


- 
- ▶ En vous servant des outils conceptuels de l'économie industrielle, commentez l'évolution de la société « Grand-Mother's Bread » et analysez les stratégies adoptées par ses dirigeants.

La société « Grand-Mother's Bread » 1

- ▶ La société Grand-Mother's Bread a été créée par la famille Durand en 1965. Au départ, son activité fut concentrée dans la fabrication de pain de mie « goût anglais ». Implantée au départ dans huit départements de la région parisienne, elle s'est progressivement étendue dans les plus grandes villes françaises.
- ▶ Les études de marché commandées par la famille Durand à des cabinets spécialisés ont révélées que la sensibilité des consommateurs aux variations de prix n'est pas très élevée.
- ▶ Pour produire le pain de mie, il ne faut pas disposer d'unités de production de taille très importante et on considère qu'avec 5% du marché français un établissement producteur bénéficie d'économies d'échelles suffisantes. Par ailleurs, le poids des coûts fixes n'est pas important dans le coût total de production même quand les entreprises travaillent à 60% de leur capacité optimale de production.

La société « Grand-Mother's Bread » 2

- ▶ Pendant la période 1965-1975, la Grand-Mother's Bread a obtenu des profits élevés qui ont été presque intégralement réinvestis dans la construction des nouvelles unités de production.
- ▶ A partir de 1975, toutefois, des tentatives de pénétration du marché se sont manifestées. Elles étaient le fait de petites entreprises. Certaines ont dû renoncer très rapidement, mais d'autres se sont maintenues sur des zones géographiques restreintes.
- ▶ Craignant toutefois l'entrée de nouveaux concurrents plus puissants, les dirigeants de la GMB ont cherché à élaborer une stratégie de protection de leur marché. Après des débats internes houleux, ils ont adopté une baisse importante de prix de manière à décourager l'entrée de nouvelles firmes sur le marché.

La société « Grand-Mother's Bread » 3

- ▶ En 1977, la société des Grands Moulins de la Défense (Paris) lança à son tour un pain de mie sur le marché, avec des caractéristiques très semblables à celui de GMB. Malgré une guerre de prix intense en 1977-1978, le nouvel entrant réussit à conquérir 30% du marché.
- ▶ La stratégie de la GMB changea. Elle changea son réseau de distribution pour améliorer la qualité du produit, et se lança dans de grandes campagnes de publicité.
- ▶ Pour couvrir ces investissements et ses coûts, la société releva sensiblement le prix de son pain, et fut suivi quelques semaines plus tard par son concurrent.

Grand-Mother's Bread: Questions


1. De quel type de création de société s'agit-il?
2. En utilisant vos connaissances en économie industrielle, commentez la stratégie de prix-limite de la Grand-Mother's Bread.
3. La GMB et son concurrent ont-ils eu recours à une collusion?

Grand-Mother's Bread: Réponses

1. La création de la société GMB est le type même de ce que Kirzner appelle « la découverte d'une occasion non exploitée sur un marché faussement en équilibre ».


L'économie de marché est une économie de découverte et la concurrence constitue, en elle-même, une procédure de découvertes.

Ici, il s'agit d'une « découverte » modeste, d'un simple créneau de marché ou opportunité que la plupart des gens n'avaient pas vus mais qu'un seul ou un petit nombre d'individus dotés d'une perception particulière ont su découvrir. Autre, « vrai » exemple, L. Le Duff et ses « Brioche Dorée »; rien d'exceptionnel, mais premier à y penser.



La famille Durand a donc bénéficié pendant dix ans de cette découverte d'une opportunité rentable pour réaliser des profits substantiels réinvestis dans la construction de nouvelles unités de production, ainsi qu'une extension géographique de sa présence sur le territoire national.

Il est toutefois évident que ce succès attirerait de nouveaux compétiteurs et on décèle, à partir de 1975, des tentatives de pénétration de nouveaux concurrents sur le marché.

- 
2. L'équipe dirigeante s'est inquiétée et a décidée d'élaborer une stratégie de protection de ses marchés.


La première de ces stratégies est celle du « prix-limite ». L'idée est d'adopter un niveau de prix sensiblement plus bas que le niveau de monopole, et donc peu rémunérateur, pour dissuader des entrées nouvelles sur le marché.


Cette politique de prix-limite peut être considérée comme profitable pour l'entreprise en place lorsque:

- ▶ Les économies d'échelle sont importantes
- ▶ Le marché n'admet à l'équilibre qu'un petit nombre d'entreprises produisant de façon efficace (oligopole naturel)
- ▶ L'élasticité-prix de la demande de marché s'avère faible.

Or, tel n'est pas le cas pour le marché concerné.

- ▶ Les économies d'échelle sont faibles
- ▶ au vu des faibles coûts fixes une entreprise peut probablement entrer sur le marché avec une capacité optimale et produire de façon viable
- ▶ L'élasticité-prix de la demande est faible

- 
- ▶ Dans ce contexte, le prix fixe par l'entreprise dominante devrait être très peu supérieur au prix de concurrence (c'est-à-dire très peu supérieur au coût marginal) pour pouvoir dissuader l'entre de nouveaux concurrents. Dans ces conditions, cette solution apparaît d'une rentabilité plus que douteuse.
 - ▶ Ce n'est pas forcément vrai lorsque les concurrents potentiels sont victimes d'une asymétrie d'information, et qu'ils peuvent penser que le prix reflète réellement le niveau de coûts. Dans ce cas, cependant, rien ne porte à croire que la fabrication du pain de mie se prête à des économies, peu importe leur source (échelle, innovation, etc.).
 - ▶ Il semble alors évident que la stratégie de prix limite sera un échec, comme le confirme l'arrivée de la société des Grands Moulins de la Défense et sa progression pour atteindre 30% du marché.

- 
3. Après que GMB ait relevé son prix, son concurrent l'a fait lui aussi presque simultanément. On peut croire qu'il s'agit d'un parallélisme des comportements, et pas d'une collusion, parce qu'on sait que:
- a) Le marché a atteint son stade de maturité (les consommateurs qui devaient être attirés par ce produit l'ont déjà été),
 - b) Les dépenses d'investissement en distribution et communication doivent être répercutées
 - c) L'élasticité-prix de la demande est faible.

Il s'agit donc d'une hausse commune de prix qui n'est pas le résultat d'une stratégie de collusion mais bien d'un simple parallélisme de comportements, où des vendeurs de taille et de coûts semblables écoulent des produits semblables. Les participants au marché ont donc une connaissance « parfaite » de ce marché. Le « meilleur prix » est donc le même pour chaque participant.

Cas: Machines « Right Quick »

- ▶ En 1986, la société allemande « Bochumer Materialfabrik Gesellschaft » commercialise en France de nouvelles machines robotisées permettant de réparer les carrosseries et de redresser les châssis des automobiles accidentées. Les machines vendues sous la marque « Right Quick » protégées par un brevet.
- ▶ L'introduction en France des machines « Right Quick » révolutionne la technique de réparation des véhicules accidentés. Elles permettent, en effet, aux usagers non seulement d'obtenir une réparation de bien meilleure qualité, mais également de réduire le temps d'immobilisation des véhicules et de diminuer le coût du service de réparation.
- ▶ De quel type d'entrée sur le marché s'agit-il?

Machines « Right Quick »: Réponse

- ▶ La société Bochumer est à l'origine d'une innovation de type « schumpétérien ». Cette forme de concurrence s'appuie, selon les propres termes de Schumpeter, sur l'émergence d'une « supériorité décisive au point de vue des coûts ou de la qualité et qui s'attaque non pas seulement aux marges bénéficiaires et aux productions marginales des firmes existantes mais bien à leurs fondements et à leur existence même ».

Cas: Le marché du verre plat en Lovitznie

- ▶ En Lovitznie, deux entreprises réalisent la totalité de l'offre de verre. Jusqu'en 2008, les deux offreurs ont adopté un comportement de type Cournot. Puis, une étude réalisée par un cabinet a permis de démontrer que ces deux entreprises avaient intérêt à s'accorder sur une stratégie de recherche des profits communs maxima. Après quelques semaines de discussion, aucun accord ne put toutefois s'établir sur cette stratégie.
- ▶ Sur ce marché, la fonction de demande avait été estimée en 2008 à: $P = -Q + 1600$ et les fonctions de coûts des deux offreurs (soit x , la société Moldoskaia, et y la société Valachskaia) étaient de:

- ▶ $C_x = 0,4q_x^2 + 140q_x + 80\ 000$ avec une capacité de production de $Q=700$
- ▶ $C_y = 0,4q_y^2 + 100q_y + 60\ 000$ avec une capacité de production de $Q=500$
- ▶ A cette époque, les importations étaient relativement faibles (moins de 20% du marché) car, n'appartenant pas à la CEE, la Lovitznie maintenait des droits de douane et des quotas à l'importation rendant la pénétration étrangère du marché difficile.
- ▶ Le Conseil de la concurrence lotvitznien constate que les prix pratiqués sont presque toujours identique.
- ▶ Si les tarifs sont bien publiés et envoyés à tous les acheteurs directs, les producteurs établissent également, par ailleurs, selon les clients, des prix spéciaux et confidentiels à usage interne. La clientèle était subdivisée en classes auxquelles les deux firmes appliquent des prix confidentiels différents. Les listes des clients par catégories sont identiques dans les deux entreprises.


- ▶ Un document a été saisi par le Conseil chez Moldoskaia, intitulé « Plan 2011 équilibre avec Valachskaia » qui visait à établir les quantités de verres à vendre par chacune des deux firmes.


« Les deux sociétés s'accordent pour maintenir le statu quo dans leur situation actuelle. La position relative des deux sociétés devra osciller dans les fourchettes 60/40 et 58/42, tous les efforts étant apportés à éviter de se prendre ponctuellement des clients (ce qui n'a qu'un effet momentané en quantité mais nocif et de longue durée dans la rentabilité) mais à agir contre la concurrence étrangère. »

(les calculs opérés par le conseil montrent que la répartition du marché s'est effectuée selon les pourcentages prévus)

- ▶ Début 1992, une troisième entreprise a cherché à s'implanter sur le marché. A cette époque le prix sur le marché était de 995€. Cette entreprise aurait eu une fonction de coût de:

$C_z = 0,7q_z^2 + 100q_z + 70\ 000$ avec une capacité de production de **$Q = 550$**

- 
- ▶ Moldoskaia était favorable à une politique de prix limite. Valachskaia penchait pour une solution moins agressive et était d'avis de laisser pénétrer cette nouvelle entreprise à condition qu'elle se contente de suivre la politique de prix en vigueur et de se contenter d'une part de marché de 25%. La stratégie proposée par Valachskaia a finalement été adoptée.
 - ▶ Interrogées sur leurs pratique anticoncurrentielles, les deux entreprises n'ont pas contesté leur existence. Elle ont cependant tenté de minimiser l'importance et les conséquences de ces pratique et elles ont plaidé certaines circonstance atténuantes.

- 
- ▶ Elles ont prétendu que les accords et pratique concertées avaient été inutiles parce que l'égalité des prix aurait été de toute manière assurée par les facteurs suivants:
 - le caractère duopolistique du marché favorise l'émergence d'une très grande transparence surtout quand les deux partenaires s'adressent à une même clientèle;
 - Les producteurs présents sur le marché considéré disposent d'installations industrielles comparables, utilisent les mêmes matières premières achetées à des prix sensiblement identiques, consomment de l'énergie fournie aux même prix et ont une main-d'œuvre de qualification identique.
 - Elles ont également souligné que les prix des tarifs confidentiels n'avaient pas été respectés. En outre, selon les deux firmes, les fluctuations conjoncturelles affectant l'industrie du verre plat les auraient contraintes à la concertation.

Questions

- ▶ Après avoir calculé les quantités écoulées lorsque les duopoleurs se comportaient « à la Cournot », expliquez pourquoi ils n'ont pas pu se mettre d'accord sur la stratégie de maximisation des profits communs?
- ▶ Puis, analysez les termes de l'accord passé entre elles. Ce faisant, expliquez pourquoi les entreprises sont souvent obligées de négocier des contrats explicites relativement détaillés lorsqu'elles veulent parvenir à une entente durable.
- ▶ Analysez les deux stratégies envisagées lors de la tentative d'entrée d'un troisième offreur. Ont-elles bien fait de le laisser pénétrer sur le marché?