme B	Production élevée	A : \$2millions B : \$2millions	A : \$1million B : \$5millions
	Production basse	A : \$5millions B : \$1million	A : \$4millions B : \$4millions

Comportement non-coopératif : application du dilemme

Hypos: R&D augmente les CF et diminue le bénéfice
R&D donne un avantage de différenciation qui permet de réaliser un bénéfice plus élevé

		Kodak	
		Pas de recherche	Recherche
Fuji	Pas de recherche	K : \$100 F : \$100	K : \$150 F : \$0
	Recherche	K : \$0 F : \$150	K : \$80 F : \$80

Compétition non-price : application du dilemme

Hypos: Pub est un CF qui diminue le bénéfice
Pub donne un avantage sur les parts de marchés

		Firme 1	
		Budget important de publicité	Budget réduit
Firme 2	Budget important	1 : \$1m 2 : \$1m	1 : \$0m 2 : \$5m
	Budget réduit	1 : \$5m 2 : \$0m	1 : \$4m 2 : \$4m

Tendance à tricher dans le respect d'un cartel : application du dilemme du prisonnier

Hypos: maintien de l'accord (prix ou quota) max le bénéfice du cartel
tricher permet de capter des parts de marché

		Firme 1	
		S'en tenir à l'accord	Ne pas respecter
Firme 2	S'en tenir à l'accord	1 : \$4m 2 : \$4m	1 : \$5m 2 : \$1m
	Ne pas respecter	1 : \$1m 2 : \$5m	1 : \$3m 2 : \$3m

Comportement coopératif : le jeu répété (an 1)

Hypos: maintien des prix élevés max le bénéfice
celui qui baisse ses prix gagne des parts de marché

		Firme 1	
		Coopérer (maintenir prix élevés)	Ne pas coopérer (baisser les prix)
Firme 2	Coopérer (maintenir les prix)	1 : \$10m 2 : \$10m	1 : \$12m 2 : \$0m
	Ne pas coopérer (baisser les prix)	1 : \$0m 2 : \$12m	1 : \$6m 2 : \$6m

Comportement coopératif : le jeu répété (an 1+an 2)

« Tit for tat » « dent pour dent »

Hypos: chaque joueur fait ce que l'autre a fait au jeu précédent

		Firme 1	
		Coopérer (maintenir prix élevés)	Ne pas coopérer (baisser les prix) au moins une fois
Firme 2	Coopérer (maintenir les prix)	1 : \$10m + \$10m 2 : \$10m + \$10m	1 : \$12m + \$6m 2 : \$0m + \$6m
	Ne pas coopérer (baisser les prix) au moins une fois	1 : \$0m + \$6m 2 : \$12m + \$6m	1 : \$6m + \$6m 2 : \$6m + \$6m

Désincitation à entrer

Hypos : firme 2 face à une menace d'entrée
entrée a un coût sauf si pas de résistance
résister a un coût si entrée

Une menace non crédible de la part de la firme 2		Firme 1	
		Entrer	Ne pas entrer
Firme 2	Résister à l'entrée (baisser ses prix ou augmenter son output)	1 : \$5millions 2 : \$2millions	1 : \$8millions 2 : \$12 millions
	Ne pas résister	1 : \$11 millions 2 : \$3 millions	1 : \$8 millions 2 : \$12 millions

Désincitation à entrer (suite)

Menace sera crédible si
Bénéfice de résister est plus élevé
que le bénéfice de ne pas résister

		Firme 1	
		Entrer	Ne pas entrer
Firme 2	Résister à l'entrée	1 : \$5millions 2 : \$2millions	1 : \$8millions 2 : \$10 millions
	Ne pas résister	1 : \$11 millions 2 : \$1 millions	1 : \$8 millions 2 : \$10 millions

- Prix qui décourage l'entrée
- Si une entreprise est un producteur à coûts bas et que ses concurrents potentiels supposent sa structure de coûts, il n'en reste pas moins un doute
- Par contre si l'entreprise pratique des prix bas, elle donne le signal qu'elle produit à coûts bas
- Même si à CT, cela limite ses profits, cela permet à LT de réduire la probabilité d'avoir de nouveaux entrants sur le marché

Avantage du first mover

Hypos : soient 2 firmes lançant un nouveau produit

		Firme 1	
		Marché civil	Marché militaire
Firme 2	Marché civil	1 : -\$10millions 2 : -\$10millions	1 : \$15millions 2 : \$30 millions
	Marché militaire	1 : \$30 millions 2 : \$15millions	1 : -\$10 millions 2 : -\$10 millions

Avantage du first mover

Hypos : soient 2 firmes lançant un nouvel avion

		Airbus	
		Gros porteurs	Vitesse
Boeing	Gros porteurs	Airbus 380 : \$30m Boeing : \$0m	Airbus: -\$15m Boeing: -\$15m
	Vitesse	Airbus 380 : -\$15m Boeing: -\$15m	Airbus: \$0 m Boeing: \$30 m

Extension de capacité

		Firme 1	
		Construire une usine additionnelle	Ne pas construire
Firme 2	Construire	1 : -\$5m 2 : -\$5m	1 : \$0m 2 : \$10m
	Ne pas construire	1 : \$10m 2 : \$0m	1 : \$0m 2 : \$0m

Stratégie & structure de marché

- 8 pourquoi la stratégie?
- 9 stratégies compétitives
- 10 théorie des jeux
- 11 régulation du pouvoir de marché

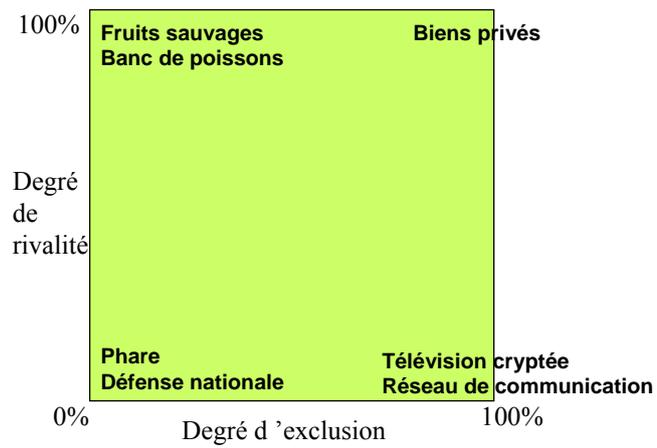
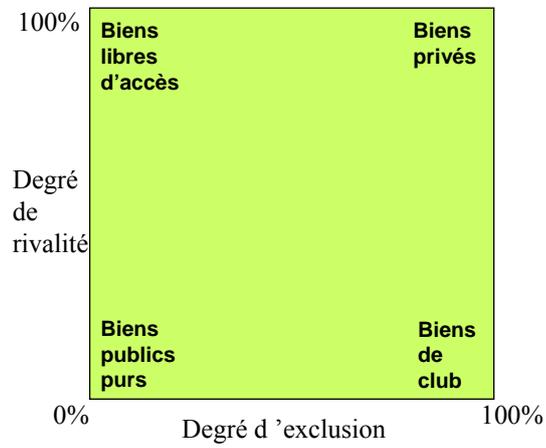
11. Réglementation des réseaux et politique de concurrence

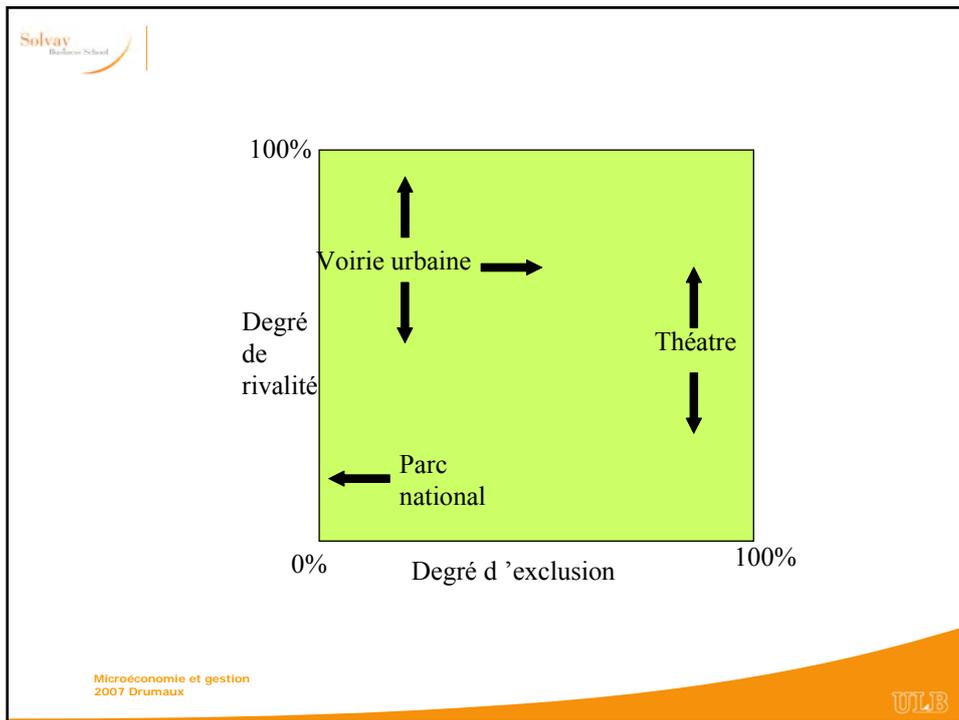
1. Introduction : les échecs du marché
2. La protection de la concurrence en général
3. Réglementation des industries de réseaux

Introduction à la réglementation

- Les échecs du marché
 - Biens publics
 - Externalités
 - Marchés imparfaits
 - Information imparfaite

Les biens publics





Classification économique des services publics

Electricité Téléphone	Bien de club	Consommation facultative	Accès payant	Financement par les recettes
Transports collectifs Cantines scolaires Piscines municipales				Financement mixte
Musées (le dimanche)	Bien Collectif Mixte (rivalité)	Consommation forcée	Accès gratuit	Financement par l'impôt
Ecoles Vaccination				
Défense Eclairage public Signalisation routière	Bien collectif pur			

Microéconomie et gestion
2007 Drumaux

UTLB

les échecs du marché : les externalités

- **définition**
 - variations d'utilité d'un agent engendrées par les actions d'un autre agent sans donner lieu à des mouvements de compensation sur le marché
 - ou autrement dit effet de l'action d'un agent économique sur un autre qui s'exerce en dehors du marché
- **conséquence**
 - non-prise en compte du bénéfice marginal social

Les modalités

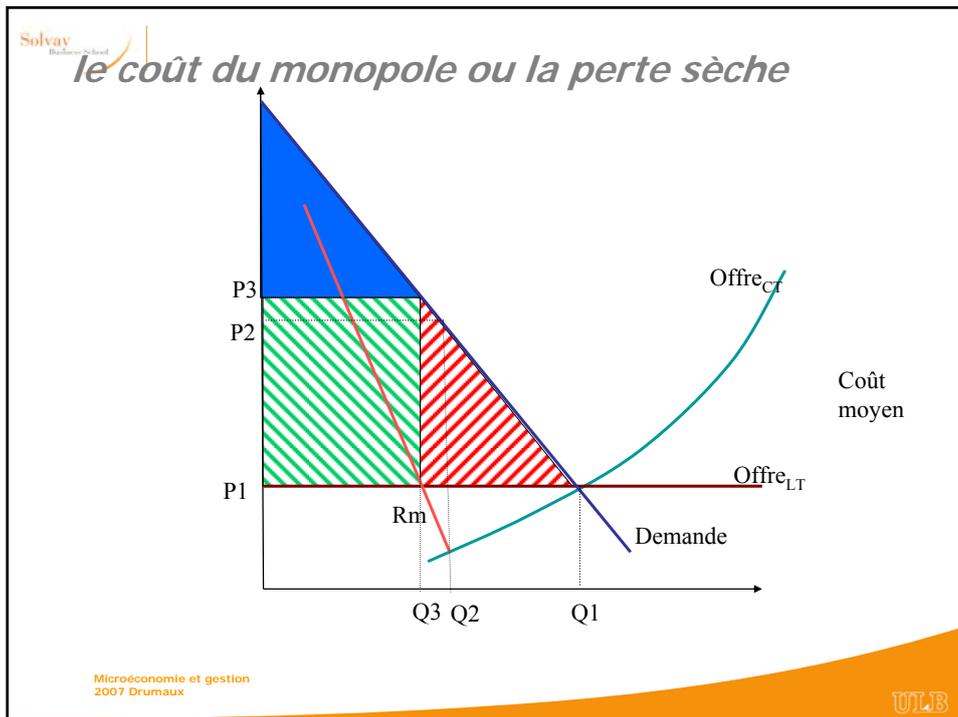
- **Réglementation administrative**
 - imposer des amendes aux producteurs d'effets externes
 - réglementer la quantité d'effets externes
 - financer les dépenses qui réduiront les effets externes
 - dédommager les victimes
- **Négociation bilatérale**
- **Marché**
 - redéfinir les droits de propriété
 - mettre aux enchères les droits de propriété

La réglementation de la pollution dans les faits

- Les permis d'émission négociables
 - Clean Air Act
 - à noter transactions entre pollueurs et non entre pollueurs et pollués
- Le « marchandage » du régulateur avec les industries
 - 1990 :Taxe Carbone
 - critiquée par l'Economie Politique
- Les solutions privées
 - Négociations directes : très rares car coûteuses
 - Les engagements volontaires des industries : Canada Responsible Care

les échecs du marché : les rendements croissants

- Rendements croissants et économies d'échelle
- coût du monopole



- Solvay Business School
- ### les échecs du marché : l'information imparfaite (appliquée au problème du monopole naturel)
- Sélection adverse
 - Caractéristiques de la production sont connues du régulé et sont sources d'asymétries d'information pour le régulateur
 - Le régulé maîtrise mieux que le régulateur les informations sur la demande
 - Aléa moral
 - les informations communiquées ou disponibles après le « contrat » entre principal (régulateur) et agent (régulé) peuvent être insuffisantes ou s'avérer trop coûteuses à vérifier
 - » Choix des investissements
 - » Efforts de gestion
 - renvoie au caractère invérifiable même par une partie tierce
- Microéconomie et gestion
2007 Drumaux
- UTLB

Modification des prescriptions

- Ouverture à la concurrence (découplage « unbundling », concurrence à la marge)
- Nouveaux principes de tarification (prix-plafond « price-cap »)
- **Création d'autorités de régulation**
 - Séparation de la tutelle et du régulateur
 - Séparation du régulateur et du régulé

<i>Problème</i>	<i>Définition</i>	<i>Exemple</i>	<i>Intervention possible</i>
<i>Biens publics</i>	Biens non-rivaux et non exclusifs	Défense nationale Eclairage public Services publics	Fourniture publique Propriété publique ou Concessions
<i>Externalités</i>	Divergence entre Coûts marginaux social et privé	Congestion routière Pollution	Taxes ou normes Marché Négociation bilatérale
<i>Rendements Croissants</i>	Coût moyen décroissant	Transmission d'électricité Distribution d'eau	Propriété publique Régulation de monopoles privés
<i>Information Asymétrique</i>	Transactions avec asymétries d'information	Transports urbains Soins de santé	Négociation des contrats avec incitants Régulation de la qualité Assurance sociale obligatoire

Les objectifs de la politique de concurrence

- Dilution du pouvoir de marché
 - Conception dérivée de la confrontation avec le modèle de la concurrence parfaite
 - Ecole structuraliste ou Ecole de Harvard (Bain) : il existe une relation entre la structure du marché (le nb de firmes) et le pouvoir de marché :
 - Concentration=monopole=prix élevés
 - + un marché est concentré, + les profits réalisés sont élevés
 - les positions sont durables
 - Corollaire : le présence d'un grand nombre d'offreurs est le gage d'absence de pouvoir de marché
 - Or Théorie des marchés contestables (Baumol, Panzar, Willig, 1982)
 - Si objectif est d'obtenir des prix proches de coûts de production, il n'est pas forcé de diffuser le pouvoir, il « suffit » de rendre le marché contestable, en déreglementant l'accès au marché

Les objectifs...suite

- Promotion de l'efficacité économique
 - Contestation de la position structuraliste car
 - La concentration ne dépend pas seulement de l'action des firmes
 - Elle peut résulter des caractéristiques du marché (voir monopoles naturels)
 - La dilution peut être ainsi se révéler inefficace
 - La concentration est le résultat d'un processus de sélection des firmes les plus efficaces
 - La concentration est dans ce cas le signe de la présence d'une firme efficace
 - L'exercice d'un pouvoir de marché n'est pas néfaste pour le consommateur
 - Il faut distinguer l'efficacité statique (p proche du Cm) et l'efficacité dynamique (par exemple l'avantage de disposer de produits enrichis grâce à l'innovation technologique)
 - Le pouvoir de marché est un mal nécessaire (Schumpeter)

L'arbitrage entre efficacité et pouvoir de marché dans le cas d'une fusion-acquisition

Williamson (1968)

Soient deux firmes ayant la même fonction de coût

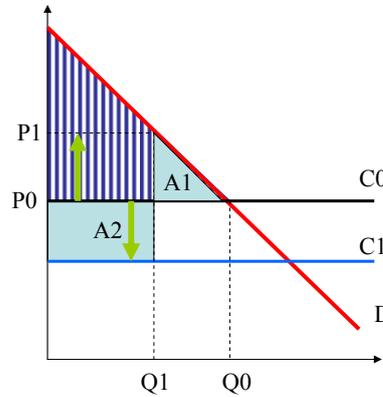
- Soit C_{Mo} constant = C_0

Avant la fusion

- Équilibre P_0, Q_0

Après la fusion

- Effet d'efficacité : $C_0 \rightarrow C_1$
- Effet pouvoir de marché : les firmes sont devenues un monopole : $P_0 \rightarrow P_1$
- Pour les consommateurs : perte nette de surplus : A_1
- Pour le producteur : augmentation du surplus net : A_2



Principales dispositions du droit de la concurrence

Objet de la législation	Lois anti-trust	Droit Européen
Accord entre firmes	Section 1 Sherman Act (1890) Section 3 Clayton Act (1914)	Art 81 du Traité CE
Position dominante et abus de position dominante	Section 2 Sherman Act (1890)	Art 82 du Traité CE
Discrimination par les prix	Section 2 Clayton Act (1914)	
Aides publiques	Robinson-Patman Act (1936)	Art 87 & 88 du Traité CE
Contrôle des concentrations	Section 7 Clayton Act Celler-Kefauver Act (1950) Hart-Scott- Rodino (1976)	Règlement n° 139/2004 remplaçant le 4064/1989

La délimitation du marché pertinent

- Ensemble de produits présentant entre eux une forte substituabilité au niveau de la demande et de l'offre
- Critères de délimitation
 - L'élasticité-prix croisée

$$\eta = \frac{\Delta Q_y / Q_y}{\Delta P_x / P_x} = \frac{\Delta Q_y \cdot P_x}{\Delta P_x \cdot Q_y}$$

- Le faisceau d'indices
 - » Corrélation de prix au cours du temps
 - » Nature du besoin satisfait
 - » La dimension géographique

- Le ratio de concentration

$$CR = \sum_{i=1}^m s_i \text{ avec } i=1, \dots, m, m+1, \dots, n$$

- L'indice d'Herfindhal

$$H = \sum_{i=1}^n (s_i)^2 \text{ avec } i=1 \dots n$$

$$0 < H < 10.000$$

H dépend à la fois du nombre de firmes et de la distribution des parts de marché

Art 81:

- &1 : interdiction des ententes et des pratiques concertées entre entreprises visant à empêcher, restreindre ou fausser le jeu de la concurrence **dans la mesure où cela affecte le commerce intra-communautaire**
 - » ententes horizontales ou verticales conduisant à la fixation de prix (vente, achat, autres)
 - » accords sur des quotas de production, débouchés, investissements, développement technique
 - » accords sur conditions de vente
 - » accords visant à isoler des segments de marché (répartition de marchés ou sources d'approvisionnement)
- &3 : possibilité d'autoriser coopérations jugées positives
 - » accords contribuant à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique (ex R&D, accords de franchise, accords d'exclusivité)

Art 82 :

- Interdiction des abus de position dominante (appréciation de la part de marché)
- Interdiction des pratiques conduisant à des abus de position dominantes, notamment
 - imposer des prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions
 - limiter la production, les débouchés ou le développement technique
 - refus de vente, prix non équitables, pratiques discriminatoires
- **dans la mesure où cela affecte le commerce intra-communautaire**
- **pas de dérogations, ni exemptions**

Art 87 :

- **&1 : Incompatibilité des aides d 'Etat ou aides accordées au moyen de ressources d 'Etat dans la mesure où cela affecte les échanges entre Etats membres**
 - » avantage est une aide d 'Etat quand il confère un avantage économique
 - » est octroyé de manière sélective
 - » risque de fausser la concurrence et affecte les échanges
- **&2 et 3 : exemptions et compatibilités**
 - » aides d 'Etat à caractère social, calamités, aides aux régions allemandes
 - » aides régionales,projets d'intérêt européen, promotion de la culture et conservation du patrimoine
 - » aides par décision du Conseil à la majorité qualifiée

Art 88

- **Examen permanent des régimes d'aides par la Commission et les Etats membres**
 - » toute aide ou régime d 'aides doit être notifié à la Commission
 - » décision prise par la Commission
 - » Sur proposition d'un Etat membre, la Commission peut décider qu'une aide est compatible
 - » Si procédure en cours, suspension

Art 89

- **autorise le Conseil sur proposition de la Commission à adopter tous les règlements utiles pour la mise en application des articles 87 et 88 et pour les exemptions**
 - » ex : exemption de l 'obligation de notification de certaines catégories d 'aides (R&D, formation, PME..)

- à l'origine, différences doctrinales entre UE et USA
 - USA : principe pragmatique : réduction sensible de la concurrence en évaluant d'abord les effets positifs de la fusion
 - UE : application du principe de la position dominante en anticipant d'abord l'effet anti-concurrentiel (part de marché et effet sur marché intérieur)
 - Bien-être général versus protection des consommateurs
- UE : jurisprudence sur base des articles 81 et 82 est devenue insuffisante
 - Pas de contrôle effectif de toutes les opérations de concentration
 - Insécurité juridique pour les entreprises

Règlement 139/2004 (remplace le règlement 4064/89)

- Contrôle ex-ante: donne pouvoir à la Commission d'examiner les concentrations avant leur réalisation afin de déterminer leur compatibilité avec le marché intérieur
- Contrôle ex-ante s'oppose à la procédure ex-post en matière d'ententes et d'abus de position dominante sur base des articles 81 et 82
- Introduction de lignes directrices pour l'appréciation des concentrations horizontales et de « best practises » sur le déroulement de la procédure de contrôle

1. La protection de la concurrence en général

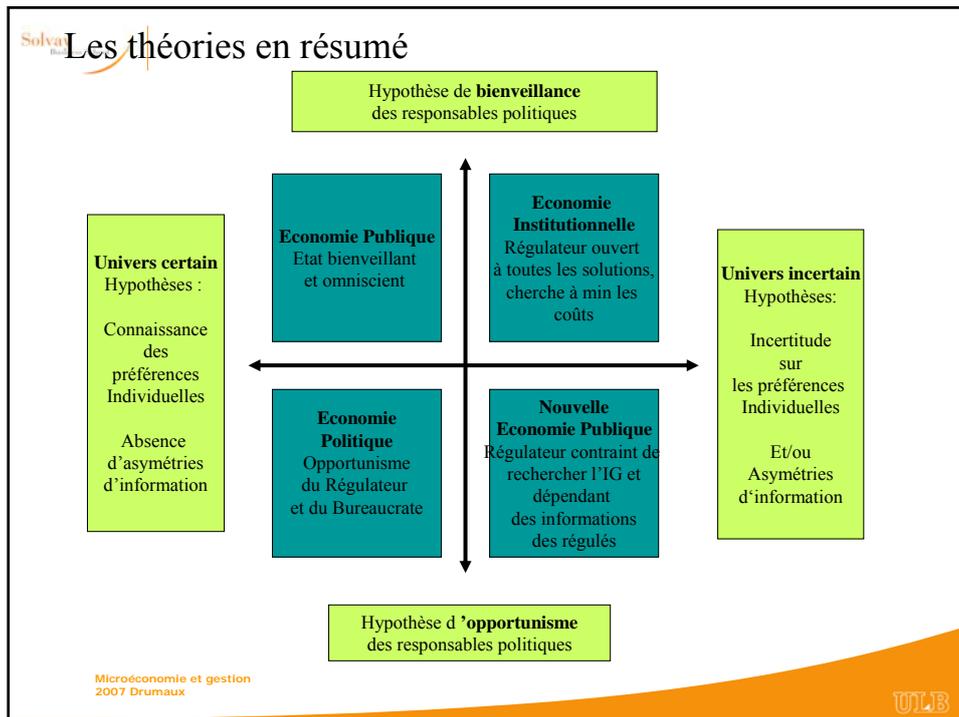
- Les formes de réglementation
- Les objectifs de la politique de concurrence
- Coût du monopole, arbitrage efficacité/pouvoir de marché
- Lois anti-trust- droit européen
- L'évaluation de la position dominante
- Les fondements du Droit européen de la concurrence

2. Réglementation des industries de réseaux

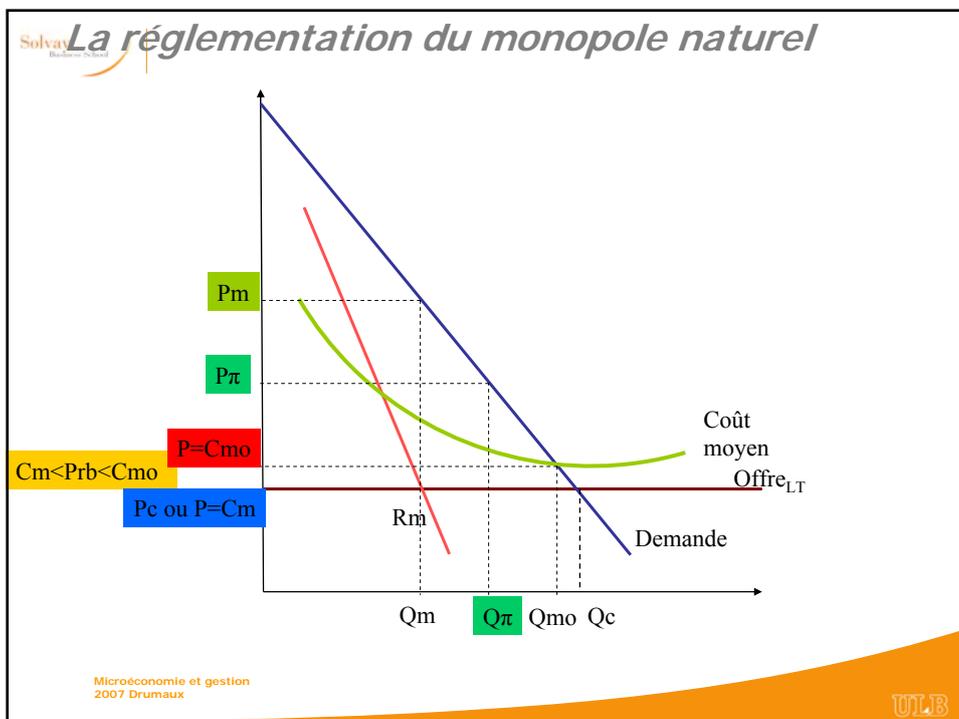
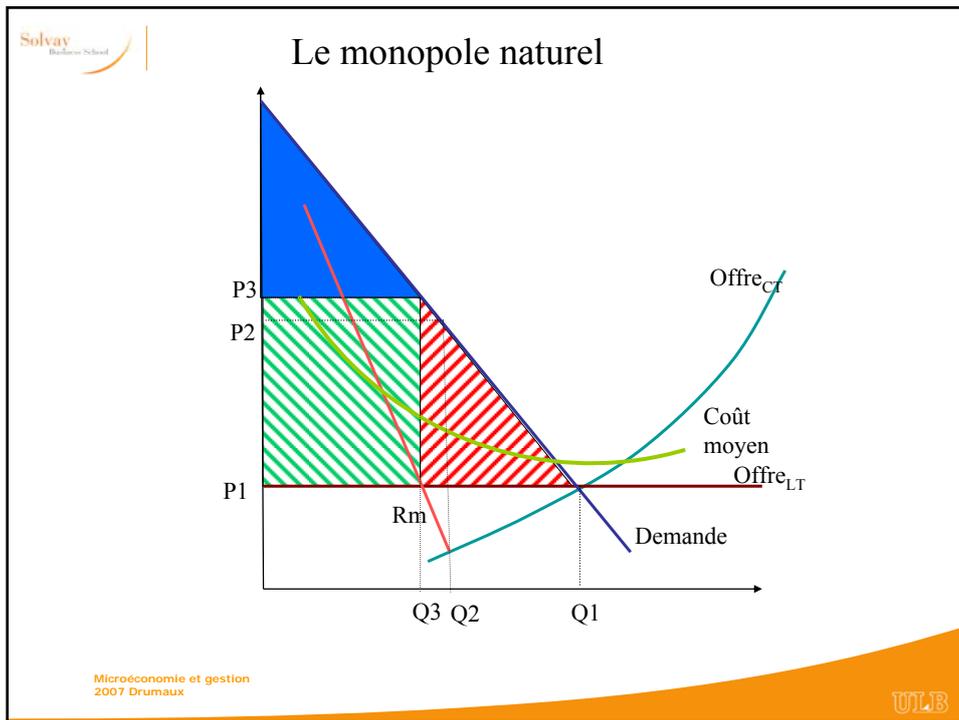
- Modèle du monopole naturel
- Droit européen des réseaux
- Service d'intérêt économique général, service universel et service public
- Principes de réglementation

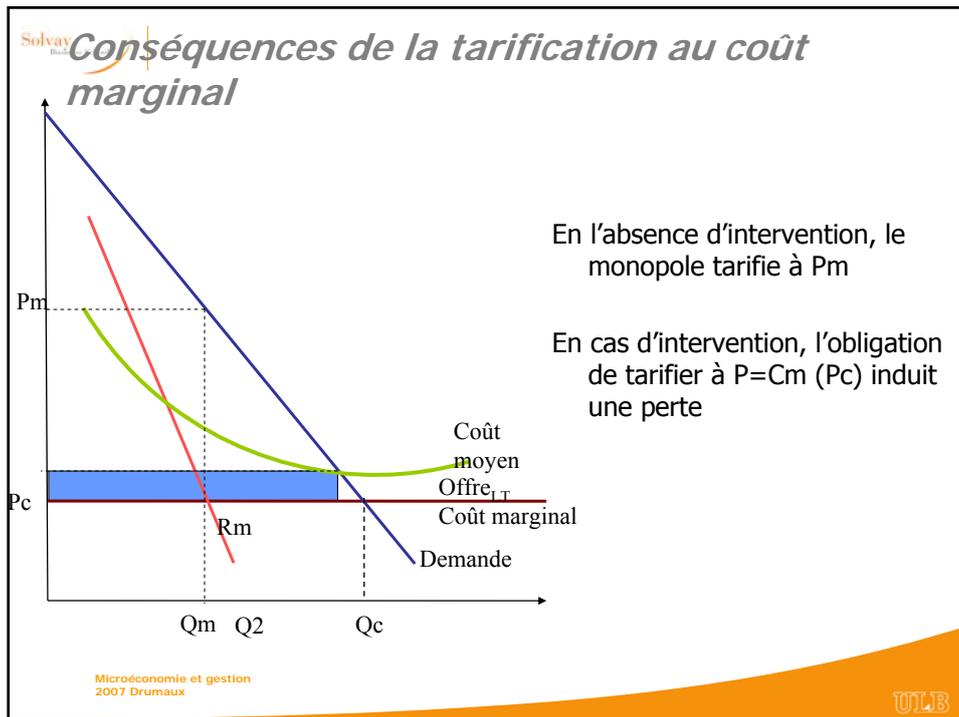
Réglementation du monopole naturel

- Conception traditionnelle de l'Economie publique
- Objections de l'Economie politique
- Les solutions de l'Economie industrielle
- Les modèles proposés par la Nouvelle Economie publique (théorie des incitations)



- Conception traditionnelle de l'économie publique**
- Un monopole naturel existe si le coût minimal du bien est obtenu lorsque la totalité de la production est assurée par une seule firme (Sharkey, 1982)
 - Défaut du marché = rendements croissants ou économies d'échelle
 - La préférence est donnée à une organisation en monopole :
 - modèle du budget contraint ou de l'entreprise publique
 - modèle de l'"utilité publique" ou de l'entreprise privée réglementée
- Microéconomie et gestion
2007 Drumaux
- UTLB





- Les solutions traditionnelles**
- Tarification au coût marginal (Hotelling, 1938; Vickrey, 1948)
 - $p=C_m$
 - Solution dite de premier rang
 - Etat subventionne
 - Suppose que l'Etat prélève des recettes sans effets de distortion
 - Tarification au coût moyen
 - $p=C_m$
 - Permet au monopole de produire sans subvention (donc sans distortions)
 - Tarification Ramsay-Boiteux (Ramsay, 1927; Boiteux, 1956)
 - Applicable au « monopole multi-produit » de biens difficilement substituables
 - tarification R-B : $C_m < p < C_m$
 - Principe : faire payer à chaque agent un prix dont l'écart au coût marginal est d'avant plus grand que les usagers sont captifs
 - $(p - C_m) = f(1/\epsilon)$
 - Réglementation du taux de profit
 - Solution réservée au monopole privé réglementé (« public utility »)
 - Π est considéré comme acceptable si $P_m < P_{\Pi} < C_m$
- Microéconomie et gestion
2007 Drumaux
- UTLB

Critiques de l'Economie Institutionnelle

Des solutions privées peuvent exister (Coase, 1946)

- La discrimination par les prix
 - Le monopole pratique un prix différent pour chaque utilisateur selon sa disposition à payer avec le C_m comme prix plancher
 - Max le profit du monopole
- La négociation entre fournisseurs et utilisateurs
 - Suppose que les coûts de transaction sont nuls

Critiques de l'Economie politique

- L'approche traditionnelle néglige les comportements stratégiques des firmes réglementées et les défauts des réglementateurs
 - Les firmes réglementées bénéficient d'asymétries informationnelles
 - Le régulateur peut poursuivre des objectifs contradictoires

Les critères par rapport aux deux modèles

	Modèle du budget contraint	Modèle de l'utilité publique
Incitation au contrôle des coûts	Sélection adverse Aléa moral	Sélection adverse Aléa moral
Contrôle des prix	Lié à l'information sur le coût marginal et le coût moyen	Lié au degré de capture du régulateur
Subventions croisées	Péréquations multiples	Lié à la transparence de la comptabilité
Recours aux facteurs de production	Tendance au suremploi	Tendance au surinvestissement

Les propositions de l'Economie industrielle

- Rédéfinir la frontière du monopole naturel
 - Périmètre de l'entreprise est souvent > activité à rendements croissants
 - Vérifier le caractère de monopole naturel
 - Condition suffisante mais non nécessaire : existence d'économies d'échelle tout au long de l'intervalle pertinent de la demande
 - Il faut en outre vérifier le caractère sous-additif de la fonction de coût c'est-à-dire que il est moins coûteux de produire ensemble les différents outputs que séparément

- Tenir compte de la « contestabilité »
 - Quel est l'objectif poursuivi : s'approcher du coût marginal en acceptant des distortions ou choisir le coût moyen en renonçant à l'optimum de premier rang?
 - Marché contestable (Baumol, Panzar, Willig, 1982)
 - L'optimum de second rang ($p=C_{mo}$) est accessible si l'entreprise fixe elle-même son prix au coût moyen
 - Compétition potentielle a pour effet de discipliner le monopole qui pour éviter une entrée, va tarifier au coût moyen
 - Hypos : pas de barrières à l'entrée et à la sortie

- Recours à l'enchère pour l'attribution du monopole
 - Introduit la concurrence
 - Décharge le régulateur de la collecte de l'information qu'impose la tarification réglementée
- Favoriser la compétition intermodale
 - Introduit la concurrence de facto
 - Discipline le monopole

Les propositions de la nouvelle Economie publique

- Le régulateur cherche à créer des conditions propices contraignant le monopole à se discipliner
- Asymétries d'information existe pour le régulateur:
 - Sélection adverse : information sur les coûts
 - Aléa moral : choix d'investissements, efforts de gestion
- Pour résoudre SA, nécessaire de définir une méthode de révélation
 - Chaque fois que intérêt à mentir existe, donner une récompense correspondant à ce que le régulé aurait à gagner
- Pour résoudre AM : mettre au point un menu de contrats qui comporte dans une formule un intéressement du régulé

Nouvelle économie publique (suite)

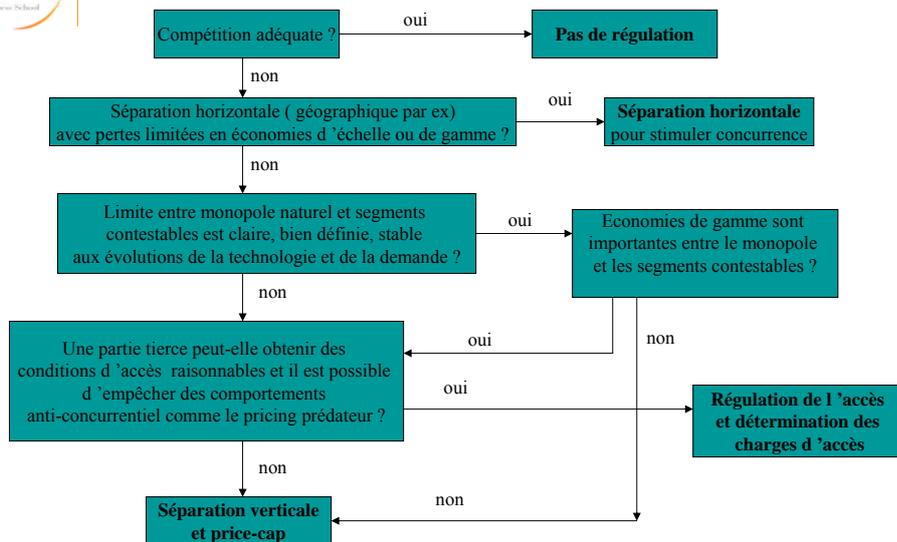
- Chercher un compromis entre trois objectifs:
 - Allocation efficace des ressources (prix proche du C_m)
 - Efficacité productive (firme ayant meilleure performance productive)
 - Minimiser les effets de distortion (conséquence des mécanismes de redistribution)
- Modèle du régulateur en double AI (Laffont, Tirole, 1993) : le barème de contrat doit proposer deux extrêmes aux entreprises régulées: l'entreprise par son choix révèle si elle est performante
 - Contrat « cost-plus » : garantit remboursement total du coût
 - Contrat « fixed-price »: abandonne la rente informationnelle dégagée au régulé

- Dilemme entre efficacité allocative et efficacité productive correspond à des choix d'instruments de régulation
 - « Rate of return » ou plafonnement des prix sont des instruments qui s'apparentent au contrat « cost-plus »
 - « Price-cap » sur le modèle RPI-X s'apparente au contrat « fixed-price »

Deux conceptions :

- Encourager la concurrence en favorisant l'émergence de nouveaux opérateurs
 - Concurrence se mesure par nombre d'acteurs entrés :
 - Démanteler les monopoles existants
 - Choisir un mode de démantèlement (métiers verticaux, métiers horizontaux, par zones géographiques)
- Rendre la concurrence possible en levant les barrières légales
 - Concurrence est avant une concurrence potentielle par la discipline obtenue du monopole :
 - Distinguer l'infrastructure essentielle (« essential facility doctrine »)
 - Surveiller les charges d'accès

- modifier les prescriptions de réglementation
 - séparation de l'infrastructure des services
 - maintien de l'infrastructure en monopole si rendements croissants
 - stimulation de la concurrence
 - concession de monopole à durée déterminée
 - concurrence par comparaison
 - concurrence à la marge



- modifier les outils de réglementation
 - réglementation par plafond de prix (RPI-X)
 - visant à prélever une partie de la rente de l'opérateur tout en permettant une incitation
 - réglementation des droits d'accès
 - surveillance des charges d'accès au réseau
 - recours à des contrats plus ou moins incitatifs avec les opérateurs (publics ou privés)
 - permettant la révélation des informations cachées sur les coûts
 - laissant une rente supplémentaire à l'opérateur pour l'inciter à révéler ses coûts

Droit européen des réseaux

Art 86

- &1 : les Etats membres ne peuvent accorder des droits exclusifs contraires aux règles du Traité
- &2 : les entreprises chargées de la gestion des **services d'intérêt économique général** ou présentant le caractère d'un monopole fiscal sont soumises aux règles de concurrence **pour autant que l'application de ces règles ne mettent pas en échec en droit et en fait leurs missions**
- &3 : La Commission Européenne veille à l'application des dispositions du traité et adresse les décisions et directives aux Etats membres

Service d'Intérêt économique Général, Service Universel versus Service Public

Service d'intérêt économique général (art 86)

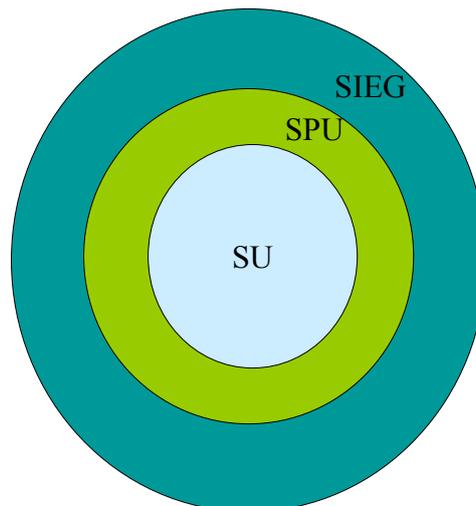
- » avantages à de larges catégories ou à totalité
- » préservation d'intérêts stratégiques
- » garantie du bon fonctionnement de l'économie
- » maintien de la cohésion de la société

Service universel (défini dans certaines directives)

- » service de qualité donnée
- » accessible à toute demande « raisonnable »
- » à un tarif abordable

Pas de définition du Service public

- » neutralité par rapport au statut de la propriété
- » notion de SP dans certaines directives (CF)
- » SP : dimension historique et géographique



Exemple de réglementation sectorielle : Directives postales (1997, 2002)

- Caractéristiques minimales du service postal obligatoire
 - 5 jours/sem min,
 - levée, tri, transport, distribution: envois ($\leq 2\text{kg}$), colis ($\leq 10\text{kg}$, possibilité $\leq 20\text{kg}$), envois recommandés
- **Limites service réservé**
 - $\rightarrow 2002$: levée, tri, transport, distribution envois intérieurs $\leq 350\text{gr}$
 - 1er janvier 2003 : $\leq 100\text{gr}$
 - 1er janvier 2006 : $\leq 50\text{gr}$
 - 2009 : 0gr
- Standards de qualité
 - Contrôle indépendant
 - Normes nationales mais compatibles
- Transparence des comptes
- Autorité de réglementation indépendante

Enjeux du nouveau dispositif de réglementation européen

- Le calcul des charges d'accès à l'infrastructure
 - Enjeu entre le monopole historique gérant l'infrastructure et les entrants sur les segments ouverts à la concurrence
- L'applicatif de mécanismes incitatifs en matière de tarification des services offerts
 - Enjeu entre les fournisseurs de service (y compris le monopole historique) et les consommateurs

Ouverture à des entrants

- calcul des charges que doivent payer les entrants à l'opérateur dominant pour utiliser son infrastructure
- droit de passage, droit d'utilisation
- ex : chemin de fer, électricité, télécoms
- arbitrage pour le régulateur
 - charges peu élevées pour favoriser la concurrence
 - charges élevées pour protéger l'opérateur historique dans sa capacité de maintenir l'infrastructure et/ou le service universel

- Objectif de gestion du degré d'ouverture : calcul des charges d'accès en relation :
 - au coût additionnel lié à l'accès
 - et tenant compte du degré de concurrence déjà existant
- Objectif de gestion de la transition de l'opérateur historique: charges d'accès en relation :
 - au coût additionnel lié à l'accès
 - et tenant compte du manque à gagner pour l'opérateur en place

- Méthode des coûts complets : critiquée car n'incite pas le monopole à être efficace
- Méthode des composants efficaces (Baumol, Sidack, 1994)
 - Somme du coût incrémental dû à l'interconnexion et du manque à gagner que subit l'opérateur en ne servant pas lui-même le client final
- Méthode de Ramsay-Boiteux en univers d'asymétrie (Laffont-Tirole, 1996)
 - Prix de l'interconnexion = C_m augmenté d'une marge inversement proportionnelle à l'élasticité de la demande au prix
 - Introduction d'un mécanisme incitatif pour forcer l'opérateur à révéler indirectement son efficacité

Difficultés à résoudre

- information du régulateur sur la structure des coûts de l'opérateur dominant et appréciation de l'effort
- résistance à la capture du régulateur par l'opérateur versus les entrants
- indépendance du régulateur dans la relation au pouvoir politique
- danger de l'autonomisation du régulateur?

Les mécanismes incitatifs en matière de tarification au niveau de l'utilisateur final

- tarification par plafond de prix ou price-cap
(RPI - x)

- menu de contrats : choix entre
 - (RPI - x) ou « fixed price »
 - Et cost-plus

A+ et D-

- résout les problèmes d'asymétries d'information sur les coûts
- estimation de l'évolution générale des prix est facile
- panier de tarifs laisse libre la structure du tarif
- la qualité du service échappe à la réglementation
- détermination de x dans RPI - x et effet cliquet
- problèmes de capture et d'indépendance subsistent

	Plafond de prix : RPI-x	Régulation du taux de profit
Points forts	<p>Contrôle direct sur les prix avec résultats directs pour le consommateur</p> <p>Incitants directs et puissants pour améliorer l'efficacité jusqu'à la prochaine révision de prix</p>	<p>Modulation possible de la profitabilité en liaison avec un risque plus bas</p>
Points faibles	<p>Difficulté pratique pour fixer le prix de base et X</p> <p>Au moment de la révision, capacité du régulateur à anticiper évolution des coûts ?</p> <p>Qualité ?</p> <p>Inflation n'est pas toujours le meilleur indicateur de la dynamique naturelle des coûts (salaires)</p> <p>Impact sur les dépenses opérationnelles et les investissements</p>	<p>Distortions dans l'incitation :</p> <p>Absence d'incitation au contrôle des coûts</p> <p>Effet de surinvestissement</p> <p>Qualité ?</p> <p>Capture du régulateur</p>