DOSSIER

PAR HERVÉ DUMEZ,
ALAIN JEUNEMAÎTRE

Les **stratégies** de **déstabilisation** de la concurrence : **déverrouillage** et **recombinaison** du marché

Les entreprises opèrent généralement sur des marchés bien définis sur lesquels elles se construisent une niche aux frontières identifiées. Elles se situent là dans le jeu concurrentiel classique. Mais les entreprises peuvent aussi choisir de déstabiliser ce jeu concurrentiel classique en redéfinissant les frontières de marchés. Ces stratégies de déstabilisation sont au nombre de deux : le déverrouillage du marché des concurrents, la recombinaison d'un marché à son profit. Cet article présente ces deux types de stratégie en les analysant sur deux cas : l'affaire Microsoft, et le projet de fusion General Electric/Honeywell.

INTRODUCTION

Les entreprises élaborent généralement leurs stratégies dans le cadre d'un ou plusieurs marchés (structures multidivisionnelles) bien définis. Cette définition des marchés repose sur des frontières géographiques, commerciales, techniques, sur l'identification de concurrents plus ou moins pérennes. Aucune des frontières n'est complètement imperméable ni complètement stable dans le temps. Mais cet ensemble de frontières n'en définit pas moins des marchés repérables. Sur ces marchés, les entreprises essaient d'acquérir des avantages concurrentiels en améliorant leurs produits techniquement, en ajoutant de nouvelles fonctionnalités, en incorporant des services à leur offre de produits (financement, service après-vente, etc.), en abaissant leurs coûts de production et/ou de distribution et donc leurs prix. Elles essaient d'occuper des niches dans des marchés aux frontières stabilisées. Leurs concurrentes font de même, sur les

mêmes marchés. Ces stratégies constituent le jeu concurrentiel classique.

Mais il existe également des stratégies de déstabilisation de ce jeu concurrentiel classique. Hamel et Prahalad (1994), dans un ouvrage pionnier, ont parlé de stratégies de rupture (*breakthrough strategies*), en insistant surtout sur les compétences centrales des entreprises (*core competencies*) et la projection vers un futur lointain. Mais les entreprises peuvent aussi choisir de déstabiliser ce jeu concurrentiel classique en redéfinissant les frontières de marchés, d'une manière qui n'est qu'indirectement liée à la notion de compétence et à relativement court terme. De telles stratégies consistent à changer les frontières des marchés et sont au nombre de deux : le déverrouillage du marché des concurrents et la recombinaison du marché au profit de la firme qui prend l'initiative.

I. – PRÉSENTATION DES STRATÉGIES DE DÉSTABILISATION D'UN MARCHÉ

Les deux stratégies seront d'abord présentées, avant d'être illustrées par des études de cas.

1. La stratégie de déverrouillage d'un marché

Les marchés ont des frontières, plus ou moins étanches, constituées par divers facteurs : la technologie, les goûts et les habitudes des consommateurs, la géographie (coûts de transport), les structures de distribution, les effets de marque, etc. Les firmes « installées » sur le marché jouent avec ses frontières : elles s'en servent pour protéger leur part de marché, elles les déplacent à la marge pour élargir cette part tout en étant

attentives à ne pas déstabiliser le marché, toute déstabilisation pouvant en effet profiter à de nouveaux entrants. Lorsqu'elles entrent sur un nouveau marché, elles font généralement attention à ne pas en bouleverser les frontières et les règles : elles choisissent une entrée « subtile » (Chen et Miller, 1994). La stratégie de déverrouillage consiste à essayer de mettre à bas les frontières d'un marché mises en place et gérées par les firmes installées. Ce déverrouillage est souvent brutal et rapide, ceci étant dû à l'innovation, notamment technologique. Un marché jusque-là protégé par un ensemble de barrières se trouve brusquement « globalisé » (Dumez et Jeunemaître, 2000). Durant des siècles, le marché britannique de la bière est resté local : les consommateurs britanniques buvaient des types de bière peu appréciés des autres consommateurs européens, et les consommateurs européens appréciaient peu la bière anglaise. À l'abri de cette barrière, patiemment, six grands brasseurs nationaux se sont partagés le marché. Mais, à la fin des années 1970, le consommateur britannique s'est détourné de la bière anglaise traditionnelle pour se tourner vers la *lager*, la bière blonde de type continental. Cette évolution rapide du goût des consommateurs a entraîné un déverrouillage du marché britannique, et une déstabilisation profonde (Dumez et Jeunemaître, 1992).

Le déverrouillage d'un marché s'opère à trois conditions :

1. l'apparition d'une innovation, sous une forme organisationnelle (nouveau mode de distribution) ou sous la forme d'une rupture technologique ;
 2. l'apparition de rentes de profit à saisir.
- Sur un plan géographique, ces rentes peuvent apparaître au niveau macro-écono-

mique, par exemple au niveau des parités monétaires ou des taux de croissance relatifs. Sur les autres plans, ces rentes potentielles peuvent apparaître de manière endogène du fait des stratégies des firmes installées sur les différents marchés. Une insuffisance d'investissement en capacité peut, par exemple, créer des pénuries en période de reprise de la demande. Une mauvaise anticipation des évolutions technologiques, une mauvaise stratégie en R&D, peuvent conduire à un retard relatif des firmes installées sur un marché et créer les conditions d'une rupture technologique ;

3. l'entrée de nouvelles firmes sur le marché. Le déverrouillage d'un marché est généralement le fait d'un nouvel entrant qui identifie la possibilité d'une rente à saisir et décide de la saisir. Il cherche, par une innovation, à saisir un avantage (*first mover advantage* ; Liberman et Montgomery, 1988), à exploiter des économies d'échelle ou des économies de réseau (Katz et Shapiro, 1994), à créer une irréversibilité (*path dependency* ou *lock-in* ; Arthur, 1994).

La stratégie de verrouillage des marchés est utilisée par les firmes installées pour se protéger de nouveaux entrants, et la stratégie de déverrouillage est le fait de ces nouveaux entrants. Une autre stratégie de déstabilisation du marché consiste pour une firme à recombinaison le marché à son profit.

2. La stratégie de recombinaison du marché à son profit

Comme le souligne Seabright (Seabright et Vives, 2002), la combinaison (*tying* ou *bundling*) est tellement universelle qu'on ne la remarque même plus. Tous les produits, tous les services, sont des combinaisons : on vous sert un café et on vous apporte un sucre avec, voire un chocolat. Si vous n'ai-

mez ni sucre ni chocolat, vous n'avez guère le choix et on ne vous réduira pas le prix de la consommation pour autant. Dell est connu pour composer des ordinateurs et laisser le choix de la composition au consommateur. Mais l'éventail des choix reste pourtant limité, même s'il est large, certains choix étant impossibles.

La stratégie de combinaison a pour raison première l'efficacité : le consommateur entend qu'on lui propose des produits ou des services qui soient le plus complets possibles, les coûts de recherche et d'assemblage pouvant être élevés ; le producteur peut exploiter des phénomènes d'économie d'échelle et d'assemblage en réduisant la diversité et en intégrant les fonctions des produits qu'il vend. Un client qui a envie d'acheter une Twingo, mais qui veut un moteur diesel, pourrait souhaiter, puisque Renault a choisi de ne pas proposer ce modèle avec un moteur diesel afin de réduire les coûts, que Renault lui propose une Twingo sans moteur ; il pourrait alors chercher un moteur diesel pouvant entrer dans la carrosserie d'une Twingo et faire l'adaptation lui-même. Cela reviendrait extrêmement cher, et pour Renault en coûts de production et de distribution, et pour les clients. Cela poserait par ailleurs un autre type de problème, soulevé par Vives (Seabright et Vives, 2002), touchant au contrôle de qualité. Renault peut garantir toute Twingo montée par le groupe et composée d'éléments standards achetés et homologués par Renault. Mais la qualité d'une Twingo livrée à demi-finie et complétée par le client avec des éléments choisis indépendamment des procédures internes à la firme n'est pas contrôlable.

La combinaison des éléments dans un produit ou un service est donc liée au problème

de la qualité. Les producteurs étudient donc la meilleure stratégie de combinaison en essayant de respecter des contraintes diverses : offrir au consommateur une diversité de choix, mais limitée parce que permettant de contrôler la qualité du produit ou du service offert, tout en minimisant les coûts de production. Renault a, par exemple, choisi de proposer la Twingo aux consommateurs sans version diesel, parce que l'adaptation d'un moteur diesel dans cette petite carrosserie de type monospace posait des problèmes techniques (il aurait quasiment fallu concevoir un nouveau type de moteur) qui auraient augmenté considérablement les coûts donc le prix. Pour les concurrents de Renault, la stratégie pouvait consister à tenter d'offrir au consommateur un produit concurrent de la Twingo avec motorisation diesel, à un prix peu différent de celui de la Twingo, mais sans doute en sacrifiant l'aspect monospace de petite taille. Ces stratégies de combinaisons concurrentes s'inscrivent dans ce que nous avons appelé le jeu concurrentiel classique. En effet, les combinaisons proposées par les entreprises restent dans le cadre du marché tel que les firmes, les consommateurs, les réseaux de distribution, l'ont défini au cours du temps.

Mais il existe des stratégies de combinaison ou plutôt de recombinaison de marchés jusque-là disjoints qui sortent du jeu concurrentiel classique. Elles reposent le plus souvent sur des positions de force sur certains marchés, qu'une entreprise cherche à exploiter sur d'autres marchés, même si des gains en efficience et des gains pour le consommateur peuvent en être attendus.

La stratégie de déstabilisation d'un marché sous forme de recombinaison peut prendre

trois formes. La première consiste à vendre au client qui en a besoin un ensemble de composants moins cher que le prix additionné de chaque composant vendu séparément. La deuxième consiste à ne plus vendre au client que l'ensemble de composants, en rendant impossible la vente d'un composant séparé (vente liée). La troisième consiste à lier techniquement les composants, de manière à ce qu'ils ne puissent plus être techniquement séparés. Les deux produits proposés de manière liée sont par exemple rendus complémentaires. Ils peuvent même être intégrés dans une même architecture d'ensemble, ou former un module pouvant lui-même s'intégrer dans un ensemble plus vaste (Ulrich, 1995 ; Sako, 2002). L'objectif d'une stratégie de recombinaison consiste à déplacer les barrières des marchés traditionnels pour exclure les concurrents du marché ainsi recomposé.

II. – LES STRATÉGIES DE DÉSTABILISATION D'UN MARCHÉ : ÉTUDES DE CAS

Pour illustrer les stratégies de déstabilisation des marchés, deux cas seront étudiés. L'affaire Microsoft, qui montre comment un marché autour duquel une entreprise a bâti patiemment des barrières peut être déstabilisé, et comment l'entreprise en passe de voir son marché déstabilisé reconstruit des barrières, notamment par une stratégie de réponse par la recombinaison. La tentative de fusion entre General Electric (GE) illustre quant à elle une stratégie de recombinaison des produits et des marchés en vue de déstabiliser ses concurrents.

1. Déverrouillage d'un marché et réponses stratégiques d'une firme installée : l'affaire Microsoft

Au fil du temps, Microsoft (avec Intel) a verrouillé son marché, ce verrouillage étant extrême puisque les frontières du marché de Microsoft coïncident quasiment avec les frontières de la firme elle-même : plus de 90 % des ordinateurs personnels vendus dans le monde possèdent un micro-processeur Intel et un système d'exploitation Microsoft (sur l'affaire, voir DoJ, 1999; Eisenach et Lenard, 1999; Jackson, 1999; Dumez, 2000a et 2000b). S'appuyant sur cette position de force, Microsoft a étendu les frontières de la firme aux marchés conjoints de logiciels : logiciels de traitement de texte avec Word, tableurs avec Excel, etc. Elle bénéficie d'un cercle vertueux : les développeurs de logiciels ont tout intérêt à concevoir des applications tournant pour le système d'exploitation le plus répandu, et les clients choisissent comme système d'exploitation celui sur lequel tourne le plus grand nombre d'applications (on estime que 70 000 applications tournent sous Windows, contre 12 000 seulement sous Mac-OS). Ce cercle vertueux est bien sûr un cercle vicieux pour les concurrents de Microsoft : les développeurs de logiciels ne vont pas investir pour créer des applications coûteuses tournant sur un système d'exploitation dont l'avenir est incertain. Les clients ne veulent pas, sur leur machine, d'un système d'exploitation, même performant, pour lequel n'existe pas ou peu d'applications. Cercle vertueux pour elle et vicieux pour ses concurrents (effet de réseau) ont assuré à Microsoft une position dominante sur le marché des systèmes d'exploitation pour PC avec microprocesseurs Intel.

Pourtant, au commencement des années 1990, le marché est secoué par la montée en puissance d'internet. Au tout début, les utilisateurs se connectent directement aux sites dont ils ont connaissance. Puis, les chercheurs de l'université de l'Illinois conçoivent le premier navigateur qui permet de répertorier les sites existants, Mosaic. Dans la suite de cette découverte, plusieurs entreprises mettent sur le marché leur navigateur. Netscape lance le sien, Navigator, le 15 décembre 1994. En quelques mois, il s'impose comme la référence sur le marché, éclipsant ses rivaux et atteignant 87 % de parts de marché en mars 1996, moins d'un an et demi après son lancement.

En mai 1995, la société Sun annonce qu'elle se lance dans un projet appelé Java. Il s'agit en réalité d'un ensemble de technologies. D'une part, Java est un langage de programmation, avec des modules disponibles, qui permet de simplifier et d'accélérer le développement de nouveaux logiciels. Ces logiciels forment une bibliothèque Java. D'autre part, Java comporte une machine virtuelle (Java Virtual Machine) qui permet à tout ordinateur qui en dispose, de faire tourner les logiciels développés sous le langage Java, quels que soient le microprocesseur de la machine et son système d'exploitation, selon le principe *write once, run anywhere*.

En 1995 toujours, Intel développe des logiciels intégrés à ses microprocesseurs, notamment en matière de graphisme et de vidéo, logiciels indépendants du système d'exploitation des machines. Il y a là une autre menace pour Microsoft.

Microsoft analyse rapidement la situation comme un risque de déverrouillage de son marché. En effet, dans un mémorandum

interne à Microsoft intitulé *The Internet Tidal Wave* et daté de la fin mai 1995, Bill Gates analyse ce qui se passe en termes de menace de « banalisation », d'« homogénéisation », des systèmes d'exploitation (il utilise le terme *to commoditize*). Si Intel, Netscape et Sun réussissent dans leur stratégie, tout l'effort de Microsoft en différenciation, c'est-à-dire en construction de barrières protectrices, risque d'être réduit à néant : le cercle vertueux qui faisait que le système d'exploitation Windows était demandé de préférence par les clients parce qu'il était le seul pour lequel était conçu la majorité des logiciels et qui faisait que les développeurs de logiciels concevaient leurs applications pour Windows parce qu'il était le système d'exploitation le plus vendu, risquait de disparaître. Via Navigator et Java, tout logiciel pourrait tourner sur n'importe quel système d'exploitation et Microsoft perdrait ainsi son avantage décisif face à ses concurrents. Les fabricants de machine se retrouveraient alors en position d'arbitrage, position que Microsoft avait éliminée en créant une dépendance à l'égard de son système d'exploitation. Les prix des systèmes d'exploitation s'effondreraient sans doute, Microsoft perdant ainsi la source de sa formidable rentabilité.

En réponse aux multiples menaces perçues, Microsoft va développer un ensemble de stratégies, dont les unes ont pour objet de reverrouiller son marché, et les autres de recombinaison le marché à son profit.

Vis-à-vis d'Intel, Bill Gates négocie directement avec Andrew Grove, son P-DG, et réussit à le dissuader de développer des logiciels propres. Fin juillet 1995, Intel annonce officiellement qu'il abandonne le développement de logiciels et certains éléments de ce qu'il avait développé en interne

sont intégrés dans Windows. L'équilibre des forces entre les deux firmes installées est rapidement et facilement rétabli.

Vis-à-vis de Netscape et de Sun, la première stratégie développée va consister à rattraper le retard technologique. Microsoft avait raté le tournant internet et laissé se creuser un fossé technologique en la matière. En moins d'un an et en investissant un million de dollars, elle met au point un navigateur concurrent de celui de Netscape, Explorer. La première version est inférieure à Navigator, mais, de l'avis des experts, les versions suivantes rattraperont le retard sur le produit de Netscape.

Dans un premier temps, Microsoft va ensuite déverrouiller le marché de Netscape en recombinaison le marché à son profit. Dans la mesure où les consommateurs, donc les fabricants d'ordinateurs, veulent avoir Windows comme système d'exploitation, Microsoft va donner Explorer gratuitement avec tout système Windows vendu.

Dans un second temps, Microsoft passe à une forme plus élaborée de recombinaison puisqu'elle intègre techniquement Explorer comme une fonction de la nouvelle version de Windows, Windows 98, et qu'elle consent des avantages aux fabricants d'ordinateurs qui acceptent de proposer Explorer comme navigateur internet par défaut sur leurs machines. Fin 1997, Explorer a rattrapé la part de marché de Navigator et prend l'ascendant.

Du côté de la menace venant de Sun, Microsoft décide de négocier directement. Elle propose à Sun de l'aider à développer une version de Java plus performante, mais ayant pour caractéristique de ne tourner que sous Windows et d'être incompatible avec les autres versions de Java. Il s'agit de différencier le produit, là encore, pour l'intégrer dans une architecture commune avec Windows en excluant les autres concurrents.

À une menace de déverrouillage de son marché par des innovations technologiques qui risquaient de banaliser sa plate-forme, Microsoft a donc répondu par des stratégies de recombinaison du marché intégrant les innovations dans le périmètre de son produit et reconstruisant des barrières pour les concurrents.

2. Une stratégie de recombinaison du marché: le projet de fusion General Electric/Honeywell

En octobre 2000, General Electric et Honeywell annoncent leur intention de fusionner¹. Il s'agit de la plus grosse fusion industrielle de l'histoire des États-Unis (et donc de toute l'histoire économique). L'opération est estimée à plus de quarante milliards de dollars (sur l'affaire, voir CEC, 2001 ; Dumez et Jeunemaître, 2002a et 2002b).

General Electric est une des plus grosses firmes mondiales, disposant d'une puissance financière considérable. Une de ses activités consiste à développer, fabriquer, vendre et entretenir des réacteurs d'avions. Honeywell fait également des réacteurs d'avions, mais il est aussi un leader en avionique (navigation, communication, évaluation de l'état du vol, radars, météo, systèmes anticollision) et il fabrique également des équipements divers pour l'aéronautique (freins, trains d'atterrissage, centrales de production électrique, systèmes d'air conditionné, etc.).

Quelle était la stratégie de General Electric et de Honeywell à travers cette fusion ? Il ne s'agissait pas à proprement parler d'une fusion horizontale (par exemple, pour renforcer un pouvoir de marché en matière de conception et de fabrication de réacteurs, General Electric et Honeywell n'étant pas vraiment sur les mêmes créneaux en ce domaine ; le seul problème horizontal résidait dans les turbines pour hélicoptère et les deux firmes avaient accepté, devant les réticences du département de la Justice américain, de se séparer de cette activité). Il ne s'agissait pas plus d'une fusion de nature verticale : Honeywell n'est pas un fournisseur de GE. Honeywell et GE vendent des produits différents aux mêmes clients, les fabricants d'avions (Airbus et Boeing), les compagnies aériennes (auxquelles les fabricants d'avions laissent le choix de certains équipements, notamment pour les réacteurs et l'avionique), et les compagnies de leasing (la première d'entre elles étant GECAS, une filiale de GE², représentant à elle seule environ 10 % des achats d'avions neufs).

La stratégie de combinaison de l'offre existe dans cette industrie, notamment en avionique. Lorsqu'un client achète plusieurs systèmes chez un même fournisseur, il obtient un prix inférieur à celui du prix des composants séparés. Pour ce qu'on peut en savoir, la stratégie visée par la fusion consistait en une recombinaison des offres sur grande échelle ayant pour effet de don-

1. Nous ne traiterons pas ici de l'aspect judiciaire de l'affaire. Cette opération entre deux firmes américaines avait été autorisée par le département de la Justice américain et elle a été interdite par la Commission des Communautés européennes, cette divergence d'appréciation ayant donné lieu à un intense débat. L'affaire est désormais devant le Tribunal de première instance. Sur ce cas, voir : CEC, 2001 ; De Q. Briggs et Rosenblatt, 2001 ; Dumez et Jeunemaître, 2002a et 2002b ; Patterson et Shapiro, 2001 ; Pil Choy Jay, 2001.

2. Le rôle de GECAS a été un des éléments essentiels de la décision de la Commission européenne d'interdire la fusion. Cet aspect de l'affaire ne nous occupera pas, l'accent étant mis ici plus directement sur la stratégie des entreprises, que sur l'effet potentiel de ces stratégies sur la concurrence.

ner à la firme fusionnée un avantage concurrentiel décisif.

Honeywell est en effet la seule entreprise présente sur tous les produits avioniques et sur une grande partie des non avioniques. Elle est la seule à pouvoir proposer au client un ensemble « du nez à la queue de l'avion » (« *nose to tail* »). Si GE, leader sur les réacteurs, et Honeywell parviennent à intégrer leur offre, ils couvriront à peu près 50 % de la valeur de l'avion. Airbus et Boeing ne seraient plus que des fabricants de fuselages montant sur ces fuselages les systèmes intégrés GE/Honeywell. Dans un premier temps, la combinaison serait commerciale: la firme fusionnée proposerait aux clients un ensemble de composants indépendants à un prix ristourné. Mais des projets d'intégration technique, de modularisation, étaient prévus. Honeywell a une position forte sur les APU, c'est-à-dire les turbines à gaz (assez proches techniquement des turbines d'hélicoptère) qui fournissent l'électricité et permettent d'alimenter l'avion lorsqu'il est au sol et que les réacteurs ne tournent pas, mais qui peuvent également fournir un secours en vol. Il existe d'ailleurs un programme de recherche important pour l'aéronautique visant à accroître la part de l'électricité dans le fonctionnement des réacteurs, le *more electrical engine aircraft*. La synergie avec les réacteurs est donc forte en ce domaine, de même qu'avec les systèmes d'air conditionné (dans lesquels Honeywell a également une position forte), qu'avec la génération et la distribution électrique (idem).

L'objectif de la fusion était donc bien une recombinaison du marché des équipements pour les avions, recombinaison commerciale à court terme, mais sans doute également technique à long terme. Les concur-

rents auraient-ils pu y répondre ? *A priori*, oui, en se groupant autour de projets de modularisation concurrents. Mais, comme l'a noté la Commission européenne, le regroupement entre concurrents/partenaires est un exercice difficile, notamment en raison des conflits d'intérêt potentiels dans les choix de technologie. Dans une fusion, la subvention croisée d'une activité par une autre est possible, alors que dans un regroupement, chacun cherche à maximiser son profit et refuse de sacrifier ses marges propres au bien commun (CEC, 2001). Par ailleurs, il aurait fallu quasiment un regroupement de tous les concurrents pour couvrir un éventail d'offre équivalent à celui couvert par la fusion GE/Honeywell. Le groupe fusionné pouvait à terme transformer Airbus et Boeing en simples assembleurs de systèmes sur des carlingues, et ses concurrents au mieux en sous-traitants.

Mais l'objectif de la fusion dépassait sans doute ce cadre d'optimisation de l'offre d'équipements. Il existe en effet un déplacement des marges de la vente d'équipements vers les marges de maintenance et de réparation, c'est-à-dire le service. Sur la vie d'un moteur, on estime le prix d'achat à un tiers des sommes dépensées au total, contre deux tiers pour la maintenance et les pièces détachées. En 1990, les revenus de GE dans l'activité provenaient à 57 % de la vente de réacteurs, contre 43 % pour la maintenance. Mais en 2000, les proportions s'étaient inversées, devenant respectivement de 33 % pour la vente et de 67 % pour la maintenance, GE ayant récupéré des marchés de maintenance pour les réacteurs de ses concurrents. L'idée derrière la fusion consistait sans doute à élargir cette approche et à proposer aux grandes compagnies aériennes une stratégie de relation globale. La mainte-

nance comporte plusieurs segments: les pièces de rechange, le service de contrôle, le service de montage/démontage (sur l'avion à l'aéroport en révision périodique), le travail sur les pièces démontées. Un des objectifs de la fusion était d'offrir une maintenance clés en main de l'essentiel des composants de l'avion en même temps que l'offre combinée d'équipements. Cette dernière aurait pu se faire à très faible marge, ce qui aurait permis d'écarter les concurrents, GE/Honeywell se « rattrapant » sur la première.

À cela, les principaux concurrents ne pouvaient pas répondre. Ils auraient perdu les contrats les uns après les autres et se seraient sans doute retirés du marché. Or, l'entrée ou la rentrée est difficile dans de telles activités: si un fournisseur sans expérience préalable ou avec une expérience trop ancienne fournit un équipement mal mis au point, l'avion ne vole pas, ou s'écrase. Un nouvel entrant a donc peu de chances de se voir attribuer un contrat.

3. Les stratégies de déstabilisation des marchés et la régulation concurrentielle

Les deux cas présentés pour illustrer les stratégies de déstabilisation des marchés ont fait l'objet d'investigation par les autorités de la concurrence. Il ne s'agit pas d'un hasard.

Le déverrouillage d'un marché est généralement le fait d'un nouvel entrant qui s'attaque à des firmes installées. Si ces firmes sont individuellement (Microsoft) ou collectivement (les brasseurs britanniques) dominantes, leurs stratégies de reverrouillage et de réponse à l'agression du nouvel entrant peuvent dans certaines conditions être considérées comme des abus de position dominante (droit européen,

article 82 du Traité de Maastricht) ou des tentatives de monopolisation (droit américain, Sherman Act). Lorsque le déverrouillage d'un marché se fait sur un plan géographique, d'autres types de régulation peuvent intervenir, relevant des politiques commerciales comme l'antidumping notamment.

La recombinaison d'un marché est souvent une stratégie utilisée par une firme ayant une position de domination sur un marché et cherchant à l'étendre sur d'autres marchés qu'elle recombine ensemble, en handicapant les concurrents qui ne peuvent pas offrir la même combinaison (Microsoft ayant un quasi-monopole sur les systèmes d'exploitation et intégrant son propre navigateur dans son système d'exploitation, alors que Netscape n'est que sur le marché des navigateurs et ne peut pas répondre; GE/Honeywell étant seul à pouvoir offrir aux constructeurs d'avions et aux compagnies aériennes des systèmes intégrés du « nez à la queue de l'avion », et un service de maintenance globale). Là encore, de telles stratégies risquent d'être qualifiées d'abus de position dominante.

Il existe donc un lien intrinsèque entre les stratégies de déstabilisation des marchés et la régulation concurrentielle des marchés.

CONCLUSION

Les stratégies de déstabilisation des marchés, le déverrouillage du marché d'un concurrent ou la recombinaison d'un marché au profit de la firme attaquante, souvent le fait d'un nouvel entrant pour la première et d'une firme dominante pour la seconde, viennent interrompre et perturber le jeu concurrentiel classique.

L'évaluation de ces stratégies extrêmes appelle la nuance. Au terme de la séquence stratégique qui a vu le développement de Netscape et de Sun sur les marchés informatiques liés au développement d'internet, Microsoft domine toujours. La firme de Bill Gates a pu écarter la menace du démantèlement que les autorités antitrust américaines avaient agitée. Elle a pu imposer son navigateur, Explorer. Netscape a disparu du jeu, absorbé par AOL. Déverrouiller le marché d'une firme installée et dominante n'est jamais une stratégie facile à mener. En même temps, pour paraphraser Rousseau, les firmes dominantes sont rarement assez dominantes pour être toujours dominantes. L'exemple d'IBM montre que les tentatives répétées de déverrouillage des marchés finissent souvent par effriter, puis menacer, les positions de domination. En cela, la vision concurrentielle portée par l'école autrichienne n'est pas sans pertinence. À long terme donc, le déverrouillage des marchés s'impose souvent. À court terme, la stratégie reste risquée.

La recombinaison des marchés n'est pas non plus une stratégie gagnante à tout coup. Un grand échec de recombinaison s'est déroulé ces dernières années. Au

milieu des années 1990 s'est développé un paradigme sectoriel, dit de la convergence (Vallée, 2003), dans le secteur « multimédia ». L'idée était que les contenus culturels – musique, livre, films, etc. – allaient être numérisés, et distribués sur des canaux désormais communs combinant le téléphone, le câble, internet, la télévision, la radio. Plusieurs entreprises, Vivendi, Bertelsmann en Europe, ont fait le pari que la stratégie gagnante était celle de la combinaison des marchés. Elles ont tenté d'être présentes sur toute la chaîne – de l'édition musicale, de l'édition de livres, de la presse, à la télévision, la radio, le téléphone, les portails internet. Il fallait être le point focal de la recombinaison de tous ces marchés avant les autres, de manière à conquérir un avantage concurrentiel décisif. L'échec a été à la mesure de ces stratégies de recombinaison, entraînant la chute des dirigeants qui avaient porté ces stratégies, Jean-Marie Messier (Vivendi) ou Thomas Middelhoff (Bertelsmann). La stratégie de recombinaison des marchés par General Electric et Honeywell, sans doute mieux dimensionnée, n'en a pas moins échoué, on l'a vu, du fait des autorités de la concurrence européennes.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur W. B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, the University of Michigan Press, 1994.
- Chen M. J. et Miller D., "Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, 1994, p. 85-102.
- CEC, Commission of the European Communities, Commission Decision of 03/07/2001 declaring a concentration to be incompatible with the Common Market and the EEA Agreement, Case n° COMP/M.2220-General Electric/Honeywell, 2001.

- DeQ Briggs J. et Rosenblatt H., "A Bundle of Trouble: the Aftermath of GE/Honeywell", *Antitrust*, 2001, p. 26-31.
- DoJ (Department of Justice), "Plaintiffs' Joint Proposed Findings of Fact", *United States of America v. Microsoft Corporation*, Civil Action n° 98-1232 & *State of New York et al. v. Microsoft Corporation*, Civil Action n° 98-1233", Washington D.C./New York.
- Dumez H., « Le procès Microsoft : un "thriller" économique », *Sociétal*, n° 28, mars 2000a, p. 13-18.
- Dumez H., « Les leçons (provisaires) du procès Microsoft », *Sociétal*, n° 29, 3^e trimestre, 2000b, p. 108-110.
- Dumez H. et Jeunemaître A., « Le bras de fer concurrentiel entre l'État et les firmes. Le cas du marché de la bière en Grande-Bretagne », *Gérer & Comprendre*, mars 1992, p. 38-49.
- Dumez H. et Jeunemaître A., *Understanding and Regulating the Globalization of the Market: The Cement case*, Basingstoke, Macmillan, 2000.
- Dumez H. et Jeunemaître A., « Concurrence : les bonnes leçons de l'affaire GE/Honeywell », *Sociétal*, n° 37, 3^e trimestre, 2002a, p. 12-16.
- Dumez H. et Jeunemaître A., « Concurrence. L'affaire General Electric-Honeywell », *RAMSES 2003. Les grandes tendances du Monde*, Montbrial T. (de) et Moreau Defarges P. (ed.), Dunod, Paris, 2002b, p. 237-239.
- Eisenach J. et Lenard T., "Competition, Innovation and the Microsoft Monopoly: Antitrust in The Digital Marketplace", Boston/Dordrecht/London, Kluwer, The Progress and Freedom Foundation, 1999.
- Hamel G. and Prahalad C.K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow", Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.), 1994.
- Jackson T.P., *Findings of Facts. State of New York, ex rel. Eliot Spitzer et al., v. Microsoft Corporation (C.A. 98-1233)*, United States District Court for the District of Columbia, Washington, 1999.
- Katz M.L. et Shapiro C. (ed.), "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, n° 2, 1994, p. 93-115.
- Liberman M.B. et Montgomery D.B., "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, vol. 9, Summer Special Issue, 1988, p. 41-58.
- Patterson D.E. et Shapiro C., "Transatlantic Divergence in GE/Honeywell: Causes and lessons", *Antitrust*, Fall 2001, p. 18-26.
- Pil Choy Jay, "A theory of Mixed Bundling Applied to the GE/Honeywell Merger", *Antitrust*, 2001, p. 32-33.
- Sako M., "Modularity and Outsourcing: The Nature of Co-Evolution of Product Architecture and Organisation Architecture in the Global Automotive Industry", Prencipe A., Davies A. et Hobday M., *The business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Seabright P. et Vives X., "Tying and Bundling: From Economics to Competition Policy", Center for the New Europe, Bruxelles, 12 septembre 2002.

Ulrich K., "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm", *Research Policy*, n° 24, 1995, p. 419-420.

Vallée G., Paradigme sectoriel et paradigme stratégique : la stratégie du groupe Bertelsmann dans le multimédia (1998-2002), Thèse pour le doctorat en gestion, École polytechnique, Paris, 2003.